

Trabajo Fin de Grado

Plan de Comunicación Gimnasios VivaGym

Communication Plan VivaGym fitness clubs

Autor/es

Manuel González Abengochea

Director/es

Pilar Urquizu Samper

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

*A mis padres, por
haberme permitido formarme;
y a mis abuelos, por creer en mí
más de lo que lo hacía yo.*

2022-2023

INFORMACIÓN

Autor del trabajo: Manuel González Abengochea.

Director del trabajo: Pilar Urquizu Samper.

Título del trabajo: Plan de Comunicación Gimnasios VivaGym / Communication Plan for VivaGym fitness clubs.

Titulación a la que está vinculado: Marketing e Investigación de Mercados.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en la realización de un plan de comunicación para la cadena de clubes de fitness, VivaGym, presente en España. Para ello se ha analizado la situación de la empresa, tanto de forma interna como externa, a partir de la cual se ha realizado un análisis DAFO, tomado como referencia para establecer los objetivos a alcanzar a través de este plan. De la misma forma, se han determinado las estrategias, instrumentos y acciones de comunicación para lograr dichos objetivos. Por último, se ha indicado el reparto del presupuesto entre las diferentes acciones a realizar, así como se han establecido los mecanismos de control para comprobar la efectividad del plan.

ABSTRACT

This Final Degree Project consists of a Communication Plan for the fitness gym franchise, VivaGym, located in Spain. To accomplish this plan, the situation of the company has been analyzed, both internally and externally. As a result of this, a SWOT analysis has been elaborated, and it has been taken as a reference to establish the objectives to be achieved throughout this plan. Furthermore, the strategies, instruments and communication tools have been determined in order to reach the aforementioned objectives. Lastly, the splitting of the budget needed to make the different actions can be seen in detail, as well as the monitoring and control mechanisms that will ensure the effectivity of the plan.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.3 METODOLOGÍA	3
1.4 ESTRUCTURA	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	5
2.1 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING	5
2.2 MARKETING DIGITAL	6
2.2.1 CANALES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL	6
CAPÍTULO 3: LA EMPRESA Y SU ENTORNO	9
3.1 VIVAGYM	9
3.2 ANÁLISIS INTERNO	11
3.2.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA	11
3.2.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA	12
3.2.3 ESTRATEGIA DE MARKETING	13
3.2.4 PLANES DE COMUNICACIÓN REALIZADOS POR LA EMPRESA	14
3.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	14
3.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
3.3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	16
3.3.3 ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES	17
3.4 ANÁLISIS DAFO	21
3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	22
3.4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	23
CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN	25
4.1 OBJETIVOS Y PÚBLICO OBJETIVO	25

4.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	25
4.2.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN.....	26
4.2.2 ESTRATEGIA CREATIVA.....	26
4.3 MIX DE COMUNICACIÓN	27
4.3.1 COMBINACIÓN 1	27
4.3.1.1 Combinación de instrumentos.....	27
4.3.1.2 Acciones a realizar en los diferentes instrumentos	27
4.3.2 COMBINACIÓN 2	30
4.3.2.1 Combinación de instrumentos.....	30
4.3.2.2 Acciones a realizar en los diferentes instrumentos	30
4.3.3 Orden de las acciones	32
4.4 PRESUPUESTO	34
4.5 FASE DE CONTROL.....	36
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	38
5.1 CONCLUSIONES	38
5.2 LIMITACIONES	39
CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	1
ANEXO I: Guión del Focus Group, transcripción y audio.....	1
ANEXO II: Tabla de códigos.	3
ANEXO III: Matriz de resultados.	3
ANEXO IV: Tablas.....	13
ANEXO V: Imágenes.	14
ANEXO VI: Tablas adicionales.....	20

ÍNDICE DE IMÁGENES (ANEXO V)

Imagen 1: Muestra visual de las diferencias entre SEO, SEA y SEM.	14
Imagen 2: Porcentaje de clics, de entre todo el tráfico total, que reciben las primeras posiciones en Google.	14
Imagen 3: Resumen de principales actividades de VivaGym.	15
Imagen 4 y 5: Ejemplos de planes de comunicación de VivaGym.	15
Imagen 6: Blog de VivaGym.	16
Imagen 7: Ejemplo de entrada de Marketing olfativo en el blog de VivaGym.	16
Imagen 8: Ejemplo de notificación informativa a los usuarios a través de correo.	17
Imagen 9: Ejemplo de publicidad exterior.	17
Imagen 10: Ejemplo de comunicación a través de correo electrónico.	17
Imagen 11: Pack de obsequios a los asistentes al focus group.	18
Imagen 12 y 13: Ejemplos de comunicación de mejoras aplicadas.	18
Imagen 14: Línea temporal de las acciones a ejecutar.	19

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN

4.4 PRESUPUESTO

Tabla i: Presupuesto.	32
Anexo II.....	3
Tabla de códigos	3
Matriz de resultados	4
Anexo IV	13
Tabla 1. Principales herramientas del Marketing Digital	13
Tabla 2: Principales características de las estrategias de posicionamiento	13
Anexo IV	19
Tabla 3. Resumen de competidores y su oferta	19
Tabla 4. Resumen del análisis DAFO de VivaGym	19

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Este Trabajo Fin de Grado consiste en la realización de un Plan de Comunicación para los gimnasios de la cadena VivaGym en España. Con una filosofía de negocio *low cost-smart price*, cuentan, a día de hoy, con más de 400.000 socios en la Península Ibérica. Actualmente, VivaGym dispone de más de 57 gimnasios en el mercado español, y 43 en el portugués.



Imagen 1. Logo de VivaGym (Fuente: Gimnasios VivaGym).

Tras su primera aparición en el año 2011 en Hospitalet, la cadena de centros fitness VivaGym no ha dejado de crecer. Desde entonces, se ha convertido en uno de los principales referentes en el sector fitness, debido a la gran relación precio-calidad que ofrecen. Con esta filosofía de ofrecer un producto de calidad (variedad de máquinas deportivas, clases de fitness, instructores, espacios amplios, limpios y con diseño atractivo), con una estrategia de precios bajos, han sido capaces de posicionarse como una de las principales alternativas a la hora de elegir un gimnasio. Estas ideas han ocasionado que la compañía haya sido capaz de adaptarse a las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto que encajaba con las demandas de los consumidores.

La baja tasa de penetración de los gimnasios en España y Portugal hace varios años atrás, fue vista y aprovechada como una gran oportunidad de negocio. No obstante, desde su aparición, han ido surgiendo diferentes alternativas de clubes fitness que apuestan por esta misma filosofía, con el objetivo de replicar (al menos, en parte), el éxito de la franquicia.

Son varios los motivos que han influido en mi elección. Entre ellos, está el hecho de haber formado parte (como cliente) de esta cadena de gimnasios, prácticamente desde sus inicios en Zaragoza. Considero interesante su propuesta de valor, así como el desempeño y trayectoria que han ido desarrollando con el paso de los años. Soy una persona a la que le gusta realizar deporte, y en particular, acudir al gimnasio. Para mí es muy importante la apariencia de las instalaciones y sus materiales, lo que también

comprende la presencia de logotipos a lo largo de las instalaciones, así como los colores corporativos de la marca. Del mismo modo, también me llaman la atención aquellas marcas que hacen esfuerzos por acercarse a los clientes, bien sea a través de medios digitales o con campañas llamativas. Considero que VivaGym cumple con estas características, y dentro de las diferentes alternativas disponibles a la hora de contratar los servicios de un gimnasio fue algo que me llamó la atención y me hizo decantarme por ellos. Desde entonces he estado realmente satisfecho y han cumplido todas las expectativas.

En base a lo anteriormente expuesto, la realización de un Plan de Comunicación se considera una propuesta interesante, práctica y efectiva para la empresa, que le ayudará a mantenerse en el conjunto evocado de los consumidores, a pesar del creciente aumento de la competencia.

1.2 OBJETIVOS

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado, se han seleccionado un conjunto de objetivos que se pretenden conseguir:

Objetivo general: Diseñar un Plan de Comunicación, aplicable y efectivo para VivaGym, con el objetivo de efectuarse en los establecimientos de Zaragoza.

Objetivos específicos:

- Realizar un marco teórico acerca de la comunicación integrada del marketing, así como el marketing digital, como referencia y base sólida sobre el cual se desarrollará el plan de comunicación.
- Analizar la situación interna de la empresa mostrando sus estrategias corporativas, competitivas, y de marketing.
- Conocer la situación del sector de los clubes de fitness y el posicionamiento de la empresa. Así como reflexionar sobre los aspectos relevantes de su macroentorno, mercado y consumidor.
- Efectuar un análisis de los principales competidores, así como las acciones de comunicación realizadas por la competencia, para poder detectar fortalezas y debilidades.
- Elaborar un análisis DAFO que facilite la fijación de los objetivos y las estrategias.

- Definir las combinaciones de objetivos de comunicación y público objetivo a alcanzar.
- Establecer las diferentes estrategias y acciones de comunicación a realizar para lograr la consecución de los objetivos propuestos.
- Lograr una comunicación integrada, capaz de establecer una coherencia entre todas las acciones llevadas a cabo.
- Detallar el presupuesto, así como el control del cumplimiento de los objetivos y de la eficacia de las acciones realizadas.

1.3 METODOLOGÍA

Este Trabajo Fin de Grado sigue las pautas indicadas por la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza, así como la normativa requerida. En concreto, está supervisado por la tutora Pilar Urquizu Samper.

En relación con la metodología aplicada para desarrollar este Plan de Comunicación, los tipos de fuentes de información empleadas son primarias y secundarias.

Atendiendo a las fuentes de información primarias, se realiza un *“focus group”* (o grupo de discusión) como herramienta de investigación cualitativa. Este ofrece la posibilidad de interactuar con el grupo objeto de estudio; pudiendo así entender y conocer las actitudes, intereses, necesidades y motivaciones de los participantes (clientes, clientes de otros gimnasios, o personas que no son clientes de ninguno).

Como fuentes secundarias, se utilizan los recursos bibliográficos (libros, informes, estudios y artículos), que se muestran en el último capítulo. Estos se han consultado tanto para la realización del análisis del marco teórico, como para el estudio en profundidad del sector fitness en España, y sus principales actores.

1.4 ESTRUCTURA

El trabajo se encuentra dividido en un total de seis capítulos, de los cuales:

El capítulo 1, hace referencia a la introducción del proyecto, en el cual se presenta y se explica el trabajo, así como la justificación del tema elegido. Adicionalmente, se detallan los objetivos a conseguir, metodología y estructura seguidos.

En el capítulo 2, se realiza el marco teórico, sobre el cual se desarrollará posteriormente el contenido del trabajo. Así, se analizan conceptos relacionados con la comunicación integrada de marketing y el marketing digital.

Atendiendo al capítulo 3, se presenta la empresa. Se destacan su identidad sus características, así como su propuesta de valor y su posicionamiento. De la misma forma, se realiza el análisis externo estudiando el mercado, el consumidor y la competencia. Para el análisis del consumidor y la determinación del posicionamiento de la empresa se realizará el grupo de discusión que ayudará a conocer sus principales motivaciones y preferencias, y cómo perciben VivaGym.

Todo ello permite realizar un análisis DAFO que determina las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de VivaGym. A partir de sus conclusiones, se establecen unos objetivos claros y medibles para el plan de comunicación.

En relación con el capítulo 4, en él se identifican las combinaciones de objetivos-públicos objetivo a alcanzar; y se fijan las estrategias, el mix de comunicación y las acciones a seguir para conseguirlas. Además, se determina el presupuesto necesario para desarrollar el plan; así como el cronograma y los medios de control, necesarios para corroborar el cumplimiento de los objetivos y conocer la contribución de cada una de las acciones a dicho cumplimiento.

Finalmente, en el capítulo 5, se recogen las conclusiones y limitaciones en la realización de este trabajo, y la bibliografía se muestra en el capítulo 6.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A lo largo de este capítulo se desarrolla la parte teórica sobre la que se fundamenta este Trabajo Fin de Grado. Para ello, se va a explicar qué es la comunicación integrada de marketing, y el marketing digital, distinguiendo en este último los diversos medios que pueden ser empleados para conseguir los objetivos del plan de comunicación.

2.1 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING

La Comunicación Integrada de Marketing (CIM), se define como “la agrupación de todos aquellos instrumentos y acciones de comunicación, realizados con el objetivo de alcanzar una estrategia común, totalmente homogénea, cuyo fin sea optimizar recursos” (Estrella y Segovia, 2016); lo que implica “la coordinación total de las comunicaciones y medios de marketing utilizados en las organizaciones” (Kliatchko y Schultz, 2014).

Es el resultado de una evolución en la metodología, de una comunicación en masa, hacia un concepto más individualizado para el consumidor, donde se busca que la empresa “hable” con una sola voz.

Los factores que han influido en este cambio de escenario producido en la comunicación de marketing han sido varios, entre los que destacan: las tecnologías de información y comunicación, los cambios en las estructuras de la competencia, los cambios en las orientaciones y estrategias de marketing; y, especialmente, los cambios en los consumidores y el acceso a la información del que disponen (Shultz, 1996) que permiten desarrollar interacciones que fomentan las relaciones a largo plazo y el diálogo continuo (Porcu, 2017).

Con el objetivo de generar mensajes congruentes, la comunicación integrada de marketing integra los diversos canales de comunicación de la empresa, así como sus herramientas y mensajes. De tal forma, que se consigue establecer un posicionamiento de marca más claro para el cliente (Kotler y Armstrong, 2013).

En conclusión, se trata de conocer todos los puntos de contacto con el cliente, para posteriormente entregar un mensaje claro, coherente y positivo en cada uno de ellos; obteniendo como resultado una estrategia de comunicación encaminada a construir relaciones, mostrando al cliente cómo la empresa puede satisfacerle a base de resolver sus problemas, necesidades e inquietudes. Lo que implica que todos los instrumentos

que conforman el mix de comunicación, tanto los tradicionales como los del ámbito online, se utilicen de forma complementaria y coherente, de tal modo que sean consistentes, se generen sinergias, y se mantenga el valor de la marca a lo largo del tiempo (Gurrea y Urquizu, 2022).

A continuación, tras haber detallado la comunicación integrada de marketing, así como sus principales implicaciones, se va a explicar qué es el marketing digital, así como las principales herramientas presentes en este ámbito.

2.2 MARKETING DIGITAL

El marketing digital podría definirse como “el conjunto de estrategias de marketing que ocurren en la web, y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario” (Selman, 2017).

Tal y como señalan Philip Kotler, Iwan Setiawan y Hermawan Kartajaya (2018), en su libro “Marketing 4.0”, y se ha destacado al mostrar la CIM, “una de las situaciones a las que se deben de enfrentar las empresas, es la contraposición de la interacción online frente a la offline. Ambas han de coexistir y complementarse, con el fin común de optimizar la experiencia del cliente”.

Algunas de las ventajas de hacer uso del marketing digital, son el alcance global, la personalización y la inmediatez, para transmitir el mensaje deseado hacia el público objetivo o “*target*”. Todo ello, complementado con la interactividad con los clientes. Adicionalmente, es posible realizar una medición de resultados, así como analizar el ROI (Retorno de la Inversión) para poder optimizar los costes de comunicación, así como tomar decisiones en las elecciones de estrategias a seguir.

2.2.1 CANALES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL

En la presente era de la tecnología, el marketing digital ofrece a las empresas la oportunidad de darse a conocer, así como el poder comercializar sus productos. Para ello, pueden hacer uso de las diferentes herramientas que se presentan en la Tabla 1 (Anexo IV)¹, y que se pueden combinar entre sí de diversas formas.

Se van a describir brevemente los diferentes instrumentos de dicha tabla, con el fin de mostrar cuáles son los principales beneficios que puede obtener la empresa al hacer uso de los mismos, en base a la información obtenida de la web de Rufinolasosa.

¹ En este anexo se recogen las tablas del TFG

El sitio web

Es el área donde puedes explicar quién eres, qué productos o servicios vendes, y así poder señalar tu valor añadido como marca. De la misma forma, se puede incluir una lista de preguntas frecuentes, ayudando al usuario a responder las dudas más comunes, facilitando así la capacidad de encontrar información, y la toma de decisiones. También puede ser un punto de encuentro con aquellos clientes que se quieren poner en contacto con la empresa prestando una correcta atención al cliente. El consumidor online es un tipo de usuario que demanda información y respuestas prácticamente al instante, por lo que es necesario poder brindar este tipo de servicio.

Posicionamiento en buscadores

Se trata de una de las principales técnicas enfocadas a aparecer en los primeros lugares de los resultados de los diferentes motores de búsqueda. Para lograrlo, se pueden elegir estrategias SEO, SEA y SEM, que se muestran en la Imagen 1, Anexo V².

Tal y como podemos apreciar en la Imagen 2 en el Anexo V, los tres primeros resultados de búsqueda orgánicos reciben más de dos tercios del total de clics en la página de resultados de Google. Por ello, es vital trabajar el posicionamiento SEO de la marca para ocupar las primeras posiciones en el buscador y de ese modo tener ventajas frente a los competidores.

Redes sociales

Las principales ventajas de disponer y utilizar correctamente los diferentes canales de redes sociales de la empresa son las siguientes:

- El contacto directo con el cliente, haciéndole partícipe de las diferentes publicaciones de la empresa, facilitándole la interacción.
- El mayor conocimiento y segmentación de los consumidores, lo que permite su correcta selección.
- Conseguir resultados a bajo coste y en tiempo real, ya que, a diferencia de la comunicación tradicional, los medios digitales son mucho más económicos y ofrecen resultados medibles en tiempo real, lo que permite detectar y corregir problemas al instante.

² En este anexo se muestran las imágenes del TFG

Además, a través de los mensajes de las redes sociales, se facilita la transmisión de la identidad y los valores de marca.

Email marketing

Otro de los recursos actuales dentro de las estrategias digitales, es el email marketing, que está enfocado a forjar relaciones con los clientes. Esta herramienta permite el contacto directo aportando contenido relevante y de calidad, lo que facilita la atracción de tráfico, la consecución de nuevos clientes cualificados, y la fidelización de los existentes. Por ello, se trata de una de las estrategias que más retorno ofrecen a un negocio, por encima incluso de otras estrategias de marketing digital.

Publicidad digital

La publicidad digital engloba todos aquellos formatos y lugares en Internet a través de los que podemos llegar al consumidor. Destacan por su capacidad para segmentar e impactar directamente en el público objetivo, reduciendo costes, y optimizando resultados. Unos resultados que tienen métricas medibles en tiempo real, para conocer en todo momento cómo está funcionando la estrategia aplicada.

Herramientas de analítica

Existen diversas herramientas de análisis para medir los resultados de las diferentes campañas y estrategias que está llevando a cabo la empresa. Una de las más famosas, es *Google Analytics*, si bien existen otras correspondientes a las propias redes sociales, que permiten, por ejemplo, medir el impacto, conversión y retorno, de aquellas publicaciones que han sido promocionadas.

Recopilar los datos es el primer paso para poder obtener resultados. Posteriormente hay que interpretarlos, analizarlos, y finalmente elegir una estrategia y acciones a realizar.

CAPÍTULO 3: LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Este capítulo describe la empresa VivaGym, y efectúa tanto un análisis interno como externo, así como su posterior análisis DAFO. La finalidad es poder establecer el público objetivo, así como los diferentes objetivos del plan de comunicación.

De acuerdo con la metodología anteriormente expuesta, para el desarrollo de esta sección, se ha realizado un grupo de discusión con ocho personas (usuarios de gimnasios) mostrándose en el Anexo II la tabla de códigos y la matriz de resultados. La transcripción se encontrará en Google Drive, apareciendo el enlace a ella también en el Anexo II. Adicionalmente, se contará con fuentes de información externas.

3.1 VIVAGYM

VivaGym es el nombre que recibe la cadena de gimnasios que surgen en España en el año 2011, fundada en Málaga, y cuyo primer establecimiento se inauguraba en Hospitalet de Llobregat ese mismo año (El Economista, 2019).

Como principales activos, la cadena de establecimientos deportivos siempre abogó por una filosofía *low cost*, consistente en ofrecer un amplio horario, así como unas instalaciones bien equipadas, tanto a nivel de material como de componente tecnológico. Todo esto sumado a una estética cuidada, clases ofrecidas por instructores, así como precios de cuotas mensuales atractivos para los clientes.

Una de las razones de su éxito se basa en la situación de aquel momento tanto en España como Portugal, ya que, en dichos países, la penetración de la población en los gimnasios se encontraba en el 9 y 5%, respectivamente, frente al 20% de los países escandinavos y anglosajones.

Como consecuencia, en los años posteriores comienza a expandirse este concepto de locales (4 gimnasios en 2013, y 15 adicionales en 2014). Tras aumentar su presencia en gran parte de España, la cadena decide apostar por el mercado portugués, por lo que adquieren la compañía líder de gimnasios en Portugal, Fitness Hut. A día de hoy, la cadena cuenta con más de 28 clubes en España, y 39 en Portugal, sumando un total de más de 67 centros en toda la Península Ibérica.

La cuota mensual para formar parte de estos centros deportivos parte de los 27.90€, pudiendo llegar (dependiendo de la ubicación del centro) a precios cercanos a los

32.90€ mensuales en su tarifa Platino, la cual incluye ventajas adicionales como planes de nutrición, aparcamiento gratis, mayor tiempo de reserva, contenido online, o acceso a diferentes centros incluso en otras ciudades. Otra de sus principales ventajas es no tener cuota de permanencia ni cargos adicionales.

De esta forma, VivaGym se encuentra posicionada entre las empresas de referencia dentro del sector *low cost* en la Península Ibérica, facturando en estos momentos más de 64 millones de euros al año. Se copió el modelo que tanto funcionaba en el resto de los países, y se aplicó tanto en España como Portugal, en un momento temporal en el que los ciudadanos empezaron a concienciarse acerca de la importancia del ejercicio en la salud. En sus centros, hace uso de los productos que ofrece la marca de equipamiento deportivo Matrix Fitness ³.

Entre sus principales aspectos a destacar, a nivel tecnológico, VivaGym cuenta con una aplicación móvil, que, entre otros, permite:

- Acceder al club mediante acceso QR (algo muy valorado después de la pandemia, para evitar hacer uso de una entrada mediante la introducción manual de pin).
- Gestionar reservas.
- Revisar planes de entrenamiento (hacer seguimiento y ver evolución).
- Actividades y entrenamientos on-line (también valorado después de la pandemia, ya que esta modalidad fue muy aceptada por la sociedad durante el confinamiento).

Durante la pandemia, era posible reservar asistencia al gimnasio en diferentes tramos horarios, lo cual permitía un control de aforo. De esta forma, el usuario siempre se aseguraba que al asistir al gimnasio se iba a encontrar con un aforo controlado, y, por tanto, estaría a gusto para entrenar. Tras dicha etapa, varios son los gimnasios que han incorporado de forma definitiva esta opción dentro de sus gimnasios (CrossHero, 2022), aunque VivaGym aún no lo ha hecho.

Además, en su web ofrecen información acerca de su app para facilitar su uso ⁴.

³ (Página web de Matrix Fitness <https://www.matrixfitness.com/es/esp>).

⁴ (<https://www.vivagym.es/primeros-pasos> y <https://blog.vivagym.es/descargate-la-app-vivagym-online/>).

Nos encontramos también con que VivaGym ofrece diferentes zonas temáticas dentro del gimnasio, lo que le permite ofrecer una gran diversidad de ejercicios a los clientes, como se puede apreciar en la Imagen 3 del Anexo V, donde se incluye también beneficios adicionales (aunque comunes a muchos gimnasios) como los servicios de ducha o taquillas gratis.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se expone el análisis interno de la empresa, compuesto por su estrategia corporativa, su estrategia, competitiva y de marketing. Adicionalmente, también se muestran ejemplos de acciones de comunicación que han efectuado hasta la fecha.

3.2.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa se define como “el conjunto de acciones planificadas a muy largo plazo que realiza una empresa para conseguir sus objetivos” (Hax y Majluf, 1984).

Está constituida por la visión, el propósito, la misión y los valores, los pilares de la identidad de la empresa, los cuales se definen a continuación:

El propósito es el por qué, la razón de ser de la empresa, el beneficio que aporta al mundo. En el caso de VivaGym es mejorar el bienestar de las personas sin necesidad de gastar muchos recursos económicos.

La **misión** es la definición de la labor que ocupa una empresa dentro del mercado, en qué momento se encuentra y cómo se pueden orientar las acciones en dirección a su visión (H. Cady, 2011). Villafañé (2011) destaca que "es una declaración explícita del modo en que la empresa pretende satisfacer su visión, y que debe indicar: La necesidad del cliente que se cubre, el valor que proporciona al cliente y lo que les diferencia de la competencia. En el caso de VivaGym, es brindar a sus miembros una buena salud física y mental a través de la actividad física, proporcionando un buen servicio, en un ambiente agradable y con un personal entrenado.

En relación con la visión, es el qué, lo que se quiere lograr con el propósito, la meta a alcanzar. La visión explica la imagen que quiere lograr la empresa a largo plazo (H. Cady, 2011). La visión de la cadena VivaGym es ser el referente en el sector fitness dentro del ecosistema de centros *low-cost*.

Por último, tenemos los valores, es decir, aquellos principios y criterios éticos y morales por los que se rige la empresa, así como sus líneas de pensamiento y actuación (H.

Cady, 2011). En el caso de la empresa, nos encontramos con la realización del trabajo de forma clara y honesta; su responsabilidad y el compromiso con el trabajo bien hecho, así como su innovación, para adaptarse a las demandas de los socios, incorporando las últimas tendencias del mundo fitness, especialmente dentro del sector low cost, con un espíritu innovador, que, unido a sus tarificaciones, logran diferenciarle de la competencia.

3.2.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Michael Porter (1980) define las estrategias genéricas como “tres estrategias básicas, mediante las que una compañía puede obtener una ventaja competitiva que le permita sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas son: liderazgo en costes, enfoque y diferenciación”.

Dentro de esas tres estrategias, la que aplica la compañía VivaGym es la correspondiente al liderazgo en costes, la cual está definida como: “conseguir ser la empresa que ofrece los productos baratos en el mercado, con escaso margen de beneficio, enfocados a vender grandes cantidades al mayor número posibles de clientes” (Porter, 1980).

Vemos aplicada esta idea en la gran presencia de VivaGym dentro del territorio peninsular, apostando por una oferta de precios bajos en relación con la competencia, lo cual le ha permitido gozar de una gran popularidad que le ha ayudado a realizar la expansión conseguida.

Como complemento a esta estrategia de liderazgo en costes, VivaGym ofrece unos productos alineados con las demandas de los consumidores, cumpliendo con sus expectativas a través de la posibilidad de utilizar maquinaria tecnológicamente avanzada, espacios higiénicos y con un alto componente de diseño, variedad de zonas y actividades de entreno, así como una gran oferta de clases y actividades dirigidas para distinto público.

Así mismo, como principales aspectos favorables que destaca VivaGym (aunque entraremos en detalle más adelante), son que goza de una gran amplitud de horarios en sus instalaciones, la mayoría de los centros están abiertos de 7:00 a 23:00h de lunes a viernes, mientras que los fines de semana y festivos están de 8:30 a 14:00, y de 17:00 a 20:30h.

De la misma forma, la cadena de gimnasios ofrece también unas tarifas económicas respecto a la competencia, que además no requieren de ningún tipo de permanencia.

3.2.3 ESTRATEGIA DE MARKETING

En relación con este apartado, la estrategia de marketing determina cuáles son las estrategias de segmentación y posicionamiento llevadas a cabo por la empresa (Hubspot, 2021).

Atendiendo al público objetivo de la empresa, es cierto que no hay diferenciación apreciable en cuanto a *target* por edad o género, ya que hay materiales (y diferentes actividades, como clases) orientadas a un número amplio de personas con diferentes gustos. Así, no se aprecia ningún tipo de segmentación en función de la edad ni del género, aunque es cierto que determinadas actividades pueden atraer especialmente a personas de una edad concreta. Sin embargo, a nivel socio-económico podemos concluir que el público objetivo de estos gimnasios son aquellas personas que apuestan por precios bajos (en relación con otros segmentos de precios de la competencia), ofreciendo un alto resultado en cuanto a calidad-precio. Por tanto, debido a su oferta económica, VivaGym sigue una estrategia de segmentación concentrada, dirigiéndose a un grupo de clientes a quienes ofrece una oferta adaptada a sus necesidades. En este caso en concreto, la empresa se dirige a personas de renta media y baja, sensibles al precio, e independientemente de su edad y género. Como resultado de esta segmentación, generalmente, se aprecia ambiente joven, ya que las personas que comprenden esta franja de edad suelen disponer de una renta que encaja con la del público objetivo que tiene VivaGym. No obstante, van mucho más allá, ya que piensan en otras necesidades que puedan tener los usuarios, como un amplio horario de apertura, realización de diferentes actividades, diseño y materiales de las salas, así como un amplio conjunto de elementos que se detallan más adelante en el apartado de fortalezas y debilidades.

El cliente de VivaGym es un cliente al que no le importa acceder a un recinto con elevada afluencia de clientes, puesto que prioriza un precio más económico en la tarifa respecto a la competencia. No obstante, también se trata de un cliente que considera más cosas que solamente el precio, como el contar con un personal con una elevada formación, así como los diferentes aspectos mencionados previamente. De la misma forma, el *target group* de VivaGym es un cliente que no le importa no disponer de servicios adicionales (sauna, piscina, spa o pádel), a cambio de obtener un precio

mensual de tarifa inferior. Estas características podrían servirnos para conformar el buyer persona del cliente de VivaGym. Por último, el posicionamiento deseado por la empresa es apoyarse en los atributos que posee (gimnasios económicos, con un buen servicio, y una buena calidad-precio) para convertirse en un centro *fitness* de referencia.

3.2.4 PLANES DE COMUNICACIÓN REALIZADOS POR LA EMPRESA

VivaGym suele realizar planes de comunicación en relación con productos o actividades que desea destacar, con acciones que van desde la colocación de carteles físicos en los centros deportivos, como los que se muestran en las imágenes 4 y 5 del Anexo V, hasta acciones de email-marketing.

Además, la compañía cuenta con un blog ⁵ al que se puede acceder desde su página web, el cual se mantiene actualizado con noticias y artículos de interés general para los aficionados del deporte, con una elevada frecuencia (de 2 a 4 artículos por mes). De la misma forma, el uso de esta herramienta beneficia el posicionamiento SEO de la empresa, y le ayuda a aparecer en los buscadores de Internet cuando algún usuario está buscando información sobre algún tema relacionado, independientemente de que sea usuario del gimnasio o no. Adicionalmente, desde el propio blog (Imagen 6 en Anexo V) se puede acceder a los horarios de los diferentes centros de la cadena.

En cuanto a redes sociales, VivaGym tiene presencia a través de Instagram y Facebook, donde publican principalmente contenido multimedia, que suele coincidir en ambas plataformas. Dichas redes sociales, además, son un medio que refuerza la atención al cliente, ejerciendo, así como medio de comunicación directo y bidireccional entre la empresa y el consumidor.

3.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

3.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Con el objetivo de conocer las diferentes oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, es interesante para la empresa contar con un análisis externo que estudie el entorno general relevante. Dicho entorno, no es controlable por VivaGym, pero sí que influirá directa o indirectamente en la toma de decisiones de la empresa. Para la realización de este análisis externo, nos apoyamos en el modelo PEST, que nos permitirá desglosar brevemente los diferentes aspectos relevantes.

⁵ <https://blog.vivagym.es/>

Primero, los **factores políticos**. Uno de los sectores que más sufrió el impacto de la pandemia COVID-19 y las decisiones adoptadas para hacerle frente fue el sector deportivo, y como consecuencia, el sector del fitness. Este llegó a facturar 1.500 millones menos entre 2020 y 2021 (Manelvalcarce, 2021). Como consecuencia, la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) reclamó al Gobierno una reducción en el IVA, pasando del 21 al 10%, justificando que si en los espectáculos deportivos donde acuden aficionados existe un tipo de IVA reducido, también sería lógico y coherente que se aplicase esta prestación al hacer deporte. De momento, sigue siendo solamente una propuesta sobre la que tendrá que decidir el Gobierno (Portalhoy, 2022).

No obstante, lo que sí está acordado por parte del Parlamento Europeo, son los Fondos Next-Generation, que benefician a VivaGym al incluir al sector fitness como área que recibirá presupuesto para contribuir a la reconstrucción europea tras el coronavirus, así como un apoyo a la inversión en la transición ecológica y digital (Rockfit, 2022).

A continuación, hay que hablar de los **factores económicos**. Debido a la elevada inflación que está azotando a gran parte del mundo, ha aumentado notablemente el precio de costes fijos como la energía, así como el precio de los proveedores, lo cual ha afectado negativamente a la empresa. Con el objetivo de intentar reducir la inflación, los Bancos Centrales han comenzado a subir los tipos de interés (Forbes, 2022), es decir, a encarecer el precio del dinero, ocasionando así que las empresas dejen de endeudarse con tanta facilidad, y como consecuencia, les incremente la dificultad para hacer frente a sus pagos.

En relación con los **factores socioculturales**, sumado a la preocupación por la imagen y por cuidarse, como son los atributos de nutrición y salud (HOLA,2022), es necesario destacar que la pandemia ha supuesto un punto de inflexión en la sociedad. De esta forma, muchos son los usuarios que valoran la higiene y limpieza en los centros deportivos, así como la reducción de posibles puntos de contagio. En el caso concreto de VivaGym, está muy preparada para hacer frente a estos retos; así la cadena sigue ofreciendo la posibilidad de disponer de gel hidroalcohólico, así como material desinfectante, para uso libre de aquellos usuarios que lo requieran. Adicionalmente, el acceso al gimnasio se realiza mostrando un código QR en el lector de los tornos de acceso, evitando así tener que teclear directamente con el dedo la clave de acceso, reduciendo de esta forma la exposición a una de las zonas más frecuentadas por los

usuarios. Se observa cómo dentro de los consumidores, además de la nutrición y el entrenamiento personal, aparece también el interés por contar con servicios adicionales en su centro deportivo, como pueden ser el de fisioterapeuta deportivo, masajes, valoración médica y clínica, tienda de suplementos deportivos, servicios de estética y wellness, e incluso servicio de guardería (Solicom, 2019).

Por último, tenemos el **factor tecnológico**. De acuerdo con un estudio realizado por Club Industry y EuropeActive en 2021, se detectó un cambio de tendencia en los servicios de fitness digital por un aumento de la demanda de los consumidores (EFADeporte, 2022). Así, el éxito de la industria del fitness puede verse beneficiado por saber aprovechar la transición digital, y el hecho de establecer un modelo de fitness híbrido para generar ingresos adicionales. No de forma temporal, sino como algo moderno y robusto que pueda convertirse en una evolución del sector. La creación de contenido digital por parte de las cadenas de fitness puede resultar muy demandado. Esto representa una oportunidad para VivaGym, al ser un apartado que no está siendo explotado por todos los gimnasios y para el que la empresa posee habilidades y capacidades.

3.3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

El sector del fitness es uno de los más demandados en los últimos tiempos, y que ha experimentado un mayor crecimiento recientemente. De acuerdo con la información publicada por Statista en 2022, el número de gimnasios actuales en España supera los 3.900. Es un sector con más de 4,32 millones de socios, y con unos ingresos anuales de más de 1.580.000.000€, unos 250 millones más que durante el año anterior.

Tras la crisis de la pandemia ocurrida en el 2020, muchos fueron los gimnasios que se vieron obligados a cerrar sus puertas, recudiéndose su número a casi la mitad de los gimnasios abiertos en España en 2019. Actualmente, tras el levantamiento de las restricciones, España cuenta con una cifra cercana a los 4.000 gimnasios (2Playbook, 2022).

La información más reciente sobre el ranking de gimnasios con más socios en España, la ofrece Statista y hace referencia a 2020. En ella, se publica que la cadena de gimnasios con más abonados era Go Fit con más de 242.000 abonados, superando a Forus y al Grupo Supera, en segunda y tercera posición, respectivamente.

Dentro de las cadenas de gimnasios con más centros en España en 2021, la tercera posición era para DiR, que contaba entonces con 72 centros en territorio nacional, detrás de Brooklyn FitBoxing y Altafit, clubes que ocupaban la primera y segunda posición del ranking nacional (Statista, 2022). En febrero de 2022, VivaGym sumaba su gimnasio número 55 en España (2Playbook, 2022).

En relación con la cuota media de los gimnasios según modelo de negocio, los datos más recientes que ofrece Statista hacen referencia al año 2018. En ese estudio las instalaciones de más alto valor ofrecían una cuota media de aproximadamente 54€, frente a los 20€ que ofrecían los gimnasios *low cost*.

Adicionalmente la superficie media de las instalaciones deportivas en España en 2019 rondaba los más de 5.400 metros cuadrados de media (Statista, 2021).

Atendiendo a la facturación, las cadenas de gimnasios que obtuvieron unos valores más altos fueron Metropolitan, Forus y Go Fit, con más de 60 millones de facturación en 2021 (Statista, 2022).

Haciendo referencia a las cadenas de gimnasios *low cost* en España, a comienzos de 2020, Madrid era la región española con el mayor número de centros fitness *low cost*, seguida por Cataluña (50 centros) y Andalucía, con 37 gimnasios (Statista, 2021).

Como colofón de este apartado, podemos concluir que VivaGym se encuentra en una posición privilegiada en el sector de los centros fitness *low cost* en España. Esto es debido a que ya se encuentra expandida por toda la península con diferentes centros abiertos, lo que implica que la inversión inicial (la que suele ser más elevada) ya la ha realizado. Además, tiene los gimnasios ya en funcionamiento; pero no solo eso, es cierto que no ocupa las primeras posiciones en los rankings, pero sí se encuentra muy cerca de ellas. Por tanto, si es capaz de mantener su posicionamiento entre los clientes, así como la cuota de mercado que tiene actualmente, será capaz de resistir las incorporaciones al mercado de nuevos centros deportivos.

3.3.3 ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES

Tras haber realizado un análisis del mercado, se realiza a continuación un análisis de los consumidores de los centros fitness, centrándonos en los establecimientos *low cost*, siguiendo el informe de Valgo (2020).

De acuerdo con la información publicada por este informe, la mayoría de los usuarios de este tipo de gimnasios, más de las tres cuartas partes, tienen entre 21 y 50 años, siendo el rango más elevado el de las personas entre 41 y 50 años, tanto en hombres (33,53%) como en mujeres (31,5%).

Atendiendo al tiempo de permanencia, más del 48,84% de los usuarios está menos de un año como cliente en los centros fitness. De esa cifra, más de la mitad permanece en el gimnasio entre 3 y 6 meses. Este hecho resalta uno de los problemas que tienen estos establecimientos, la dificultad de fidelizar a los clientes.

Atendiendo al género y a la frecuencia de práctica de ejercicio, se puede apreciar que los hombres acuden más, así las mujeres suelen ir de dos a tres veces por semana, mientras que los hombres van de tres a cuatro veces.

Se observa que más del 27% de los clientes de un gimnasio *low cost*, nunca habían estado antes en otro centro, por lo que este sector atrae a gran parte de los clientes que desean empezar a practicar ejercicio en centros deportivos. Y respecto a la calidad, los que mejor la perciben son los menores de 20 años, seguidos de aquellos clientes de entre 21 y 30 años, mientras que los que otorgaron peores puntuaciones son las personas con un rango de edad de entre 41 y 50 años. Atendiendo al género, las mujeres valoran de forma más positiva la calidad de los centros y su nivel de satisfacción.

3.3.3.1 RESULTADO DEL FOCUS GROUP

Con el objetivo de conocer de forma más profunda las percepciones de los consumidores acerca de VivaGym, así como los atributos preferidos por los usuarios pertenecientes a un gimnasio, se realizó un *focus group* con ocho participantes, todos de ellos son o han sido usuarios de gimnasios, y en su gran mayoría, clientes actuales o antiguos de gimnasios VivaGym.

Para ello, en una parte de la reunión, se les pidió a los participantes que valorasen del 1 (mínima importancia) al 9 (máxima importancia) aquellos atributos que consideran más relevantes dentro de un gimnasio. Tras analizar los resultados obtenidos, se puede apreciar como el atributo que más destacan es el espacio disponible (puntuación media de 6.67/9, seguido de la cercanía a su domicilio o centro de trabajo (6.5/9), mientras que los atributos que menos valoración recibieron tuvieron fueron la decoración del centro (1.83/9) y la flexibilidad de tarifas (4/9). Estas puntuaciones coinciden con las ideas

aportadas por los participantes durante la reunión, como podemos observar en la transcripción que se encuentra adjuntada en el Anexo I y en las siguientes frases:

“No puede ser que en un gimnasio tengas que esperar para hacer sentadillas” (P8 - línea 592)

“Básicamente fui a ese gimnasio porque lo tenía en frente de casa” (P5 – línea 79)

Posteriormente, a lo largo de este *meeting*, se les planteó a los participantes si habían considerado la posibilidad de pagar más en su tarificación mensual del gimnasio a cambio de servicios adicionales que pudiesen incluirse como servicios extra dentro del propio gimnasio. Ejemplos de estos servicios son poder contar con un nutricionista, médico para asesorar acerca de estado de salud, fisioterapeuta deportivo que pueda ofrecer ejercicios de rehabilitación, así como masajes para cuidar lesiones o reducir sobrecargas.

Adicionalmente, también la posibilidad de poder disponer directamente en el gimnasio de suplementos deportivos para adquirirlos presencialmente en el establecimiento, sin tener que comprarlos vía online. Su respuesta fue que en España esta cultura no está tan arraigada, cuando en otros países se le da más importancia al bienestar físico y estado saludable, y en ellos, a la gente no le importa pagar más por poder contar con estos servicios adicionales, ya que los tienen en buena consideración.

Por tanto, en su criterio, esta opción no tendría éxito, ya que opinaban que en España lo que prima más es tener una tarifa más competitiva, aunque para ello se deba de prescindir de estos servicios adicionales. Respecto a los suplementos, expresaron una preferencia por elegirlos ellos mismos a pesar de tener que realizar la compra por Internet.

“En Estados Unidos es bastante popular que haya fisio o chequeos médicos en los gimnasios, pero en España no tendría éxito [...] ya que no existe ese nivel de PIB per cápita” (P1 – línea 316).

“Lo de los suplementos en tienda física creo que puede ir enfocado a la gente mayor que no conoce el mundo online, puesto que no se mete en Internet a comprar” (P8 – línea 379).

Así mismo, dicha reunión también fue una oportunidad para conocer de primera mano cuál era, a juicio de los participantes en el focus, el posicionamiento de VivaGym, obteniendo diferentes críticas

“En el VivaGym las máquinas no son tan nuevas” (P5 - línea 439).

“Yo en el VivaGym duré medio mes, porque fueras a la hora que fueras eso era inhumano, sigue estando muy masificado, ni aunque me lo regalasen iría allí” (P1 – línea 565).

“El del Actur es espectacular lo mal que está diseñado, pagué un día y no volví. Los discos están rotos, las máquinas muy mal, no puede ser que en un gimnasio hoy en día tengas que esperar para hacer sentadilla. La atención de los monitores no existía” (P8 – línea 590).

Tras este tramo de la conversación, se procedió a enseñar a los asistentes a la reunión, cuatro corrientes diferentes de marketing que se estaban llevando a cabo en diversas partes del mundo; desde maquinaria ecológica que es capaz de generar energía con su uso, hasta la presencia de marketing olfativo en las instalaciones, pasando por actividades inmersivas mediante ejercicios de gamificación, hasta realidad virtual. Fueron preguntados si alguna de estas características les llamaba la atención, incluso si estarían dispuestos a cambiarse de gimnasio a uno que contase con estas novedades, y estas fueron algunas de sus conclusiones:

“Lo que no me ha gustado es lo de la realidad virtual, [...] porque se supone que ir al gimnasio es una forma de juntarte con más gente” (P8 – línea 815).

“El tema de generar energía quizá pueda ser relevante para personas muy comprometidas con el medioambiente, pero lo veo extraño...” (P6 – línea 847).

“En todo caso, lo que más me llama es la idea de las zonas aromáticas, [...] puede ser un plus, porque para mí es lo bueno” (P2 – línea 865).

Finalmente, también se les preguntó en relación con sus preferencias para recibir los mensajes que forman parte de los planes de comunicación de su gimnasio, cuáles eran sus formatos preferidos y la forma de hacérselos llegar:

“Las campañas las anunciaría sobre todo en las redes sociales, el tema de carteles en el gimnasio lo veo bien, así como fuera en marquesinas de autobuses” (P6 – línea 964).

“Los carteles son muy importantes, porque al final en un gimnasio, si no te ponen carteles no lo ves [...] haría una campaña de mupis” (P1 – línea 1014).

“Quizá en los momentos en los que estoy con aplicaciones como Instagram, TikTok... puede ser que esté más receptivo” (P2 – línea 1045).

En base a las conclusiones obtenidas a través del *focus group*, se deberá reflexionar sobre la percepción de los consumidores sobre VivaGym y sobre la posibilidad de desarrollar marketing olfativo.

3.3.4 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Con el objetivo de concluir el análisis externo de la empresa, se realiza a continuación un análisis de los principales competidores de VivaGym, acotados de forma geográfica en la ciudad de Zaragoza. Para definir quiénes son los competidores directos de VivaGym, se hace referencia a aquellos centros deportivos que no son gimnasios locales o de barrio, sino que son cadenas o franquicias. De la misma forma, se consideran competidores directos a aquellos que ofrezcan una tarificación similar a la de VivaGym (alrededor de 30€/mensuales, aproximadamente), así como servicios y oferta similar (sin incluir piscina, spa, sauna, u otras actividades como pádel), tal y como se aprecia en la Tabla 3 en el Anexo VI.

Como conclusiones obtenemos la idea de que no existe ningún gimnasio que destaque sobre todos los demás, si no que cada uno tiene sus puntos fuertes y ventajas frente a los demás en diferentes áreas.

Si bien es cierto que muchas de las opciones mencionadas son similares a las condiciones que ofrece VivaGym, nos encontramos que varios de los gimnasios ofrecen alguna (o varias) de estas características: horario más amplio, cuota más económica, mayor número de gimnasios en Zaragoza, mayor superficie disponible (por lo tanto, más espacio para maquinarias), diferentes actividades, y *Water Point*, algo que cada vez se ve más.

Es interesante reseñar que este tipo de cadenas *low cost*, a pesar de no contar con facturaciones tan elevadas como gimnasios más premium, se encuentran muy bien ubicadas dentro del ranking de búsquedas online, gracias al buen posicionamiento SEO del que disponen. Datos más concretos que apoyan estas ideas son la velocidad de carga, diseño de web, experiencia del usuario en la web, etc., así como *SEO On Page*, alargar duración de las visitas (visitas virtuales a instalaciones, artículos en el blog...), o buen uso de redes sociales (CMDSport, 2022).

3.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO se define como un “proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (así se construyen las siglas del nombre) de una empresa” (Economipedia, 2015).

El objetivo de este análisis consiste en conocer primeramente la situación presente de la empresa, antes de realizar cualquier tipo de estrategia comercial, con el fin de poder

tomar decisiones para lograr una adaptación a las exigencias del entorno de la empresa. Dentro de los atributos del análisis, las oportunidades y amenazas hacen referencia al análisis externo, el cual se encuentra fuera del alcance de la empresa. Por otro lado, las fortalezas y debilidades se corresponden con la parte de recursos internos controlables por la empresa.

3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Empezando por las **oportunidades** que nos ofrece este sector, y de acuerdo con los datos obtenidos y presentados en el apartado 3.3.2 *Análisis del mercado*, podemos apreciar cómo la demanda de gimnasios es cada vez mayor, siendo éste un sector que se encuentra en crecimiento. Otro aspecto para considerar es que, tras la pandemia, un mayor porcentaje de la población es consciente de la importancia de realizar actividades deportivas, así como cuidarse a nivel de nutrición. Unido a esto, nos encontramos que en la actualidad es mucho mayor el número de clientes que valora la higiene y limpieza en los gimnasios (Vitónica, 2021); por ello, tener en cuenta estos aspectos puede ser diferencial para que un cliente concienciado en este aspecto siga apostando por una marca de gimnasios, o, por otro lado, opte por cambiarse a otro que cuide con un mayor grado estos factores. Para finalizar este apartado, nos encontramos tras la pandemia con un tipo de cliente que también entrena en casa, ya sea por optimizar su tiempo, conveniencia, o porque le gusta alternar las dos modalidades (online y presencial); por ello, potenciar el ámbito online es una gran oportunidad por parte del sector fitness para captar y atraer a usuarios que actualmente no sean clientes de los gimnasios. De la misma forma, también es aplicable esta idea de expandir los servicios que ofrece un gimnasio a los aspectos de fisioterapia, nutrición, entrenamiento personalizado, etc. Como consecuencia, esta es una de las formas de generar nuevas fuentes de ingresos para las marcas, así como de ofrecer un servicio más completo (y variado) a los clientes. VivaGym ya está preparada en este aspecto, ya que ha empezado a ofrecer los servicios de planes online de nutrición, así como el servicio de entrenamiento personal. Por último, el uso de las redes sociales para captar usuarios y lanzar diferentes planes de comunicación, así como la innovación en productos, también son otras de las oportunidades que se vislumbran.

Pasando al apartado de las **amenazas**, debido a la situación actual macroeconómica es obligatorio comentar en primer lugar el encarecimiento del precio del dinero como consecuencia de la subida de los tipos de interés para frenar la inflación. Dicha inflación

ocasiona también un aumento de los costes que el gimnasio debe de soportar, reduciendo su margen de beneficios o trasladando dicho coste al usuario en forma de un aumento de los precios (o disminución de la calidad de los productos ofrecidos). Por otra parte, el mismo factor del entrenamiento online que antes de presentaba como una oportunidad, también puede verse como una amenaza, puesto que existen profesionales que se dedican única y exclusivamente a ofrecer entrenamientos en esta modalidad (*home fitness*), reduciendo cuota del mercado de usuarios a los operadores físicos como son las cadenas de gimnasios. Esto se debe a las principales barreras físicas y psicológicas que supone ir físicamente a un gimnasio (subir a su coche, desplazarse, buscar estacionamiento, estar en el gimnasio con un aforo elevado...). Conseguir que un cliente prefiera entrenar en el gimnasio frente a hacerlo en casa, puede lograrse a través de generarle al cliente experiencias que sean lo suficientemente buenas como para hacer el esfuerzo de salir de casa y acudir al gimnasio. Para ello, gran parte de esa experiencia se basa en generar emociones, algo que depende en gran medida de las relaciones humanas (relación con los empleados del gimnasio). Además, el creciente aumento de los competidores dentro del mismo rango de servicios ofertados por un determinado precio genera una saturación de clubes en zonas concretas que antes no existía, obligando a los gimnasios a trazar estrategias de diferenciación del resto.

3.4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Si atendemos a las **fortalezas** de VivaGym, nos encontramos con que es una cadena de gimnasios que ofrece aspectos atractivos como: un amplio horario de apertura, precios relativamente bajos comparados con sus competidores (sin ser el más económico de todos), facilidad para darse de alta y de baja sin contratos de permanencia ni penalizaciones de por medio. Adicionalmente, VivaGym ofrece modalidades de entrenamiento on-line, así como acceso a diferentes planes de nutrición, o servicios como entrenamiento personal. A nivel tecnológico, una de las principales fortalezas es la aplicación móvil anteriormente comentada.

Por último, destacamos que VivaGym cuenta con un excelente posicionamiento SEO, apareciendo en las primeras posiciones en los buscadores de resultados en Internet, así como ofreciendo una página web intuitiva, con buen diseño, y con elementos relevantes (y activos) como es el blog del que disponen, mencionado con anterioridad.

Para finalizar este capítulo, nos queda hablar de las **debilidades**. Podemos resumir este apartado en los diferentes aspectos que comentamos a continuación. Bien es cierto que

VivaGym ofrece un amplio horario de gimnasio (de 7:00 a 23:00h de lunes a viernes, y fines de semana y festivos de 8:30 a 14:00, y de 17:00 a 20:30h), existen otros gimnasios que tienen un horario más amplio, especialmente los fines de semana y festivos. “Poder practicar deporte a cualquier hora motiva a muchas personas que, con horarios de trabajo o de estudio muy restrictivos, no pueden acudir todo lo que le gustaría a su centro deportivo”. Otra de las debilidades es que actualmente existen competidores que ofrecen un equipamiento más tecnológico, que permite a los usuarios acceder a contenidos que en VivaGym no pueden disfrutar (como sería el caso de ver Netflix en las máquinas de correr). VivaGym tampoco ofrece servicio de *Water Point*, ni de agua con sabores, servicio que sí ofrecen algunos de sus competidores y por los que más de un cliente está dispuesto a pagar un pequeño extra al mes. Finalmente, existen competidores que disponen de unas instalaciones mucho más amplias, lo que se traduce en mayor número de máquinas, así como una menor congestión en determinadas zonas del gimnasio. Durante la etapa postpandemia con las restricciones existentes, los gimnasios contaban con un control de aforo, el cual lograba una distribución equitativa de los usuarios en las diferentes salas de entrenamiento, consiguiendo así una buena experiencia ya que no había zonas saturadas. Es entendible que VivaGym (u otro gimnasio) no implante restricciones de aforo si no son impuestas (como en la vuelta a la normalidad tras la pandemia), pero sí que es cierto que podría ofrecer una situación de aforo en vivo, para conocer de antemano qué horas y en qué días el gimnasio se encuentra más lleno de gente.

Esta información coincide con las principales críticas que se han apreciado durante la realización del *focus group* por parte de los participantes que han formado parte de la clientela de VivaGym (críticas principalmente enfocadas al aforo, atención del personal y calidad de los materiales/máquinas). Si bien es cierto que el *focus group* no puede valorarse como un estudio cuantitativo de una población representativa, anotamos la información obtenida del mismo, teniendo siempre en cuenta que se trata de una aproximación muy inicial a la realidad.

A continuación, se recoge la información mencionada acerca del análisis DAFO resumida en la Tabla 4 ubicada en el Anexo VI.

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1 OBJETIVOS Y PÚBLICO OBJETIVO

Una vez realizado el análisis DAFO de la empresa, se señalan diferentes objetivos en función del público que tiene la empresa como *target*. Dichos objetivos son los siguientes:

- Objetivo 1: Mejorar la imagen de innovación de VivaGym. Para ello, se utilizará el marketing sensorial, concretamente marketing olfativo; este elemento catalogado como novedad, otorgará un perfil innovador a la empresa, que será valorado y apreciado por los consumidores, diferenciándolo además de la competencia y atrayendo a nuevos clientes. Este objetivo se conseguirá preguntando a las nuevas altas del gimnasio en el momento de la inscripción, si conocían dicha novedad, y logrando que al menos un 20% de dichas altas respondan de manera afirmativa. Este objetivo se va a enfocar tanto a consumidores que no son clientes actuales como a aquellos que sí lo son.
- Objetivo 2: Incrementar los vínculos con el cliente para mejorar la relación a largo plazo con él, y como paso previo, escuchar al cliente para mejorar la interacción con él a partir de diferentes acciones que acabarán contribuyendo a este objetivo. De acuerdo con los datos del análisis DAFO, la maquinaria no es una fortaleza de VivaGym, y en base al *focus group* realizado, podemos observar cómo existe la idea de que las máquinas y el material de la empresa es de baja calidad. Con la finalidad de fidelizar al consumidor actual, y de mejorar la información que se transmite boca a boca y que pueda traducirse en altas de nuevos clientes, será importante que esta percepción logre tornarse positiva. Para ello, es preciso poner al cliente de VivaGym en el centro de las estrategias y acciones, que se sienta escuchado en todo momento, y que el *feedback* que otorga se traduzca en cambios reales y efectivos. Por ello se considerará que este objetivo se ha cumplido si en al menos en el 75% de las encuestas de satisfacción de los clientes se obtiene una nota igual o superior a un 8 en el apartado “materiales y máquinas”.

4.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

De cara a explicar el contenido de la estrategia de comunicación, necesitamos mostrar la “estrategia de penetración” y la “estrategia creativa”.

4.2.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

La estrategia de penetración determina como vamos a llegar a través de la comunicación a nuestro público directo: de forma directa o aspiración (*pull*), de forma indirecta o presión (*push*) o de forma mixta. La primera estrategia, aspiración consiste en dirigirse directamente al público objetivo final, es decir, a los consumidores potenciales de la empresa. La estrategia de presión selecciona a un público intermediario a quien se enfocan los esfuerzos de la comunicación, con el objetivo de conseguir su colaboración para lograr que la comunicación llegue al público objetivo, o mixta, una combinación de las dos anteriores para que dichas acciones de comunicación alcancen de forma efectiva al público objetivo final (MarketingInsiderReview, sin fecha).

En nuestro caso en concreto, la estrategia elegida será la de aspiración o *pull*, dirigiendo el esfuerzo de las comunicaciones de ambas combinaciones directamente hacia el público objetivo de la empresa.

4.2.2 ESTRATEGIA CREATIVA

Dentro del primer objetivo, lo que se quiere transmitir es la frescura que otorga a los gimnasios de VivaGym el hecho de contar con aromas en sus instalaciones. Un mensaje que cause curiosidad, genere temas de conversación entre las personas, y atraiga a clientes inclinados a darse de alta en el gimnasio. Para ello, el eje del mensaje girará en torno a la frescura de la novedad, unido a la capacidad de innovar de VivaGym, así como a la preocupación por ofrecer siempre lo último a sus clientes, y pensar en ellos.

En relación con el segundo objetivo, se utilizarán diferentes mensajes bajo una misma corriente ideológica: hacer que el cliente se sienta realmente escuchado, para que a base de dar su *feedback*, pueda ver cómo se implementan los cambios relativos a las sugerencias recibidas. Un cliente que sabe que su gimnasio se esfuerza porque él esté a gusto, realmente se siente más satisfecho. Por ello, las comunicaciones bajo este paraguas temático estarán enfocadas a que los clientes se sientan partícipes en las decisiones de la empresa y acaben comunicando las sugerencias a VivaGym.

En ambos objetivos se muestran los valores de la marca, y ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia, mostrándose como un centro que escucha a sus usuarios, y que hace esfuerzos por complacerlos y asegurarse de que estén satisfechos.

4.3 MIX DE COMUNICACIÓN

Una vez especificados los objetivos, se presenta el mix de comunicación, así como las acciones referentes a cada uno de los objetivos:

4.3.1 COMBINACIÓN 1

4.3.1.1 Combinación de instrumentos

Se hará uso de **publicidad** (a través de Instagram), para llegar al *target* de la empresa. El precio a pagar por estas publicaciones pagadas dependerá del número de usuarios al que se desee mostrar el anuncio. También mediante la utilización de carteles publicitarios, tanto dentro del gimnasio como en el exterior.

Además, dentro de **las nuevas tendencias de comunicación**, se realizará marketing de contenido (*content marketing*), generando contenido de calidad en las redes sociales, que permita dar a conocer a los usuarios online estas novedades. Este marketing de contenido aplicará tanto a las principales redes sociales (Facebook e Instagram por el posicionamiento actual que tiene la empresa, y TikTok debido a la exposición y alcance que ofrece actualmente), así como en su blog. Por último, se informará también a los clientes actuales de esta novedad a través de una herramienta del marketing digital, el **email marketing**.

4.3.1.2 Acciones a realizar en los diferentes instrumentos

- **Contenido orgánico** (no pagado):
 - Blog: diferentes entradas, espaciadas en el tiempo, relacionadas con los beneficios que otorgan la presencia de los distintos olores y aromas en las diferentes zonas del gimnasio, generando contenido que permita posicionar a nivel de SEO a VivaGym con *keywords* relevantes y relacionadas con el sector fitness de aromas. Frecuencia de al menos una publicación mensual, desde el mes de marzo hasta el mes de junio (ambos inclusive).
 - Carteles publicitarios en el interior: tendrá lugar tanto en todas las plantas del gimnasio, ubicados en zonas de paso como el camino hacia los vestuarios, así como en el área de máquinas y peso libre, de tal forma que se asegure que dichos carteles son visibles para los clientes. De la misma forma, también se contará con la presencia de dos *roll-ups*

ubicados tanto junto a la zona de recepción del gimnasio, como en la zona de escaleras para subir o bajar de piso.

- Redes sociales: elaboración de creativos para Instagram, Facebook y TikTok, que pongan de manifiesto la apuesta de VivaGym por esta estrategia aromática (marketing de contenidos). Para generar el marketing de contenidos que formará parte de las publicaciones de la empresa dentro de las redes sociales, se añadirá de forma sutil el mensaje de las novedades aromáticas, sin llegar a saturar al público con esta novedad, pero sí manteniéndola presente en el tiempo desde el mes de marzo hasta junio. Contaremos con publicaciones de imágenes para el *feed* y *stories* dentro de Instagram, así como pequeños vídeos o *shorts* para los *reels* de dicha aplicación. Vídeos de similar índole para TikTok, y publicaciones para Facebook similares a las correspondientes al *feed* de Instagram.
- Email Marketing: notificación no intrusiva a los clientes, informando el 20 de marzo (fecha de comienzo de la primavera) acerca de las novedades olfativas en sus centros, así como un enlace a un buzón de sugerencias para sugerir nuevos olores, o cambios en los ya existentes. Para contactar a los clientes se hará uso del CRM o base de datos de la empresa.

- **Contenido pagado:**

- Publicidad a través de la red social Instagram, desde marzo a junio, ambos meses incluidos.
- Carteles publicitarios: (en el exterior del gimnasio, mupis, 10 en total), se ubicarán en paradas de autobuses situadas en zonas estratégicas, cercanas a cada uno de los cuatro gimnasios que existen en Zaragoza (áreas del Actur, Puerta del Carmen, Camino Las Torres y Romareda). Más adelante se ofrecen más detalles acerca de su ubicación temporal.

Bajo el *hashtag* **#HUELEVIVAGYM** se agruparán todos estos creativos, unificando así el mensaje a trasladar bajo un mismo hilo argumental.

Para ello, se utilizarán imágenes relacionadas con las instalaciones del gimnasio, o clientes realizando ejercicio dentro de VivaGym. Aparecerá en todas las publicaciones

el logo de VivaGym, así como el ya nombrado *hashtag* **#HUELEVIVAGYM**. El uso de los colores elegidos (verde, naranja, amarillo) deberá de representar visualmente los olores (menta, naranja, cítricos). Adicionalmente, en letra de color blanco bajo un fondo naranja corporativo, se incluirán mensajes del formato “HUELE A [...]”, sustituyendo “[...]” por palabras relacionadas con los valores que ofrece el deporte. El color naranja corporativo se corresponde con el código hexadecimal **#FF6720**, azul corporativo como recurso adicional (**#0967CB**), así como blanco (**#FFFFFF**) y negro (**#000000**). Para la publicación de contenido online, el formato de las imágenes será RGB, mientras que para el contenido a imprimir (carteles publicitarios, roll-ups) se hará uso de un formato CMYK.

En las siguientes imágenes, podemos ver diferentes ejemplos dentro de los distintos canales de comunicación en las redes sociales de la empresa, así como un ejemplo de una entrada en el blog (Imagen 7, Anexo V), o de una notificación a los usuarios a través del correo (Imagen 8, Anexo V):



(Fuente: elaboración propia a partir de imágenes de VivaGym).

También un ejemplo de cómo quedarían los carteles publicitarios en el exterior (Imagen 9, Anexo V).

4.3.2 COMBINACIÓN 2

4.3.2.1 Combinación de instrumentos

Para la realización de este objetivo del plan de comunicación, únicamente se hará uso de los **recursos propios del gimnasio**, puesto que la exposición a esta información irá enfocada a los clientes que ya son usuarios del gimnasio, por lo que realizaremos acciones de *merchandising*. También se hará uso de marketing on line a través del **email marketing**.

4.3.2.2 Acciones a realizar en los diferentes instrumentos

- Elaboración de diferentes creativos que agrupen diversos mensajes bajo una misma corriente ideológica: “escuchar al cliente”. Dichos creativos serán carteles ubicados en diferentes zonas del gimnasio, tanto áreas de ejercicio como en los vestuarios. También la presencia de un par de roll-ups que presenten la información. Los colores a utilizar serán los mismos que los señalados anteriormente en la combinación 1, es decir, el color naranja corporativo se (**#FF6720**), azul corporativo como recurso adicional (**#0967CB**), así como blanco (**#FFFFFF**) y negro (**#000000**).
- Email Marketing: para conseguir una comunicación con los clientes a través de una notificación no intrusiva, lanzando el mensaje de que VivaGym es consciente de que desea recibir el *feedback* de los usuarios, y mostrando los canales habilitados para ello (redirección a un formulario anónimo en la web, y buzón de sugerencias físico en el gimnasio, el cual se encontrará ubicado a la entrada de los vestuarios, tanto masculino como femenino).
- Cuña de audio a través del sonido del gimnasio, recordando que pueden trasladar cualquier sugerencia o petición a través de los medios habilitados.
- También se les convocará a una acción de relaciones públicas, a un evento en el que, a modo de un *focus group*, se les pedirá que muestren las mejoras que propondrían en las instalaciones y en diferentes actividades que se desarrollan.

Ejemplo de comunicación a través de correo electrónico (Imagen 10 en Anexo V).

A continuación, en la página siguiente, se muestra un ejemplo de cómo quedarían dichos creativos físicos, correspondientes a los carteles y roll-ups que se situarán en el interior del gimnasio, combinando diferentes líneas de comunicación:



(Fuente: elaboración propia, a partir de imágenes procedentes de VivaGym, Pexels y Freepik).

4.3.3 Orden de las acciones

El plan relacionado con el marketing experiencial olfativo está previsto para ser lanzado en primavera de 2023, puesto que es una época en la que diferentes usuarios se han dado de alta tras el año nuevo, e interesa retenerlos y formarles una opinión agradable del gimnasio. De la misma forma, una vez se va dejando el invierno atrás, la temperatura comienza a aumentar y eso da lugar a la aparición de olores no deseados dentro del gimnasio debido al ejercicio de los usuarios. Por ello, dichas fechas pueden encajar muy bien para captar la atención de los consumidores. Se descarta la idea de lanzar esta comunicación en verano (donde en principio podría resultar más atractivo), debido a que durante este periodo de tiempo los gimnasios registran un descenso de actividad, y las comunicaciones realizadas llegarían a menos personas.

En relación con la combinación nº1, las comunicaciones publicitarias a través de Instagram comenzarán a contar con esta línea ideológica a partir del 1 de marzo de 2023, durando hasta el último día de junio, coincidiendo con el periodo estacional correspondiente a la primavera. Es importante resaltar que el *target* al cual va destinado este mensaje publicitario es el mismo que actualmente tiene la empresa, lo único que cambia es el creativo mostrado en dicho anuncio.

Desde el mismo momento, se comenzará a dar difusión de esta novedad a través de las redes sociales, generando contenido que no sature, pero que mantenga presente la idea, de tal forma que se establecerá el ratio 1:5, es decir, de cada 5 publicaciones, 1 debe de contener información relacionada con las novedades aromáticas. Se hará al menos una publicación mensual con esta temática en cada uno de los diferentes medios de redes sociales. Duración idéntica, de inicios de marzo a finales de junio.

Iniciado el mes de abril, desde el día 1 se procederá a la instalación de los carteles publicitarios en las zonas estratégicas elegidas para ser mostrados en el exterior (mupis), así como en el interior del gimnasio. Dichos carteles exteriores estarán presentes hasta el 1 de julio. Los interiores se mantendrán de forma temporal durante todo 2023, hasta el 31 de diciembre, para evaluar posteriormente si se continúan mostrando.

También se comenzará con la generación de entradas en el blog, creando una entrada mensual durante cada uno de los meses del plan de comunicación (1 de marzo hasta final de junio) hablando de los diferentes beneficios y propiedades de los aromas que sean seleccionados en cada una de las publicaciones.

El 20 de marzo, se mandará la comunicación informativa de la aparición de la novedad a los clientes a través de sus cuentas de correo electrónico.

Por otro lado, **el plan relacionado con la escucha de los clientes** comenzará la última semana de febrero de 2023, día 20, con el objetivo de que los clientes sean conscientes de esta idea antes de la presencia del plan de comunicación aromático, para evitar que se solapen la aparición de ambos. Cabe destacar que ambos planes convivirán durante los meses que coexistan, no obstante, la idea de este plan de comunicación es que permanezca activo al menos hasta final de diciembre de 2023, para recopilar sugerencias, y empezar a valorar a finales del Q3 la adquisición de nuevas máquinas/materiales (en base al *feedback* recibido) a implantar en el Q4, mientras que la comunicación con los clientes a través de correo electrónico informando de la apertura del buzón de sugerencias (tanto físico como online) se realizará el miércoles 1 de marzo. La escucha se realizará hasta el 1 de octubre, desde ese mes a diciembre se realizarán los cambios de acuerdo a las sugerencias recabadas. El sábado 11 de septiembre se realizará un *focus group* con un objetivo de entre 20 y 30 participantes. Para ello, se notificará a los clientes de los centros de Zaragoza a través de correo electrónico el lunes 4 de septiembre la realización de este evento, en el que los clientes deberán de apuntarse y confirmar asistencia, para después ser seleccionados a modo de sorteo. Como incentivos, se regalarán a todos los participantes un pack regalo (ver Imagen 11 en Anexo V) compuesto por una mochila de tela con cuerdas con el logo de VivaGym, así como 5 sobres de 25 gramos de proteínas de la marca de suplementos deportivos Prozis (sabores: brownie, chocolate, caramelo, cookies y fresa con plátano), junto con 2 batidos “zero shake” también de la marca Prozis, de 250 ml cada uno con sabores de vainilla y caramelo. Adicionalmente, un código de descuento canjeable por 5€ de descuento en su próxima mensualidad. Este evento tendrá lugar en las instalaciones del VivaGym Actur, en una de las salas de actividades que se habilitará para dicha reunión. Después, el 11 de diciembre, se procederá a preguntar la satisfacción de los clientes. Por tanto, la instalación de los creativos en el interior del gimnasio tendrá lugar el día 20 de febrero y permanecerá hasta el 31 de diciembre de 2023 (cambiando el mensaje a mostrar a partir del 1 de octubre, mostrando una comunicación que transmita que los clientes han sido escuchados y se han aplicado los cambios, ver Imágenes 12 y 13 del Anexo V, comunicación que se realizará mediante la implantación de carteles en los centros, así como una notificación por correo electrónico

a los clientes el día 15 de octubre). Respecto a la cuña de audio, se reproducirá por megafonía en dos de los tres momentos del día (de forma alterna, por la mañana/mediodía/noche) tres días por semana. Los días irán rotando, de tal forma que no sean días fijos para evitar saturar a aquellos clientes que acudan siempre al gimnasio los mismos días a las mismas horas. Esta cuña de audio estará activa desde el 20 de febrero hasta el 1 de abril de 2023. Dicha cuña volverá a reproducirse durante el mes de octubre, anunciando los cambios y las mejoras ya aplicadas. El día 11 de diciembre de 2023, lunes, se mandará a los clientes la encuesta de satisfacción a través de correo electrónico, con 30 días de margen para completarla, la cual recogerá las respuestas al objetivo de medición planteado previamente (al menos el 75% de las respuestas a la valoración de los materiales debe de puntuar 8 o más sobre 10).

En la actividad del *focus group* con los clientes (duración aproximada de 2h con descanso de 15 minutos entre medio), se seguirá un pequeño *guión* que incluirá los siguientes apartados:

[PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTO]

[ELEMENTOS DEL GIMNASIO QUE NO LES AGRADAN] (Aforo, materiales rotos, máquinas antiguas).

[QUÉ ASPECTOS ECHAN DE MENOS RESPECTO OTROS GIMNASIOS] (Pregunta enfocada hacia aquellos usuarios que hayan formado parte de otro club *fitness*, ya sea a nivel de materiales, máquinas o actividades).

[QUÉ ACCIONES SE PUEDEN LLEVAR A CABO PARA MEJORAR DICHOS ASPECTOS] (Poner control de aforo o sistema de aforo en vivo en la aplicación, cambio de materiales...).

[OTRAS SUGERENCIAS O ASPECTOS QUE SE QUIERAN TENER EN CUENTA]

[AGRADECIMIENTO Y ENTREGA DE OBSEQUIOS POR PARTICIPAR].⁶

4.4 PRESUPUESTO

El **presupuesto estimado para elaborar el primer plan de acción** consta de:

- 5.000€/mes aproximados por la publicidad realizada a través de Instagram.

⁶ Dentro del Anexo V, Imagen 14, se adjunta una imagen que representa la línea temporal de las acciones que se llevarán a cabo

- 1.500€/mes destinado al sueldo de la persona encargada del puesto de Social Media de la empresa, quien elabora el contenido del blog, genera los creativos para las redes sociales, hace uso del email marketing.
- 500€ por gimnasio para la compra, instalación y mantenimiento de los difusores de aromas.
- Elección de 10 paradas de autobuses, cubierta del lateral completo de cada una de esos 10 parabuses, costando 1.200€+IVA al mes cada uno de esos 20 parabuses, es decir, 12.000€/mes + IVA.
- 2 roll-up por gimnasio, costando la estructura y la impresión del mismo 80€/ud, IVA incluido.
- 20 carteles publicitarios para cada uno de los 5 gimnasios de la ciudad de Zaragoza, ascendiendo el total de los 100 carteles a 23€+IVA.

Por otro lado, el **presupuesto correspondiente al segundo plan de acción** se reduce a:

- 2 roll-up por gimnasio, costando la estructura y la impresión del mismo 80€/ud, IVA incluido.
- 20 carteles publicitarios para cada uno de los 5 gimnasios de la ciudad de Zaragoza, ascendiendo el total de los 100 carteles a 23€+IVA.
- 1.500€/mes para la persona encargada de la realización de los creativos del diseño gráfico (persona que no es la misma a la anteriormente mencionada).

	Inversión inicial	Individual	Total (5 gimnasios)
1er Plan	Aromas gimnasios	500,00 €	2.500,00 €
	Roll-up (2 por gimnasio)	160,00 €	800,00 €
	Carteles (20 por gimnasio)	27,83 €	139,15 €
2do Plan	Roll-up (2 por gimnasio)	160,00 €	800,00 €
	Carteles (20 por gimnasio)	27,83 €	139,15 €
			4.378,30 €

	Mensualidad	
1er Plan	Publicidad Instagram	5.000,00 €
	Sueldo encargado Social Media	1.500,00 €
	Anuncios parabuses	14.520,00 €
2do Plan	Sueldo encargado Social Media	1.500,00 €

Total mes	22.520,00 €
Total primer mes	26.898,30 €

Adicionalmente, se plantean los siguientes costes relacionados con la realización de la actividad del focus group con los clientes, el sueldo de los empleados asistentes (3) a trabajar ese sábado, y el precio de los obsequios que serán entregados.

Focus group 2do Plan	Importe
2 batidos	3,40 €
5 paquetes proteína	5,00 €
Descuento 5€	5,00 €
Bolsa de tela	0,50 €
Sueldo 3 empleados	150,00 €
TOTAL/persona	13,90 €
TOTAL 30 personas	417,00 €
TOTAL con sueldo	567,00 €

(Tabla i: Presupuesto. Fuente: elaboración propia).

4.5 FASE DE CONTROL

Una vez explicadas las diferentes acciones en los apartados previos, es necesario conocer si se van a lograr cumplir los objetivos del Plan de Comunicación. Para ello, se debe de medir el cumplimiento del objetivo y la contribución de cada una de las acciones a conseguir dicho cumplimiento. Atendiendo a la primera combinación, se realizará un cuestionario a las nuevas altas del gimnasio, en el que se preguntará a los usuarios si conocían la novedad del elemento olfativo del que dispone VivaGym.

Adicionalmente, con el objetivo de monitorizar los resultados obtenidos mediante la estrategia de marketing online, a través de Google Analytics se analizará el impacto de las publicaciones realizadas, tanto en el blog como en las redes sociales, para conocer la repercusión y el alcance que están obteniendo la generación de contenidos. Dicha información se complementará con herramientas que permiten analizar en detalle las estadísticas de las redes sociales (por ejemplo, Metricool), así como los datos relacionados con el tráfico y conversión de web, donde también se incluirá la nueva pregunta en el formulario. Para ello, se hará especial seguimiento a las métricas que reflejen número de seguidores, y al *engagement* (comentarios en los posts, número de veces compartida cada publicación).

Respecto a la medición de la segunda combinación, a finales de 2023 se enviará un correo a los usuarios, adjuntando una encuesta para conocer el grado de satisfacción de

los consumidores. Adicionalmente, cada mes se irá monitorizando el número de sugerencias recibidas, tanto online como físicas, analizando, recopilando y clasificando dichas sugerencias, elaborando un reporte mensual con las conclusiones extraídas cada mes.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Este último capítulo de este trabajo final de grado hace referencia a las conclusiones y limitaciones que han ido apareciendo a lo largo de su desarrollo.

5.1 CONCLUSIONES

Mediante la elaboración de este trabajo se ha logrado el objetivo general inicialmente planteado, consistente en elaborar un Plan de Comunicación para la empresa VivaGym, que fuese realista, efectivo, y con impacto para alcanzar sus objetivos.

De la misma forma, se cumplen también aquellos objetivos específicos detallados, correspondientes a mostrar los conceptos básicos que forman parte del marco teórico sobre el cual se ha realizado el trabajo. Se ha reflexionado acerca de la empresa y su entorno, así como sobre la posición que ocupa tanto ella como sus competidores. A partir del análisis DAFO, se han delimitado aquellas combinaciones de objetivos/públicos objetivos a lograr, así como las estrategias, instrumentos necesarios y acciones a desarrollar, determinándose el planning de las acciones, el presupuesto y los métodos de control necesarios para verificar la consecución de los objetivos.

Será importante señalar que la realización del *focus group*, que se analiza con detalle en el anexo II de este trabajo, ha permitido conocer más a fondo cuáles son las inquietudes de los clientes habituales de un gimnasio en Zaragoza, así como cuál es su percepción acerca de VivaGym, información esencial para poder elaborar un plan de acción que permita mejorar los resultados apreciados. Dicho análisis ayudó a establecer los dos objetivos a alcanzar:

El primero de los objetivos: Mejorar la imagen percibida de las instalaciones por parte de los usuarios de VivaGym. Mientras que el segundo de los objetivos consiste en conocer la opinión y sugerencias de mejora del cliente para incrementar los vínculos y la relación a largo plazo con él. Para lograr el primero, se realizan acciones de publicidad a través de Instagram, así como elementos visuales en el interior y exterior del gimnasio. Adicionalmente, presencia de creativos y email marketing, estableciendo así una comunicación directa.

Respecto al segundo, se volvió a utilizar la presencia de creativos y email marketing, así como un *focus group* contando con los clientes del gimnasio y haciéndolos partícipes de las decisiones y mejoras del club, elaborando así un camino completo en el que acompañar al cliente en las diferentes fases del proceso, para conocer sus *pain points*, y

lograr recopilar la mayor cantidad posible de información de la mejor forma, al mismo tiempo que, al tener en cuenta su opinión, se aumenta la satisfacción del cliente.

El plan de comunicación se desarrollará a lo largo del periodo comprendido entre febrero y diciembre de 2023, siendo la etapa estacional correspondiente a la primavera aquella en la que se incidirá en la parte del plan de comunicación que corresponde al marketing experiencial olfativo, y supondrá un desembolso total mensual de 22.520€, sumado a una inversión inicial de 4.378,30€, más un aporte de 567€ correspondiente al coste de la realización de la actividad del *focus group* del 2do plan de comunicación.

5.2 LIMITACIONES

Durante la elaboración del Plan de Comunicación han ido apareciendo una serie de limitaciones:

En primer lugar, el acceso a información concreta y actualizada correspondiente a las estadísticas del entorno de los gimnasios, puesto que dicha información tenía un elevado coste económico que impedía su visualización, por lo que la información mostrada en este trabajo ha sido elaborada, justificada y respaldada en base al contenido disponible.

En relación con el presupuesto, se han realizado aproximaciones, especialmente en el coste correspondiente a la publicidad a través de la red social de Instagram, puesto que la información exacta y precisa sólo la dispone la empresa, por lo que pueden existir variaciones en un entorno real, así como el salario medio aproximado correspondiente a un especialista de Social Media. Adicionalmente, se ha intentado formular y plantear unos planes de comunicación con un presupuesto realista y realizable.

CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA

Alcoverro, H. (s. f.). *SEO en Google: ¿cuántos clics o CTR consigues según tu posición?*

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/seo-en-google-cuantos-clics-o-ctr-consigues-segun-tu-ranking-o-posicionamiento>

Andreu, G. (2021, 23 marzo). *Los hábitos de higiene en el gimnasio que hemos aprendido con el COVID-19 y nos tenemos que quedar*. Vitónica. <https://www.vitonica.com/prevencion/habitos-higiene-gimnasio-que-hemos-aprendido-covid-19-nos-tenemos-que-quedar>

Arias, P. S. (2022, 24 noviembre). *4 C's del marketing*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/4-cs-del-marketing.html>

Arjona, M. (2022a, julio 1). *Vivagym pone rumbo a los 120 gimnasios y los 400.000 socios*. CMD Sport.

<https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/vivagym-pone-rumbo-los-120-gimnasios-los-400-000-socios/>

Arjona, M. (2022b, octubre 7). *McFit, Vivagym y Holmes Place, las cadenas de gimnasios que mejor rendimiento sacan a sus webs*. CMD Sport. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/mcfit-vivagym-holmes-place-las-cadenas-gimnasios-mejor-rendimiento-sacan-webs/>

Beneficios de tener una página web. (s. f.). <https://www.useit.es/blog/beneficios-de-tener-una-pagina-web>

Boada, N. (s. f.). *¿Qué es el retargeting?* <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-retargeting>

Cacheiro, L. (2022, 20 octubre). *Descubre los fondos Next Generation para gimnasios* 🏋️. ROCFIT.

<https://www.rocfit.com/consejos-fitness/fondos-next-generation-para-gimnasios/>

Díaz, P. (2022, 7 agosto). *Email marketing para gimnasios y entrenadores personales: guía completa*.

Blog de Acumbamail. <https://acumbamail.com/blog/email-marketing-gimnasios-entrenadores/>

Drop, O. (2022, 7 febrero). *El IVA reducido para los servicios deportivos: la visión de FAGDE*.

PORTAL PISCINAS E INSTALACIONES DEPORTIVAS. <https://portalhoy.es/el-iva-reducido-para-los-servicios-deportivos-la-vision-de-fagde/>

Generic strategies in global competition / Emerald Insight. (s. f.).

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1064-4857\(93\)04002-S/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1064-4857(93)04002-S/full/html)

Gordon-Isasi, N., & Gibaja, G. (2020). *LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) EN LA EDUCACION SUPERIOR (ES) EN TIEMPOS DE PANDEMIA*. *Revistas Electrónicas*. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/5832>

- GraciAds Marketing. (2022, 28 diciembre). *Si quieres vender en internet, primero debes conocer los tipos de consumidor online*. Graciads. <https://graciads.com/tipos-de-consumidor-online/>
- Gurrea, R., Urquizu, P., & Facultad de Economía y Empresa Zaragoza. (2021). *Decisiones sobre Comunicación Comercial, 2021-2022. Facultad de Economía y Empresa Zaragoza (apuntes de la asignatura)*.
- Hernandez Aguilar, E. Y. (2018). *Modelo de Hax y Majluf*.
<https://aed1015disenoorganizacional2018.files.wordpress.com/2018/04/modelo-de-hax-y-majluf.pdf>
- HOLA.com. (2022, 18 enero). *¿Han mejorado alguno de nuestros hábitos de nutrición y ejercicio con la pandemia?* HOLA. <https://www.hola.com/estar-bien/20220118203003/cambio-habitos-alimentacion-ejercicio-covid>
- India, C. (s. f.). *Estrategia de segmentación de mercado: qué es, tipos y ejemplos*.
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-segmentacion-de-mercado-que-es-tipos-y-ejemplos>
- Inforges. (2022, 26 abril). *La importancia de las redes sociales para tu negocio*. INFORGES.
<https://inforges.es/blog/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-negocio/>
- Just a moment. . . (s. f.). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114002019>
- Kiziryan, M. (2021, 17 septiembre). *Análisis FODA*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Kotler, P., Armstrong, G., Araujo, L. A., & Ayala, L. E. P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- La importancia de la analítica digital en las empresas / Blog*. (s. f.). Merkle.
<https://www.merkle.com/es/es/blog/importancia-analitica-digital-empresas>
- Lasaosa, R. (2016, 12 octubre). *Marketing digital para dummies. ¿Qué es el Marketing Digital?* –.
Rufino Lasaosa. <https://www.rufinolasaosa.es/marketing/marketing-digital-para-dummies-que-es-el-marketing-digital/>
- Lisio, M. de. (2022, 16 noviembre). *Si ves estas 5 señales en tu gym, es tiempo de una transformación digital*. <https://blog.crosshero.com/tecnologia-fitness/si-ves-estas-5-senales-en-tu-gym-es-tiempo-de-una-transformacion-digital>

- López, P. (2022, 27 noviembre). *Mapa del fitness español: ¿qué cadenas mandan en un tablero compuesto por más de 1.600 clubes?* 2Playbook. https://www.2playbook.com/fitness/mapa-fitness-espanol-que-cadenas-mandan-en-tablero-compuesto-por-mas-1600-clubes_7135_102.html
- Martínez, F. (2022, 15 noviembre). *El fenómeno TikTok en Datos 2022 | Luces y sombras de las marcas*. Luces y sombras de las marcas | Fátima Martínez. <https://fatimamartinez.es/2022/11/15/el-fenomeno-tiktok-en-datos-2022/>
- Mission, Vision, and Values: What Do They Say?* - ProQuest. (s. f.). <https://www.proquest.com/openview/d3b8f1af1910e2d7e9e693339926a4d1/1?pq-origsite=gscholar>
- Playbook, 2. (2022, 28 febrero). *VivaGym Group crece en Barcelona y abre su club número 97 en la Península Ibérica*. 2Playbook. https://www.2playbook.com/fitness/vivagym-group-crece-en-barcelona-abre-su-club-numero-97-en-peninsula-iberica_7081_102.html
- Porcu, L., del Barrio-García, S., & J. Kitchen, P. (2012). - How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Marketing School*.
- Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). *Penetración de mercado*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/penetracion-de-mercado.html>
- Ramón, E. A. S. L. (2016). *Comunicación integrada de marketing* (1.ª ed.). ESIC Editorial.
- Reina, C. (2019, 3 septiembre). *Así es VivaGym Group, el gimnasio «low cost» que factura 64 millones de euros*. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10064596/09/19/Asi-es-VivaGym-Group-el-gimnasio-low-cost-que-factura-64-millones-de-euros.html>
- researcherName }. (2022, 8 junio). *El sector del fitness en España - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/6047/el-sector-del-fitness-en-espana/>
- Rommel, R. (2021, 5 agosto). *¿Cuáles son las 4 C del marketing?* esMarketing. <https://esmarketing.es/cuales-son-las-4-c-del-marketing/>
- Ruiz, V. (2022, 7 febrero). *Tendencias para la industria del fitness en 2022*. Blog de EFAD Deportes. <https://www.efadeporte.com/blog/gestion-deportiva/tendencias-para-la-industria-del-fitness-en-2022>

- Sarmiento, J. (2021, 24 junio). *¿Qué es el marketing mix? Explicación de las 4Ps del marketing*. Marketing Insider Review. <https://www.marketinginsiderreview.com/marketing-mix-4-ps/>
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R (1988). Comunicaciones de Marketing Integradas. *CORE*. <https://core.ac.uk/download/pdf/11497717.pdf>
- Selman, H. (s. f.). *Marketing Digital*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=MARKETING+DIGITAL+QUE+ES&ots=KImGHp3Xl0&sig=sGp7PjLKX4-#v=onepage&q=MARKETING%20DIGITAL%20QUE%20ES&f=false
- Sendinblue, S. (2022, 15 diciembre). *¿Qué es el email marketing y cómo te puede ayudar a aumentar tus conversiones?* Sendinblue. <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>
- Solicom, R. (2019, 11 noviembre). *8 Servicios extra para tu gimnasio boutique*. Generación de Leads - Solicom. <https://solicom.net/boutique/8-servicios-extra-para-tu-gimnasio-boutique/>
- Sordo, A. I. (2023, 30 enero). *Manual de estrategias de marketing: definición, tipos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing>
- Sotelo, J. A. (2021, 20 enero). *El marketing mix de servicios: las 7 p's*. Onza Marketing. <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>
- Staff, F. (2022, 13 octubre). *Banco Central sube tasa de interés al 11,25% y la mantendrá en ese nivel por el tiempo 'necesario' para controlar inflación*. Forbes Chile. <https://forbes.cl/economia-y-finanzas/2022-10-12/banco-central-suba-tasa-de-interes-al-1125-y-la-mantendra-en-ese-nivel-por-el-tiempo-necesario-para-controlar-inflacion/>
- Statista. (2021a, octubre 14). *Cuota media de los gimnasios según modelo de negocio en España en 2018*. <https://es.statista.com/estadisticas/1101257/cuota-media-de-las-instalaciones-deportivas-en-espana-segun-modelo-de-negocio/>
- Statista. (2021b, octubre 14). *Superficie media de los gimnasios según modelo de negocio en España en 2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/1101176/superficie-media-de-los-gimnasios-segun-modelo-de-negocio-espana/>
- Statista. (2022a, octubre 11). *Cadenas de gimnasios con más socios en España en 2021*. <https://es.statista.com/estadisticas/819309/ranking-de-cadenas-con-mayor-numero-de-abonados-en-espana/>

Statista. (2022b, octubre 12). *Cadenas de gimnasios con más centros en España en 2021*.

<https://es.statista.com/estadisticas/611851/principales-cadenas-de-gimnasios-en-espana-por-numero-de-centros/>

Statista. (2022c, octubre 12). *Ranking de cadenas de gimnasios con más facturación en España en 2021*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1101433/ranking-de-cadenas-con-mayor-facturacion-en-espana/>

Uriol, E. (2001, 2 octubre). *Holiday Gym empieza a franquiciar este año para tener 40 gimnasios en 2004*. Cinco Días.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2001/10/02/empresas/1002030013_850215.html

Valcarce, M. (s. f.). *3er Informe Impacto COVID-19: el sector del fitness factura 1.500 millones menos como consecuencia de la pandemia*. Consultoría Deportiva | Asesoría Marketing Gimnasios -

Manel Valcarce. <https://www.manelvalcarce.com/blog/3er-informe-impacto-covid-19-el-sector-del-fitness-factura-1500-millones-menos-como-consecuencia-de-la-pandemia?elem=264147>

Villafañe, J. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. (Primera Edición cuarta reimpresión.). Ediciones Pirámide.

ANEXOS

ANEXO I: Guión del Focus Group, transcripción y audio.

Guión Focus Group

[PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTO]

[INTRODUCCIÓN Y RELACIÓN CON EL GIMNASIO]

Pido que se presenten y les pregunto varias cuestiones: ¿qué es lo que os une con el mundo del gimnasio? ¿Por qué gimnasios habéis pasado?

...

[VALORACIÓN DE ATRIBUTOS]

Les muestro nueve atributos: higiene, máquinas, diseño, atención del personal, cercanía, precios de tarifas, flexibilidad de permanencias, horario y espacio disponible; les pido que las ordenen valorándolas de 1 (mínima importancia) al 9 (máxima importancia).

...

[SERVICIOS ADICIONALES DE UN GIMNASIO]

Les muestro servicios adicionales que podría tener un gimnasio, como tener ahí un una persona que a nivel médico te haga un análisis para temas de rehabilitación, mandarte, ejercicios, etcétera, o directamente servicios de fisioterapia deportivo, incluyendo también masajes, pues si tienes sobrecarga, etcétera, entonces adicional a este tipo de profesionales también podríamos valorar si os gustaría que vuestro gimnasio os vendiese directamente suplementos deportivos en lo que es el propio gimnasio, complementos de proteína, creatina, etcétera, para no tener que pedirlos online.

...

[PERCEPCIÓN SOBRE VIVAGYM]

Les pregunto acerca de su percepción sobre VivaGym, ¿qué imagen os transmite VivaGym? Y, sobre todo si en algún momento habéis valorado la posibilidad de estar en VivaGym, es decir, de inscribiros a este gimnasio, ¿cuál ha sido el motivo por el que habéis acabado decidiendo formar parte de apuntaros allí, o por el contrario, habéis dicho no, yo prefiero estar en otro gimnasio?

...

[4 CORRIENTES DE MARKETING EXPERIMENTAL EN LOS GIMNASIOS]

Muestro 4 ideas, corrientes de marketing en los gimnasios:

[IDEA 1: MÁQUINAS GENERADORAS DE ENERGÍA]

[IDEA 2: AROMAS EN EL GIMNASIO]

[IDEA 3: VÍDEO REALIDAD VIRTUAL]

(https://www.youtube.com/watch?v=2ulbzoOyYLS&ab_channel=MetaQuest).

[IDEA 4: VÍDEO ACTIVIDADES INMERSIVAS]

(https://www.youtube.com/watch?v=AoRHj7rKno0&ab_channel=lesmillseuromed).

Entonces pregunto: ¿Si mañana apareciese un gimnasio en Zaragoza con alguna de estas cuatro características, sería razón de cambio? O, por el contrario, ¿creéis que son cosas que no tienen el suficiente peso como para dejar de ir a vuestro gimnasio y cambiaros? [...].

[EJEMPLOS Y PREFERENCIAS PLANES DE COMUNICACIÓN]

(Muestro ejemplos de planes de comunicación de VivaGym y les pregunto):

¿A vosotros cómo os gustaría que nuestro gimnasio os comunicase estas cosas? Porque claro, una cosa es que tu gimnasio ofrezca esta actividad a la que a ti te gustaría ir, pero otra cosa es que tú te enteres de esta actividad, o sea, igual llega verano y tú llegas al gimnasio y dices otras que en mi gimnasio han estado 6 meses ofreciendo este tipo de clases y yo no me he enterado, entonces esto ya es para conocer vuestras preferencias. Si os gustaría ver carteles por el gimnasio, que os mandasen un correo, ver anuncios en las redes sociales..., ese tipo de cosas, lo que se os ocurra [...].

[AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA]

Transcripción codificada del focus group:

Debido a su larga extensión, se indica el enlace correspondiente a la transcripción del focus group, alojado en Google Drive, al igual que el audio.

Enlace:

https://docs.google.com/document/d/1LMdLRM_XXWkDqMpPyJGRHpnQRIGLIpvz/edit?usp=share_link&oid=103979913625450696134&rtpof=true&sd=true

Enlace al audio:

https://drive.google.com/file/d/1bUejQ_4jFxY4WIXS9BE3ZNgf9FIMdVb_/view?usp=sharing

ANEXO II: Tabla de códigos.

Tabla de códigos

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
RELACIÓN CON EL GIMNASIO	Relación de los participantes con el gimnasio	[REL_GIM]
	Historial de los gimnasios en los que han estado	[HIS_GIM]
ATRIBUTOS GIMNASIO	Preferencias de diferentes atributos del gimnasio	[ATRI_GIM]
SERVICIOS ADICIONALES GIMNASIO	Servicios adicionales que podría incluir un gimnasio	[SERV_GIM]
PERCEPCIÓN VIVAGYM	Percepción de los participantes acerca de VivaGym	[PERCEP_VIVAGYM]
MARKETING DE EXPERIENCIAS	Diferentes corrientes de Marketing de Experiencias en los gimnasios	[EXP_GIM]
	Marketing Eco-friendly	[ECO_MKT]
	Marketing de aromas	[AROMA_MKT]
	Marketing VR	[VR_MKT]
	Marketing Actividades Inmersivas	[INM_MKT]
PLAN COMUNICACIÓN	Preferencias en relación con planes de comunicación	[COM_GIM]

Anexo III: Matriz de resultados

CÓDIGOS (MATRIZ DE RESULTADOS)	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7	Participante 8
[REL_GIM]	61: “Mi relación con el gimnasio empezó a los 17-18 años”	39: “Llevo asistiendo al gimnasio [...] desde que tendría 21 años”.	109: “Soy fisio [...] empecé a entrenar hace 9 años”.	119: “El gimnasio tampoco ha sido una prioridad durante mi vida”	“Nunca he sido una persona de mucho gimnasio [...] fui de los 16 a 17 años”.	133: “Empecé en el gimnasio porque tenía obesidad, tenía 16 años [...] y ahora soy yo el que trabajaba en un gimnasio y tiene sus clientes”.	102: “Empecé desde jovencito [...] 16-18 años”.	146: “Ahora mismo no voy a ningún gimnasio [...] cuando empezó la pandemia empecé a hacer ejercicio en casa [...] el gimnasio tampoco me llegó a enganchar demasiado, me llegaba a aburrir incluso”.
[HIS_GIM]	70: “Island Fitness, luego Altafit, ahora McFit”	41: “Siglo XXI, McFit, VivaGym”	113: “He estado en el gimnasio de la Universidad San Jorge, luego Okay Más, y ahora	123: “He estado en el Metropolitan, McFit, VivaGym, y ahora en el HolidayGym”	76: “Estuve en el Virgin Active (actual Holmes Place), luego gimnasio de la residencia y ahora del hotel donde	137: “Estuve en el Iron Sulfer”	99: “He pasado por el Fitness Place, VivaGym, y ahora estoy en el Altafit”.	147: “Fui al Metropolitan”

			entreno en casa".		trabajo".			
[ATRI_GIM]	330: "sí que estaría muy bien que lo tuviera el propio gimnasio (servicios de fisio) y que por ser miembro tuvieras un descuento" "sobre todo lo que valores la maquinaria, contra más maquinaria tenga más motivos tengo para cambiarme a un gimnasio".	631: "Siempre han sido gimnasios [...] que estaban en mi zona" "Me cambié y no me importa lo lejos que esté. De hecho, está en la otra punta de la ciudad y necesito ir en coche [...] desde las 6:00 h de la mañana hasta la 1,00am todos los días, no hay excusa [...] para mí lo principal es que cuando vayas, que tengas	661: "Pasé al Okay Más por cercanía". Al final acaba siendo mejor pagar más por un gimnasio en el que ahí está en menos gente y sobre todo mejores máquinas y mayor disponibilidad de máquinas.		850: "Fui porque lo tenía justo en frente de casa".	536: "Hay gimnasios donde los empleados no tienen por costumbre ayudar a los clientes"		750: "Entonces no elegiría a VivaGym, pero por un tema de cercanía"

		hueco”.						
[SERV_GIM]	318: “En Estados Unidos es bastante popular que haya fisio, chequeos médicos [...] pero en España ese modelo no está muy arraigado, no tendría tanto éxito”. “El tema suplementos a mí personalmente me gusta elegirlos y comprarlos en Prozis o en mi nutricionista” “Un mismo cargo que me entran todos los servicios, para mí sería ideal, o sea yo lo contrataría [...] pero aquí no hay cultura”.	346: “No es algo que haga habitualmente porque prefiero comprármela yo; comparar, ver (respecto a las proteínas), pero sí que es cierto que alguna vez sí que he comprado el típico pre-entreno [...] Sí que es cierto que muchas veces me ha salvado y me ha venido muy bien, o sea en ese caso, a mí me compensa y lo agradezco [...]	470: “Pero el problema es que una mitad del dinero que hay en Zaragoza estamos pagando de media 30-40€ de cuota más o menos [...] vería bien el tema de máquinas expendedoras [...] lo que sí que yo pondría son fuentes de agua”.		433: “Cuántas más cosas tengas, gimnasio, pues mejor para quien se lo pueda permitir, al final todo es oferta y demanda, ¿no? [...] En cuanto a las proteínas mientras sea algo adicional, pues me parece bien”.	418: “A mí no me parecen mal las dos cosas, [...] cuántas más opciones les al consumidor, pues es mejor para ellos”.	404: “Yo sí cuando hubiese empezado hubiese tenido, nutricionista, fisio no porque igual ahí sí que es mejor irte tú a un privado o lo que sea, pero un nutricionista creo que es algo que vendría muy bien en los gimnasios [...] tema proteínas, en mi gimnasio tienes una zona, pero yo también creo que es	374: “Nutricionistas y fisios [...] no renta, [...] la gente tiene sus preparadores en Instagram. Los suplementos en McFit tienes la máquina con las proteínas, la creatina y yo creo que eso más va enfocado a gente, a lo mejor más mayor que no nos conoce, pues quizá que no se mete en internet a comprar, [...]

		Tema de fisio es algo que nunca ha usado y siempre he preferido alguna vez que he tenido algún problema mirármelo yo por mi cuenta [...] tema de entrenador personal ahora mismo no lo uso, pero creo que puede ser útil” “Esa agua (del gimnasio) a mí me renta”.					mejor pillarse por My Protein”.	pero lo veo bien”.
[PERCEP_VIVAGYM]	517: “Yo he visto promociones del VivaGym que por 15€ ibas al gimnasio. Hala,	624: “En el Viva, como en otros como el McFit, la sensación de	651: “VivaGym no he estado, por comentarios	608: “Yo comparto un poquito de todos, porque	438: “El VivaGym, por ejemplo, que cuesta algo ridículo al mes,	590: “El del Actur es espectacular lo mal que está	578: “Pasé un poco mal el tiempo que estuve [...] las	735: “No he estado allí [...] dan ganas de no apuntarse en el caso de

	<p>por favor, que es que da risa” “Voy a ser muy hater, yo en el VivaGym allí duré medio mes, pero es que fueras a la hora que fueras, o sea, es que era inhumano [...] sigue estando muy masificado y sobre todo es que había muchos piperos [...] ni aunque me regalaran iba al VivaGym”</p>	<p>ir a coger una máquina, una sentadilla, algo que solamente hay una, preguntar el tiempo que cuántas series te quedan para valorar si te quedas o no”.</p>	<p>de amigos todo el mundo me ha dicho que es un gimnasio que está saturado, entonces dices no me interesa plantear de llegar ni a ir a probar”</p>	<p>también estuve, [...] eso era un caos absoluto al principio [...] luego también para aparcar por ahí en esa zona, pues también era otro de los problemas”.</p>	<p>pero las máquinas no son tan nuevas”.</p>	<p>diseñado, pagué y fui un día, no volví [...] Los discos están rotos, las máquinas muy mal, no puede ser que, en un gimnasio, hoy en día tengas que esperar para hacer sentadilla [...] La atención por los monitores no existía. Pero a favor del VivaGym de Camino de las Torres me parece que está muy bien la relación</p>	<p>máquinas y las pesas se me hacían como si, como si fueran malísimas, no me parecía muy buen gimnasio en general, los entrenadores también sudaban bastante”.</p>	<p>retomar el tema del gimnasio. De todas formas tampoco será tan malo”.</p>
--	--	--	---	---	--	--	---	--

						calidad precio, la gente que trabaja lo hace muy bien".		
[EXP_GIM]	900: "No estaría dispuesto a cambio de un gimnasio"	862: "Ninguna de estas cuatro cosas me haría decidirme por un gimnasio"	925: "No es nada que en mi vida y en mi día a día busque"		847: "En mi opinión, no son factores determinantes que lleven a cambiar de gimnasio"		832: "No hay algo que me parezca ser razón suficiente de peso"	812: "Para mí no es ninguna de las cuatro algo como tan fuerte como para cambiarme"
[ECO_MKT]	911: "Máquinas generadoras de energía yo no hago cardio".				848: "Como mucho, generadores de energía, pues igual para las personas muy comprometidas con el medio ambiente"		832: "Lo de generar energía, pues me da un poco igual"	824: "Y lo de las bicis que generan energía está guay también. Pero tampoco es algo como para mí"
[AROMA_MKT]	901: "Como mucho el gimnasio con zonas aromáticas"	864: "La que más me llama es la de las zonas"			892: "Lo de que huelo me da bastante igual"		833: "La zona aromática tampoco es que me importe"	823: "Lo de las zonas aromáticas, ojalá todos los"

		aromáticas”					mucho porque la gimnasia sabes a lo que vas”	gimnasios”
[VR_MKT]	904: “Realidad virtual, yo creo que vas al gimnasio precisamente para desconectar”		929: “La realidad virtual la veo una tontería”		889: “Sí que me llama la atención para probar sería lo de realidad virtual [...] ponerme esas gafitas y verlo ahí como un videojuego se me haría un poco más liviano.”.		835: “La realidad virtual me parece un mojón”	815: “Lo que no me ha gustado es lo de la realidad virtual [...] al final ir al gimnasio es una forma de juntarte con más gente”.
[INM_MKT]	908: “Actividades inmersivas no me rentaría”		925: “Lo que sí que más me ha llamado la atención es lo del tema de las actividades inmersivas [...] para				838: “Lo único que tiene un poco de sentido de la actividad inmersiva”	822: “Lo de las actividades inmersivas muy guay”

			clases de zumba, spinning..."					
[COM_GIM]	1001: "Una campaña de SEM específica para que la gente, cuando busque el servicio de nutrición, campaña de programática para comprar todos los repositorios de los banners [...] TikTok Ads y Facebook [...] los carteles son muy importantes si no te ponen carteles no lo ves [...] (Los de fuera del gimnasio) Los elegiría estratégicamente"	1043: "Publicidad en el propio gimnasio [...] luego publicidad en Instagram, TikTok,... porque en esos momentos puede ser que esté más receptivo".	1006: "Que en el propio gimnasio hubiese carteles de esos, banners en en plataformas online, o Instagram y TikTok, Strada también..."			964: "Yo las campañas están las anunciaría, sobre todo en redes sociales, sobre todo tik tok [...] También el tema de carteles en el gimnasio [...] carteles fuera del gimnasio tipo en marquesinas de autobuses aún podría servir [...] Instagram y TikTok".	1025: "En el AltaFit lo hacen bastante bien, con carteles por todos los lados [...] Instagram también lo vería bien, y Tik Tok".	978: "Que haya mucho cartel en el propio gimnasio [...] Instagram es una las redes sociales ahora mismo es una apuesta segura en cuanto a publicidad"

|

ANEXO IV: Tablas.

Tabla 1. Principales herramientas del Marketing Digital

Diferentes herramientas de Marketing Digital
El sitio web
Posicionamiento SEO
Redes Sociales
E-mail Marketing
Publicidad digital
Herramientas de analítica

(Fuente: Rufinolasiosa, 2017).

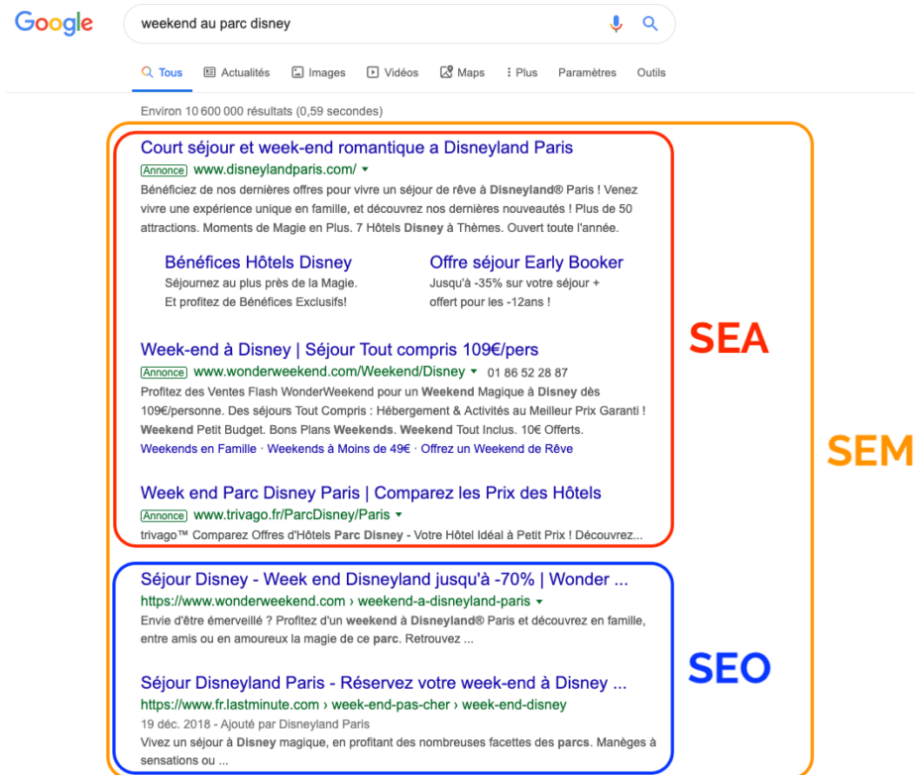
Tabla 2: Principales características de las estrategias de posicionamiento

SEO	SEA
Clics y tráfico obtenido de forma gratuita.	Tráfico obtenido a base de pagar.
Más costoso de realizar, en términos de tiempo y esfuerzo invertido.	Menos costoso de realizar, fácil y sencillo de implementar.
Necesarios tres o cuatro meses para empezar a obtener resultados.	Resultados inmediatos.
Los resultados son sostenidos en el tiempo, es decir, en el medio y largo plazo.	Los resultados son solamente efectivos en un periodo corto de tiempo.
Resultados que generan más confianza para el usuario.	Generan menos confianza en el usuario, ya que el contenido que aparece se muestra como “promocionado”.

(Fuente: elaboración propia, a partir de la información ofrecida por la web Outsourcify, 2020).

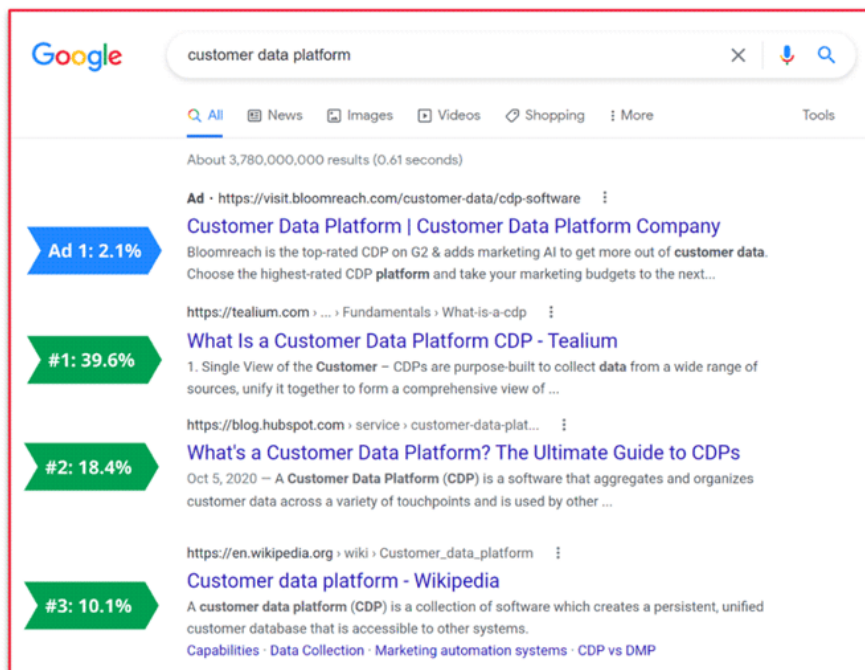
ANEXO V: Imágenes.

Imagen 1: Muestra visual de las diferencias entre SEO, SEA y SEM.



(Fuente: Outsourcify, 2020).

Imagen 2: Porcentaje de clics, de entre todo el tráfico total, que reciben las primeras posiciones en Google.



(Fuente: Cyberclick, 2022).

Imagen 3: Resumen de principales actividades de VivaGym.



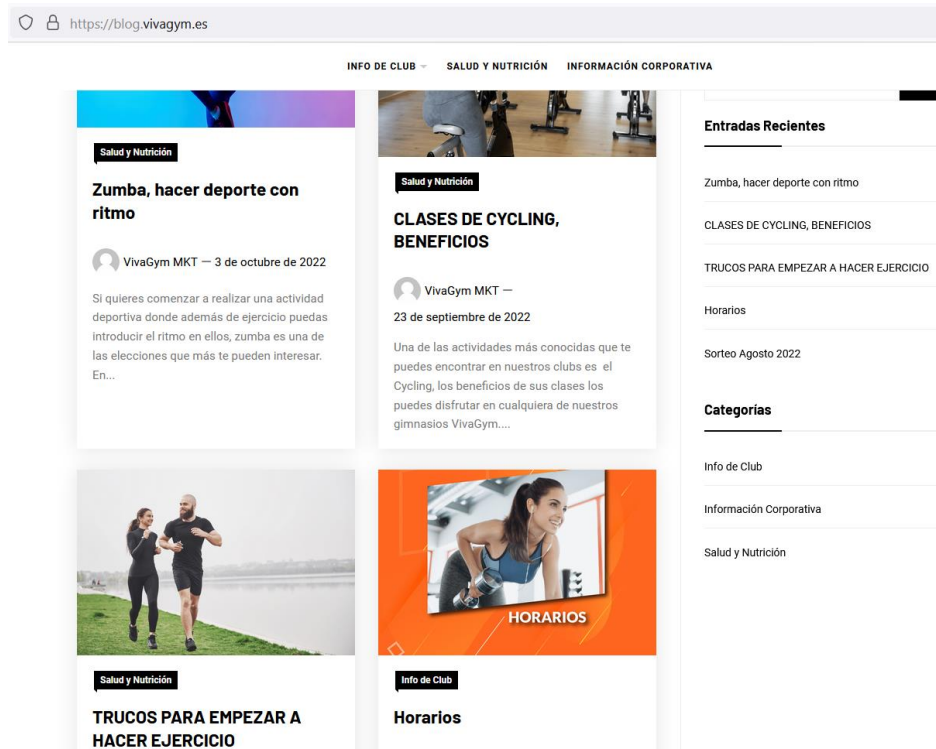
(Fuente: VivaGym).

Imagen 4 y 5: Ejemplos de acciones de comunicación de VivaGym.



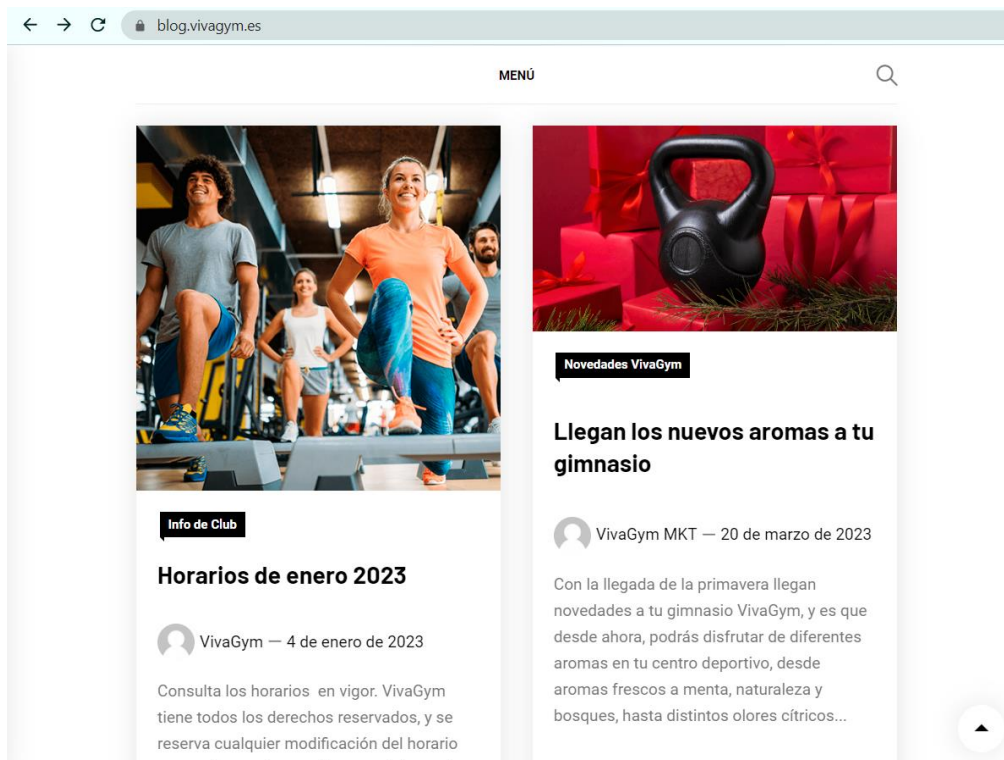
(Fuente de ambas imágenes: VivaGym).

Imagen 6: Blog de Vivagym.



(Fuente: VivaGym).

Imagen 7: Ejemplo de entrada de Marketing olfativo en el blog de VivaGym.



(Fuente: elaboración propia a partir de contenido de VivaGym).

Imagen 8: Ejemplo de notificación informativa a los usuarios a través de correo e

Imagen 9: Ejemplo de publicidad exterior.



(Fuente: elaboración propia a partir de contenido de VivaGym y Freepik).

Imagen 10: Ejemplo de comunicación a través de correo electrónico.



(Fuente: elaboración propia a partir de contenido de VivaGym).

Imagen 11: Pack de obsequios a los asistentes al focus group.



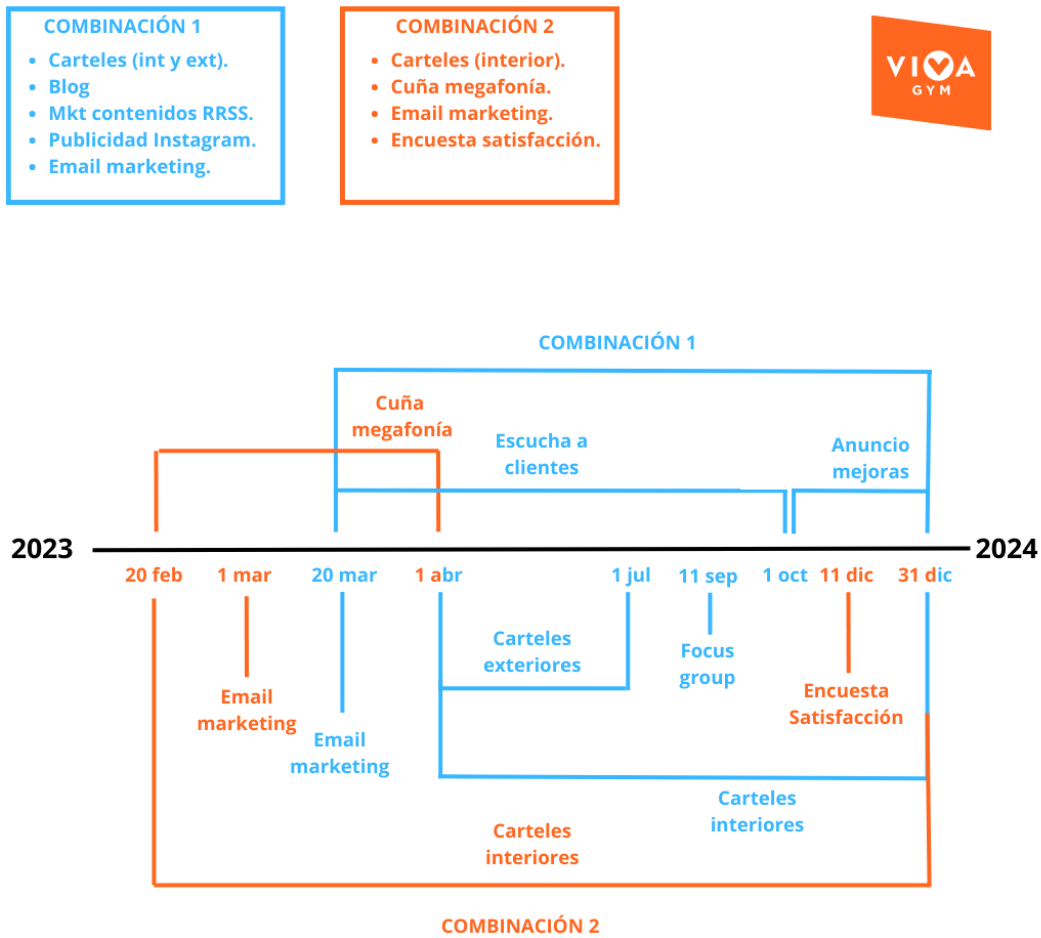
(Fuente: elaboración propia a partir de contenido de VivaGym y Prozis).

Imagen 12 y 13: Ejemplos de imágenes para comunicar las mejoras efectuadas tras escuchar las opiniones y sugerencias.



(Fuente: elaboración propia a partir de contenido de VivaGym y Unsplash).

Imagen 14: Línea temporal de las acciones a ejecutar.



(Fuente: elaboración propia a partir de contenido de VivaGym).

ANEXO VI: Tablas adicionales Tabla 3	VivaGym	Synergym	McFit	BasicFit
Blog	Sí.	Sí, con buen contenido y frecuencia de publicaciones.	No.	Sí (aunque con poca frecuencia de publicaciones).
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de seguidores aceptable en Instagram y Facebook, buena frecuencia de publicaciones. - No utilizan TikTok, y YouTube no lo potencian mucho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco nº de seguidores en sus redes sociales. - Utiliza TikTok y YouTube (red actualizada y frecuente). - 40.4k seguidores en Instagram, 15.7k en Facebook y 9.8k en TikTok. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado nº de seguidores en Facebook (514k seguidores, aunque no publican frecuentemente). - No utilizan ni TikTok ni YouTube. - 48.8k seguidores en Instagram. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es quien tiene el mayor nº de seguidores en Facebook (1.092k seguidores y alta frecuencia de publicación). - No utilizan TikTok ni potencian YouTube. - 70k seguidores en Instagram.
Tarifificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - De 27.90€ a 32.90€. 	<ul style="list-style-type: none"> - De 23.99 a 29.99€ (opción multicentro). - Cuota junior (13 y 14 años) por 19.99€. 	<ul style="list-style-type: none"> - De 29.90€ (con permanencia) a 39.90€ (sin permanencia). 	<ul style="list-style-type: none"> - De 19.99€ (con permanencia) a 28.99€ (sin permanencia).

	VivaGym	Synergym	McFit	BasicFit
Horario	<ul style="list-style-type: none"> - L-V: 7.00 a 23.00h. - S y D: 8.30 a 14.00h, y de 17.00h a 20.30h. 	<ul style="list-style-type: none"> - L-V: 6.00 a 23.00h. - S: 9.00 a 18h. - D: 9.00 a 14.00h. 	<ul style="list-style-type: none"> - L-V: 6.00 a 0.00h. - S y D: 8.00 a 21h. 	<ul style="list-style-type: none"> - L-V: 7.00 a 22.30h. - S y D: 9.00 a 16.00h.
Nº de centros en Zaragoza	- 5.	- 3 (+1 que abrirán próximamente).	- 2.	- 4.
Permanencia	- No.	- No.	- Sí (opcional).	- Sí (opcional).
Beneficios adicionales		<ul style="list-style-type: none"> - Interés en la sostenibilidad. - Programa influencers. 		<ul style="list-style-type: none"> - Water Point. - Programa influencers.

Tabla 3: Resumen de competidores y su oferta (fuente: elaboración propia a partir de información en Internet en sus respectivas webs).

Tabla 4: resumen del análisis DAFO de VivaGym.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con un horario de apertura aún más alto. - Competidores con mayor grado tecnológico en las instalaciones. - Ausencia de servicio de Water Point y/o agua de sabores. - Competidores con instalaciones más amplias. - Ausencia de indicador de aforo a tiempo real. - Mala percepción por parte de los clientes (<i>focus group</i>) en cuanto a aforo, atención y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encarecimiento del precio del dinero y aumento de los costes. - <i>Home fitness</i> exclusivamente, sin hibridar con el modelo presencial. Lo cual podría dejar fuera a una gran cantidad de usuarios que únicamente optan por el home fitness. - Aumento de los competidores directos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Características atractivas como amplio horario de apertura, precios bajos, facilidad de trámites, ausencia de permanencias. - Buena presencia en redes sociales, bien cuidadas. - Aplicación de móvil. - Buen posicionamiento SEO y sitio web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector en crecimiento con incremento de demanda. - Población más concienciada en cuanto a deporte y salud. - Valoración positiva de la higiene y limpieza de las instalaciones. - Modalidad de entrenamiento online.

(Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en Internet)

