



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**HIBRIDACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DEL GIMNASIO B11 FIT DEL
CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2025**

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

JOSÉ NEPTALÍ CRUZ GARCÍA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación “**Hibridación como estrategia de innovación del gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena, año 2025**”, elaborado por el Sr. **José Neptalí Cruz García**, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



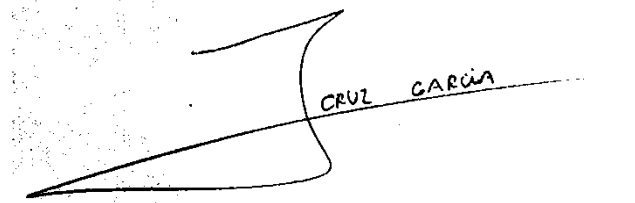
Ing Fausto Calderón Pineda, MSc.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Hibridación como estrategia de innovación del gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena, año 2025**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado/a en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **José Neptalí Cruz García**, con cédula de identidad número **0928224187**, declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script. The signature is written over a horizontal line. The name "CRUZ GARCIA" is written in capital letters across the middle of the signature.

José Neptalí Cruz García

C.C. No.: 0928224187

Dedicatoria

A mis padres Lina García y Wilmer Cruz, mi hermano Nicolás Cruz, a mi tía Josefina Alfonzo y mi tío Yamil Cruz, quienes son las personas más importantes que tengo en la vida, pilares fundamentales para seguir adelante; su amor, apoyo y confianza me llevaron a estar donde estoy.

A mi abuelita Nelly Alfonzo, que se encuentra lejos de mí, pero siempre me apoya y motiva; también mis abuelitos, que ya no están en este mundo, pero sé que cuidan de mí siempre.

A mi novia Melina Ferrin, por acompañarme, apoyarme y siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, se ha convertido en una motivación más para mí.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme salud, vida y sabiduría.

A mi tutor, Fausto Calderón, y a mi especialista José Palacios por su guía y enseñanza en todo mi proceso universitario.

A las autoridades de la carrera por su liderazgo y trabajo excelente que presentan constantemente.

A mi familia, por su apoyo y confianza durante esta etapa universitaria. Gracias por ser mi fuerza en momentos difíciles para lograr alcanzar este éxito en mi etapa de universitario.

A mis amigos y compañeros de la universidad, gracias por cada momento compartido, risas, apoyo, compañerismo e incluso malentendidos; siempre serán un recordatorio de algo especial que me pasó en mi etapa universitaria.

Al ingeniero Renzo Gutiérrez por ser un excelente profesor, guiándome de la mejor manera para ser mejor persona y profesional en mi vida.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Firmado electrónicamente por:
**JOSÉ XAVIER TOMALÁ
URIBE**
Validar únicamente con FirmaEC



Firmado electrónicamente por:
**JOSE GIOVANNI
PALACIOS MELENDEZ**
Validar únicamente con FirmaEC

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. José Palacios Meléndez, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA



Firmado electrónicamente por:
**FAUSTO VINICIO
CALDERON PINEDA**



Firmado electrónicamente por:
**RENZO ENRIQUE
GUTIERREZ CONTRERAS**
Validar únicamente con FirmaEC

Ing. Fausto Calderón Pineda, MSc.
PROFESOR TUTOR

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC



Firmado electrónicamente por:
**JULISSA ANGIE
GONZALEZ GONZALEZ**
Validar únicamente con FirmaEC

Lic. Julissa González González
SECRETARÍA DE LA CARRERA

Índice de contenido

Resumen	14
Abstract	15
Introducción	16
Planteamiento del problema.....	17
Formulación del problema	19
Sistematización del problema	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	20
Justificación teórica	20
Justificación práctica	20
Mapeo.....	21
Capítulo I	22
Marco Referencial	22
Revisión de la literatura.....	22
Desarrollo de teorías y conceptos.....	25
Hibridación	25
Innovación Tecnológica.....	25
Nuevas Tecnologías.....	26
Adaptabilidad	26
Inversión	27
Transformación digital	27
Escalabilidad digital	27
Personalización	28
Automatización	28
Experiencia del cliente	29
Satisfacción del cliente	29
Fidelización.....	29
Ventaja competitiva	30

Fundamentos legales	30
CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (2008).....	30
LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO, FIRMAS Y MENSAJES DE DATOS (2002)	31
LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN (2020)	32
LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES (2021).....	32
Capítulo II.....	34
Metodología.....	34
Diseño de la investigación.....	34
Enfoque De La Investigación.....	34
Métodos de la investigación	34
Población y muestra	35
Recolección y procesamiento de datos.....	36
Técnicas de investigación.....	36
Entrevista.....	36
Encuesta.....	37
Validación de instrumentos.....	37
Capítulo III.....	38
Resultados y Discusión.....	38
Análisis de los resultados de las entrevistas.....	38
Análisis de los resultados de las encuestas	45
Discusión.....	57
Propuesta	59
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	74
Apéndice.....	79
Apéndice 1: Matriz de consistencia.....	79
Apéndice 2: Informe de validación de instrumentos – Entrevista.....	80
Apéndice 3: Informe validación – Encuesta	81

Apéndice 4: Certificado validación de instrumentos.....	82
Apéndice 5: Entrevista dirigida al propietario y dos trabajadores del gimnasio	84
Apéndice 6: Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio.....	86
Apéndice 7: Carta aval	89
Apéndice 8: Cronograma de actividades	90
Apéndice 9: Procesamiento de datos.....	91
Apéndice 10: Evidencias del desarrollo de investigación.....	92

Índice de tablas

Tabla 1	35
Población del gimnasio B11 FIT	35
Tabla 2	45
Nuevas tecnologías	45
Tabla 3	46
Herramientas digitales	46
Tabla 4	47
Sitio web	47
Tabla 5	48
Pagar membresías.....	48
Tabla 6	49
Progreso en el gimnasio	49
Tabla 7	51
Plataforma digital	51
Tabla 8	52
Entrenamientos virtuales	52
Tabla 9	53
Moderniza como ofrece sus servicios	53
Tabla 10.....	54
Herramientas digitales haría al gimnasio más competitivo	54

Tabla 11.....55

Recomendaría al gimnasio si ofrece opciones híbridas55

Índice de figuras

Figura 1.....	45
Nuevas tecnologías.....	45
Figura 2.....	46
Herramientas digitales	46
Figura 3.....	48
Sitio web	48
Figura 4.....	49
Pagar membresías.....	49
Figura 5.....	50
Progreso en el gimnasio	50
Figura 6.....	51
Plataforma digital	51
Figura 7.....	52
Entrenamientos virtuales	52
Figura 8.....	54
Moderniza como ofrece sus servicios	54
Figura 9.....	55
Herramientas digitales haría al gimnasio más competitivo	55
Figura 10.....	56
Recomendaría al gimnasio si ofrece opciones híbridas	56

Figura 11..... 60

Código QR..... 60

Figura 12..... 61

Sitio Web visualizado desde el móvil.....	61
Figura 13.....	61
Sitio Web - Inicio.....	61
Figura 14.....	62
Sitio Web – Link WhatsApp	62
Figura 15.....	62
Sitio Web - Ubicación.....	62
Figura 16.....	62
Sitio Web - Link de las redes sociales.....	62
Figura 17.....	63
Sitio Web - Link a Facebook.....	63
Figura 18.....	63
Sitio Web - Link a Instagram.....	63
Figura 19.....	64
Sitio Web - Membresías	64
Figura 20.....	64
Sitio Web – Link WhatsApp	64
Figura 21.....	65
Sitio Web - Frases motivacionales.....	65
Figura 22.....	65
Sitio Web - Promociones.....	65

Figura 23..... 65

Sitios Web - Catálogo 65

Figura 24..... 66

Sitio Web – Link WhatsApp	66
Figura 25.....	66
Sitio Web - Proceso	66
Figura 26.....	66
Sitio Web - Link Notion.....	66
Figura 27.....	67
Sitio Web - Link Notion.....	67
Figura 28.....	67
Sitio Web – Link Notion	67
Figura 29.....	67
Sitio Web - Rutinas.....	67
Figura 30.....	68
Sitio Web - Eventos	68
Figura 31.....	68
Sitio Web - WhatsApp	68
Figura 32.....	69
Sitio Web - Contáctanos.....	69
Figura 33.....	69
WhatsApp Business.....	69
Figura 34.....	70
Chat Bot.....	70



Hibridación como estrategia de innovación del gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena, año 2025

Autor:

José Neptalí Cruz García

Tutor:

Ing. Fausto Calderón Pineda, MSc.

Resumen

La presente investigación analiza la hibridación como estrategia de innovación para fortalecer la propuesta de valor del gimnasio B11 FIT, ubicado en la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena. El estudio parte de la necesidad de que los gimnasios se adapten a los cambios tecnológicos y a las nuevas preferencias de los usuarios, quienes demandan servicios más flexibles, accesibles y complementados con herramientas digitales. El objetivo general fue determinar cómo la hibridación, entendida como la integración de servicios presenciales y digitales, puede generar valor dentro del gimnasio.

Para esta investigación, se utilizó un enfoque mixto, mediante entrevistas, una al propietario y dos a los trabajadores con más disponibilidad de tiempo, así mismo una encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio. Los resultados dieron como evidencia un interés creciente por servicios digitales como pagos en línea, video de rutinas personalizadas, seguimiento personal, sistemas de automatización a la hora de ser atendidos.

A partir de ello, se planteó una propuesta que integra un sitio web, contenido de rutinas grabadas, sistema de pago online, uso de WhatsApp Business, herramientas de seguimiento físico y chatbot con IA.

Palabras claves: *hibridación, transformación digital, herramientas digitales, servicios fitness*



Hibridación como estrategia de innovación del gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena, año 2025

Author:

José Neptalí Cruz García

Tutor:

Ing. Fausto Calderón Pineda, MSc.

Abstract

This research analyzes hybridization as an innovation strategy to strengthen the value proposition of the B11 FIT gym, located in the province of Santa Elena. The study is based on the need for gyms to adapt to technological changes and new user preferences, who demand more flexible, accessible services complemented by digital tools. The overall objective was to determine how hybridization, understood as the integration of in-person and digital services, can generate value within the gym.

For this research, a mixed approach was used, involving interviews with the owner and two employees with more availability, as well as a survey of gym users. The results showed a growing interest in digital services such as online payments, personalized routine videos, personal monitoring, and automation systems when being served.

Based on this, a proposal was put forward that integrates a website, recorded routine content, an online payment system, the use of WhatsApp Business, physical monitoring tools, and an AI chatbot.

Keywords: *Hybridization, Digital Transformation, Digital Tools, Fitness Services*

Introducción

Como indica (The World Bank) El Banco Mundial (2023), los avances en las tecnologías digitales han impulsado a cambios radicales, desde la forma en la que se comunica y se accede a la información, hasta la forma en que se realizan los negocios. La transformación digital ha creado nuevas vías para la innovación, la eficiencia y la inclusión, aportando beneficios notorios y nuevas oportunidades para individuos, empresas y naciones.

En este escenario, la hibridación como una estrategia de innovación que utiliza tecnología se entiende como la presencia de una empresa de forma física y virtual, para mejorar la competitividad, ampliar el alcance de una empresa y lo que permite responder a las nuevas demandas del mercado actual.

De acuerdo con lo planteado por Bian et al. (2023), acudir regularmente al gimnasio ha sido un componente esencial de un estilo de vida sano para numerosas personas alrededor del mundo. Esto demuestra el aumento de la población por adoptar hábitos que ayuden al cuidado de la salud y la mejora de la condición física, incrementando el número de personas que asisten normalmente a los gimnasios.

Lo que indica que cada vez más personas en el mundo consideran al gimnasio como parte esencial de su rutina para mantener un estilo de vida saludable, aumentando la tendencia hacia el autocuidado y la mejora física, lo que incrementa la demanda de servicios fitness. Esta idea respalda la importancia de que los gimnasios aprovechen esa tendencia global y poder adaptar sus servicios mediante estrategias de hibridación que combinen lo presencial y lo virtual.

Para los autores Valcarce-Torrente et al. (2024), el sector del fitness en España está experimentando un crecimiento y una expansión constante, basado en la digitalización y los medios sociales como fundamento para mantener su evolución, destacando que las empresas de este sector aprovechan las plataformas digitales con el fin de interactuar y comprometer a sus clientes, logrando obtener mayor éxito en el mercado fitness.

Esto indica la importancia de adoptar estrategias tecnológicas como la hibridación que integren lo presencial con lo digital, permitiendo fortalecer la fidelización y ofrecer mayor experiencia a los clientes, siendo el uso de tecnología un factor clave para alcanzar mayor competitividad y éxito en el mercado fitness actual.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2025), la transformación digital en la era actual ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad para el desarrollo de un país. A nivel mundial, las tecnologías digitales, están cambiando la forma en que se vive, se trabaja y se relaciona. La región de América Latina y el Caribe tienen la oportunidad de utilizar la transformación digital para fortalecer la competitividad, poder acelerar el aprendizaje, promover la innovación y mejorar la calidad de vida de las personas.

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2024), a través de la encuesta realizada en el año 2023, donde se evidenció que el 66,0 % de los ecuatorianos tienen acceso a internet en sus hogares y que el 77,2 % de los ecuatorianos utilizan internet, revelando que los negocios al implementar una hibridación podrían tener un mayor alcance a nivel nacional, logrando una buena competitividad en el mercado digital que se vive actualmente, beneficiando el incremento de la economía local y mejorando la satisfacción del cliente.

En la provincia de Santa Elena de acuerdo con el INEC (2025), sobre el Registro Estadístico de Empresas hecho en el año 2023, muestran que existen 14.000 empresas, lo que indica un entorno empresarial en constante crecimiento, este panorama refleja una buena competencia en el mercado local, lo que obliga a los negocios a implementar estrategias innovadoras como la hibridación para permitir diferenciarse y mantenerse vigentes.

Dentro del cantón Santa Elena, la empresa B11 FIT, del sector de servicio de salud y bienestar, se ha posicionado como uno de los gimnasios con mayor reconocimiento y crecimiento en los últimos tres años. Esto refleja la tendencia de las personas por adoptar un estilo de vida más saludable y el incremento del uso de tecnología en la vida cotidiana. Ante esta situación resulta importante que el gimnasio implemente estrategias de hibridación, con el fin de ampliar el alcance en el mercado fitness, responder a las nuevas demandas de los usuarios y mejorar la satisfacción de los clientes.

Planteamiento del problema

En el contexto actual, las empresas a nivel mundial y en especial las del sector fitness enfrentan un desafío constante para adaptarse al entorno digital, debido a que los usuarios han transformado sus hábitos de consumo, mostrando un mayor interés en las empresas que

integren herramientas tecnológicas, que permitan una experiencia más flexible, personalizada y accesible.

Las empresas se encuentran en un contexto de constante cambio impulsado por las nuevas tendencias con clientes más exigentes. En un mercado muy competitivo resulta importante que sean capaces de evolucionar e ir de la mano con la tecnología, aquellas organizaciones que no logren aprovechar las nuevas herramientas digitales corren el riesgo de limitar su crecimiento y perder competitividad dentro del entorno digital que predomina actualmente.

Maqsood et al. (2025), destacan la importancia de los recursos y capacidades de una empresa para adoptar y beneficiarse de la transformación digital, logrando utilizar sus recursos para impulsar la innovación y el crecimiento. Pero existen factores limitantes como la cultura de la empresa, la infraestructura tecnológica y el acceso a financiamiento, lo que representa un obstáculo para competir en el mercado actual.

Esto indica que, para que una empresa pueda crecer y mantenerse competitiva, resulta fundamental trabajar de manera adecuada sus capacidades, con el fin de adaptarse a los desafíos tecnológicos actuales, como lo es la implementación de estrategias de hibridación.

Por su parte Farinha et al. (2025), en su estudio destaca que, en las últimas décadas, la evolución digital ha generado importantes cambios en las sociedades y empresas. Dados los recursos limitados para algunas organizaciones, la innovación debe ser una prioridad clara para garantizar su supervivencia. Lo que indica que se debe tener herramientas que apoyen al proceso de innovación.

Esto evidencia la necesidad de usar herramientas y estrategias digitales como la hibridación que permitan fortalecer el proceso de innovación frente a los desafíos tecnológicos de la actualidad.

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2022), evidencia que Ecuador tiene un gran potencial para avanzar con la transformación digital. Países como Colombia, Chile, Uruguay y Estonia han logrado abrir camino en el cual se pueden observar sus mejores prácticas y poder adaptarlas.

Asimismo, indica que, para lograr una adecuada transformación digital en Ecuador, es obligatorio promover la apropiación de las tecnologías, dirigir el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), así llegar a efectivizar su digitalización, fortalecer los marcos

regulatorios, normativos, cambiar la mentalidad y poder reestructurar los procesos productivos. Es un cambio cultural y organizacional para que la transformación digital sea certera y efectiva.

Lo expuesto evidencia que la transformación digital es un requisito esencial para la competitividad. Por ello las empresas que no adopten estas herramientas, como la hibridación en el sector fitness, corren el riesgo de limitar su crecimiento y quedar atascadas en un mercado cada vez más digital.

Esto respalda el hecho de que hoy en día la transformación digital no es una simple tendencia, sino una necesidad que impulsa a las empresas y ciudadanos de un país a mejorar y evolucionar de manera continua, las empresas deben usar de manera adecuada las tecnologías para ser competitivas y atender a las necesidades de los clientes, cada vez muestran mayor preferencia por aquellas empresas que usen tecnologías para simplificar o facilitar procesos y actividades.

El gimnasio B11 FIT, ubicado en el cantón Santa Elena, ha logrado reconocimiento y consolidarse en el mercado fitness local, gracias a sus servicios de preparación física, Sin embargo, los cambios en las tendencias de consumo y el avance de la tecnología han comenzado a generar nuevas demandas de los clientes.

Frente a esta problemática, se vuelve necesario adoptar un modelo híbrido que combine el servicio presencial con estrategias digitales, esto permitiría que el gimnasio se adapte a las nuevas tendencias del sector fitness, mejorando las exigencias de los clientes y siendo más competitivo en el mercado, con un crecimiento sostenible y mejor fidelidad de los usuarios.

Formulación del problema.

¿De qué manera la hibridación como estrategia de innovación genera valor en el gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena?

Sistematización del problema

¿Cómo es la situación actual sobre hibridación del gimnasio B11 FIT?

¿Qué factores influyen en la aplicación de la hibridación en el gimnasio B11 FIT?

¿Cuáles son las estrategias de hibridación que podrían implementarse en el gimnasio

B11

IT?

Objetivo general

Establecer de qué manera la hibridación como estrategia de innovación genera valor en el gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena.

Objetivos específicos

Identificar la situación actual sobre hibridación del gimnasio B11 FIT.

Determinar qué factores influyen en la aplicación de la hibridación en el gimnasio B11 FIT.

Plantear las estrategias de hibridación que podrían implementarse en el gimnasio B11 FIT.

Justificación teórica

La investigación presenta su justificación teórica de acuerdo con Shonubi (2025), indica que las empresas, ante los rápidos avances tecnológicos y la fuerte competitividad global, buscan alternativas a los modelos de negocios tradicionales mediante iniciativas de transformación digital, generando dependencia de tecnologías nuevas, siendo esenciales para la supervivencia de las organizaciones.

Es por ello por lo que implementar transformación digital como es en este caso hibridación dentro del gimnasio va a permitir que el negocio logre satisfacer a los clientes, logrando captar la atención de nuevos usuarios que se encuentran atraídos por la tecnología, mejor servicio brindado y por ende ser un gimnasio prestigioso basado en el mercado digital que se vive en la actualidad.

Ante la poca utilización de una hibridación del gimnasio B11 FIT, puede no ser competitivo en el mercado digital que existe hoy en día, donde los clientes se ven atraídos por las empresas que les faciliten las cosas de manera tecnológica, lo que provocaría un bajo crecimiento del centro deportivo.

Justificación práctica

En la justificación práctica, la hibridación como estrategia de innovación del gimnasio B11 FIT, la misma que le permitirá adaptarse a las exigencias del entorno digital, teniendo en cuenta que hoy en día los usuarios buscan experiencias más ágiles, personalizadas y vinculadas con la tecnología. Por lo tanto, incorporar una hibridación en el gimnasio B11 FIT facilitará un incremento en la satisfacción del usuario y un mayor desempeño del gimnasio.

Cabe destacar que, con la implementación de una hibridación, el gimnasio podrá mejorar su posición en el mercado local, incrementar la lealtad de sus usuarios y poder expandir su alcance hacia nuevos clientes. Esta propuesta ayudará a que el gimnasio B11 FIT no solo actualice su estructura, sino que también potencie su competitividad ante otros gimnasios del

sector produciendo ganancias económicas y mejorando la calidad de servicio que brinda a sus usuarios.

Mapeo

El presente trabajo de investigación se estructura en tres capítulos fundamentales que permiten orientar al lector a lo largo del desarrollo del estudio. En la Introducción se contextualiza la problemática, se expone la relevancia de la transformación digital en el sector fitness y se presenta la necesidad de implementar estrategias de hibridación en el gimnasio B11 FIT.

El Capítulo I, correspondiente al Marco Referencial, reúne la revisión de literatura nacional e internacional, así como los conceptos teóricos esenciales sobre hibridación, innovación tecnológica y transformación digital. Se incluyen los fundamentos legales que respaldan el estudio.

El Capítulo II, desarrollo de la metodología donde se describe el diseño no experimental, el enfoque mixto utilizado, los métodos aplicados, la población y muestra, y los instrumentos empleados para la recolección de datos.

El Capítulo III, presenta los Resultados y Discusión, seguidos de la Propuesta basada en estrategias de hibridación para modernizar los servicios del gimnasio B11 FIT y se exponen las Conclusiones y Recomendaciones, así como los respectivos anexos en el Apéndice.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

En la actualidad los temas vinculados con la hibridación y la transformación digital se han vuelto elementos claves para el desarrollo y la modernización de las empresas, provocando un gran interés investigativo, especialmente en lo que respecta a la optimización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente. En los negocios del sector fitness, como los gimnasios, la hibridación representa una oportunidad para innovar en su modelo de negocio y estar a la par con las demandas actuales del mercado. Por esa razón se presentan diversas investigaciones internacionales y nacionales.

Morales Pulido (2025), en su artículo de investigación, aborda el tema “La innovación desde la transformación digital en las PYMEs”, estudio realizado en la Universidad Autónoma de Querétaro, México, tuvo como objetivo evaluar el impacto de la transformación digital en las organizaciones.

La metodología que se utilizó dentro de esta investigación fue de tipo cuantitativo, por medio de un estudio de caso se seleccionó una empresa con 54 colaboradores técnicos, se recopiló y evaluó la información cuantitativa que se obtuvo por medio de una encuesta.

Por otro lado, los resultados que se obtuvieron de esta investigación fueron que 78% de los colaboradores están de acuerdo con la incorporación de la tecnología digital, que un 68% están de acuerdo sobre la mejora de la eficiencia de los procesos esto dejó como conclusión que se identificó que el proceso de transformación digital se convierte en un fenómeno social y tecnológico complejo ya que la actualización no garantiza por sí misma el valor competitivo a los servicios o productos que ofrece la empresa, la implementación llevada de forma consistente, donde los colaboradores son considerados y capacitados adecuadamente, permite garantizar una mejor transición y en un tiempo corto agregar el valor competitivo a la empresa.

Autio et al. (2021), en su artículo de investigación, aborda el tema “Digitalización y globalización en un mundo turbulento: Fuerzas centrífugas y centrípetas”, estudio realizado según los autores, el autor Autio en Imperial College, Londres, Reino Unido, el autor Mudambi en Temple University, Filadelfia, Pensilvania, EE. UU y el autor Yoo en Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, EE. UU. Tuvo como objetivo analizar cómo la digitalización está

reconfigurando las dinámicas de globalización, actuando como una tecnología de propósito general (GPT) que introduce nuevas fuerzas centrífugas (que dispersan actividades y capacidades) y centrípetas (que las concentran), afectando la forma en que las empresas organizan, crean y capturan valor en un entorno global turbulento.

La metodología que se utilizó en el estudio fue conceptual y teórico. Se basó en la revisión y síntesis de investigaciones previas, que propone un modelo formal (modelo de entrada-salida), y aplica la economía organizacional para analizar los efectos de las tecnologías digitales sobre la coordinación, especificidad de activos y ubicación en empresas multinacionales (EMN).

Los resultados que se obtuvieron de esta investigación fueron que las tecnologías de comunicación digital refuerzan las fuerzas centrífugas al facilitar actividades de alto conocimiento geográficamente dispersas. También que las tecnologías digitales in situ escalables refuerzan las fuerzas centrípetas al hacer más eficiente la concentración de actividades de bajo conocimiento. Esto implica que la naturaleza de la actividad es crucial para determinar el efecto neto de la digitalización en la forma organizacional.

Liborio Zapata et al. (2020), en su investigación que tiene como título “Hacia la definición de un factor de impacto de las características de las pymes en la transformación digital”, tuvo como objetivo comprender cómo las características propias de las pymes influyen en las diferentes dimensiones empresariales de la transformación digital, esto con la finalidad de generar información útil para mejorar el éxito de este proceso.

Se trata de un trabajo preliminar de carácter conceptual y analítico, orientado a comprender las relaciones entre las características de las pymes y las dimensiones de la transformación digital.

Los resultados evidencian que la estrategia y la cultura organizacional constituyen los elementos más determinantes en el éxito de la transformación digital, resalta la importancia de analizar la interacción directa entre las características empresariales y las dimensiones tecnológicas como un indicador de rendimiento para que se pueda medir el impacto del proceso digital.

Ayora Recalde et al. (2024), en su artículo de investigación aborda el tema La Revolución Digital en las Pymes Ecuatorianas: Nuevos Modelos de Negocio y Oportunidades de Crecimiento, estudio realizado en Ecuador que tuvo como objetivo comprender a fondo el

impacto de la Revolución Digital en las PYMES ecuatorianas y en identificar las oportunidades que emergen en este contexto.

La metodología que se utilizó en el estudio fue que se realizó una revisión bibliográfica donde se adoptó una metodología basada en la recopilación y análisis de datos estadísticos de fuentes confiables y reconocidas. Se utilizaron fuentes información de gran relevancia a nivel nacional para obtener una visión detallada del número total de PYMES en Ecuador, su distribución geográfica y los sectores económicos a los que pertenecen.

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación fueron que, en Ecuador, se determinó que el número total de PYMES ascendía a aproximadamente 838,627, con una distribución geográfica del 70% en áreas urbanas y el 30% en áreas rurales, lo cual influyó directamente en la capacidad de adopción de tecnologías digitales. Los informes de la OCDE destacaron la importancia de la presencia en línea y el uso de tecnologías avanzadas para el éxito de las PYMES en la era digital. Mientras que las PYMES en los países miembros de la OCDE avanzaban rápidamente en su digitalización, las PYMES ecuatorianas enfrentaron desafíos significativos que limitaron su capacidad para competir y crecer. Mejorar el acceso a financiamiento, invertir en infraestructura tecnológica y promover la formación en habilidades digitales fueron pasos cruciales para cerrar esta brecha y permitir que las PYMES ecuatorianas aprovecharan plenamente las oportunidades que ofrece la Revolución Digital.

Marcos-Rodriguez et al. (2024), en su artículo de investigación que aborda el tema Transformación digital y su impacto en estrategias y herramientas tecnológicas en la administración moderna dicho estudio realizado en Ecuador, tuvo como objetivo analizar, mediante una revisión bibliográfica, las estrategias y herramientas tecnológicas que las organizaciones adoptan para integrar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, IoT y sistemas ERP y CRM en sus operaciones.

Artículo que adoptó una metodología de revisión bibliográfica exploratoria con el objetivo de analizar y sintetizar información importante sobre las estrategias y herramientas tecnológicas empleadas en la transformación digital dentro de la gestión empresarial actual.

Los resultados de esta investigación destacan que la implementación adecuada de estas tecnologías no solo optimiza procesos internos, también impulsa la innovación y la sostenibilidad a largo plazo. Indican que la transformación digital debe ser abordada con un enfoque holístico, que integre herramientas tecnológicas, estrategias de liderazgo adaptativas y

un compromiso organizacional para superar barreras y aprovechar oportunidades en un mercado cada vez más digitalizado.

Salazar Mariscal et al. (2025), en su artículo de investigación aborda el tema Digitalización de las Pymes en Ecuador. Desafíos, oportunidades y casos de éxito, estudio realizado en Ecuador, tuvo como objetivo abordar los principales desafíos, oportunidades y casos de éxito en el proceso de transformación digital.

La metodología que se utilizó en el estudio fue basada en revisión literaria, análisis de casos y tablas comparativas.

Los resultados de esta investigación destacan la importancia de la capacitación, el acceso a tecnologías y las políticas gubernamentales para superar barreras estructurales.

Desarrollo de teorías y conceptos

Hibridación

Roque et al. (2024), señalan que un modelo de negocio híbrido combina un enfoque presencial y el uso de sitios web que funcionan como mercados y plataformas digitales que los conectan con la oferta y la demanda.

La hibridación es un proceso en el cual una empresa genera nuevas formas de funcionamiento para los clientes de manera más flexible, eficiente e innovadora, se refiere a la combinación de lo presencial con lo digital, o de manera más sencilla lo tradicional con lo tecnológico, aprovechando las ventajas de ambos entornos para adaptarse a los cambios del mercado, satisfacción del cliente y mejorar su competitividad.

Innovación Tecnológica

Lago Martínez et al. (2019) indican que la innovación tecnológica no implica solo la adopción de nuevas tecnologías, sino su apropiación dentro de contextos adecuados y específicos. Las empresas que integren los conocimientos y usos tecnológicos generan ventajas competitivas, relacionado directamente con la hibridación empresarial, debido a que el aprovechamiento de la tecnología posibilita la combinación de lo digital con lo tradicional.

Por su parte Buytaert et al. (2023), señalan que las empresas deben aprovechar el potencial que tienen las tecnologías emergentes, fortalecer sus redes de colaboración y poder implementar nuevos modelos empresariales que logren impulsar la innovación tecnológica.

Debido a esto la hibridación empresarial surge como una estrategia donde se integra lo tradicional y lo digital mediante la cooperación, la innovación y la adaptación constante de los procesos organizacionales.

La innovación tecnológica es la capacidad que tienen las empresas para poder adaptarse a los cambios del entorno cada vez más dependiente de la tecnología, esta se debe de integrar estratégicamente, de manera que aporte valor a la organización.

Nuevas Tecnologías

Para Dymitrowski & Mielcarek (2021), las nuevas tecnologías tienen una enorme influencia sobre la ventaja competitiva de una empresa, mientras más sea el uso de nuevas tecnologías, mayor es la ventaja competitiva de una empresa.

Pishnyak & Khalina (2021), indican que el internet, ha cambiado la percepción de las nuevas tecnologías, mejorando el acceso a la información y facilitando la búsqueda de tecnología necesaria para las funciones cotidianas de cada persona.

Las nuevas tecnologías se encuentran en constante evolución y crecimiento, cada vez se observa cómo todo se vuelve más sencillo para el cliente, creando una oportunidad para que las empresas tengan la posibilidad de competir en el mercado.

Adaptabilidad

Cyfert et al. (2022), indican que la adaptabilidad es la capacidad de acomodarse a un entorno en constante cambio por el desarrollo estratégico de los recursos y competencias adecuadas de las empresas.

Por su parte Vitti et al. (2025), señalan que la adaptabilidad no depende solo de factores técnicos, sino de factores humanos y organizativos, los posibles conflictos por esta adaptabilidad a menudo solo se identifican a través de las experiencias de los trabajadores o asesores individuales.

La adaptabilidad es la capacidad de ajustarse y poder responder de manera adecuada a nuevos retos, a nuevas circunstancias, cambios o nuevos retos. Se debe modificar las estrategias dependiendo de las demandas nuevas del entorno, para aprovechar oportunidades y sobrevivir al cambio.

Inversión

Kou et al. (2021), señalan que la inversión en tecnología financiera reduce costes, proporciona servicios de mayor calidad y eleva la satisfacción del cliente, generando una ventaja competitiva. Esto tiene un impacto positivo en las empresas.

Para Prokopenko et al. (2023), indican que las inversiones, a largo plazo y los costes de investigación y desarrollo en tecnología sobre el rendimiento financiero de las empresas.

Una inversión es la acción de destinar recursos que por lo general es dinero, para obtener beneficios en el futuro, estas inversiones se pueden utilizar para varios problemas u oportunidades que tiene una empresa en el mercado actual.

Transformación digital

Para Medina Chicaiza et al. (2022), La transformación digital es un proceso de reconversión y adaptación de tecnologías digitales, que están inmersas en la rutina diaria de las personas, lo que motiva a las empresas a incorporar procedimientos innovadores para cubrir la demanda de sus clientes con productos o servicios que satisfagan sus necesidades y deseos.

Por otra parte, Verhoef et al. (2021), indican que la transformación digital de los modelos de negocios ha alterado fundamentalmente las expectativas y comportamientos de los consumidores, generando una enorme presión a las empresas tradicionales, una adecuada transformación digital llevara al éxito a una compañía se debe aprender a aprovechar las oportunidades digitales.

La transformación digital es el proceso mediante el cual una empresa incorpora tecnología para redefinir el modelo de negocio, optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y crear valor, gracias a ello se puede acelerar la capacidad de respuesta ante cambios del mercado, mejorando la forma en que se oferta los productos o servicios, y mantenerse competitivo en un mercado cada vez más digitalizado y dinámico.

Escalabilidad digital

Schneider & Hediger (2023), señalan que la escalabilidad se describe como el potencial de un sistema, red o un proceso para cambiar, específicamente cambiar de escala de forma continua y poder adaptarse a cambios futuros sin afectar la estructura básica y condiciones de funcionamiento.

La escalabilidad digital es la capacidad que se tiene para crecer, adaptarse y mantener un rendimiento eficiente dependiendo de la demanda del mercado, todo esto sin comprometer la calidad de producto o servicio de un negocio.

Personalización

Chandra et al. (2022), la personalización es la acción de diseñar y producir de maneras que resuenen con las preferencias del cliente. El contenido y los productos que se personalizan según las preferencias del cliente pueden reducir la fatiga del cliente y el tiempo en la toma de decisiones, disminuyendo la carga mental.

Para Choi & Yong Han (2008), la personalización permite adaptar los servicios a las necesidades actuales de los usuarios. El sistema de servicios web actual no ofrece funciones que lo respalden, como la personalización de servicios y la búsqueda inteligente de coincidencias, lo que permite satisfacer de mejor manera a los clientes.

La personalización es el proceso en el cual una empresa adapta sus productos o servicios a las necesidades, preferencias e incluso características específicas de cada usuario o grupo de interés, para ofrecer una mayor experiencia y satisfacer de mejores maneras las exigencias de los clientes.

Automatización

Para Salgado Reyes (2024), la automatización de tareas en sistemas de información ha emergido como un campo de estudio crucial en la era digital actual, impulsando la eficiencia y la productividad mediante la implementación de sistemas inteligentes.

Por su parte Barbour et al. (2023), las tecnologías nuevas abarcan cada vez más una gama de trabajos, la automatización del trabajo es un proceso de comunicación porque las deliberaciones sobre la automatización determinarán cómo gestionamos dichas disrupciones y mejorar la vida de las personas.

La automatización es el uso de tecnología, un sistema o procesos para realizar tareas de manera autónoma, reduciendo la intervención de las personas, aumentando eficiencia, precisión y velocidad, para disminuir errores, menos manos de obra y optimizar de mejor manera los recursos de una empresa.

Experiencia del cliente

Chen & Prentice (2025), señala que la experiencia del cliente consiste en adoptar herramientas adecuadas para generar una ventaja competitiva a la hora de interactuar con los usuarios.

Rahman et al. (2025), por otro lado, indican que se debe proporcionar a los clientes experiencias novedosas y respaldar las capacidades de las marcas. Garantizar una buena experiencia al cliente es fundamental para el crecimiento y éxito de un negocio.

La experiencia al cliente es la percepción positiva que tiene una persona sobre una marca o empresa a través de todas sus interacciones y puntos de contacto a lo largo del proceso de compra o de uso de servicios.

Satisfacción del cliente

Velasco et al. (2024), indican que existen retos y oportunidades para la gestión de la experiencia del cliente que trae consigo una mayor satisfacción, las empresas pretenden diseñar y gestionar experiencias atractivas usando los datos de los clientes.

Weidig et al. (2024), por su parte señalan que los clientes desean puntos de personalización y ofertar un mejor producto o servicio, que da como resultado la satisfacción del cliente siendo un factor esencial para el éxito del rendimiento de una empresa.

La satisfacción del cliente es el grado en que un producto o un servicio cumple de manera adecuada o llega incluso a superar las expectativas del cliente, una mayor experiencia del usuario genera un bienestar en relación con la compra de un producto o servicio obtenido.

Fidelización

Ünal et al. (2024), como perciben el cliente los productos o servicios ofrecidos marca una gran diferencia para que las empresas se mantengan competitivas. Cuando las empresas se esfuerzan por alinear sus productos o servicios con generan valor, ser respetuosos, profesionales, etc., no solo atrae a nuevos clientes, sino puede hacer que los usuarios se puedan fidelizar con la empresa.

Singh & Singh (2024), por su parte indican que la evolución de productos o servicios, una mayor experiencia al cliente tiene un gran impacto en la fidelidad de los clientes, ayudándolos a sentirse cómodos y satisfechos.

La fidelización es el proceso mediante una empresa lograr que los usuarios mantengan una relación continua y preferente con la marca o empresa. Se busca crear un vincula entre negocio y persona, esto a través de emociones y de ofrecer valor consistente que motive al cliente a elegir siempre la compañía por encima de la competencia.

Ventaja competitiva

Wu et al. (2024), un buen uso de herramientas tecnológicas permite a los negocios, obtener una ventaja competitiva y que la empresa pueda competir de mejor manera en el

mercado.

Bari et al. (2024), por su parte indican que lograr una ventaja competitiva en el panorama empresarial actual se ha convertido en un desafío, las capacidades dinámicas de una empresa van a conducir al camino de una ventaja competitiva, se puede llegar a obtener una ventaja competitiva por medio de implementación de prácticas de sostenibilidad, de usar tecnología, etc.

La ventaja competitiva es una característica que tiene un negocio y que le permite diferenciarse de la competencia, esto mediante innovación tecnológica, mejores productos o servicios, generando una buena posición en el mercado, consiguiendo atraer y retener clientes.

Fundamentos legales

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (2008)

Sección tercera

Comunicación e Información

Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la

gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.

4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.
5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO, FIRMAS Y MENSAJES DE

DATOS (2002)

Capítulo I

De los servicios electrónicos

Art. 44.- Cumplimiento, de formalidades. - Cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rija, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha ley.

Capítulo III

De los derechos de los usuarios o consumidores de servicios electrónicos

Art. 48.- Consentimiento para aceptar mensajes de datos. - Previamente a que el consumidor o usuario exprese su consentimiento para aceptar registros electrónicos o mensajes de datos, debe ser informado clara, precisa y satisfactoriamente, sobre los equipos y programas que requiere para acceder a dichos registros o mensajes (...).

Art. 50.- Información al consumidor. - En la prestación de servicios electrónicos en el Ecuador, el consumidor deberá estar suficientemente informado de sus derechos y obligaciones, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento.

Cuando se tratare de bienes o servicios a ser adquiridos, usados o empleados por medios electrónicos, el oferente deberá informar sobre todos los requisitos, condiciones y restricciones para que el consumidor pueda adquirir y hacer uso de los bienes o servicios promocionados (...).

En la publicidad y promoción por redes electrónicas de información, incluida la Internet, se asegurará que el consumidor pueda acceder a toda la información disponible sobre un bien o servicio sin restricciones, en las mismas condiciones y con las facilidades disponibles para la promoción del bien o Servicio de que se trate (...).

LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN (2020)

Capítulo I

Disposiciones fundamentales

Art 1.- Objeto y ámbito. - La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.

LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES (2021)

Capítulo I

Ámbito de aplicación integral

Art. 7.- Tratamiento legítimo de datos personales. - El tratamiento será legítimo y lícito si se cumple con alguna de las siguientes condiciones:

- 1) Por consentimiento del titular para el tratamiento de sus datos personales, para una o varias finalidades específicas;
- 2) Que sea realizado por el responsable del tratamiento en cumplimiento de una obligación legal;

- 3) Que sea realizado por el responsable del tratamiento, por orden judicial, debiendo observarse los principios de la presente ley;
- 4) Que el tratamiento de datos personales se sustente en el cumplimiento de una misión realizada en interés público o en el ejercicio de poderes públicos conferidos al responsable, derivados de una competencia atribuida por una norma con rango de ley, sujeto al cumplimiento de los estándares internacionales de derechos humanos aplicables a la materia, al cumplimiento de los principios de esta ley y a los criterios de legalidad, proporcionalidad y necesidad;
- 5) Para la ejecución de medidas precontractuales a petición del titular o para el cumplimiento de obligaciones contractuales perseguidas por el responsable del tratamiento de datos personales, encargado del tratamiento de datos personales o por un tercero legalmente habilitado;
- 6) Para proteger intereses vitales del interesado o de otra persona natural, como su vida, salud o integridad;
- 7) Para tratamiento de datos personales que consten en bases de datos de acceso público; u,
- 8) Para satisfacer un interés legítimo del responsable de tratamiento o de tercero, siempre que no prevalezca el interés o derechos fundamentales de los titulares al amparo de lo dispuesto en esta norma.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

El trabajo de investigación optó por un diseño no experimental, por lo cual Aarsman et al. (2024), indican que el diseño no experimental se caracteriza porque el investigador no manipula deliberadamente las variables de estudio, sino que observa los fenómenos tal como ocurre en su contexto. Este tipo de diseño establece relaciones entre variables, más no relaciones de causalidad, no se tiene un control directo sobre las condiciones que intervienen en el fenómeno analizado.

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, debido a que busca caracterizar las formas en que las empresas integran la innovación tecnológica dentro de los procesos de hibridación. Mahoney (2022), menciona que el alcance descriptivo en una investigación se orienta a identificar y resumir los patrones o comportamientos observados en los datos, limitándose a caracterizar el fenómeno sin indagar en sus causas (p. 211).

Enfoque De La Investigación

Barnes (2019) señala que la investigación con enfoque mixto combina técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar problemáticas complejas y promover equidad en el mismo estudio.

El enfoque mixto se utilizó en esta investigación debido a la utilización del enfoque cuantitativo y cualitativo, por medio del enfoque cuantitativo, se realizó mediante encuestas a los usuarios del gimnasio B11 FIT y el enfoque cualitativo se aplicó con una entrevista al propietario y 2 trabajadores del GYM, para recopilar información adecuada para implementar una hibridación como estrategia de innovación.

Métodos de la investigación

Se emplea el método analítico-sintético, combina dos procesos que son complementarios, el análisis, el cual descompone el fenómeno en sus partes para estudiarlo, y la síntesis, que integra las partes para comprender el fenómeno en totalidad, como menciona la Dra. Irma et al. (2022), este método analiza los hechos del objeto de estudio por separado en cada una de sus partes analítico y luego repite el mismo proceso, pero de forma conjunta sintético. Así se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral.

Por otro lado, en el gimnasio sirve para analizar los elementos que conforman el entorno actual del GYM, como sus procesos operativos, administrativos y de atención al cliente y, por otro lado, sintetizar dicha información para proponer una hibridación como estrategia digital orientada a la mejora de su gestión y de la experiencia del usuario.

Población y muestra

Shively (2011), señala que la “población objetiva es el grupo que se estudia, sobre el cual se desea obtener conclusiones a partir de los datos recopilados en la investigación”.

Por otro lado, Shively (2011), también indica la “muestra es el subgrupo de la población objetivo realmente estudiado, se entiende que es el grupo del que se recopilan los datos”.

La población objeto de estudio es finita, y está conformada por los clientes que se tomó la base de datos que tenía el gimnasio de los usuarios actuales que fueron 150 personas, el personal del gimnasio que se tomó a dos trabajadores del gimnasio por antigüedad y conocimiento, y al propietario del gimnasio B11 FIT, ubicado en el cantón Santa Elena de la provincia de Santa Elena. La muestra seleccionada es de tipo no probabilística por conveniencia, ya que se seleccionaron los participantes en función de su disponibilidad, accesibilidad y voluntad de colaborar con el estudio. Esta técnica resulta adecuada en investigaciones aplicadas a espacios organizacionales específicos y con acceso limitado a todos los integrantes de la población.

Tabla 1

Población del gimnasio B11 FIT

Categoría	Cantidad	Técnica
Propietario del GYM	1	Entrevista
Trabajadores	2	Entrevista
Usuarios	150	Encuesta
Total	153	

Nota. Esta tabla muestra la población establecida para la recolección de datos.

Parámetros

N= 150 Población

Z= 1.96 Nivel de confianza 95%

e= 0.05 Margen de error 5%

p= 0.5, q= 0.5 Máxima Variabilidad

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{150 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (150 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{150 * 3,8416 * 0,25}{0,0025 * 149 + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{150 * 0,9604}{0,3725 + 0,9604}$$

$$n = \frac{144,06}{1,3329}$$

$$n = 108,07$$

$$n = 109$$

Recolección y procesamiento de datos

Para la realización de recolección y procesamiento de datos del presente estudio se utilizaron Google forms y SPSS, para una adecuada recopilación de datos de manera ordenada, mediante gráficas para un análisis correcto.

Técnicas de investigación

Entrevista

Díaz Bravo et al. (2013), menciona que la entrevista se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

La entrevista se aplicó al propietario del gimnasio B11 FIT y a dos trabajadores para recopilar información de suma importancia para la investigación

Encuesta

Wojton et al. (2016) nos indican que las encuestas son una forma específica de integración social en la que los investigadores solicita información en forma de preguntas y los usuarios responden utilizando opciones de respuestas que pueden ser respuestas abiertas, escalas tipo Likert, entre otras. Con el objetivo de facilitar la recolección de información relevante de la memoria y opinión de las personas (p. 1).

La encuesta fue dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT, con el objetivo de conocer sus opiniones acerca de la hibridación como estrategia de innovación, recopilar información de suma importancia para tomar medidas acerca de las necesidades de los clientes del GYM.

Validación de instrumentos

La investigación presente elaboro instrumentos como entrevistas y las encuestas para recolección de datos, los instrumentos fueron revisados y aprobados por un especialista en la materia, el cual certifico la validez para el desarrollo del estudio.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de las entrevistas

La entrevista se realizó al propietario y dos trabajadores del gimnasio B11 FIT, la cual ayudó a la recolección de datos cualitativos, se pudo recaudar información fundamental para el desarrollo de la investigación.

Entrevista a propietario del gimnasio B11 FIT

Pregunta 1: ¿Qué importancia considera que tiene la tecnología en la gestión actual del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Actualmente considero que es muy importante debido a que la tecnología en la gestión actual dentro del gimnasio B11 FIT automatiza las tareas administrativas como control de acceso, horarios, gestión de cupos y seguimiento de pagos.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de herramientas digitales cree que podrían incorporarse para mejorar los servicios del gimnasio?

Actualmente un software de gestión integral, es decir un sistema donde permita;

- el control de acceso a través QR, huella digital o rostro facial,
- Reportes de ventas
- Rutinas Personalizadas
- ventas y pagos (Tarjeta, transferencia)

También en la forma en que se ofrece los servicios y productos el gimnasio B11 FIT.

Pregunta 3: ¿Qué beneficios esperaría obtener si el gimnasio implementara nuevas tecnologías? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

La implementación de tecnologías en el gimnasio permite mejorar la experiencia del cliente, aumentar ingresos, optimizar la administración y fortalecer la competitividad del negocio.

Pregunta 4: ¿Qué limitaciones prevé para incorporar innovaciones tecnológicas en el corto plazo? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Una de las limitaciones sería la inversión inicial elevada, que no permitiría llegar a adquirir las herramientas tecnológicas que desearía tener en el gimnasio para elevar la satisfacción del cliente.

Pregunta 5: ¿Qué procesos del gimnasio podrían gestionarse con herramientas tecnológicas (¿cómo reservas en línea, pagos en línea, seguimiento de rutinas en línea)?

Se instalaría un Software completo, donde permita llevar un proceso adecuado, en el área administrativa y operativa dentro del gimnasio.

Pregunta 6: ¿A su juicio que una plataforma digital podría mejorar la atención de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Una plataforma digital ayuda al cliente a realizar sus procesos más rápido y ágil, sobre todo que el cliente se sienta a gusto con el servicio que se ofrece.

Pregunta 7: ¿Considera viable combinar servicios presenciales con marketing de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Sí, porque ayuda a mejorar y tener más contacto con los clientes, en los entrenamientos personal + clases virtuales, Pagos en la recepción + pagos en línea, atención al cliente en la recepción + atención virtual.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de apoyo cree que necesitaría para iniciar un proceso de transformación de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Apoyo técnico.

Pregunta 9: ¿Qué cambios percibe que los usuarios desean en su experiencia dentro del gimnasio respecto al servicio digital? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Mayor comunidad y menos tramites presenciales.

Pregunta 10: ¿Cómo cree que los clientes reaccionarían ante la implementación de una hibridación con respecto a cómo ofrece los servicios del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Su reacción del cliente sería que el gimnasio está mejorando en su sistema integral, una experiencia más rápida, ágil y personalizada.

Pregunta 11: ¿De qué manera el servicio digital podría fortalecer la fidelización de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Tener un sistema integral dentro del gimnasio ayuda a fidelizar a nuestros clientes, ellos observan el servicio que se brinda.

Pregunta 12: ¿Qué resultados espera lograr a nivel competitivo si el gimnasio adopta un modelo híbrido? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Diferenciarnos de la competencia, captación de nuevos clientes, retención de clientes, aumenta los ingresos del gimnasio, agilidad operativa.

Entrevista a dos trabajadores del gimnasio B11 FIT

Pregunta 1: ¿Qué importancia considera que tiene la tecnología en la gestión actual del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Muy importante porque es un buen complemento para un mejor rendimiento del gimnasio y hacer sentir cómodo al cliente, que todo se le haga más fácil.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de herramientas digitales cree que podrían incorporarse para mejorar los servicios del gimnasio?

Una aplicación donde las personas puedan ingresar sus datos físicos y según eso obtengan una rutina, que las personas tengan el rol de personalizar a lo que le parece mejor.

Pregunta 3: ¿Qué beneficios esperaría obtener si el gimnasio implementara nuevas tecnologías? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Más modernidad, que el gimnasio atraiga a más clientes y que sea atractivo para cualquier persona por lo fácil que sería.

Pregunta 4: ¿Qué limitaciones prevé para incorporar innovaciones tecnológicas en el corto plazo? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Que las personas no se adapten de manera progresiva,

Pregunta 5: ¿Qué procesos del gimnasio podrían gestionarse con herramientas tecnológicas (¿cómo reservas en línea, pagos en línea, seguimiento de rutinas en línea)?

Seguimiento de rutina en línea.

Pregunta 6: ¿A su juicio que una plataforma digital podría mejorar la atención de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Les facilitaría algún proceso.

Pregunta 7: ¿Considera viable combinar servicios presenciales con marketing de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Sí

Pregunta 8: ¿Qué tipo de apoyo cree que necesitaría para iniciar un proceso de transformación de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Seguridad en los datos de las personas.

Pregunta 9: ¿Qué cambios percibe que los usuarios desean en su experiencia dentro del gimnasio respecto al servicio digital? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Una aplicación móvil.

Pregunta 10: ¿Cómo cree que los clientes reaccionarían ante la implementación de una hibridación con respecto a cómo ofrece los servicios del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Se adaptarían poco a poco.

Pregunta 11: ¿De qué manera el servicio digital podría fortalecer la fidelización de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Facilidad en los pagos de las membresías.

Pregunta 12: ¿Qué resultados espera lograr a nivel competitivo si el gimnasio adopta un modelo híbrido? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Mas clientes.

Pregunta 1: ¿Qué importancia considera que tiene la tecnología en la gestión actual del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

La verdad sí ayuda bastante. Hace que todo sea más rápido, tanto para nosotros como para los clientes. Evita estar anotando todo a mano y facilita el trabajo diario.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de herramientas digitales cree que podrían incorporarse para mejorar los servicios del gimnasio?

Una aplicación sería buenísima, donde la gente pueda ver su rutina, sus avances o cosas así. También que puedan inscribirse o pagar sin venir hasta acá.

Pregunta 3: ¿Qué beneficios esperaría obtener si el gimnasio implementara nuevas tecnologías? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Sería todo más organizado y la gente lo vería más moderno. También nos haría el trabajo más ligero.

Pregunta 4: ¿Qué limitaciones prevé para incorporar innovaciones tecnológicas en el corto plazo? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Sería todo más organizado y la gente lo vería más moderno. También nos haría el trabajo más ligero.

Pregunta 5: ¿Qué procesos del gimnasio podrían gestionarse con herramientas tecnológicas (¿cómo reservas en línea, pagos en línea, seguimiento de rutinas en línea)?

El seguimiento de rutinas, reservas de clases, pagos, todo eso se podría hacer por una aplicación o sistema.

Pregunta 6: ¿A su juicio que una plataforma digital podría mejorar la atención de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Sí, porque les hace la vida más fácil. Hacen todo más rápido y no tienen que esperar tanto en la recepción.

Pregunta 7: ¿Considera viable combinar servicios presenciales con marketing de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Claro que sí, hoy en día casi todo funciona así: una parte en persona y otra por internet.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de apoyo cree que necesitaría para iniciar un proceso de transformación de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Algo de guía al inicio, como explicarnos cómo funciona todo para poder ayudar a los clientes.

Pregunta 9: ¿Qué cambios percibe que los usuarios desean en su experiencia dentro del gimnasio respecto al servicio digital? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

La mayoría pide una aplicación, porque quieren ver sus rutinas y pagar sin hacer fila.

Pregunta 10: ¿Cómo cree que los clientes reaccionarían ante la implementación de una hibridación con respecto a cómo ofrece los servicios del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Al principio quizás les cueste, pero luego se acostumbran. La mayoría termina prefiriendo lo digital.

Pregunta 11: ¿De qué manera el servicio digital podría fortalecer la fidelización de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Si les das todo más fácil, como pagar, ver rutinas o reservar clases, se sienten más cómodos y siguen viniendo.

Pregunta 12: ¿Qué resultados espera lograr a nivel competitivo si el gimnasio adopta un modelo híbrido? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Yo creo que llegarían más clientes y el gimnasio se vería más moderno y organizado.

Conclusión general de las entrevistas

A partir de las entrevistas que fueron realizadas al propietario y a los trabajadores del gimnasio B11 FIT, se logró evidenciar la importancia de integrar herramientas digitales en el gimnasio hoy en día. Tanto el propietario como los empleados reconocieron que la tecnología facilita los procesos, agiliza la atención a los usuarios y mejora la organización interna del GYM.

En conclusiones generales las tres personas entrevistadas coinciden en que la implementación de herramientas digitales es una oportunidad para seguir creciendo.

Análisis de la situación actual con una matriz FODA



Análisis de los resultados de las encuestas

1. Considera usted que el uso de nuevas tecnologías (como un sitio web, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso), puede mejorar la calidad de los servicios en el gimnasio

Tabla 2

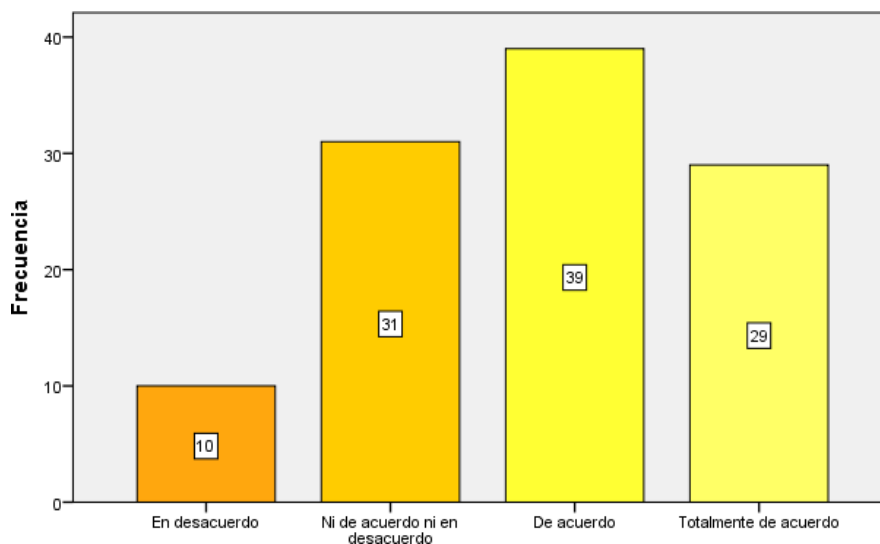
Nuevas tecnologías

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	10	9,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	28,4%
De acuerdo	39	35,8%
Totalmente de acuerdo	29	26,6%
Total	109	100%

Nota: Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 1

Nuevas tecnologías



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

De acuerdo con los resultados, se observa que la mayoría de los encuestados tiene una postura positiva frente al uso de nuevas tecnologías dentro del gimnasio B11 FIT. El 35,8% está

de acuerdo y el 26,6% totalmente de acuerdo, lo cual representa un 62,4% favorable. Lo que evidencia que los usuarios reconocen que herramientas como un sitio web, pagos en línea o seguimiento del progreso pueden mejorar la calidad del servicio.

2. Le gustaría que el gimnasio incorpore herramientas digitales para facilitar los entrenamientos (por ejemplo, como un sitio web, pagos en línea, clases por video o seguimiento del progreso).

Tabla 3

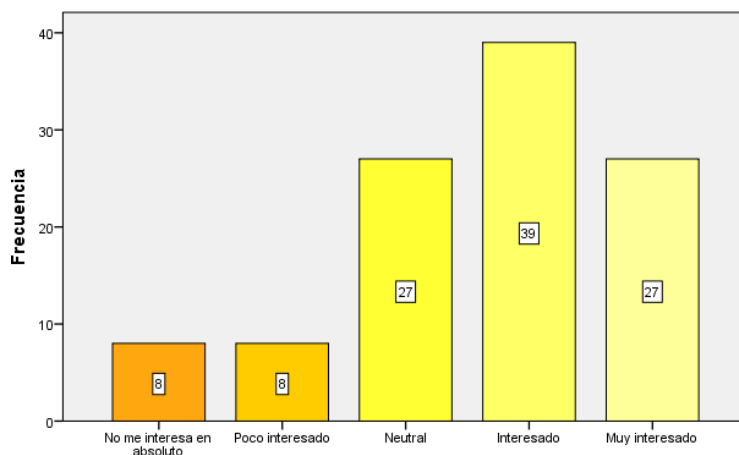
Herramientas digitales

	Frecuencia	Porcentaje
No me interesa en absoluto	8	7,3%
Poco interesado	8	7,3%
Neutral	27	24,8%
Interesado	39	35,8%
Muy interesado	27	24,8%
Total	109	100%

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 2

Herramientas digitales



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Los resultados reflejan que el 35,8% de los usuarios se muestra interesado y el 24,8% muy interesado, sumando un total de 60,6% de interés. Porcentaje que demuestra una clara aceptación hacia la incorporación de herramientas como clases por video, pagos en línea o rutinas personalizadas digitales. Únicamente el 14,6% muestra poco o ningún interés, pero la mayoría considera beneficioso modernizar los servicios del gimnasio.

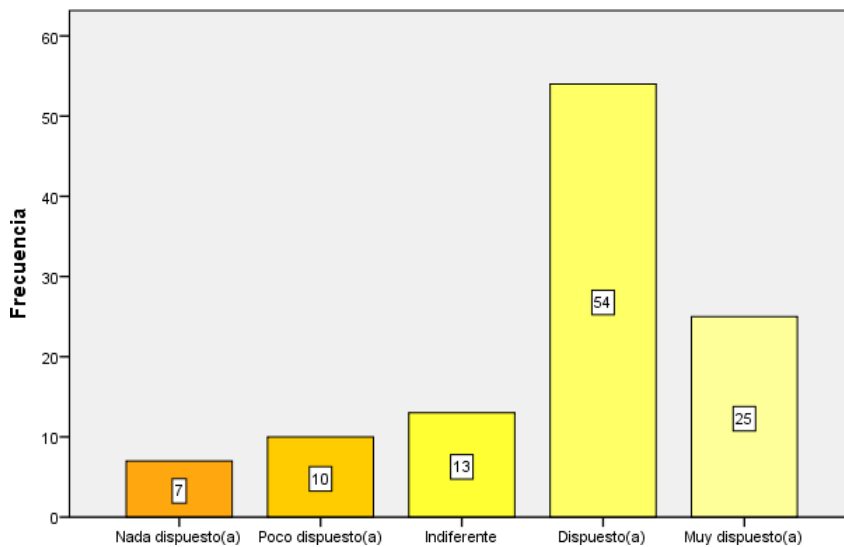
3. ¿Estaría dispuesto a utilizar plataformas virtuales como un sitio web, videos de entrenamiento o rutinas guiadas, para complementar sus rutinas en el gimnasio?

Tabla 4

Sitio web

	Frecuencia	Porcentaje
Nada dispuesto(a)	7	6,4%
Poco dispuesto(a)	10	9,2%
Indiferente	13	11,9%
Dispuesto(a)	54	49,5%
Muy dispuesto(a)	25	22,9%
Total	109	100%

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 3*Sitio web*

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Los datos evidencian que el 49,5% de los encuestados está dispuesto y el 22,9% muy dispuesto a utilizar plataformas virtuales. Esto significa que más del 72% de los usuarios está abierto a integrar rutinas guiadas, videos o un sitio web como complemento del entrenamiento presencial.

4. Le resultaría 4 poder pagar membresías a través de un sitio web.

Tabla 5*Pagar membresías*

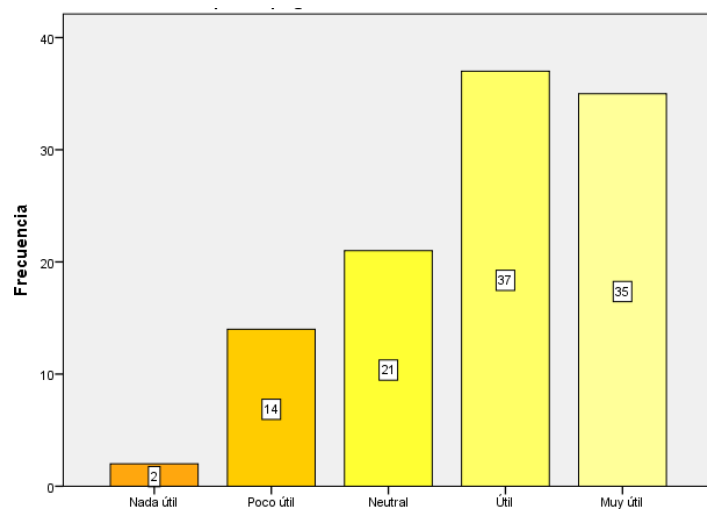
	Frecuencia	Porcentaje
Nada útil	2	1,8%
Poco útil	14	12,8%
Neutral	21	19,3%
Útil	37	33,9%

Muy útil	35	32,1%
Total	109	100%

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 4

Pagar membresías



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

El 33,9% de los usuarios considera útil y el 32,1% muy útil contar con pagos en línea, lo que representa un 66% de aceptación. Esto evidencia que los clientes prefieren métodos de pago más ágiles, rápidos y sin necesidad de acudir presencialmente. El porcentaje de clientes que expresan que sería poco útil o nada útil es 14,6%, lo cual confirma que la digitalización de los pagos es una necesidad creciente.

5. Le gustaría recibir notificaciones sobre su progreso en el gimnasio.

Tabla 6

Progreso en el gimnasio

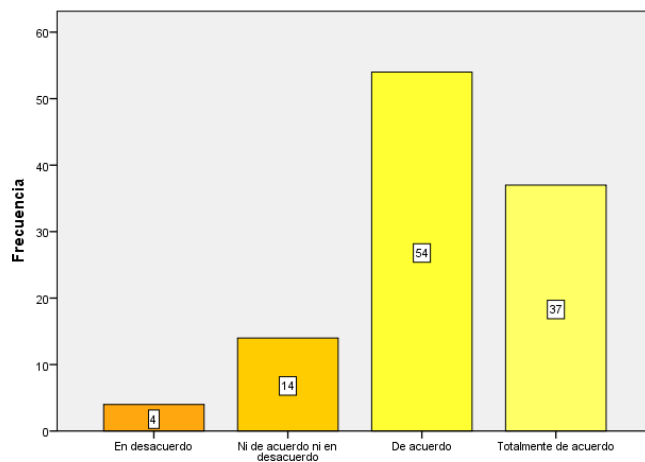
	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

En desacuerdo	4	3,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	12,8%
De acuerdo	54	49,5%
Totalmente de acuerdo	37	33,9%
Total	109	100%

Nota: Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 5

Progreso en el gimnasio



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

El 49,5% está de acuerdo y el 33,9% totalmente de acuerdo con recibir notificaciones de progreso. Esto significa que más del 83% de los usuarios desea contar con información personalizada, avances y seguimiento digital. Resultado que confirma una fuerte demanda por herramientas de monitoreo digital, lo cual puede mejorar la motivación y la fidelización de los clientes.

6. ¿Considera que una plataforma digital que permita pagos online, recibir asistencia por chat, consultar rutinas y recibir notificaciones, podría mejorar la atención del gimnasio?

Tabla 7

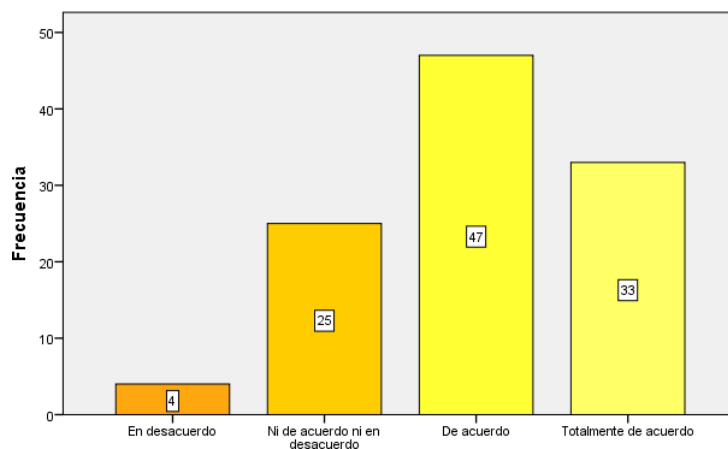
Plataforma digital

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	3,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	22,9%
De acuerdo	47	43,1%
Totalmente de acuerdo	33	30,3%
Total	109	100%

Nota: Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 6

Plataforma digital



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

El 43,1% de los encuestados está de acuerdo y el 30,3% totalmente de acuerdo con que una plataforma digital mejore la atención. Esto representa un 73,4% de aceptación, demostrando que los usuarios valoran servicios como asistencia por chat, consultas de rutinas y pagos online.

Solo un 3,7% está en desacuerdo, lo que da a entender que es beneficiosa modernizar tecnológicamente el gimnasio.

7. Cree usted que implementar entrenamientos virtuales a través de videos harían más completos los servicios del gimnasio.

Tabla 8

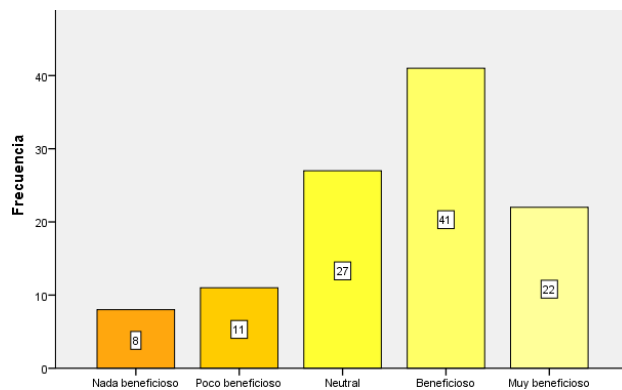
Entrenamientos virtuales

	Frecuencia	Porcentaje
Nada beneficioso	8	7,3%
Poco beneficioso	11	10,1%
Neutral	27	24,8%
Beneficioso	41	37,6%
Muy beneficioso	22	20,2%
Total	109	100%

Nota: Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 7

Entrenamientos virtuales



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Los resultados muestran que el 37,6% considera beneficioso y el 20,2% muy beneficioso los entrenamientos virtuales. En total, un 57,8% de los usuarios apoya esta propuesta. Un 24,8% se mantiene neutral, mientras que un 17,4% considera que no serían beneficiosos. La mayoría señala que los entrenamientos virtuales complementarían adecuadamente los servicios presenciales.

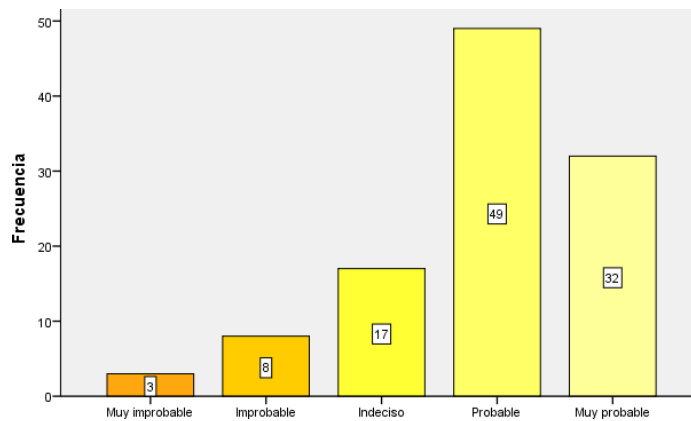
8. Si el gimnasio moderniza como ofrece sus servicios mediante un sitio web, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del proceso, ¿aumentaría su interés en continuar como cliente?

Tabla 9

Moderniza como ofrece sus servicios

	Frecuencia	Porcentaje
Muy improbable	3	2,8%
Improbable	8	7,3%
Indeciso	17	15,6%
Probable	49	45,0%
Muy probable	32	29,4%
Total	109	100%

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 8*Moderniza como ofrece sus servicios*

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Los datos revelan que el 45% considera probable continuar como cliente si se implementan mejoras digitales, y el 29,4% lo ve muy probable. Esto refleja un 74,4% de intención de permanencia. Esta información demuestra que la modernización tecnológica no solo atrae nuevos usuarios, sino que también contribuye a retener a los actuales.

9. Considera que la implementación de herramientas digitales como un sitio web, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso, harían al gimnasio más competitivo frente a otros.

Tabla 10*Herramientas digitales haría al gimnasio más competitivo*

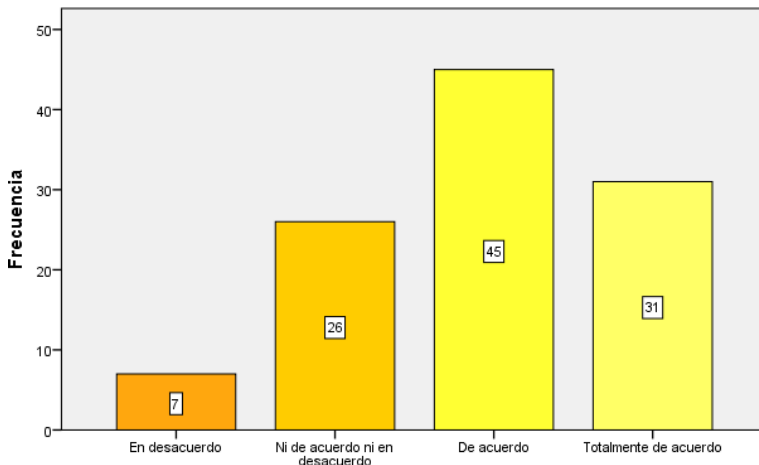
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	7	6,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	23,9%
De acuerdo	45	41,3%
Totalmente de acuerdo	31	28,4%

Total	109	100%
--------------	------------	-------------

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 9

Herramientas digitales haría al gimnasio más competitivo



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

El 41,3% de los encuestados está de acuerdo y el 28,4% totalmente de acuerdo, lo que suma un 69,7% de percepción positiva. Lo que indica que los usuarios reconocen que implementar tecnología aumentaría la competitividad del gimnasio B11 FIT en comparación con otros gimnasios del sector.

10. Recomendaría el gimnasio si ofrece opciones híbridas en la forma de ofrecer sus servicios (como un sitio web, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso).

Tabla 11

Recomendaría al gimnasio si ofrece opciones híbridas

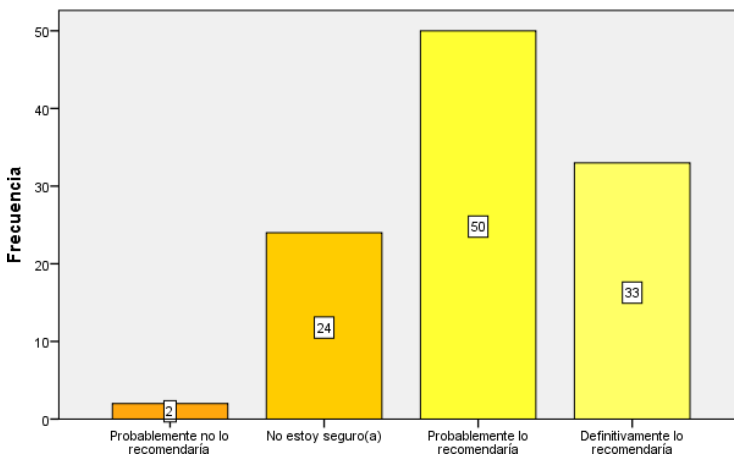
	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente no lo recomendaría	2	1,8%
No estoy seguro(a)	24	22,0%

Probablemente lo recomendaría	50	45,9%
Definitivamente lo recomendaría	33	30,3%
Total	109	100%

Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Figura 10

Recomendaría al gimnasio si ofrece opciones híbridas



Nota. Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

El 45,9% de los usuarios probablemente recomendaría el gimnasio y el 30,3% definitivamente lo recomendaría. Esto suma un 76,2% de intención de recomendación. Este resultado demuestra que adoptar un modelo híbrido incrementa la satisfacción y la probabilidad de recomendación, lo cual fortalece la reputación y el posicionamiento del gimnasio. Solo un 1,8% no lo recomendaría, lo que evidencia un alto nivel de aceptación general.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que los usuarios del gimnasio B11 FIT muestran una alta aceptación hacia la implementación de herramientas digitales. La mayoría de los usuarios considera que la tecnología mejora la calidad del servicio. Resultado que se alinea con lo dicho por Morales Pulido (2025), quien afirma que la transformación digital incrementa la eficiencia de los procesos y favorece la competitividad cuando esta se implementa de forma consistente y con la participación de los colaboradores.

Asimismo, se demostró que los usuarios están dispuestos a utilizar herramientas digitales como plataformas en línea, lo cual coincide con Ayora Recalde et al. (2024), quienes destacan la necesidad de que las PYMES ecuatorianas incorporen tecnologías digitales para mantenerse competitivas en el mercado. Complementariamente, Autio et al. (2021) aportan que la digitalización puede tanto dispersar actividades como concentrarlas. En el caso de B11 FIT, una propuesta híbrida con rutinas virtuales accesibles y servicios especializados que pueden optimizar el alcance del gimnasio en el mercado fitness.

El hallazgo sobre la utilidad de los pagos en línea y el interés por notificaciones de progreso se relaciona con lo mencionado por Liborio Zapata et al. (2020), quienes resaltan que la estrategia y la cultura organizacional son determinantes para una adopción exitosa. La demanda de los usuarios coincide con la recomendación teórica de usar tecnología y procesos internos como pagos, comunicación, seguimiento, para que la digitalización funcione correctamente.

Además, el interés por rutinas guiadas y asesoramiento virtual se vincula con Marcos-Rodríguez et al. (2024), que sostienen que herramientas digitales como plataformas interactivas que potencian la personalización y mejoran la satisfacción. Esto explica por qué una parte importante de los usuarios valora la hibridación, debido que buscan flexibilidad, personalización y acompañamiento continuo.

Por último, el hecho de que más del 70% de los usuarios recomendaría el gimnasio si adopta un modelo híbrido coincide con Salazar Mariscal et al. (2025), quienes indican que la digitalización mejora posicionamiento y abre oportunidades de crecimiento. En conjunto, estos hallazgos confirman que la transformación digital es clave para la innovación, la competitividad y la fidelización. Estos hallazgos demuestran que una estrategia híbrida bien diseñada permitirá a

B11 FIT aprovechar tanto las ventajas de mayor alcance, como las de servicios especializados con herramientas digitales, cumpliendo así con los objetivos de la investigación.

Propuesta

El gimnasio B11 FIT, es una empresa ubicada en el cantón Santa Elena, de la provincia de Santa Elena, en el GYM se puede dar un mayor uso de herramientas tecnológicas que no se están aprovechando de mejor manera a la hora de ofrecer sus servicios, es por esta razón, que se propuso como se menciona en el tercer objetivo plantear las estrategias de hibridación que podrían implementarse en el gimnasio.

Utilizar estrategias de hibridación en la actualidad resulta una ventaja competitiva que tiene un negocio frente a otros, dar a conocer mejor la empresa y satisfacer las demandas exigentes con respecto a la tecnología que tienen los clientes en esta era digital que se vive hoy en día.

La presente propuesta plantea una incorporación de un sistema híbrido en los servicios del gimnasio B11 FIT, combinando la experiencia presencial que tiene el GYM con herramientas digitales que permitan ampliar su ventaja frente a otros negocios similares.

Este modelo híbrido se base en:

1. Sitio Web interactivo con QR
2. Pagos en línea
3. Clases grabadas (biblioteca de rutinas en casa y en el gimnasio)
4. Seguimiento del proceso físico del usuario
5. Chat Bot con IA
6. Catálogo con WhatsApp Business

Objetivo de la propuesta

Implementar un modelo de hibridación en los servicios del gimnasio para modernizarlo mediante herramientas digitales que fortalezcan la experiencia del usuario, mejorar el atractivo y fidelización del cliente.

Justificación de la propuesta

La hibridación en el gimnasio B11 FIT permite una mayor diversificación de servicios, mayor accesibilidad para los usuarios que no por algún motivo no pueden acudir de manera presencial al GYM, un aumento en la fidelización y retención del cliente, una mayor ventaja competitiva frente a otros gimnasios que solo ofrecen servicios tradicionales.

Diseño de los elementos de la propuesta

Sitio Web

El sitio web creado por la plataforma online Odoo, que ofrece una serie de herramientas para la creación de sitios web de forma rápida y sencilla. Este contara con un diseño moderno y que se pueda adaptar a celulares, con secciones como pago de membresías, enlace directo al catálogo de productos y accesorios, proceso personal como creación de rutinas, creación de un plan alimenticio y seguimiento del proceso continuo en el gimnasio, todo esto con un link a Notion, rutinas personalizadas, eventos del gimnasio y contactos vía correo y redes sociales como Instagram y Facebook.

Un sitio web en el gimnasio B11 FIT mejoraría la visibilidad en internet, facilidad para captación de nuevos clientes, centraliza información para mejor satisfacción de los usuarios.

Link del sitio web: <https://b11-fit.odoo.com/>

Código QR

Figura 11

Código QR

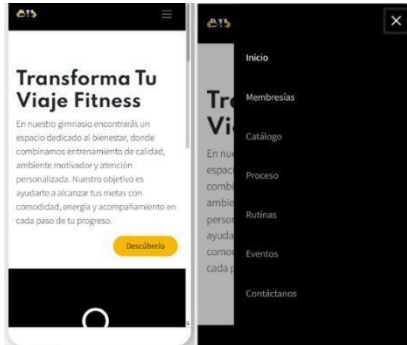


Nota. Código QR que lleva directo al sitio web

Sitio Web

Figura 12

Sitio Web visualizado desde el móvil



Nota. Visualización móvil

Figura 13

Sitio Web - Inicio



Nota. Visualización de la sección Inicio del sitio web

Figura 17

Sitio Web - Link a Facebook



Nota. Visualización del link que lleva a Facebook

Figura 18

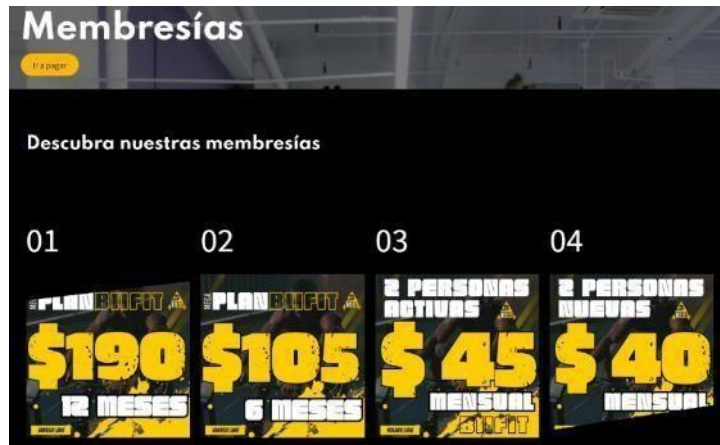
Sitio Web - Link a Instagram



Nota. Visualización del link que lleva a Facebook

Figura 19

Sitio Web - Membresías



Nota. Visualización de la sección Membresías

Figura 20

Sitio Web – Link WhatsApp



Nota. Visualización del link que lleva a WhatsApp

Figura 21

Sitio Web - Frases motivacionales



Nota. Visualización de frases motivadoras

Figura 22

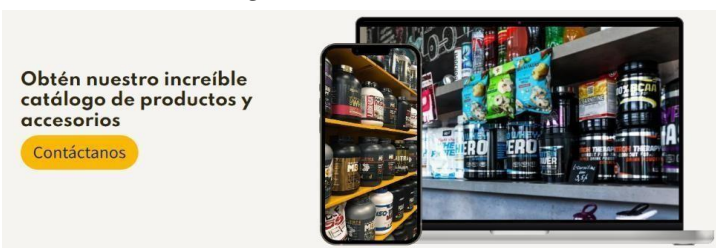
Sitio Web - Promociones



Nota. Visualización de las promociones temporales del gimnasio

Figura 23

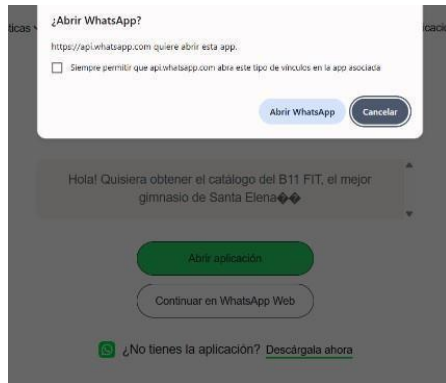
Sitios Web - Catálogo



Nota. Visualización de la sección catálogo

Figura 24

Sitio Web – Link WhatsApp



Nota. Visualización del link que lleva a WhatsApp

Figura 25

Sitio Web - Proceso



Nota. Visualización de la sección proceso

Figura 26

Sitio Web - Link Notion



Nota. Visualización del link que lleva a Notion plantilla para crear plan alimenticio

Figura 27

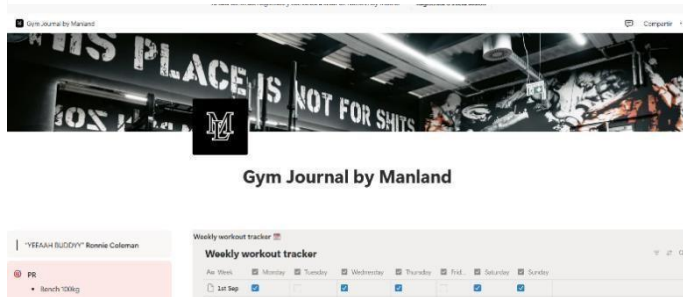
Sitio Web - Link Notion



Nota. Visualización del link que lleva a Notion plantilla para crear rutinas

Figura 28

Sitio Web – Link Notion



Nota. Visualización del link que lleva a Notion plantilla para un seguimiento personal

Figura 29

Sitio Web - Rutinas



Nota. Visualización de las rutinas personalizadas

Figura 30

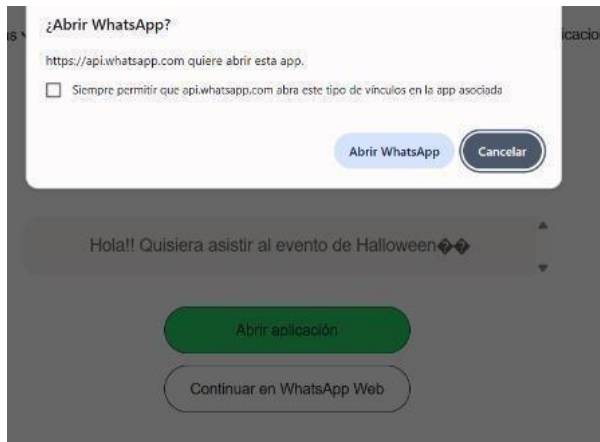
Sitio Web - Eventos



Nota. Visualización de la sección eventos del gym

Figura 31

Sitio Web - WhatsApp



Nota. Visualización del link que lleva a WhatsApp

Figura 32*Sitio Web - Contáctanos*

Contáctanos

Contáctenos sobre cualquier cosa relacionada con nuestra empresa o servicios. Haremos todo lo posible por responderle a la brevedad.

Nombre * Número de teléfono

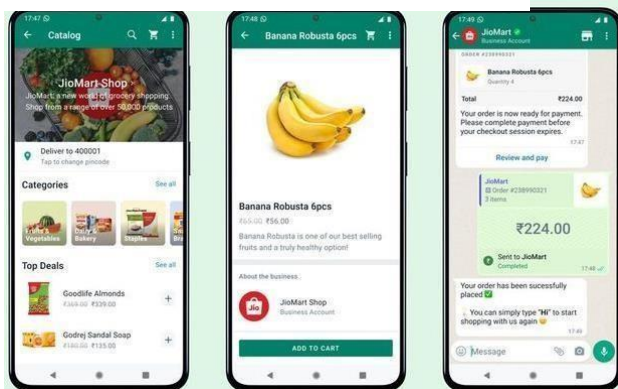
Correo electrónico * Empresa

Asunto *

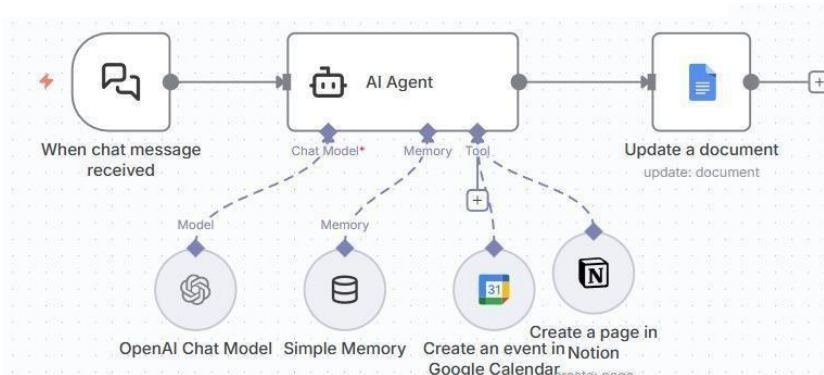
Pregunta *

B11 FIT
 Santa Elena
 +593 0339477244
 b11fit@gmail.com

Nota. Visualización la sección contáctanos

Figura 33*WhatsApp Business*

Nota. Visualización de cómo sería un catálogo por medio de WhatsApp Business

Figura 34*Chat Bot*

Nota. Visualización de cómo sería un sistema de Chat Bot por la plataforma online N8N

Pagos en línea

Pagos en línea disponibles en Ecuador, esto incluiría pago de membresías mensuales, renovaciones de manera fácil, compra de productos deportivos como suplemento y accesorios que ofrece el gimnasio.

Clases grabadas

El cliente tendrá a su disponibilidad rutinas grabadas para cuando no pueda acudir al gimnasio y no se quede sin entrenar lo haga en casa con los elementos disponibles de su hogar, esto beneficiaría a muchas personas nuevas que necesitan rutinas grabadas para cuando se encuentren en las instalaciones del gimnasio, lo que resultaría a una mejor incorporación del usuario en el gimnasio.

Seguimiento del proceso físico del usuario

El usuario tendrá un registro de medidas corporales, peso, porcentaje de grasa, estado físico, para poder plantear metas individuales con cada usuario, obteniendo un mejor progreso en el gimnasio y aumentando la fidelidad del cliente.

Chat Bot con IA

Un sistema inteligente integrado en el sitio web del gimnasio que pueda recomendar rutinas personalizadas, sugerencias alimenticias, recordatorios, análisis del proceso, consultas sobre el mundo fitness.

Catálogo con WhatsApp Business

Un catálogo por medio de un WhatsApp especializado en negocios permitirá que todo sea más profesional, es importante conocer la diferencia de un WhatsApp propio que uno de empresa, con el catálogo los clientes estarán al día con los productos o accesorios que están a la venta en el gimnasio, así mismo las promociones que haya de estas.

Plan de acción detallado para la propuesta

Fase	Actividad	Responsable	Tiempo estimado
1. Diagnóstico	Revisión de los servicios actuales e identificación de necesidades digitales	Administrador	1 semana
2. Diseño del sitio web	Diseño y estructura del contenido	Diseñador web	2 semanas
3. Desarrollo del sitio web	Programación de la funcionalidad e integración de los pagos en línea	Programador	3 semanas
4. Producción de contenido	Grabación de clases, creación de una biblioteca de videos y catálogo de productos y accesorios	Entrenadores	3 semanas
5. Configuración del Chat Bot	Crear base de datos, rutinas y algoritmos	Consultor de IA	3 semanas
6. Capacitación	Uso del sitio web, en los pagos online, atención adecuada de manera digital	Gerencia	1 semana
7. Lanzamiento y promoción	Campañas en redes sociales	Marketing	2 semanas
8. Evaluación de mejoras	Monitorio retroalimentación y	Equipo de gestión	De manera constante

Presupuesto

Categoría	Valor estimado
Diseño de sitio web	\$100
Sistema de pagos en línea	\$50

Dominio anual	\$22
Producción de contenido	\$300
Chat Bot	\$300
Marketing de lanzamiento	\$50
Total	\$822

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se llegó a la conclusión de que el gimnasio B11 FIT sí cuenta con condiciones necesarias para aplicar un modelo de hibridación, puesto que tanto los usuarios, trabajadores y el propietario coinciden en que la tecnología puede mejorar al GYM. Se logró identificar la situación actual del gimnasio, donde todavía existen muchos procesos que se hacen manualmente, y por la creciente demanda en el mundo de usar servicios que utilicen herramientas digitales, demuestra que la modernización es un tema necesario en el GYM.

Asimismo, se determinaron los factores que influyen en la aplicación de la hibridación, como es la aceptación positiva que se obtuvo de los usuarios y una buena disposición del personal del gimnasio, la necesidad de facilitar procesos, seguir las tendencias del sector fitness, adaptarse a un mundo cada vez más digital. Estos factores llegan a influir en la decisión de implementar herramientas digitales y muestran a un gimnasio listo para iniciar este cambio de la mejor manera posible.

De igual manera, la investigación permitió plantear diversas estrategias de hibridación como un sitio web, pagos en línea, rutinas digitales, contenido de apoyo y el uso de WhatsApp business. Estas estrategias están acorde a las necesidades de los usuarios con las limitaciones y oportunidades que se presentan en el gimnasio B11 FIT.

Los resultados demuestran que la hibridación como una estrategia de innovación si genera valor en el gimnasio B11 FIT, al mejorar la experiencia de los usuarios, facilitar los procesos, va a ayudar a fortalecer la fidelización del cliente, aumentar la competitividad frente a sus competidores y permitir que el GYM se adapte a las tendencias actual del sector y de las personas.

Recomendaciones

Con la investigación se recomienda que el gimnasio B11 FIT comience con la implementación de un modelo de hibridación de manera progresiva, que se modernice el GYM, incorporando herramientas digitales básicas que complementen procesos tradicionales. Esto como un sitio web para brindar información general, eventos del gimnasio, pago de membresías, contenido disponibles, catálogo de productos y accesorios, lo cual permitirá transformar la situación actual identificada en el estudio.

Se aconseja tomar en cuenta los factores que influyen en la aplicación de la hibridación, es importante que el gimnasio maneje de manera adecuada el proceso para implementarla, capacitar de forma precisa a los trabajadores en el uso de nuevas herramientas digitales y comunique claramente a los clientes los beneficios de estos cambios.

Se sugiere aplicar de manera concreta las estrategias de hibridación planteadas en la investigación, entre ellas están: Sitio Web interactivo con QR, Pagos en línea, clases grabadas (biblioteca de rutinas en casa y en el gimnasio), seguimiento del proceso físico del usuario, chat Bot con IA y catálogo con WhatsApp Business, estas estrategias permitirán que el GYM avance hacia un modelo híbrido atractivo.

Por último, se recomienda realizar evaluaciones periódicas para estar al tanto con la aceptación de los usuarios, identificar las mejoras y ajustar las estrategias según la demanda del gimnasio, con ello, se permitirá una hibridación que genere valor, mejore la experiencia del cliente y contribuya al crecimiento y posicionamiento del GYM B11 FIT.

Bibliografía

- Aarsman, S. R., Greenwood, C. J., Linardon, J., Rodgers, R. F., Messer, M., Jarman, H. K., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2024). *Enhancing inferences and conclusions in body image focused non-experimental research via a causal modelling approach* <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2024.101704>
- ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR LEY-ORGANICA EMPRENDIMIENTO-INNOVACION. (2020). <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). *Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces*. *Global Strategy Journal*, *11*(1), 3–16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
- Ayora Recalde, D., Illescas Rendon, I., & Reigosa Lara, A. (2024). *La Revolución Digital en las Pymes Ecuatorianas: Nuevos Modelos de Negocio y Oportunidades de Crecimiento*. *Investigación, Tecnología e Innovación*, *16*(22), 1–10. <https://doi.org/10.53591/iti.v16i22.1647>
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2024). *Interrelation between Sustainable Dynamic Capabilities, Corporate Sustainability, and Sustained Competitive Advantage. Sustainability (Switzerland)*, *16*(7). <https://doi.org/10.3390/su16072864>
- Barnes, B. R. (2019). *Transformative mixed methods research in South Africa: In Transforming Research Methods in the Social Sciences* (pp. 303–316). Wits University Press. <https://doi.org/10.18772/22019032750.24>
- Barbour, J., Jensen, J., Call, S., & Sharma, N. (2023). Substance, Discourse, and Practice: A Review of Communication Research on Automation. *Annals of the International Communication Association*, 261–291. <https://doi.org/10.1080/23808985.2023.2183232>
- Bian, S., Rupp, A., & Magno, M. (2023). *Fully Automatic Gym Exercises Recording: An IoT Solution*. <https://doi.org/10.1109/MetroInd4.0IoT57462.2023.10180177>
- Buytaert, W., Mishra, A., Verbist, K., Ellis, J., Cheo, E., Leflaive, X., Turkeli, S., Okamoto, S., & Cudennec, C. (2023). *UNESCO Report Part Title: Innovación Report Part*. <https://www.jstor.org/stable/resrep65093.22>
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways. *Psychology & Marketing published by Wiley Periodicals LLC*, 1529-1562. https://www.researchgate.net/publication/359921784_Personalization_in_personalized_marketing_Trends_and_ways_forward
- Chen, Y., & Prentice, C. (2025). Integrating Artificial Intelligence and Customer Experience. *Australasian Marketing Journal*, *33*(2), 141–153. <https://doi.org/10.1177/14413582241252904>
- Choi, O., & Yong Han, S. (2008). Personalization of Rule-based Web Services. *Sensors* 2424-2435. <https://doi.org/10.3390/s8042424>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2025). *Superar las trampas del desarrollo de América Latina y el Caribe en la era digital: el potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e4ca636c-2b8a-4138-8c62-b685540d9b99/content>

- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. (2008).
<https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador?download=constitucion-republica-ecuador>
- Cyfert, S., Dyduch, W., & Zastempowski, M. (2022). The Impact of Resources on the Adaptability of State Forest Companies. Some Evidence from the State Forests National Forest Holding. *Forests*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/f13020355>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico The interview, a flexible and dynamic resource. *Investigación en Educación Médica*, 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Dra. Irma, R., Dr. Elías, D., Ciriaco Reyes, D., Corimayhua Luque, L., & Abg. Marcelino, U. (2022). Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 2-19. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3106>
- Farinha, I. M., Ferreira, F. A. F., Ferreira, N. C. M. Q. F., Garces, E., & Daim, T. (2025). *Digital strategies and non-conventional sources of innovation: Analysis of causal relationships using interpretive structural modeling*. *Technology in Society*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102940>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro Estadístico de Empresas 2023. Ecuador en cifras*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Tecnologías de la información y comunicación*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2025/202507_Tecnologia_de_la_Informacion_y_Comunicacion-TICs.pdf
- Kou, G., Olgu Akdeniz, Ö., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2021). *Fintech investments in European banks: a hybrid IT2 fuzzy multidimensional decision-making approach*. *Financial Innovation*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00256-y>
- Lago Martínez S, Gala R y Samaniego F (2019). *Plataformas digitales en las industrias creativas en Argentina*. <https://www.jstor.org/stable/j.ctvt6rmh6.22>
- LEY DE COMERCIO ELECTRONICO, FIRMAS Y MENSAJES DE DATOS. (2002). <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-comercio-electronico-firmas-mensajes-datos>
- LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES. (2021). <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-proteccion-datos-personales?download=ley-organica-proteccion-datos-personales>
- Liborio Zapata, M., Berrah, L., & Tabourot, L. (2020). *Towards the Definition of an Impact Level Factor of SME Features Over Digital Transformation*. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 591 IFIP, 123–130. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57993-7_15
- Mahoney, N. (2022). *American Economic Association Principles for Combining Descriptive and Model-Based Analysis in Applied Microeconomics*. <https://www.jstor.org/stable/27151260>

- Maqsood, U. S., Li, Q., & Zahid, R. M. A. (2025). Adoption of digital transformation from a firm's creation to decline: the role of China's mass entrepreneur and innovation campaign. *Financial Innovation*, *11*(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00740-1>
- Marcos-Rodriguez, K. L., Moran-Murillo, P. N., & Ríos-Gaibor, C. G. (2024). *Transformación digital y su impacto en estrategias y herramientas tecnológicas en la administración moderna*. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, *2*(3), 53–64. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n3/41>
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, *756*. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804/2373>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2022). *Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025*. <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Agenda-transformacion-digital-2022-2025.pdf>
- Morales Pulido, M. I. (2025). *Innovation from digital transformation in PYMEs*. *European Public and Social Innovation Review*, *10*. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1138>
- Pishnyak A y Khalina N. (2021). *Perception of New Technologies: Constructing an Innovation Openness Index*. <https://foresightjournal.org/wp-content/uploads/2024/12/19318-Article->

Text-59010-2-10-20241105.pdf

- Prokopenko, O., Kurbatova, T., Khalilova, M., Zerkal, A., Prause, G., Binda, J., Berdiyrov, T., Klapkiv, Y., Sanetra-Pólgrabi, S., & Komarnitskyi, I. (2023). *Impact of Investments and R&D Costs in Renewable Energy Technologies on Companies' Profitability Indicators: Assessment and Forecast*. *Energies*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/en16031021>
- Rahman, S. M., Chowdhury, N. H., Bowden, J. L. H., & Carlson, J. (2025). *Metaverse platform attributes and customer experience measurement*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104159>
- Roque, I., Miguel Do Carmo, R., Caleiras, J., & Vieira De Assis, R. (2024). *Trajectories of precariousness of tuk-tuk drivers in Portugal*. *Labour & Globalisation*, 18(2), 176–195. <https://www.jstor.org/stable/pdf/48802875.pdf>
- Salgado Reyes, N. (2024). Automatización de tareas en sistemas de información: implementación de sistemas inteligentes para la automatización de tareas repetitivas y procesos rutinarios en entornos de sistemas de información. *FIPCAEC*, 104-115. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/935/1567>
- Schneider, A., & Hediger, V. (2023). *Tipping the Scales of Film History*. In *How Film Histories Were Made*. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.2307/jj.14170605>
- Shively, G. (2011). *Measuring Livelihoods and Environmental Dependence: Methods for Research and Fieldwork*. <https://www.jstor.org/stable/resrep02120.11>
- Shonubi, O. A. (2025). *Innovation challenges of digital transformation: Transitioning legacy to the future*. *Sustainable Futures*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100971>
- Singh, P., & Singh, V. (2024). *The power of AI: enhancing customer loyalty through satisfaction and efficiency*. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2326107>
- Stiven, M. E., Mariscal, S., María, M., Cajas Rodríguez, J., Daniel, M., Angulo Vélez, A., Alfonso, M. F., & Palacios, R. (2025). *Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito*. *Revista Gner@ndo*. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.420>
- The World Bank. (2023). *DIGITAL PROGRESS AND TRENDS REPORT*. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

- Ünal, U., Bağcı, R. B., & Taşcıoğlu, M. (2024). *The perfect combination to win the competition: Bringing sustainability and customer experience together*. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4806–4824. <https://doi.org/10.1002/bse.3728>
- Valcarce-Torrente, M., Lara-Bocanegra, A., Bernal-García, A., & Pérez-Tur, F. (2024). *Use of social media in fitness centers in Spain*. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 19(60). <https://doi.org/10.12800/ccd.v19i60.2146>
- Velasco, C., Reinoso-Carvalho, F., Barbosa Escobar, F., Gustafsson, A., & Petit, O. (2024). *Paradoxes, challenges, and opportunities in the context of ethical customer experience management*. In *Psychology and Marketing (Vol. 41, Issue 10, pp. 2506–2524)*. John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/mar.22069>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vitti, M., Ferrante, M., Mossa, G., Digiesi, S., & Sassanelli, C. (2025). *Life Cycle Assessment of Production and Assembly Lines: A Research Agenda*. *Proceedings of the Conference on Production Systems and Logistics*, 438–448. <https://doi.org/10.15488/18888>
- Weidig, J., Weippert, M., & Kuehnl, C. (2024). *Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis*. *Journal of Business Research*, 177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641>
- Wojton H, Snavely J y Mary J. (2016). *Introduction to Survey Design*. <https://www.jstor.org/stable/resrep22713>
- Wu, S., Cheng, P., & Yang, F. (2024). *Study on the impact of digital transformation on green competitive advantage: The role of green innovation and government regulation*. *PLoS ONE*, 19(8 August). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306603>

Apéndice

Apéndice 1: Matriz de consistencia

Titulo	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Hibridación como estrategia de innovación del gimnasio B11 FIT del Cantón Santa Elena, año 2025.	¿De qué manera la hibridación como estrategia de innovación genera valor en el gimnasio B11 FIT de la provincia de Santa Elena?	Establecer de qué manera la hibridación como estrategia de innovación genera valor en el gimnasio B11 FIT de la provincia de Santa Elena.		Hibridación	Innovación tecnológica	Nuevas tecnologías Adaptabilidad Inversión	Enfoque: Mixto Cualitativo y cuantitativo Alcance: Descriptivo Métodos: Analítico-Sintético
	Sistematización del problema ¿Cómo es la situación actual sobre hibridación del gimnasio B11 FIT?	Objetivos Específicos Identificar la situación actual sobre hibridación del gimnasio B11 FIT.				Transformación digital	Escalabilidad digital Personalización Automatización Población: Finita Dueño, Clientes y personal del gimnasio B11 FIT Muestra: No probabilística por conveniencia
	¿Qué factores influyen en la aplicación de la hibridación en el gimnasio B11 FIT?	Determinar qué factores influyen en la aplicación de la hibridación en el gimnasio B11 FIT.	La implementación de la hibridación como estrategia de innovación permite crear valor a los usuarios en el gimnasio B11 FIT.			Experiencia del cliente	Satisfacción del cliente Fidelización Ventaja competitiva Técnicas: Entrevista y Cuestionario.
	¿Cuáles son las estrategias de hibridación que podrían implementarse en el gimnasio B11 FIT?	Plantear las estrategias de hibridación que podrían implementarse en el gimnasio B11 FIT.					

Apéndice 2: Informe de validación de instrumentos – Entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: “ESTRATEGIAS DE HIBRIDACIÓN PARA EL GIMNASIO B11 FIT DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2026”

Autor del Instrumento: JOSÉ NEPTALÍ CRUZ GARCÍA

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				X	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Santa Elena, 10 de noviembre de 2025



Firma del Experto Informante

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.

Apéndice 3: Informe validación – Encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: “ESTRATEGIAS DE HIBRIDACIÓN PARA EL GIMNASIO B11 FIT DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2026”
Autor del Instrumento: JOSÉ NEPTALÍ CRUZ GARCÍA
Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				X	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Santa Elena, 10 de noviembre de 2025



Firmado electrónicamente por:
RENZO ENRIQUE
GUTIÉRREZ CONTRERAS
Validar electrónicamente con ELMAC

Firma del Experto Informante
Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.

Apéndice 4: Certificado validación de instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "ESTRATEGIAS DE HIBRIDACIÓN PARA EL GIMNASIO B11 FIT DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2026", planteado por el estudiante **JOSÉ NEPTALÍ CRUZ GARCÍA** con cédula de identidad # **0928224187**, doy por valido los siguientes formatos presentados:

1. Guía de Entrevista
2. Cuestionario de Encuesta

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al petitionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 10 de noviembre de 2025.



Lcdo. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 5: Entrevista dirigida al propietario y dos trabajadores del gimnasio



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida al propietario y personal del gimnasio B11 FIT

Tema: Estrategias de Hibridación para el gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena, Año 2025

Objetivo: Establecer de qué manera la hibridación como estrategia de innovación genera valor en el gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena.

1. **¿Qué importancia considera que tiene la tecnología en la gestión actual del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)**

2. **¿Qué tipo de herramientas digitales cree que podrían incorporarse para mejorar los servicios del gimnasio?**

3. **¿Qué beneficios esperaría obtener si el gimnasio implementara nuevas tecnologías? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)**

4. **¿Qué limitaciones prevé para incorporar innovaciones tecnológicas en el corto plazo? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)**

5. ¿Qué procesos del gimnasio podrían gestionarse con herramientas tecnológicas (¿cómo reservas en línea, pagos en línea, seguimiento de rutinas en línea)?

6. ¿A su juicio que una plataforma digital podría mejorar la atención de los usuarios? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

7. ¿Considera viable combinar servicios presenciales con marketing de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

8. ¿Qué tipo de apoyo cree que necesitaría para iniciar un proceso de transformación de servicios digitales? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

9. ¿Qué cambios percibe que los usuarios desean en su experiencia dentro del gimnasio respecto al servicio digital? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

10. ¿Cómo cree que los clientes reaccionarían ante la implementación de una hibridación con respecto a cómo ofrece los servicios del gimnasio? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

11. ¿De qué manera el servicio digital podría fortalecer la fidelización de los usuarios?

(como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

12. ¿Qué resultados espera lograr a nivel competitivo si el gimnasio adopta un modelo híbrido? (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso)

Apéndice 6: Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio

Encuesta dirigida a los usuarios del gimnasio B11 FIT

Tema: “ESTRATEGIAS DE HIBRIDACIÓN PARA EL GIMNASIO B11 FIT DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2025”

Responsable: José Neptalí Cruz García

Duración: 10 a 15 minutos (redacte tiempo estimado)

Aplicación: Virtual

Fecha de aplicación: 3/11/2025

Estimado/a participante:

Le invitamos cordialmente a colaborar en esta investigación académica cuyo objetivo es Establecer de qué manera la hibridación como estrategia de innovación genera valor en el gimnasio B11 FIT del cantón Santa Elena.

Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos. No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.

Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Al continuar con la encuesta, usted manifiesta su consentimiento informado para participar de manera libre y voluntaria.

Declaración:

“He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar voluntariamente en la encuesta y autorizo el uso académico de mis respuestas, garantizando mi anonimato.”

Si No

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta antes de responder. Marque con una “X” o seleccione la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas; responda con total sinceridad. En caso de dudas, solicite apoyo al encuestador o revise el ejemplo incluido al inicio del cuestionario. La información recopilada se analizará de forma agrupada y no permitirá identificar individualmente a los participantes.

En los ítems tipo Likert 1-5.

1. Considera usted que el uso de nuevas tecnologías (como una aplicación móvil,

pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso), puede mejorar la calidad de los servicios en el gimnasio

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. Le gustaría que el gimnasio incorpore herramientas digitales para facilitar los entrenamientos (por ejemplo, como una aplicación móvil, pagos en línea, clases por video o seguimiento del progreso).

No me interesa en absoluto	Poco interesado	Neutral	Interesado	Muy interesado

3. ¿Estaría dispuesto(a) a utilizar plataformas virtuales como aplicaciones móviles, videos de entrenamiento, clases por videos o rutinas guiadas, para complementar sus rutinas en el gimnasio?

Nada dispuesto(a)	Poco dispuesto(a)	Indiferente	Dispuesto(a)	Muy dispuesto(a)

4. Le resultaría útil poder pagar membresías a través de un sitio web.

Nada útil	Poco útil	Neutral	Útil	Muy útil

5. Le gustaría recibir notificaciones sobre su progreso en el gimnasio.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. ¿Considera que una plataforma digital que permita pagos online, recibir asistencia por chat, consultar rutinas y recibir notificaciones, podría mejorar la atención del gimnasio?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. Cree usted que implementar entrenamientos virtuales a través de videos harían más completos los servicios del gimnasio.

Nada beneficioso	Poco beneficioso	Neutral	Beneficioso	Muy beneficioso

8. Si el gimnasio moderniza como ofrece sus servicios mediante una aplicación, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del proceso, ¿aumentaría su interés en continuar como cliente?

Muy improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy probable

9. Considera que la implementación de herramientas digitales como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso, harían al gimnasio más competitivo frente a otros.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. Recomendaría el gimnasio si ofrece opciones híbridas en la forma de ofrecer sus servicios (como una aplicación móvil, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso).

Definitivamente no lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	N o estoy seguro(a)	Probablemente lo recomendaría	Definitivamente lo recomendaría

Apéndice 7: Carta aval



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio N° 283 - JXTU-ADE-2025
La Libertad, 29 de septiembre del 2025

Señor.
Laínez Pozo Isidro Francisco
DUEÑO DEL "GIMNASIO B11 FIT "
En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado señor reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Me dirijo a usted con el propósito de poner en su conocimiento que hemos recibido la solicitud del señor Cruz García José Neptalí, portador de la Cédula de Ciudadanía N° 0928224187, estudiante de nuestra carrera, quien expresa su interés en desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

"HIBRIDACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DEL GIMNASIO B11 FIT DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2025".

Dado que el desarrollo de este estudio requiere el respaldo institucional de su distinguida empresa, le solicitamos respetuosamente la emisión de una **Carta Aval**, a través de la cual se ratifique la aceptación y se brinden las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. Asimismo, solicitamos su autorización para que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE.

Cabe destacar que el presente trabajo contará con la tutoría del Ing. Fausto Calderón Pineda, Mgs., quien guiará el proceso de investigación y garantizará el cumplimiento de los objetivos planteados.

Agradecemos de antemano su colaboración y quedamos atentos a su pronta respuesta.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
JOSE XAVIER TOMALA
URIBE
VALIDADO DIGITALMENTE CON FIELSICC



Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA
C.c. Archivo
JXTU/JG.

Apéndice 8: Cronograma de actividades

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA																		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS																		
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS																		
PERÍODO ACADÉMICO 2025-2																		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES																		
TIPO DE TUTORIAS: TITULACIÓN																		
MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR																		
N°	Actividades	Fecha	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización de tema	5/8/2025																
2	Introducción	12/8/2025																
	Planteamiento del problema	13/8/2025																
	Formulación y sistematización del problema	15/8/2025																
	Objetivos	18/8/2025																
	Justificación	19/8/2025																
	Idea a defender	26/8/2025																
	Mapeo	29/8/2025																
Capítulo I - Marco referencial																		
3	Revisión de literatura	9/9/2025																
	Desarrollo de teorías y conceptos	17/9/2025																
	Fundamentos legales	25/9/2025																
Capítulo II - Metodología																		
4	Diseño de la investigación	23/10/2025																
	Métodos de la investigación	23/10/2025																
	Población y muestra	26/10/2025																
	Recolección y procesamiento de datos	27/10/2025																
	Técnicas de investigación	7/11/2025																
	Validación de instrumentos	10/11/2025																
Capítulo III - Resultados y Discusión																		
5	Análisis de los resultados de las entrevistas	15/11/2025																
	Análisis de los resultados de las encuestas	17/11/2025																
	Discusión	19/11/2025																
	Capítulo IV: Propuesta de valor	21/11/2025																
	Conclusiones	27/11/2025																
6	Recomendaciones y Resumen	27/11/2025																
	Certificado Antiplagio	28/11/2025																
7	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor																	

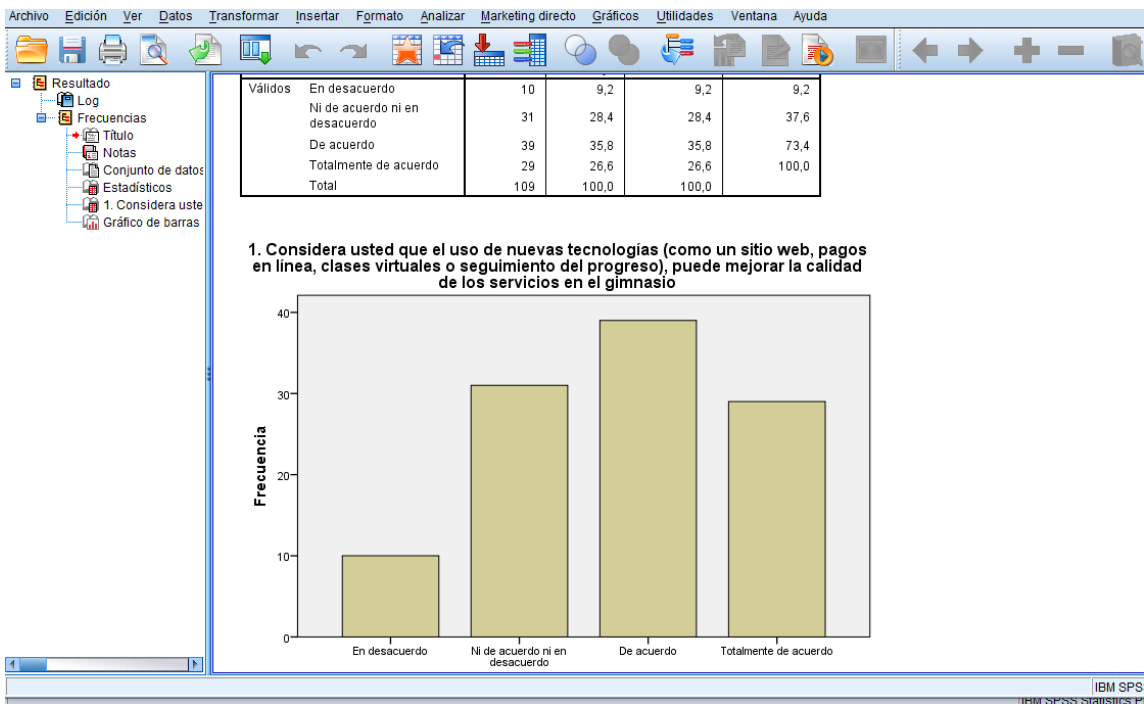
Apéndice 9: Procesamiento de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	@1. Considera usted que el uso de nuevas tecnologías (como un sitio web, pagos en línea, clases virtuales o seguimiento del progreso), puede mejorar la calidad de los servicios en el gimnasio	@2. ¿Le gustaría utilizar plataformas virtuales para el entrenamiento?	@3. ¿Estaría dispuesto a pagar por un entrenador personal virtual?	@4. ¿Resultaría útil poder pagar por un entrenador personal virtual?	@5. ¿Le gustaría recibir notificaciones de recordatorios de entrenamiento?	@6. ¿Considera que implementar plataformas de entrenamiento en línea es rentable?	@7. ¿Cree que implementar programas de entrenamiento en línea es rentable?	@8. ¿Si el gimnasio se moderniza con tecnología, ¿cree que mejorará la experiencia del cliente?	@9. ¿Considera que la implementación de nuevas tecnologías en el gimnasio mejorará la experiencia del cliente?	@10. ¿Recomendaría el gimnasio a un amigo?	var	var	var	var
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
2	4	2	1	4	4	3	1	1	3	3				
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4				
4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5				
5	5	3	4	4	2	3	2	4	5	5				
6	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5				
7	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4				
8	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5				
9	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4				
10	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5				
11	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5				
12	5	3	2	4	5	4	4	4	3	4				
13	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4				
14	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4				
15	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5				
16	3	2	4	2	2	5	3	3	3	3				
17	3	3	4	5	4	2	4	5	3	3				
18	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4				
19	4	1	1	5	3	5	1	5	5	5				
20	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4				
21	3	1	2	2	4	4	1	4	2	3				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo



Apéndice 10: Evidencias del desarrollo de investigación

