



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MEMBRESÍAS DE LOS GIMNASIOS Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

Camila Xiomara Fernández Ponte y Juan José Mendieta Jara

Análisis de las estrategias de membresías de los gimnasios y el comportamiento de los consumidores

Julio 2024



Camila Xiomara Fernandez P.

Economista de la Universidad del Pacífico. Associate de The Boston Consulting Group.



Juan José Mendieta J.

Economista de la Universidad del Pacífico.

Frase a resaltar: Las estrategias más frecuentes son discriminación de precios por geografías y ataduras de productos o “*bundles*”. Estas estrategias toman en cuenta la fragilidad de la demanda para formular menús de precios que les permitan generar el mayor provecho. En el mercado de gimnasios peruano, dos empresas dominantes, Smart Fit y Bodytech, implementan estas estrategias de precios para asegurar una posición competitiva en el mercado y maximizar sus ganancias.

Abstract: Esta investigación analiza el mercado de gimnasios en Perú, centrándose en las preferencias de los consumidores y las estrategias de precios de dos cadenas prominentes: Smart Fit y Bodytech. La demanda de los gimnasios revela comportamientos inconsistentes y sesgos temporales en la toma de decisiones de los consumidores, evidenciados por una baja asistencia y sobreestimación de sus expectativas. En el lado de la oferta, los gimnasios implementan estrategias de ataduras, incluyendo *bundling* intertemporal, y de servicios, para maximizar beneficios. Se examina un modelo de monopolio que muestra cómo los gimnasios buscan apropiarse del excedente del consumidor mediante discriminación de precios de segundo grado. Esta dinámica se observa en las estrategias de precios de Smart Fit y Bodytech en el mercado peruano.

1. Introducción

Si bien la economía peruana se encuentra en una recesión (ComexPerú, 2023), con una caída del PBI por tercer trimestre consecutivo (-1%) (Infobae, 2023), la industria de los gimnasios no se ha visto afectada en gran magnitud. A pesar de ser uno de los sectores más golpeados por la pandemia —debido a las medidas tomadas para contenerla—, durante el 2023 el sector incluso excedió los resultados prepandemia. Actualmente, existen 2,900 locales en el Perú, lo que representa un crecimiento del +20% desde el 2019 (Perú21, 2023; Gestión, 2023). Entonces, surge la interrogante respecto a cómo está constituido el mercado, sus componentes, la demanda y la oferta. Para intentar responder a ello, la presente investigación busca entender las preferencias de los consumidores y las estrategias de precios de los gimnasios.

Por el lado de la demanda, a pesar de que no se cuenta con amplia información académica, se observa que los consumidores que contratan las membresías por varios meses usualmente no asisten o asisten muy pocas veces al gimnasio (Sperandei, Vieira, & Reis, 2016). Resulta contraintuitivo pensar que alguien compra algún bien o servicio para, finalmente, no usarlo. Efectivamente, la contratación de este servicio es una decisión intertemporal que se ve afectada por múltiples factores y, aparentemente, alejan a los consumidores de la maximización de su utilidad. Así, resulta interesante entender dos situaciones: (i) cuáles son los factores que motivan, inicialmente, la contratación de una membresía de un periodo largo y (ii) cuáles son los determinantes que incentivan la no asistencia, una vez contratado el servicio.

En cuanto a la oferta del mercado peruano, sobresalen dos cadenas de gimnasios que, debido a su masividad, acaparan gran parte del mercado. En primer lugar, Smart Fit, gimnasio *low-cost* brasileño creado en 2009 como parte del Grupo Bio Ritmo (Smart Fit, 2023; Semana Económica, 2017). La cadena ingresó al Perú en el 2016, al abrir su primer local en Cusco. Posteriormente, Smart Fit compró 8 establecimientos pertenecientes a la cadena Gold's Gym, y tres años más tarde, integró completamente las sedes de la marca Gold's Gym en Perú (Forbes, 2023). Actualmente, Smart Fit cuenta con 60 sedes y 200 000 usuarios en Perú. Además, la compañía aseguró que el 2023 fue un año de recuperación y transición, contando con un paquete de US\$ 21 millones para invertir en nuevos gimnasios en Perú (Gestión, 2023). En segundo lugar, está el gimnasio de origen colombiano Bodytech, que abrió su primera sede en el país en 2008 (Bodytech, 2023). Si bien este ha sido afectado enormemente por el ingreso de su principal competidor, Smart Fit, llegando a cerrar 22 sedes en 2016 (Semana Económica, 2017), actualmente, BodyTech cuenta con 9 sedes y 24 000 usuarios en Perú. Esta compañía apunta a los sectores A y B, es decir segmentos de la sociedad con mayor capacidad adquisitiva, y sectores con necesidades físicas y psicológicas especiales, con inversiones prioritarias, selectivas y paulatinas (Gestión, 2023). Ahora, cabe resaltar que, independientemente del segmento u objetivo del gimnasio, estos dos competidores ofrecen

distintos sistemas de membresías para atraer y retener clientes —incluyendo membresías básicas como base y otras con diferentes variaciones— que, como lo indica la teoría microeconómica, buscan maximizar sus beneficios.

Por último, la decisión de contratar un servicio de gimnasios implica una inversión que, eventualmente, podría brindar grandes beneficios para la salud de los consumidores. Sin embargo, no está claro si los consumidores están tomando decisiones racionales que les permitan maximizar su utilidad. Asimismo, si bien es evidente que los oferentes están empleando estrategias de precio que buscan maximizar sus beneficios; también es importante entender si la oferta está abusando de la fragilidad de la demanda. Luego, surge la cuestión de si las estrategias de membresías de los gimnasios están perjudicando a los consumidores.

2. Marco Analítico

2.1. Análisis de la demanda

La literatura empírica sugiere que la demanda de gimnasios se comporta de forma poco racional. El trabajo de Rand et al. (2020) analiza la asistencia de 1.726 nuevos socios a un centro de bienestar físico en Reino Unido, durante los 12 primeros meses de afiliación. Los autores encontraron que se produjo una reducción significativa de la frecuencia de asistencia a lo largo del tiempo: mientras el primer mes se tenía una asistencia promedio mensual de 7,48 sesiones, para el duodécimo mes esta se redujo a 0,92. Asimismo, Della Vigna y Malmendier (2006) analizan datos de tres gimnasios de EE.UU. con información sobre la elección contractual y sobre las decisiones diarias de asistencia de 7.752 socios, para un periodo de tres años. El estudio llega a dos conclusiones principales: en primer lugar, existe evidencia de sobreestimación de la asistencia futura por parte de los contratantes. En segundo lugar, existe un comportamiento diferencial de renovación de los contratos anuales y mensuales. Así, se encuentra que luego de 14 meses, los contratos mensuales tienen más posibilidades de continuar vigentes que los anuales. Asimismo, durante los seis primeros meses de membresía, los contratantes de membresías mensuales van más al gimnasio que en los meses que siguen, mientras que esta relación se revierte en los casos de membresías anuales.

El Perú no es ajeno a esta realidad. De acuerdo con Gestión, 80 % de los peruanos abandonan su membresía en gimnasios durante los 3 primeros meses (Gestión, 2019). De esta forma, resulta curioso cómo, frente a una decisión aparentemente sencilla —la inscripción y la asistencia a un gimnasio—, los consumidores se desvían sistemáticamente de la elección racional.

Justamente, en la elección de un contrato, la literatura asume que los consumidores tienen expectativas racionales. No obstante, se aprecia que los consumidores de gimnasios, generalmente, mues-

tran inconsistencias temporales al tomar decisiones. En efecto, la contratación de una membresía de gimnasios es una decisión intertemporal: implica un “*trade-off*” entre los recursos presentes y la inversión en capital humano futuro (Becker, 1964; Grossman, 1972). La suscripción supone un costo inmediato -como el tiempo, el esfuerzo o el costo- y promete un beneficio futuro para la salud (Hunter et al., 2018).

En esta línea, Della Vigna y Malmendier (2004) argumentan que el consumo de los gimnasios proporciona un beneficio inmediato negativo ($-c$) en $t = 1$ y un beneficio futuro positivo ($b > 0$) en $t = 2$. Asimismo, los autores formulan la siguiente función de utilidad:

$$u_t + \beta \sum_{s=t+1}^{\infty} \delta^{s-t} u_s \quad (1)$$

Esta representación está configurada por dos elementos. En primer lugar, la función de utilidad, dependiente del momento en el que el producto es consumido (t) —elemento al lado izquierdo del signo $+$ —. Ello dependerá de las preferencias particulares de cada individuo en el tiempo. En segundo lugar, esta la inclusión de un factor temporal, el cual es un factor que la mayor parte de personas toman en cuenta en su decisión de consumir un producto o servicio. Este elemento comprende dos factores: beta, que representa el descuento asignado al futuro, y delta, que representa la evolución de tal descuento a lo largo del tiempo. Es así, que a medida que el tiempo pase —o en otras palabras, s aumente— el descuento a la utilidad será más grande.

Es a través de la manipulación de los parámetros presentados que podemos emular las distintas perspectivas que toma un consumidor ante el uso de un gimnasio, permitiendonos entender cómo estos sobreestiman sus expectativas temporales. Sea $\hat{\beta}$ la expectativa de descuento temporal del consumidor, y β la tasa de descuento real, el modelo analiza tres casos especiales:

- Un agente que tiene preferencias consistentes en el tiempo ($\beta = 1$) y es consciente de ello ($\hat{\beta} = 1$).
- Un agente sofisticado que tiene preferencias inconsistentes sobre el tiempo ($\beta < 1$) y es consciente de ello ($\hat{\beta} = \beta$).
- Un agente ingenuo que tiene preferencias inconsistentes en el tiempo ($\beta < 1$), pero es inconsciente de ello ($\hat{\beta} = 1$). Este agente cree que en el futuro se comportará como un agente consciente del tiempo.

En este caso, son justamente los individuos que no son conscientes de sus preferencias inconsistentes en el tiempo los que sobreestimarían su consumo —tienen un exceso de confianza sobre su autocontrol y eficiencia futura— y tienden a contratar ineficientemente una membresía en el

gimnasio. Esta sobreestimación puede deberse a factores contextuales, emociones o manipulaciones de sus expectativas presentes (Loewenstein et al., 2003) (Della Vigna y Mallmendir, 2006).

Un claro ejemplo de ello es que los consumidores contratan las membresías anuales —usualmente la membresía más extendida— y tienen baja asistencia a los gimnasios, aun cuando se cuenta con un menú de opciones distintas de membresías. Diversos autores explican este fenómeno de forma empírica. Della Vigna y Mallmendir (2006) encontraron que si los costos en los que se incurre al contratar el servicio (costos de transacción) —incluyendo dinero y tiempo— son altos, es mucho más probable que se elija una membresía de tarifa plana y por un largo periodo. En otras palabras, **si inscribirse es un proceso engorroso, probablemente se optará por la opción en la que te inscribas con menor frecuencia, como lo es una membresía de un año.** Además, también explican que los usuarios con aversión al riesgo en los ingresos pueden preferir una membresía de tarifa plana, respecto al pago por visita, porque el primero minimiza la varianza de los pagos. Del mismo modo, los autores comentan que los clientes optan por el contrato anual porque proporciona mayor satisfacción de afiliación, dado que señala un compromiso más fuerte. Este compromiso está relacionado con el **efecto anclaje**. Este efecto implica que, una vez que el usuario paga por una membresía, tiende a sentirse anclado a ella, lo que supone una presión psicológica para asistir y así justificar el costo ya incurrido.

Por otro lado, es relevante mencionar que los consumidores de gimnasios no solo contratan de forma subóptima sus membresías —desde una perspectiva intertemporal—, sino que también tienen una reducida asistencia a los gimnasios. La decisión de asistir o no al gimnasio es considerada una inversión que traerá beneficios de largo plazo, por el hecho de hacer ejercicio. Es importante notar que estas son las recompensas que recibirá el consumidor en un futuro que son inciertas en el presente. Por ello, la tasa de descuento intertemporal juega un rol crucial al momento de elegir asistir o no al gimnasio. La tasa de descuento permite medir la impaciencia que sienten los individuos por el futuro. Hunter et al. (2018) realizan un experimento con 176 personas sobre la actividad física y las preferencias intertemporales. Los autores encontraron que los que tenían tasas de descuento más elevadas, es decir, eran más impacientes sobre sus resultados futuros, realizaban una actividad física significativamente menor que aquellos con una tasa de descuento más baja. De la misma forma, según el estudio conducido por Colado (1998), la reducida asistencia a gimnasios o centros deportivos se debe a no lograr los resultados esperados (15.5%). Por consecuencia, se podría intuir que aquellos usuarios más impacientes sobre los resultados futuros del ejercicio asistirán menos al gimnasio. Asimismo, otro aspecto que afecta la asistencia es la satisfacción de los clientes respecto al personal del gimnasio. Para muchos clientes es crucial disponer de un gimnasio con personal agradable que les ayude en caso de que lo necesiten (Beltz & Korzan, 2019). Bajo un análisis cualitativo, Alejandra Franco et al. (2011) sostienen que la satisfacción personal generada por el servicio brindado por los gimnasios es el principal motivo de adherencia y continuidad. En

otras palabras, respaldan que una atención adecuada por parte de los entrenadores motiva a los clientes a asistir frecuentemente.

2.2. Análisis de la oferta

Como se mencionó, elegir una membresía de gimnasio es una decisión intertemporal relacionada con el cuidado de la salud, considerada un "bien de inversión" por sus costos inmediatos y beneficios futuros. Della Vigna y Malmendier (2006) destacan que la estrategia de precios de los gimnasios busca explotar esta naturaleza intertemporal con contratos que se benefician de las preferencias de la demanda. Entonces, los gimnasios normalmente ofrecen membresías anuales con pagos mensuales, cuyo esquema comienza con una cuota que se incrementará mensualmente. Además, se estipula un pago colateral si se deja de usar la membresía o se cancela antes del tiempo acordado, usualmente un año. Este modelo aprovecha la distorsión del consumo futuro, la aversión al precio, y la inconsistencia temporal de los consumidores.

Igualmente, es importante notar que los gimnasios construyen ataduras basadas en percepciones erróneas de la demanda (Bar-Gill, 2008), conocidas como "*misperception-based bundling*". Esto implica agrupar varios productos o servicios en un solo paquete a un precio único, en lugar de ofrecerlos por separado.

Los gimnasios utilizan el *bundling* de dos formas principales. Primero, en lugar de cobrar por visita, los gimnasios suelen vender accesos anuales o por varios meses a un precio único de suscripción. Esta suscripción agrupa el acceso a las instalaciones durante varios períodos, siendo formulados de tal forma que sea más conveniente pagar por la membresía de un período que pagar por cada visita (Bar-Gill, 2010). Segundo, ofrecen paquetes de precios para distintos servicios (máquinas, clases, entrenamiento personalizado, etc.), creando sistemas de membresías con diferentes niveles de acceso y servicios (Bar-Gill, 2010; Bodytech, 2023; Smart Fit, 2023). Estas estrategias aprovechan los sesgos intertemporales y percepciones erróneas de los consumidores, y permiten que se autoseleccionen según sus preferencias y capacidades de pago, optando frecuentemente por membresías más largas y con servicios preferidos (Bar-Gill, 2010). De esta forma, los gimnasios se benefician de las membresías, y adicionalmente, al no ser todas las instalaciones utilizadas constantemente, pueden vender más membresías sin saturar sus locales. La intuición detrás del efecto del *bundling* reside en la creciente dificultad que deviene de agrupar servicios y precios de formas que el consumidor sea más susceptible a cometer errores de juicio.

Estas estrategias de los gimnasios pueden modelarse a partir de los planteamientos de Fernández-Baca (2010). En particular, considérese un contexto monopolístico, donde un gimnasio se enfrenta a dos tipos de consumidores con distintas propensiones de gasto y frecuencia. El primer grupo, identificado como D_f , tiene una fuerte propensión a pagar y asistir regularmente (p. ej., físico-

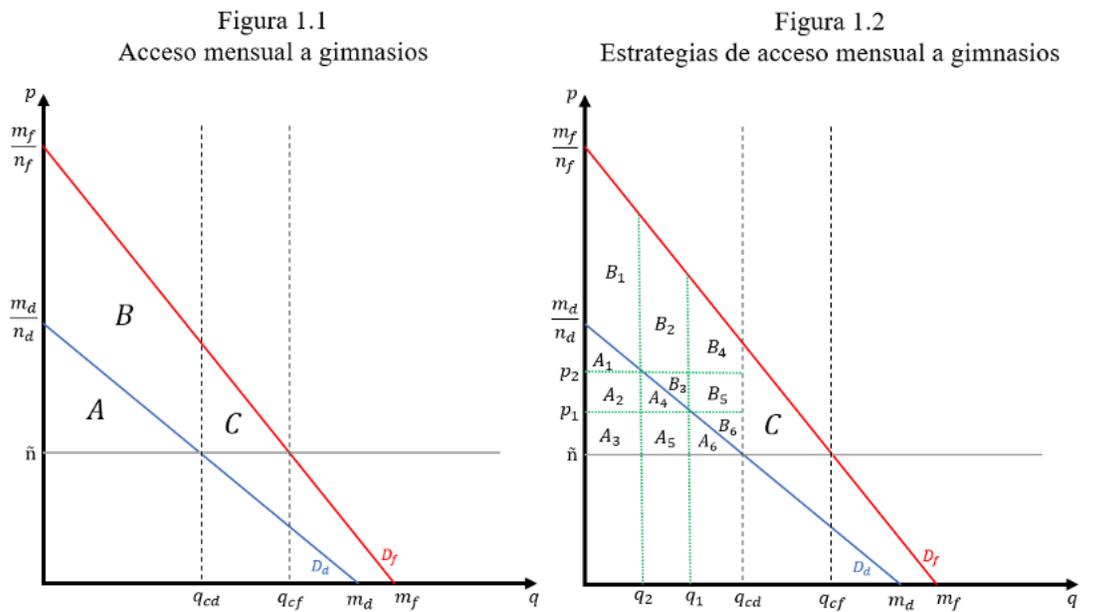
culturistas o atletas de halterofilia). El segundo grupo, D_d , muestra una propensión más débil (p. ej., personas que solo buscan mantenerse saludables). Por otro lado, el costo marginal del acceso mensual al gimnasio es igual a \tilde{n} por mes (Figura 1.1).

$$D_f(p) = q = m_f - n_f p \tag{2}$$

$$D_d(p) = q = m_d - n_d p \tag{3}$$

La demanda del bien, representada en ambos casos por q , está planteada en su forma más básica, es decir, de acuerdo a una función lineal. El primer elemento (izquierda del signo menos) representa la demanda ante un precio igual a cero, y dependerá primariamente de las preferencias del consumidor. En el caso que buscamos ilustrar, se esperaría que este término sea igual o superior en el caso de los consumidores del grupo 1. Por otro lado, el segundo elemento (derecha del signo menos) representa una disminución de la cantidad demandada en función al precio. De ello se sigue que, mientras mayor sea el precio, menor será la cantidad demandada.

En línea con esta representación, existen dos opciones: o se cumple que $m_f > m_d$ y por tanto, $\frac{m_f}{n_f} \geq \frac{m_d}{n_d}$, o que $m_f \geq m_d$ y por tanto $\frac{m_f}{n_f} > \frac{m_d}{n_d}$. Dicho esto, podemos ilustrar las demandas de ambos grupos.



La figura 1.1 muestra un escenario con muchos competidores (competencia perfecta), donde el precio de equilibrio sería igual a \tilde{n} , el costo marginal, y el excedente total sería equivalente a

$(2A + B + C)$, siendo $(A + B + C)$ el excedente correspondiente a los consumidores con una propensión fuerte y A el excedente de los consumidores con una propensión débil.

En cambio, cuando el gimnasio es el único ofertante (monopolio), este busca cobrar lo máximo posible. En este caso, lo ideal para el gimnasio no es solo cobrar la tarifa variable e igual al precio marginal \tilde{n} , sino agregar un cargo fijo que refleje las preferencias por consumir el producto de los individuos. Es así que, dadas las demandas de cada tipo de consumidor, se obtiene que se debería cobrar un precio final de $(A + B + C + \tilde{n}q_{cf})$ a los consumidores con propensión fuerte y otra tarifa $(A + \tilde{n}q_{cd})$ a aquellos con propensión débil. Ello haría efectiva una reducción total del excedente del consumidor en beneficio de la empresa.

Sin embargo, cobrar estas tarifas diferenciadas depende de un supuesto de discriminación perfecta. En efecto, podemos asumir que la empresa no conoce ex ante que individuos tienen una propensión fuerte y débil a pagar. En ese sentido, no puede realizar este cobro pues los consumidores de propensión fuerte tenderán a reducir su consumo con tal de acceder a los mejores precios de los consumidores de propensión débil, obteniendo un excedente de (B) .

La solución es la discriminación de precios de segundo grado, una estrategia de precios donde se ofrecen diferentes paquetes de servicios con distintos precios y cantidades, sin conocer la identidad del cliente (Fernández-Baca, 2010). Los paquetes están diseñados para atraer a diferentes tipos de clientes según sus necesidades y disposiciones a pagar. En efecto, el gimnasio buscará ofrecer paquetes para que **los consumidores se autoseleccionen** y se inclinen naturalmente hacia la opción diseñada para ellos. En este caso, se ofrecen dos opciones, las cuales difieren en precio y cantidad.

De este modo, en una primera instancia, para inducir a los consumidores de propensión fuerte a pagar su tarifa asignada, el monopolista puede cobrar a los consumidores de propensión fuerte $(A + C + \tilde{n}q_{cf})$ por consumir q_{cf} y $(A + \tilde{n}q_{cd})$ por consumir q_{cd} a los consumidores de propensión débil para obtener más ingresos (Figura 1.1). Así, esto resultaría óptimo para los consumidores de propensión fuerte, quienes obtienen un excedente de (B) , igual que en el caso anterior, y los consumidores de propensión débil se quedarían sin excedente.

Empero, en una segunda instancia, el gimnasio monopolista puede aumentar sus ingresos si sube el precio por cantidad que cobra al consumidor débil, disminuyendo el pago fijo a los consumidores de propensión débil y subiendo el pago fijo para los de propensión fuerte. Si los consumidores de propensión débil pagan $(A_1 + A_2 + A_4 + p_1q_1)$ por un paquete de q_1 unidades, lo que recibe el monopolista se reduciría $(A_6 + (q_{cd} - q_1)\tilde{n})$ en comparación a la primera instancia (Figura 1.2). Si los consumidores de propensión fuerte pagan $(B_4 + B_5 + B_6 + A_6 + C + \tilde{n}q_{cf})$ por un paquete de q_{cf} unidades, lo que recibe el monopolista aumentaría $(B_4 + B_5 + B_6 + A_6 + (q_{cd} - q_1)\tilde{n})$ y el excedente

del consumidor de propensión fuerte se reduciría $(B_4 + B_5 + B_6)$ en comparación a la primera instancia (Figura 1.2). En efecto, a nivel agregado, los ingresos del monopolista aumentarían y el excedente de los consumidores se reduciría en la misma cantidad $(B_4 + B_5 + B_6)$, es decir, el monopolista se apropia cada vez más del excedente del consumidor.

Este proceso de apropiación del excedente para maximizar beneficios se optimiza cuando el ingreso de aumentar el precio por cantidad del consumidor de propensión débil en una unidad se iguala a su costo (ingreso marginal igual a costo marginal). Esto se da justamente en el precio p_2 y cantidad de meses q_2 (Figura 1.2), resultando en dos paquetes con tarifas y volúmenes distintos. Primero, el paquete del consumidor de propensión fuerte, con un precio $P_{cf} = A_4 + A_5 + A_6 + B_2 + B_3 + B_4 + B_5 + B_6 + C + \tilde{n}q_{cf}$ por una cantidad q_{cf} de meses. Segundo, el paquete del consumidor de propensión débil, con un precio $P_{cd} = A_1 + p_2q_2$ por una cantidad q_2 de meses.

En comparación con el caso de competencia perfecta, el excedente de los consumidores se reduce en $(2A + B_2 + B_3 + B_4 + B_5 + B_6 + C)$, resultando en un excedente total de B_1 , perjudicando a los consumidores.

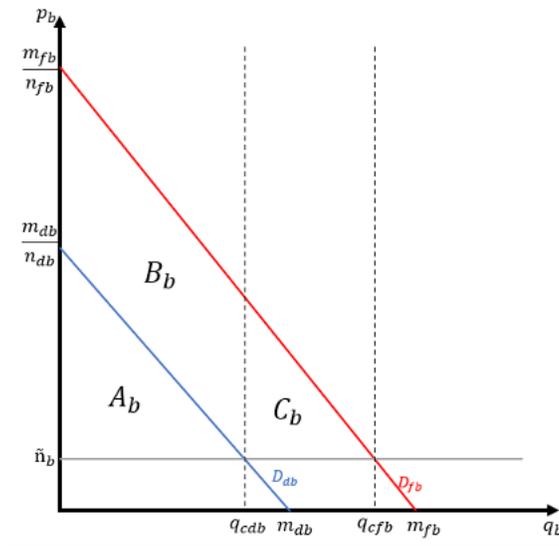
Ahora, este modelo se puede extender a dos servicios, considerando tanto el *bundling* intertemporal como el que se da entre productos. Para esto, se agrega un nuevo servicio que generalmente se ofrece aparte (p. ej., sesiones con entrenador personal) (Bodytech, 2023; Smart Fit, 2023). Cada nuevo producto se ve representado por el subíndice b.

$$D_{fb}(p_b) = q_b = m_{fb} - n_{fb}p_b \quad (4)$$

$$D_{db}(p_b) = q_b = m_{db} - n_{db}p_b \quad (5)$$

Del mismo modo que el acceso mensual a gimnasios, existen dos demandas de sesiones con entrenador personal que corresponden a los consumidores de propensión fuerte y débil de este servicio (Figura 2.1).

Figura 2.1
Sesiones con entrenador personal



De esta manera, siguiendo la misma estrategia de apropiación del excedente de los consumidores del caso anterior, el equilibrio que alcanza el gimnasio monopolista se da en el precio p_{2b} y la cantidad de sesiones q_{2b} (Figura 3.2). Así, las combinaciones óptimas son q_{cfb} sesiones a un precio $P_{cfb} = A_{3b} + B_{2b} + B_{3b} + C_b + \tilde{n}_b q_{cfb}$ para el consumidor de propensión fuerte y q_{2b} sesiones a un precio $P_{cdb} = A_{1b} + p_{2b} q_{2b}$ para el consumidor de propensión débil (Figura 3.2).

Figura 3.1
Estrategias de acceso mensual a gimnasios

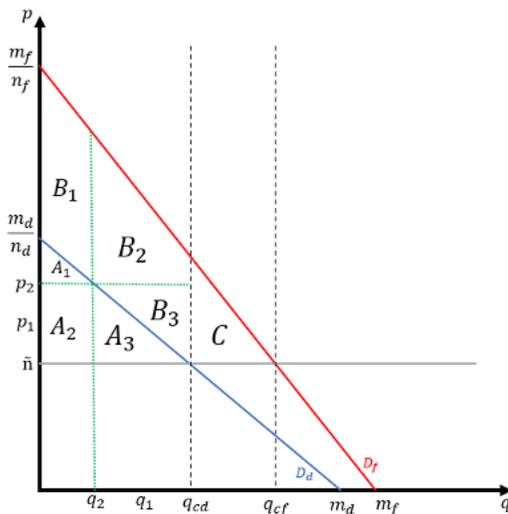
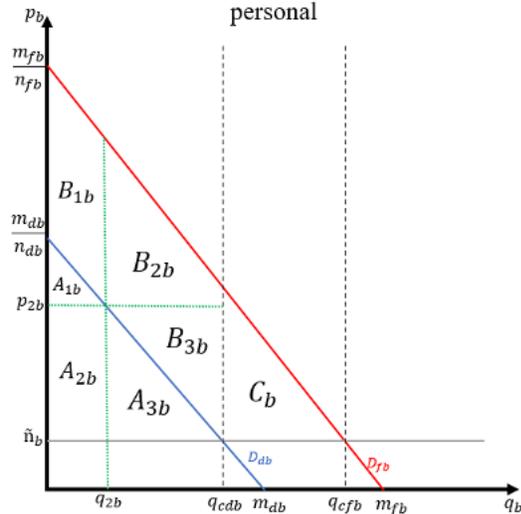


Figura 3.2
Estrategias de sesiones con entrenador personal



Sopesando la información de ambos servicios, el gimnasio aplica discriminación de precios de segundo grado para construir paquetes con diferentes cantidades de estos bienes que aseguren la autoselección de los consumidores. Acerca de esto, se sabe que los consumidores de ambas propen-

siones, en ambos bienes, tienen la posibilidad de optar ir al gimnasio con o sin acompañamiento. Es decir, **el acceso al gimnasio es el servicio principal, independientemente si un cliente toma sesiones con un entrenador o no.**

De esta manera, el gimnasio monopolista puede armar un sistema de membresías que conste de seis paquetes. Los dos primeros son los encontrados en el caso anterior de un solo servicio (acceso mensual al gimnasio), en otras palabras, $P_{cf} = A_3 + B_2 + B_3 + C + \tilde{n}q_{cf}$ y $P_{cd} = A_1 + p_2q_2$, con el equilibrio en el precio p_2 y q_2 meses de acceso (Figura 3.1). Los siguientes paquetes son combinaciones entre estos dos primeros paquetes con los precios y cantidades óptimas de las sesiones con entrenador personal para sus dos propensiones, es decir, P_{cfb} y P_{cdb} (Figura 3.2). De esta forma, en tercer lugar, el paquete del consumidor de meses de gimnasio de propensión fuerte y de sesiones de propensión fuerte, con un precio $P_3 = (A_3 + B_2 + B_3 + C + \tilde{n}q_{cf}) + (A_{3b} + B_{2b} + B_{3b} + C_b + \tilde{n}_bq_{cfb}) = P_{cf} + P_{cfb}$ por una cantidad q_{cf} de meses de gimnasio con un número de q_{cfb} sesiones. En cuarto lugar, el paquete del consumidor de meses de gimnasio de propensión fuerte y de sesiones de propensión débil, con un precio $P_4 = (A_3 + B_2 + B_3 + C + \tilde{n}q_{cf}) + (A_{1b} + p_{2b}q_{2b}) = P_{cf} + P_{cdb}$ por una cantidad q_{cf} de meses de gimnasio con un número de q_{2b} sesiones. En quinto lugar, el paquete del consumidor de meses de gimnasio de propensión débil y de sesiones de propensión fuerte, con un precio $P_5 = (A_1 + p_2q_2) + (A_{3b} + B_{2b} + B_{3b} + C_b + \tilde{n}_bq_{cfb}) = P_{cd} + P_{cfb}$ por una cantidad q_2 de meses de gimnasio con un número de q_{cfb} sesiones. En sexto lugar, el paquete del consumidor de meses de gimnasio de propensión débil y de sesiones de propensión débil, con un precio $P_6 = (A_1 + p_2q_2) + (A_{1b} + p_{2b}q_{2b}) = P_{cd} + P_{cdb}$ por una cantidad q_2 de meses con un número de q_{2b} sesiones.

A continuación, proponemos un cuadro con los distintos equilibrios.

Paquete	Accede al gimnasio	Nivel de propensión a pagar por el gimnasio	Opta por tomar asesorías personalizadas	Nivel de propensión a pagar por las asesorías personalizadas	Precio de equilibrio	Meses de gimnasio	Número de sesiones personalizadas
1	Sí	Alto	Sí	Alto	$P_3 = P_{cf} + P_{cfb}$	q_{cf}	q_{cfb}
2				Bajo	$P_4 = P_{cf} + P_{cdb}$	q_{cf}	q_{2b}
3			No	-	p_2	q_2	-
4		Bajo	Sí	Alto	$P_5 = P_{cd} + P_{cfb}$	q_2	q_{cfb}
5				Bajo	$P_6 = P_{cd} + P_{cdb}$	q_2	q_{2b}
6			No	-	p_2	q_2	-

Tabla 1: Equilibrios de acuerdo al perfil del consumidor

Para finalizar, en un escenario de competencia perfecta, suponiendo que el consumidor represen-

tativo es aquel que presenta propensión fuerte por ambos servicios, los precios de equilibrio en los mercados de acceso mensual al gimnasio y sesiones con entrenador personal serían igual a \tilde{n} y \tilde{n}_b , respectivamente, y el excedente total de este consumidor sería igual a $((A+B+C)+(A_b+B_b+C_b))$. Por el contrario, en un monopolio, el excedente de los consumidores se reduce $((A+B_2+B_3+C)+(A_b+B_{2b}+B_{3b}+C_b))$, resultando en un excedente total de $((B_1)+(B_{1b}))$, perjudicando a los consumidores.

2.3. Aplicación al contexto peruano

Esta lógica económica de paquetes se puede apreciar en el mercado peruano de gimnasios, puesto que los dos competidores más grandes tienen diferentes estrategias de precios, expresadas a través de distintos sistemas de paquetes (con diferentes beneficios para el consumidor). Por un lado, Smart Fit, un gimnasio *low-cost*, apunta a un amplio público con precios accesibles, ofreciendo dos planes principales de una duración de un año. El Plan Smart, más económico, permite el acceso a solo una sede específica y diversas áreas como “cardio” y “clases grupales”; mientras que, el Plan Black (más costoso), añade beneficios como sillones de masaje, la posibilidad de invitar a un amigo a entrenar y el acceso a cualquiera de las sedes (Smart Fit, 2023). Ambos planes incluyen dos pagos anuales de mantenimiento, con un pago mensual obligatorio en caso de cancelación. Asimismo, el precio del Plan Smart varía según la zona, pero nunca supera al del Plan Black, que es constante (Smart Fit, 2023). Smart Fit efectúa una discriminación de precios geográfica, segmentando la demanda en dos grupos: las personas que no se desplazan mucho de su zona y las que sí lo hacen, cobrándoles un monto dependiente de la zona al primer grupo y lo máximo al segundo.

Por otro lado, al plantearse como una cadena exclusiva de gimnasios, Bodytech cuenta con una gama más amplia de servicios, como consultas médicas, guías deportivas y sesiones de entrenamiento más variadas (p. ej., clases de artes marciales mixtas y *fitness* de combate) (Bodytech, 2023). Asimismo, clasifica sus sedes en tres categorías por precio y calidad (Bodytech, 2023): Classic, Classic Plus y One. Así, las sedes del tipo One son las más exclusivas y te permiten acceder a 10 sedes de cualquier tipo, en comparación a Classic y Classic Plus que solo brindan acceso a 1 o 2 sedes, respectivamente.

En cuanto a los planes, Bodytech propone 2 opciones anuales independiente de la sede seleccionada (Bodytech, 2023). El plan más económico, Año Hora Naranja, permite el acceso en un horario específico de lunes a viernes y sin restricciones los fines de semana. El plan Anual Precio Promo, más costoso, elimina las restricciones horarias y, si se elige una sede Classic Plus, otorga acceso ilimitado a 5 sedes de las categorías Classic y Classic Plus. Por último, también se cuenta con el plan Trimestre, el cual resulta más caro que los planes anuales en un período de 3 meses, solo se puede adquirir 1 vez y es válido únicamente para sedes Classic Plus. Por ello, está diseñado como

un plan de prueba para nuevos clientes.

También, cuenta con promociones, como el programa de referidos, que te permite obtener un mes extra por cada referido afiliado, o el pase de cortesía por un día, para que los potenciales nuevos clientes puedan probar las instalaciones de una sede gratis (Bodytech, 2023). Entonces, Bodytech muestra una mayor diversidad de estrategias, clasificando a los consumidores por tipo de sede y por plan. Efectivamente, Bodytech aplica una discriminación geográfica en sus precios, variando según la zona y la clasificación de la sede. Esto lleva a que los consumidores que se desplazan entre varias zonas elijan los planes más caros para acceder a otras sedes.

3. Conclusiones

El mercado de gimnasios en el Perú es un sector en constante evolución y crecimiento. En el desarrollo de la presente investigación, hemos explorado diversas facetas del mercado de gimnasios, con un enfoque especial en los determinantes del comportamiento de los consumidores y estrategias de precios empleadas por los operadores de gimnasios en el país.

Por el lado de los consumidores de gimnasios, la contratación de membresías se trata de una decisión intertemporal donde los usuarios sistemáticamente toman decisiones irracionales. Un primer fenómeno es que los consumidores compran membresías por periodos demasiado largos, con lo cual se desperdicia su inversión. Los factores que impulsan a la demanda a tomar estas decisiones recaen en los sesgos intertemporales, la aversión a los pagos, los altos costos de transacción, satisfacción de afiliación, exceso de confianza y sobreestimación de la eficiencia futura. Asimismo, una vez contratado el servicio, los usuarios suelen no asistir a ejercitarse, principalmente, porque presentan una alta tasa de descuento o impaciencia sobre resultados del ejercicio en el futuro y debido a que la calidad del servicio no es la más indicada.

Tomando en cuenta las características de los consumidores, las firmas -gimnasios- buscan optimizar sus beneficios. Las estrategias más frecuentes son discriminación de precios por geografías y ataduras de productos o “*bundles*”. Estas estrategias toman en cuenta la fragilidad de la demanda para formular menús de precios que les permitan generar el mayor provecho. En el mercado de gimnasios peruano, dos empresas dominantes, Smart Fit y Bodytech, implementan estas estrategias de precios para asegurar una posición competitiva en el mercado y maximizar sus ganancias.

De acuerdo a esta lectura exploratoria, pareciera que los contratos que ofrecen los gimnasios están diseñados para aprovecharse de las características de la demanda al máximo e, incluso, motivar a que se reduzca la asistencia, aunque sería necesario realizar tests de causalidad para corroborar esta afirmación. Más allá de ello, si bien las empresas deben concentrarse en optimizar sus beneficios, es importante recordar que el servicio que proveen afecta directamente a la salud pública. Actual-

mente, el servicio que brindan los gimnasios supone una mejora en la salud de los consumidores en el largo plazo que no necesariamente están percibiendo. En ese sentido, este trabajo no solo busca entender las características del mercado, sino también, dejar en agenda de investigación una evaluación más detallada para validar si realmente se evidencia un abuso de posición de poder.

Referencias

- Altamirano, L. (2023). *Bodytech: “No vamos a competir por precios”*. Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/254430-bodytech-no-vamos-a-competir-por-precios>
- Bar-Gill, O. (2010). The Behavioral Economics of Consumer Contracts. *Derecho & Sociedad*, (34), 28-50. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/13326>
- Beltz, N., & Korzan, L. (2019). *Selecting the right fitness facility for you*. American College of Sports Medicine. https://www.acsm.org/docs/default-source/files-for-resource-library/selecting-the-right-fitness-facility.pdf?sfvrsn=234d6f96_4
- Bodytech (2023). <https://bodytechperu.com/>
- ComexPerú. (2023). Recesión Económica e Inversión Privada. [https://www.comexperu.org.pe/articulo/recesion-economica-e-inversion-privada#:~:text=Sin%20considerar%202020%20\(a%C3%B1o%20de,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20\(INEI\)](https://www.comexperu.org.pe/articulo/recesion-economica-e-inversion-privada#:~:text=Sin%20considerar%202020%20(a%C3%B1o%20de,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI)).
- Colado, J.C. (1998). *Fitness en las salas de musculación* (2^a ed.). INDE.
- DellaVigna, S., & Malmendier, U. (2004). Contract Design and Self-Control: Theory and Evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(2), 353–402. <http://www.jstor.org/stable/25098689>
- Della Vigna, S. & Malmendier, U. (2006). Paying not to go to the gym. *American Economic Review*, 96(3), 694-719. <https://doi.org/10.1257/aer.96.3.694>
- Doğan, C. (2015). Training at the Gym, Training for Life: Creating Better Versions of the Self Through Exercise. *Europe’s Journal of Psychology*, 11(3), 442–458. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.951>
- Fernández-Baca J. (2010). *Microeconomía, teoría y aplicaciones*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Gil, F. (2019). *La realidad de los gimnasios: “80 % de peruanos abandona su membresía en los primeros 3 meses”*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/realidad-gimnasios-80-peruanos-abandona-membresia-primeros-3-meses-269519-noticia/?ref=gesr>
- Ramos, A. (2023). *Economía peruana cae por tercer trimestre consecutivo: PBI se contrae 1,29 % en septiembre, el segundo peor mes del año*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/1>

5/economia-peruana-cae-por-tercer-trimestre-consecutivo-pbi-se-contrae-129-en-septiembre-el-segundo-peor-mes-del-ano/

Milla, A. (2023). *Bodytech contempla aperturas para 2024 si recupera márgenes de prepandemia*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/bodytech-incorpora-nuevos-programas-deportivos-y-contempla-aperturas-para-2024-noticia/>

Milla, A. (2023). *Smart Fit apunta a mantener ritmo de aperturas para el 2024, ¿en qué ciudades?*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/smartfit-apunta-a-mantener-ritmo-de-aperturas-para-el-2024-en-que-ciudades-noticia/>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. Rand, M., Goyder, E., Norman, P., Womack, R. (2020). Why do new members stop attending health and fitness venues? the importance of developing frequent and stable attendance behaviour. *Psychology of Sport and Exercise*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101771>

Sanchez, F. (2023). *La economía retrocede pero los gimnasios siguen calentando*. Perú21. <https://peru21.pe/economia/la-economia-retrocede-pero-los-gimnasios-siguen-calentando-noticia/>

Smart Fit (2023). <https://www.smartfit.com.pe/>

Urminsky, O. & Zauberger, G. (2015). The psychology of intertemporal preferences. *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, 141-181. <https://doi.org/10.1002/9781118468333.ch5>

Zurita, M. (2023). *Smart Fit invertirá US\$ 21 millones en 14 nuevos gimnasios en Perú durante 2023*. Forbes. <https://forbes.pe/negocios/2023-03-08/smart-fit-invertira-us-21-millones-en-14-nuevos-gimnasios-en-peru-durante-2023>



Este documento se encuentra sujeto a los términos y condiciones de uso disponibles en nuestro sitio web:
<http://www.centrocompetencia.com/terminos-y-condiciones/>

Cómo citar este artículo:

Camila Xiomara Fernández Ponte y Juan José Mendieta Jara, "Análisis de las estrategias de membresías de los gimnasios y el comportamiento de los consumidores", *Investigaciones CeCo* (julio, 2024),
<http://www.centrocompetencia.com/category/investigaciones>

Envíanos tus comentarios y sugerencias a info@centrocompetencia.com
CentroCompetencia UAI – Av. Presidente Errázuriz 3485, Las Condes, Santiago de Chile