



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración con Línea Terminal en Mercadotecnia

**ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA BASADAS EN LAS DIMENSIONES DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA FORTALECER LA OFERTA DE UN GIMNASIO EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:

Maestro en Administración con Línea Terminal en Mercadotecnia

**Presenta:**

Ángel Emilio Hernández Ventura

**Dirigido por:**

Dra. Virginia González Cos Alcocer

**SINODALES**

Dra. Virginia González Cos Alcocer

Presidente

\_\_\_\_\_  
Firma

Dr. Fernando Cervera Solórzano

Secretario

\_\_\_\_\_  
Firma

Dra. María de la Luz Fernández Barros

Vocal

\_\_\_\_\_  
Firma

M. A. Miguel Ángel Hernández y Vázquez

Suplente

\_\_\_\_\_  
Firma

Mtro. Miguel Enrique Ramírez Segura

Suplente

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
M. en I. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

\_\_\_\_\_  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Noviembre 2018  
**México**

## RESUMEN

La calidad del servicio es una condición de competencia que cada vez más adquiere importancia para las empresas y sus clientes. El logro de la calidad del servicio implica el compromiso de la más alta dirección y de todos los empleados para su implementación adecuada. En el éxito de dicha implementación es posible diseñar estrategias de posicionamiento que lleven a la empresa a una ventaja competitiva, lo que fortalecerá su posición en el mercado y logrará atraer, retener y mantener la lealtad del cliente. Las dimensiones de mercadotecnia usadas por los usuarios para evaluar la calidad de servicio se refieren a la tangibilidad, confianza, sensibilidad, seguridad y empatía; en conjunto permiten evaluar si el servicio recibido cumple con las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, de lo que la empresa puede medir sus resultados, hacer las correcciones debidas y diseñar una serie de estrategias que atiendan y estén centradas en el cliente. La presente tesis ofrece una serie de resultados, aplicada a una muestra de 385 personas de entre 16 y 50 años, mayormente de clase media, sobre la evaluación de la calidad de servicio a partir de las dimensiones antes mencionadas. Los resultados reflejan que una empresa de gimnasio evaluada y ubicada en el estado de Querétaro cumple en gran medida con las dimensiones, de lo que se espera que tenga efectos favorables en la calidad de servicio. Como una aportación, se proponen una serie de estrategias que están orientadas al cliente y que consideran las dimensiones usadas por los consumidores. Dichas estrategias buscan generar una posición competitiva para la empresa de gimnasio, pudiendo ser replicada en otros negocios pues se basan en acciones que promueven la proactividad, la comunicación y la orientación al cliente. De ello, el objetivo general de la presente tesis es demostrar la importancia de la calidad del servicio percibida por el usuario en el posicionamiento del servicio de un gimnasio.

**(Palabras clave:** calidad de servicio, mercadotecnia, dimensiones, clientes, estrategias y posicionamiento).

## SUMMARY

The quality of service is a condition of competition that is becoming increasingly important for companies and their customers. The achievement of the quality of the service implies the commitment of the highest management and of all the employees for its adequate implementation. In the success of such implementation it is possible to design positioning strategies that take the company to a competitive advantage, which will strengthen its position in the market and will attract, retain and maintain customer loyalty. The marketing dimensions used by users to assess quality of service relate to tangibility, trust, sensitivity, security and empathy; together they allow us to evaluate whether the service received meets the needs, requirements and expectations of the client, so that the company can measure its results, make the necessary corrections and design a series of strategies that serve and are focused on the client. The present thesis offers a series of results thrown by a survey, applied to a sample of 385 people between 16 and 50 years old, mostly middle class, on the evaluation of the quality of service from the aforementioned dimensions. The results reflect that the fitness company evaluated and located in the state of Querétaro complies greatly with the dimensions, which is expected to have favorable effects on quality of service. As a contribution, we propose a series of strategies that are customer oriented and that consider the dimensions used by consumers. These strategies seek to generate a competitive position for the gym company, being able to be replicated in other businesses because they are based on actions that promote proactivity, communication and customer orientation. Therefore, the general objective of this thesis is to demonstrate the importance of the quality of the service perceived by the user in the positioning of the service of a gymnasium.

**(Key words:** Key words: quality of service, marketing, dimensions, clients, strategies and positioning).

## **DEDICATORIAS**

A los alumnos de los posgrados de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## AGRADECIMIENTOS

A través de estas líneas quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Querétaro por los recursos y facilidades brindadas para la realización de este trabajo de tesis.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Virginia González Cos Alcocer por su dedicación y aporte con sus conocimientos y experiencia en la dirección de esta tesis, a la Dra. Patricia Luna Vilchis y a los sinodales por sus cuidadosas revisiones y valiosas sugerencias para reforzar a la misma, y a Itzel Fernanda González Rodríguez de la Coordinación Académica del Posgrado de la facultad por sus rápidas retroalimentaciones y por estar activamente pendiente de los avances. Gracias por sus atenciones y amabilidad.

Por último, agradezco a mi familia por su motivación, comprensión y apoyo incondicional.

Gracias a todos ellos.

Dirección General de Bibliotecas

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	I
Summary	II
Dedicatorias	III
Agradecimientos	IV
Índice de tablas	VI
Índice de figuras	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes de la investigación	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos de investigación general y específicos	4
1.5. Hipótesis	4
1.6. Preguntas de investigación	5
1.7. Alcances y limitaciones del proyecto	5
1.8. Viabilidad de la investigación	6
2. REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1. Mercadotecnia de servicios	8
2.2. Posicionamiento	18
2.3. Posicionamiento de servicios	25
2.4. Posicionamiento del servicio de un gimnasio	29
2.5. Estrategias de posicionamiento y calidad de servicio en gimnasios	32
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Marco contextual	37
3.2. Método	39
3.3. Trabajo de campo	50
4. RESULTADOS	51
CONCLUSIONES	84
PROPUESTA	87
REFERENCIAS	98

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
1. Esquema de clasificación de servicios de Lovelock 1ra. Clasificación	10
2. Esquema de clasificación de servicios de Lovelock 2da. Clasificación	11
3. Criterios de evaluación de las dimensiones de la calidad del servicio	14
4. Ejemplos de los grupos de servicios suplementarios	16
5. Escuelas de pensamiento del concepto de posicionamiento	22
6. Conceptos de posicionamiento	23
7. Objetivo, preguntas y escalas de medición	41
8. Descripción de variables	46
9. Cuestionario	47
10. Tangibilidad V01 (Tang01)	51
11. Tangibilidad V02 (Tang02)	52
12. Tangibilidad V03 (Tang03)	53
13. Tangibilidad V04 (Tang04)	54
14. Tangibilidad V05 (Tang05)	55
15. Tangibilidad V06 (Tang06)	56
16. Confiabilidad V07 (Conf01)	57
17. Confiabilidad V08 (Conf02)	58
18. Confiabilidad V09 (Conf03)	59
19. Confiabilidad V10 (Conf04)	60
20. Confiabilidad V11 (Conf05)	61
21. Sensibilidad V12 (Sensi01)	62
22. Sensibilidad V13 (Sensi02)	63
23. Sensibilidad V14 (Sensi03)	64
24. Sensibilidad V15 (Sensi04)	65
25. Sensibilidad V16 (Sensi05)	66
26. Sensibilidad V17 (Sensi06)	67
27. Seguridad V18 (Seg01)	68
28. Seguridad V19 (Seg02)	69

29. Seguridad V20 (Seg03)	70
30. Seguridad V21 (Seg04)	71
31. Seguridad V22 (Seg05)	72
32. Seguridad V23 (Seg06)	73
33. Empatía V24 (Emp01)	74
34. Empatía V25 (Emp02)	75
35. Empatía V26 (Emp03)	76
36. Empatía V27 (Emp04)	77
37. Empatía V28 (Emp05)	78
38. Grado de importancia V29 (Imp01)	79
39. Grado de importancia V30 (Imp02)	80
40. Grado de importancia V31 (Imp03)	81
41. Grado de importancia V32 (Imp04)	82
42. Grado de importancia V33 (Imp05)	83

Dirección General de Bibliotecas UAQ



**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. Estrategias genéricas de Porter	33
2. Tangibilidad V01 (Tang01)	51
3. Tangibilidad V02 (Tang02)	52
4. Tangibilidad V03 (Tang03)	53
5. Tangibilidad V04 (Tang04)	54
6. Tangibilidad V05 (Tang05)	55
7. Tangibilidad V06 (Tang06)	56
8. Confiabilidad V07 (Conf01)	57
9. Confiabilidad V08 (Conf02)	58
10. Confiabilidad V09 (Conf03)	59
11. Confiabilidad V10 (Conf04)	60
12. Confiabilidad V11 (Conf05)	61
13. Sensibilidad V12 (Sensi01)	62
14. Sensibilidad V13 (Sensi02)	63
15. Sensibilidad V14 (Sensi03)	64
16. Sensibilidad V16 (Sensi04)	65
17. Sensibilidad V16 (Sensi05)	66
18. Sensibilidad V17 (Sensi06)	67
19. Seguridad V18 (Seg01)	68
20. Seguridad V19 (Seg02)	69
21. Seguridad V20 (Seg03)	70
22. Seguridad V21 (Seg04)	71
23. Seguridad V22 (Seg05)	72
24. Seguridad V23 (Seg06)	73
25. Empatía V24 (Emp01)	74
26. Empatía V25 (Emp02)	75
27. Empatía V26 (Emp03)	76
28. Empatía V27 (Emp04)	77

29. Empatía V28 (Emp05)	78
30. Grado de importancia V29 (Imp01)	79
31. Grado de importancia V30 (Imp02)	80
32. Grado de importancia V31 (Imp03)	81
33. Grado de importancia V32 (Imp04)	82
34. Grado de importancia V33 (Imp05)	83
35. Mapa de posicionamiento	94

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Hablar de calidad o posicionamiento de los bienes o servicios con los que se tienen relación de alguna manera, no es algo nuevo. Ya desde la antigüedad se han implementado estrategias para controlar la calidad en los productos.

Para principios del presente siglo, la forma de pensar en cómo controlar la calidad de los productos se había vuelto menos radical, se creía que toda la responsabilidad de control de calidad recaía en los ingenieros industriales y principio de la década del 50, se cree que el control de la calidad debe recaer en un departamento creado específicamente para ello, para lo cual se elaboran normas que deben cumplir proveedores y productores, con lo que también se habla ya de control total de la calidad, como una estrategia fundamental para el mejoramiento continuo de la calidad.

Los gimnasios tradicionales de hace tan solo dos décadas, situados en locales comerciales de 300 a 400 m<sup>2</sup> de superficie, manejados por una familia, con unos clientes que cuya actividad se centraba casi exclusiva en la práctica de artes marciales o de musculación deportiva (culturismo, bodybuilding), y con una oferta de servicios periféricos mínima han desaparecido (Desbordes, 2002).

Ahora el sector está en manos de grandes empresas, que cuentan en sus estructuras organizativas con gestores deportivos profesionales, con centros cuya superficie está por encima de los 2.000 m<sup>2</sup> y con una amplia oferta tanto de actividades como de servicios periféricos complementarios y suplementarios. También ha cambiado el tipo de cliente, ya no predomina el deportista federado, sino la gente que busca mejorar su salud, sentirse mejor, relajarse, divertirse y relacionarse con otras personas (Sánchez, 2002).

## 1.2. Planteamiento del problema

Las empresas deportivas son generadoras de bienestar en la sociedad por los beneficios que entregan a los seres humanos en la formación de las personas que practican, compiten o se divierten a través del deporte dentro de un clima de hermandad y respeto. Estos beneficios son utilizados por empresas con fines de lucro para desarrollar productos rentables en el tiempo y por empresas sin fines de lucro para reinvertir las utilidades en pro de los objetivos propuestos.

La satisfacción del cliente es un elemento fundamental en la evaluación de los servicios de salud y se considera una respuesta actitudinal y de juicio de valor que el usuario construye, producto de su encuentro e interacción con el servicio. Es importante reconocer que cada vez es más común escuchar o leer sobre términos como calidad en el servicio, calidad total, mejora continua de la calidad, entre otros. Así como, que cada vez es menos común que dichos términos se relacionen necesariamente con la industria o con actividades que nada tienen que ver con las profesiones.

La razón de ser de cualquier empresa es proporcionar valor a un mercado, obteniendo rentabilidad en el intercambio. Ahora bien, existen varias formas de contemplar el proceso de entrega de valor. La visión tradicional es que la empresa fabrica algo y luego otros se encargan de venderlo. No les preocupa mucho la calidad de los mismos, sus características o estilo. Esta visión de la empresa no tiene muchas probabilidades de subsistencia en economías competitivas, donde el mercado tiene mucho de dónde escoger y ejerce la discriminación.

El problema que se presenta es el desconocimiento de la importancia de la calidad para el posicionamiento del servicio que brinda un gimnasio sobre las condiciones de los servicios que requiere como, por ejemplo: la oportunidad, la integralidad, el precio, la calidad de la relación del personal y los aspectos físicos del servicio.

### 1.3. Justificación

El posicionamiento es el escalón que sigue a la segmentación, dentro de las decisiones estratégicas de marketing. El producto deportivo se puede posicionar por los atributos y beneficios, por algún servicio nuevo, etcétera. Un gimnasio puede posicionarse como aquel que tiene una mayor flexibilidad horaria, o entrenadores personales.

La producción de un servicio requiere responder a las finalidades objetivas y simbólicas de los consumidores. Ofrecer un servicio deportivo no es solo favorecer la acción (moverse, levantar halteras, nadar, etc.) sino responder a las dimensiones subjetivas de las demandas (demanda de relaciones sociales, de reconocimiento, de ética).

La satisfacción y las exigencias actuales del cliente es uno de los aspectos que en términos de evaluación de los servicios y de la calidad en la atención, ha venido cobrando mayor importancia en salud pública, siendo considerada desde hace poco más de una década uno de los ejes de evaluación de los servicios de salud. La calidad fue concebida y desarrollada científicamente en el sector industrial, de donde fue adoptada y adaptada al sector de servicios de salud, específicamente al de servicios médicos y de ahí a los servicios odontológicos.

Las condiciones del mercado en la cual se ofrecen los servicios de los gimnasios han cambiado y mucho; dichas exigencias han provocado que exista mayor competitividad en los prestadores de servicios para así poder mantenerse vigentes en un mercado que cada vez deja nichos más reducidos.

La ventaja competitiva que comporta ser *el primero en llegar* está íntimamente relacionada con el concepto de posicionamiento que desarrollan A. Ries y J. Trout, “*la toma de una posición concreta y definitiva en la mente de los sujetos en perspectiva, a los que dirige una determinada oferta u opción*”.

Entendido de esta manera, el posicionamiento no se refiere tanto a cómo está situada una empresa respecto a su sector o respecto a los demás competidores que conforman su grupo estratégico, sino a cómo está situada en la mente de los clientes actuales y potenciales.

Con esta tesis se benefician los clientes ya que de los resultados se implementan estrategias para dar un mejor servicio.

## **1.4. Objetivos de investigación general y específicos**

### ***1.4.1. Objetivo general***

Demostrar la importancia de la calidad del servicio percibida por el usuario en el posicionamiento del servicio de un gimnasio.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

Analizar la importancia del concepto de calidad en la atención del servicio de un gimnasio.

Analizar los servicios o actividades ofrecidas por un gimnasio.

Identificar las características de la relación interpersonal en el servicio de calidad de un gimnasio.

Desarrollar los enfoques de los servicios de calidad de un gimnasio.

Determinar la calidad de servicio de un gimnasio y su evaluación de calidad.

## **1.5. Hipótesis**

La calidad en el servicio fortalece la estrategia de posicionamiento de un gimnasio en la ciudad de Querétaro.

## 1.6. Preguntas de investigación

- ¿El posicionar un gimnasio tendrá repercusiones en la mejora del servicio?
- ¿Cómo se puede medir la calidad de servicio de un gimnasio?
- ¿Cuáles son las características de la relación interpersonal en el servicio de calidad de un gimnasio?
- ¿Cuáles son los enfoques de los servicios de calidad de un gimnasio?
- ¿Cuáles son los antecedentes del marketing o posicionamiento de un gimnasio?

## 1.7. Alcances y limitaciones del proyecto

Esta investigación se delimita específicamente a la demostración de la importancia de la calidad del servicio percibida por el usuario en el posicionamiento del servicio de un gimnasio. Se podrán desarrollar los enfoques de los servicios de calidad de un gimnasio por medio de las cinco dimensiones de la evaluación de la calidad: tangibilidad, confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía. Además de un método adecuado y eficiente para evaluar la calidad de este tipo de servicio, se proponen estrategias que permitan posicionarlo atendiendo las dimensiones de evaluación de la calidad mencionadas.

Si esta tesis logra su objetivo principal, tendrá repercusiones muy importantes, ya que servirá de precedente para futuras investigaciones y apoyo para las personas relacionadas con el área de mercadotecnia de servicios en un gimnasio.

### **1.8. Viabilidad de la investigación**

Son numerosos los enfoques que se le han dado al estudio de la calidad y las denominaciones que se han realizado de la misma, siendo el enfoque sistémico de la calidad propuesta por Donabedian (1980) el cual considera tres componentes para su estudio: la estructura, el proceso y el resultado; posibilita conocer de manera más acertada la situación de la atención y establecer a partir de ello un monitoreo para su evaluación e identificar las desviaciones de lo deseado para su modificación.

Los gimnasios deben alcanzar su éxito profesional, no sólo debe tener amplios conocimientos actualizados de las ciencias deportivas y servicios lujosos, sino que debe ser competente en una extensa área de habilidades, incluyendo búsqueda, investigación, análisis, solución de problemas, manejo de servicios deportivos de calidad, planificación, comunicación, coordinación y trabajo en equipo, así como comprender su relevancia en la práctica deportiva y de salud de la población. Estos aspectos de la práctica profesional que se ocupan en la organización, gestión y calidad en la práctica gimnasios, no son, sin embargo, tratados adecuadamente ni existe una unidad de medición de calidad al servicio y sus productos.



## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

El siguiente marco teórico está estructurado en cinco partes: en la primera parte, mercadotecnia de servicios, se abordan algunos conceptos de mercadotecnia y el contraste entre ellos, posteriormente sus principales características, los diferentes esquemas de su clasificación y, por último, se explican las dimensiones de la calidad del servicio.

En la segunda parte, en cuanto al posicionamiento, se incluyen los orígenes de este concepto, las definiciones más destacadas, posteriormente se describen las orientaciones que puede adoptar y finalmente las tipologías existentes.

En la tercera parte, posicionamiento de un servicio, se abordan pasos y acciones generales las cuales contribuyen a su logro.

En la cuarta parte, posicionamiento del servicio de un gimnasio, se reportan acciones y estrategias específicas, declaradas por empresarios en la industria y expertos en el área, efectivas y convenientes para conseguir el posicionamiento de este tipo de servicio.

En la quinta y última parte, estrategias de posicionamiento y calidad de servicio en gimnasios, se abordan sus enfoques, se mencionan algunos ejemplos y se resalta el aporte significativo que tiene la calidad del servicio sobre dichas estrategias.

## 2.1. Mercadotecnia de servicios

Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 7) puntualizan la definición de mercadotecnia como un “*sistema total de actividades de negocios ideado para planear agentes satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización*”. En contraste, Al Ries y Jack Trout (2006) establecen que la mercadotecnia debe tener una orientación hacia el competidor y no hacia el mercado, con la realización de las empresas de un análisis profundo de su posición y la de sus competidores en el mercado, formando una lista de debilidades y fuerzas competitivas, además de un plan de acción para explotar tales debilidades y defenderse de tales fuerzas.

Cuando la mercadotecnia planea agentes intangibles como satisfactores a las necesidades de los consumidores, según Stanton, Etzel y Walker (2004) se hace referencia a los servicios. Definen servicio como “*una actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*” (pp. 333 y 334). Por su parte, Pride (1997, p. 366) se refiere a un servicio como “*un producto intangible que comprende una acción, una ejecución o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente*”. Para el mayor entendimiento de este término, se mencionan sus características.

Chase, Jacobs y Aquilano (2009) determinan cuatro características para los servicios: intangibilidad, interacción con el cliente, heterogeneidad y perecibilidad. Pride (1997) coincide con las cuatro anteriores y agrega dos más:

1. **Intangibilidad:** un servicio no puede percibirse mediante el sentido de la vista, gusto, tacto u olfato, esta característica le crea la dificultad al consumidor de evaluar un servicio, y la dificultad al proveedor para promover, exhibir y fijar precios a los servicios.
2. **Inseparabilidad de la producción y el consumo:** lo que significa que los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.

3. Percibibilidad: los servicios no pueden inventariarse para su uso posterior.
4. Heterogeneidad: también llamada variación en la calidad, genera la dificultad al proveedor para controlar la calidad del servicio y para estandarizar la prestación del mismo, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) exceptúan de dicha característica a los servicios prestados por tecnologías duras como cajeros automáticos y tecnologías de información como máquinas contestadoras.
5. Relaciones basadas en el cliente: Pride indica que el éxito de la organización está en función a la satisfacción y el mantenimiento de los clientes a largo plazo, por lo que precisa que el marketing de relaciones es esencial, para que los clientes desarrollen una lealtad al proveedor.
6. Contacto con el cliente; la interacción requerida para que el proveedor y el cliente lleven a cabo el proceso de prestación del servicio.

La dinámica de los servicios implica la participación del cliente con los prestadores de los mismos, para visualizar claramente los distintos tipos de servicios, Lovelock (2009) establece dos esquemas de clasificación. En el primer esquema de clasificación, Lovelock categoriza los procesos de servicio en cuatro direcciones: procesamiento de personas, procesamiento de posesiones, procesamiento del estímulo mental y procesamiento de información. Esta clasificación de servicios se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

*Esquema de clasificación de servicios de Lovelock 1ra. Clasificación*

Servicio	Descripción	Ejemplos
Procesamiento de personas	Son aquellos en los que se ejecutan acciones tangibles para los cuerpos de las personas, por lo que, como requisito para recibir los beneficios del servicio, los clientes tienen que estar físicamente presentes durante su entrega.	Servicios de transportación, terapia física, alojamiento y gimnasios.
Procesamiento de posesiones	Implican acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas de los clientes, para obtener los beneficios de este tipo de servicio, tales posesiones deben estar presentes físicamente, el cliente no es necesario que lo esté.	Servicios de lavandería y tintorería y conserjería.
Procesamiento del estímulo mental	Se caracterizan porque en ellos se desarrollan acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, lo que significa que el cliente hace una presencia mental, sin embargo, su presencia física puede suscitarse ya sea una instalación de servicio del proveedor o bien en una ubicación diferente enlazada a través de sistemas de telecomunicación	Servicios de radio, televisión y educación.
Procesamiento de información	Consisten en acciones intangibles dirigidas a las posesiones o activos intangibles de los clientes, idealmente, la presencia física del cliente no es necesaria para adquirir los beneficios que este tipo de servicio ofrece.	Servicios de contabilidad, servicios legales y seguros.

Fuente: Elaborado por el autor con base a Lovelock (2009, pp. 49 y 50)

En el segundo esquema de clasificación, Lovelock (2009) divide los servicios en tres niveles, representando el grado de contacto entre el cliente y el personal de servicio, los elementos físicos del servicio o ambos: primer nivel, los servicios de contacto elevado; segundo nivel, los servicios de contacto mediano; y tercer nivel, los servicios de bajo contacto. Esta clasificación de servicios se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

*Esquema de clasificación de servicios de Lovelock 2da. Clasificación*

Servicio	Descripción	Ejemplos
Contacto elevado.	El cliente acude personalmente a la instalación de servicio, y tienen una gran interacción con la organización de servicio y el personal de éste durante la entrega de servicio, o simplemente el cliente va a la ubicación de servicio y permanece allí hasta que concluye la entrega del servicio.	Asilo de ancianos, enseñanza personal, corte de pelo, restaurant de calidad y hotel de 4 estrellas.
Contacto mediano.	La participación del cliente con los proveedores de servicios es menor. En esta categoría de servicios, los clientes asisten a las instalaciones del proveedor, pero no están presentes físicamente durante la entrega del servicio, o si lo están, tienen muy limitado contacto con el personal de servicio	Tintorería, motel, supermercado y sala de cine.
Bajo contacto.	Tienen la característica de que en ellos no existe la interacción física directa entre el cliente y el proveedor de servicios. El contacto se da por medio de canales de distribución electrónicos o físicos, situación que va en aumento para favorecer a la conveniencia del cliente. En esta categoría de servicios están incluidos los de procesamiento de estímulo mental, procesamiento de información y los de procesamiento de posesiones, en estos últimos, el cliente puede enviar un artículo que necesita servicio a las instalaciones del proveedor, o puede optar por arreglos remotos en su misma ubicación, que son brindados electrónicamente desde otra ubicación distante por el proveedor.	Banca electrónica, tarjeta de crédito, servicio postal, seguros y reparación de automóviles.

Fuente: Elaborado por el autor con base a Lovelock (2009, pp. 50 y 51).

Tomando como base los dos esquemas de clasificación de Lovelock (2009), el servicio que ofrece un gimnasio franquicia está ubicado dentro de las categorías de servicio de procesamiento de personas y de contacto elevado. Pride (1997) por su parte, clasifica los servicios en cinco formas:

1. Tipo de mercado: ya sea que estén destinados al mercado de consumo o al mercado de negocios.
2. Grado de intensidad en mano de obra: basado en personas o basado en equipos; generalmente los primeros son heterogéneos y en los segundos, la calidad proporcionada en el servicio no varía de un momento a otro.
3. Grado de contacto: estrecho contacto o poco contacto; los de estrecho contacto, estrictamente exigen la presencia física del consumidor durante la producción del servicio, por el contrario, los de poco contacto son muy flexibles en cuanto a este requisito.
4. Capacidad del proveedor de servicios: profesional o no profesional; la complejidad y la regulación en los servicios profesionales es mucho más elevada que en los no profesionales.
5. Objetivo del proveedor de servicios: con fines de lucro o sin fines de lucro; los primeros buscando el beneficio económico y los segundos buscando el progreso de una sociedad integral.

Tomando como referencia las cinco formas de clasificación de Pride, el servicio que ofrece un gimnasio franquicia está ubicado dentro de las categorías de servicio para el mercado de consumo, basado en equipos, de estrecho contacto, profesional y con fines de lucro.

En lo que a la calidad del servicio se refiere, Pride (1997) ha reconocido cinco dimensiones que son usadas por los consumidores para su evaluación:

1. Tangibilidad: demostración física del servicio.
2. Confiabilidad: solidez y formalidad en la realización del servicio.
3. Sensibilidad: facilidad de los empleados para prestar el servicio.
4. Seguridad: competencia de los empleados y capacidad de generar confianza en el cliente.
5. Empatía: asimilación de las necesidades y preocupaciones del cliente por parte de los empleados.

Algunos criterios de evaluación y ejemplos de estas dimensiones están descritos en la Tabla 3.

Tabla 3

*Criterios de evaluación de las dimensiones de la calidad del servicio*

Dimensión	Criterios de evaluación	Ejemplos
Tangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apariencia física de las instalaciones y del personal de servicio.</li> <li>- Material utilizado en el proceso de prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un despacho jurídico con muebles de buena madera. Los abogados trajeados.</li> <li>- La maquinaria sofisticada utilizada en una construcción.</li> </ul>
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad en la prestación del servicio por parte del proveedor.</li> <li>- Registros exactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La salida puntual de una corrida de autobús.</li> <li>- Un recibo telefónico con los datos y cargos correctos.</li> </ul>
Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega del servicio a la brevedad.</li> <li>- Administración eficaz de servicios urgentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La entrega <b>inmediata</b> de la cuenta en un restaurante.</li> <li>- <b>Disponibilidad</b> en la sala de urgencias de un hospital.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidad y actitud de los empleados.</li> <li>- Capacidades de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trato amable y respetuoso por parte de una recepcionista.</li> <li>- Un chef con un entrenamiento en platillos franceses.</li> </ul>
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en los intereses del cliente.</li> <li>- Prestación de un servicio personalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un empleado de call center que escucha y comprende las quejas de un cliente.</li> <li>- Un nutriólogo que atiende y aconseja a un paciente con desnutrición.</li> </ul>

Fuente: Pride (1997, p. 380).



De acuerdo con Pride (1997) son cuatro los factores que integran el modelo para entregar un servicio con calidad excepcional:

1. Comprender las necesidades del cliente: consiste en descubrir las expectativas de los clientes a través de investigación de marketing, siendo las preguntas formales y grupos focales los medios más utilizados por las empresas de servicios.
2. Especificaciones de la calidad del servicio: se refiere a la definición de los estándares de calidad, los cuales garantizarán la prestación de un excelente servicio, también implica el compromiso de los gerentes con tales estándares.
3. Desempeño de los empleados: requiere la consolidación de un buen desempeño de los empleados, a través de una capacitación bien estructurada, proporcionándoles información sobre los clientes, estándares del servicio y sobre la misma empresa.
4. Manejo de las expectativas del servicio: la empresa de servicios tiene como tarea, la transmisión de las promesas sobre el servicio que presta, por medio de la publicidad y de una comunicación interna entre sus departamentos, las cuales deben cumplir expectativas realistas.

Lovelock (2009) establece que los diversos tipos de servicios son completados y reforzados por otros servicios suplementarios, a los cuales clasifica en los siguientes grupos: información, consultas, anotación de pedidos, hospitalidad, custodia, excepciones, facturación y pago. Usando esta clasificación, el autor creó el concepto la *Flor del Servicio*, considerando estos ocho grupos de servicios suplementarios como ocho pétalos que rodean la parte central de una flor, que sería el servicio fundamental. Los ocho grupos de servicios suplementarios se ejemplifican en la Tabla 4.

Tabla 4

*Ejemplos de los grupos de servicios suplementarios*

Grupo	Ejemplos
Información	Indicaciones para llegar a la ubicación del servicio Programas/horas de servicio Precios Instrucciones sobre cómo utilizar un producto fundamental/servicios suplementarios
Consultas	Consejo y asesoría personal Enseñanza/capacitación en la utilización del producto
Anotación de pedidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación Servicios de suscripción (por ejemplo, servicios públicos) Servicios basados en requisitos previos (por ejemplo, crédito, inscripción en una universidad)</li> <li>2. Ingreso de pedidos Ejecución en la ubicación misma o pedido por correo, para su ejecución posterior</li> <li>3. Reservaciones Asientos, mesas, habitaciones Renta de vehículos o de otro equipo</li> </ol>
Hospitalidad	<p>Bienvenida</p> <p>Alimentos y bebidas</p> <p>Instalaciones sanitarias</p> <p>Instalaciones de salas de espera y distracciones</p> <p>Protección contra el clima</p> <p>Seguridad</p>
Custodia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidado de las posesiones que traen consigo los clientes Cuidado de los niños y de los animales domésticos Instalaciones de estacionamiento para vehículos Guardarropa y espacio de almacenamiento</li> <li>2. Cuidado de los bienes adquiridos (o rentados) por los clientes Transportación, entrega e instalación Inspección y diagnóstico Mantenimiento preventivo, reparaciones y renovaciones</li> </ol>

Tabla 4 (continuación)

*Ejemplos de los grupos de servicios suplementarios*

Excepciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitudes especiales previas a la prestación del servicio</li> </ol> <p>Necesidades de los niños</p> <p>Requerimientos dietéticos</p> <p>Necesidades médicas o por incapacidad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Manejo de comunicaciones especiales</li> </ol> <p>Quejas, felicitaciones y sugerencias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Solución de problemas</li> </ol> <p>Solución de dificultades causadas por accidentes, fallas de servicio y problemas con el personal o con otros clientes</p> <p>Ayuda a clientes que han sufrido un accidente o en caso de una urgencia médica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Restitución</li> </ol> <p>Reembolsos</p> <p>Compensación monetaria por bienes y servicios insatisfactorios</p>
Facturación	<p>Declaraciones periódicas de la actividad contable</p> <p>Facturas de las transacciones individuales</p> <p>Auto facturación (computada por el cliente)</p>
Pago	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoservicio</li> </ol> <p>Insertar tarjeta de pago previo</p> <p>Insertar tarjeta de crédito/cargo/débito</p> <p>Transferencia electrónica de fondos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Directo al beneficiario o intermediario</li> </ol> <p>Manejo de efectivo y devolución de cambio</p> <p>Manejo de cheques</p> <p>Manejo de tarjetas de crédito/cargo/débito</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Deducción automática de depósitos financieros (por ejemplo, cargos de los bancos)</li> <li>4. Control y verificación</li> </ol> <p>Sistemas automatizados (por ejemplo, las máquinas lectoras de boletos que operan en las puertas de entrada)</p> <p>Sistemas de personal (por ejemplo, controladores en las puertas, inspectores de boletos)</p>

Fuente: Elaborado por el autor con base a Lovelock (2009, pp. 343-351).

Eiglier y Langeard (1981) citados por Lovelock (2009) diseñaron un modelo de servicios fundamentales y periféricos, a estos últimos, Lovelock los denominó suplementarios. Este modelo propuesto por estos investigadores al igual que la Flor de los Servicios de Lovelock, establece que un servicio fundamental está complementado por servicios periféricos específicos, ya sea con la función de facilitar la entrega y/o consumo del servicio fundamental o de aumentar su estética. Además, explican que: cada servicio periférico tiene impacto en la calidad de los otros, y que cada servicio periférico tiene como finalidad aportar a la calidad total.

Por último, Lovelock (2009) declara que un elemento categórico para conocer cuáles deben ser los servicios suplementarios que deben reforzar el servicio fundamental es la estrategia de posicionamiento de mercado determinada por la gerencia de organización de servicios; el autor menciona la probabilidad de que una estrategia de posicionamiento que persiga una ventaja competitiva demande más servicios suplementarios que una estrategia que busque competir con precios bajos.

## **2.2. Posicionamiento**

Los inicios del posicionamiento no están bien definidos (Alpert y Gatty, 1969), Horsky y Nelson (1992) consideran que se originó con las primeras indagaciones de la mezcla de mercadotecnia en los años cuarenta. Romaniuk y Sharp (2000) reportan que sus principios se dieron con la medición de las percepciones de los consumidores y de los mapas perceptuales, de los cuales evolucionó. Ries y Trout (2002) por su parte, colocan el origen del concepto con su mención en su artículo “La Era del Posicionamiento” y publicado en la revista Advertising Age en 1972. Serralvo y Furrier (2005) lo remontan a finales de los años sesenta y principios de los setenta con los acuerdos en cuanto a segmentación de mercado, público-objetivo y marketing estructural.

Para Ries y Trout (2002) no existe mejor método que el posicionamiento para conocer la forma en que son percibidos y agrupados la extensa variedad de productos y servicios en la mente de los consumidores. Para estos autores, tener el mejor posicionamiento se traduce en ser el primero en la mente de los consumidores, acaparar participación de mercado y obtener mayor rentabilidad, e implica mantener la punta a través de programas de mercadotecnia, innovación y una imagen positiva de su oferta. Las ideas de Ries y Trout fueron de gran aporte en el tema de posicionamiento en mercadotecnia, aunque según Serralvo y Furrier (2005), por la falta de conocimiento del origen exacto del concepto, no se pueden catalogar como los precursores del uso de este término.

Aaker (1991) apunta que el posicionamiento adopta diferentes significados para diversas personas: para unos es la acción de segmentar, para otros, el tema de la imagen y para casi todos es el conjunto de actividades mediante las cuales se distinguen las características del producto/servicio.

La importancia del término posicionamiento se ve reflejado cuando Kotler (2001) se refiere a la mercadotecnia *SOP* (segmentación, objetivo y posicionamiento) como aquella que puede representar el punto central de la mercadotecnia estratégica moderna, y cuando establece que el hecho de descifrar la cuestión del posicionamiento les permite a las empresas definir los componentes de la mezcla de marketing (Kotler, 2001). Pese a su importancia, no existe una definición universal para posicionamiento (Blankson, 2001), por lo que se hará mención de las definiciones más destacadas.

Upshaw (1999) defiende la postura en la que el posicionamiento es considerado un proceso y no un acto, como lo ha puntualizado Kotler, este proceso suele ser de convencimiento persistente con el fin de encarrilar la forma de pensar de los clientes. Alden, Steenkamp y Batra (1999, p. 78), coinciden con Upshaw al definir posicionamiento como “*el proceso interactivo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor sobre un*

*objeto en el mercado*". Por su parte Kotler (2001) incluye el término imagen en su definición ya que, para él, posicionamiento es la actividad de fomentar la oferta y la imagen de la empresa con el objetivo de que acaparen un espacio singular y valorado en las mentes de los consumidores objetivo.

Para Lehmann y Winer (2002, p. 246), el posicionamiento es *"una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar"*. Serralvo y Furrier (2005) manifiestan que el uso del posicionamiento implica precisar las dimensiones de un sitio perceptual, el cual será un símbolo de la percepción del público-objetivo, ubicar a los objetos en ese sitio, alterar las propiedades del objeto para que coincidan con las percepciones ideales de los clientes y finalmente, transformar tales percepciones utilizando una estrategia integral de comunicación.

Los términos diferenciación, proceso, segmento/público-objetivo, oferta, competencia, atributos, clientes, valor, lugar ocupado en un escenario competitivo o categoría y ventaja, les permitieron a Serralvo y Furrier (2005, p. 9) desarrollar la definición genérica de posicionamiento como *"el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible en relación con la competencia en un escenario competitivo, desde el punto de vista de un público-objetivo"*.

En el proceso de posicionamiento se debe generar una conexión entre la faceta con la que se presenta un producto/servicio, con las expectativas, necesidades y deseos de los consumidores (Kapferer, 1992). En el proceso se toman en cuenta, los objetivos, las estrategias ideales para alcanzar los objetivos y la generación de una comunicación integral que tenga la capacidad de hacer llegar los mensajes deseados al consumidor (Blankson y Kalafatis, 2001). El proceso de posicionamiento se lleva a cabo en dos etapas básicas: La primera etapa consiste en asignar la

categoría a la cual se asociará el producto/servicio. En la segunda etapa, se debe resaltar la ventaja competitiva del producto/servicio (Kapferer, 1992).

Existe un contraste a la hora de precisar qué o quiénes son los responsables del funcionamiento del posicionamiento: Serralvo y Furrier (2005) detectaron una orientación que considera que el punto de referencia y la medida de la efectividad del posicionamiento, es el alcance de los objetivos establecidos y las percepciones creadas en las mentes del público objetivo, generalmente éstas son reflejadas en el mapa perceptual. Los autores, además encontraron una segunda orientación que defiende que el posicionamiento trata de una perspectiva interna y de desarrollo de la oferta de acuerdo con los objetivos perseguidos por la empresa. Estas dos orientaciones tienen diferencias muy marcadas: ya que mientras la orientación al cliente busca comunicarse con la mente de los consumidores con el objetivo de influenciar un resultado del cual no tiene control alguno; la orientación estratégica o empresarial diseña métodos para la posición de la empresa y sus productos con el fin de moldear el escenario competitivo. Sin embargo, pese al contraste, desde el punto de vista estratégico, ambas orientaciones tienen contacto entre sí, inclusive, recíprocamente las actividades de una pueden reforzarse con actividades de la otra (Serralvo y Furrier, 2005).

### ***2.2.1. Tipologías de posicionamiento***

Existen dos escuelas de pensamiento que entran en discusión con el concepto de posicionamiento de acuerdo con Muhlbacher et al. (1994), citado por Serralvo y Furrier (2005). Las características de ambas escuelas se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5

*Escuelas de pensamiento del concepto de posicionamiento*

Escuela	Descripción
1) Primera Escuela	Involucra al posicionamiento en la mezcla de mercadotecnia y en todas las decisiones que pueden ser tomadas en ella, en otras palabras, usan al posicionamiento como herramienta de comunicación de la mezcla de mercadotecnia.
2) Segunda Escuela	Interpreta al posicionamiento como un movimiento estratégico agresivo, que busca modificar las creencias del consumidor acerca de los beneficios y calidades de un producto/servicio y seleccionar ciertas características de éste, para desarrollarlo y resaltarlo.

Fuente: Elaborado por el autor con base a Muhlbacher et al. (1994), citado por Serralvo y Furrier (2005).

Diferiendo con la tabla anterior, Hooley y Saunders (1996) unifican el concepto de posicionamiento, como una combinación de todas las actividades de una empresa con el firme propósito de alterar las actuales percepciones de cliente, en un triángulo en el que están inmersos los clientes, la empresa y los competidores.

Alcaniz y López (2000) manejan dos conceptos: el posicionamiento estratégico y el posicionamiento operacional. Ambos conceptos se describen en la Tabla 6.



Tabla 6

*Conceptos de posicionamiento*

Concepto	Descripción
1) Posicionamiento estratégico	Se enfoca en establecer el lugar que a una empresa le corresponde en su industria tomando como referencia su estrategia competitiva, opera a largo plazo y su actuación se basa en factores descritos en el trabajo de Porter (2002).
2) Posicionamiento operacional	También definido como posicionamiento de oferta (Ries y Trout, 2002), tiene como factor de éxito a la mezcla de mercadotecnia (precio, distribución, producto y promoción). Opera a corto/mediano plazo y tiene como principio el considerar como competencia a todas las ofertas percibidas como igualmente compatibles a una situación de uso.
3) Posicionamiento basado en segmentación y objetivo	Propuesto por Kotler (2001), representante de la mercadotecnia estratégica moderna, se refiere a la mercadotecnia <i>SOP</i> (segmentación, objetivo y posicionamiento) lo que le permite a la empresa definir los componentes de la mezcla de marketing. Upshaw (1999) señala que el posicionamiento es un proceso (interactivo, proactivo, deliberado, que monitoriza las percepciones del consumidor sobre un objeto del mercado) y no un acto; de ello Kotler indica que dicho proceso busca el convencimiento y la penetración en la forma de pensar de los clientes. Adicionalmente, Kotler (2001) señala que el posicionamiento fomenta la oferta y la imagen de la empresa para ubicarla en un espacio determinado conforme las mentes de los consumidores objetivo.

Fuente: Elaborado por el autor con base a Alcaniz y López (2000), citados por Serralvo y Furrier (2005). Kotler (2001), Upshaw (1999).

En cuanto a las manifestaciones principales del concepto de posicionamiento, la tipología de Alcaniz y López es la que las representa con más aproximación: la orientación al cliente (mezcla de mercadotecnia) tomando como referencia las percepciones de éste, y la orientación a lo organizacional, inclinada a la definición de la posición de la compañía en la industria (Serralvo y Furrier, 2005).

El posicionamiento es el escalón que sigue a la segmentación, dentro de las decisiones estratégicas de marketing. Se refiere a como se quiere que sea percibido el producto/ servicio deportivo por los consumidores de deporte. El producto deportivo se puede posicionar por los atributos y beneficios por algún servicio nuevo etc. Se trata de transmitir el o los atributos diferenciales que se requiere que utilice el potencial cliente para diferenciarlo de los demás (Cubillo, 2002).

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### 2.3. Posicionamiento de servicios

De acuerdo con Serralvo y Furrier (2005), cuando un objeto está posicionado, puede ser reconocido y diferenciado de otros. Levitt (1960), citado por Serralvo y Furrier, asegura que todos los bienes y servicios pueden ser diferenciados, ya que el cliente potencial los considera un conglomerado de satisfactores que poseen valor.

Lovelock (2009) establece que el posicionamiento tiene una responsabilidad crucial en la estrategia de mercadotecnia ya que asocia los análisis del mercado y competitivo con el análisis corporativo interno, con los cuales se puede encontrar la posición en la que la organización de servicio pueda conocer cuál es el concepto de su servicio, en qué aspiran en que se transforme y qué actividades serán necesarias para lo lograr tal transformación. Agrega que una estrategia de posicionamiento puede aplicarse en diversos niveles, según la organización, en el caso de las empresas de servicios, el autor señala tres niveles: para la organización en su totalidad, para una filial de servicio específica, o para un servicio particular que se brinde en tal filial.

Al considerar las características de los servicios como intangibilidad e inseparabilidad de la producción y el consumo; Lovelock recomienda desarrollar una estrategia de posicionamiento clara y evidente para que el cliente potencial pueda visualizar el servicio. Además, advierte que, en caso de elegir equivocadamente la posición objetivo en el mercado, y posteriormente idear las acciones de mercadotecnia necesarias para llegar y mantener tal posición, puede tener efectos negativos como:

- 1) *“La empresa se coloca en una posición donde encara a la competencia directa de empresas más poderosas.”*
- 2) *“La empresa se coloca en una posición en donde existe baja de demanda de su servicio.”*
- 3) *“La empresa se coloca en una posición lo demasiado difusa como para que nadie perciba la ventaja competitiva que la diferencia.”*

4) *“La empresa no tiene ninguna posición en el mercado.”* (Lovelock, 2009, pp. 170, 171).

Lovelock indica que para la creación de una estrategia efectiva de posicionamiento se deben considerar las oportunidades y las amenazas para la organización en el mercado competitivo. Según el autor, los pasos esenciales para establecer una posición adecuada en el mercado son:

- 1) *“Realizar un análisis del mercado: Monitoreo de factores como el nivel general, tendencia y ubicación geográfica de la demanda. Segmentación del mercado, y evaluación del volumen y potencial de cada uno de ellos.”* (p. 171). Lovelock agrega que puede requerirse una investigación para entender con mayor profundidad a los clientes que integran los diversos segmentos de mercado: sus necesidades, preferencias y percepciones que tiene de la competencia.
- 2) *“Realizar un análisis corporativo: Identificación de recursos (financieros, mano de obra, conocimientos humanos y activos físicos), limitaciones, restricciones, valores y metas (utilidades, crecimiento) de la gerencia.”* (p. 171). Con este análisis, la empresa tendrá la facultad de elegir los segmentos de mercado meta a los cuales sería capaz de satisfacer con su portafolio actual o mediante la ampliación del mismo.
- 3) *“Realizar un análisis competitivo: Reconocimiento y análisis de la competencia directa e indirecta con el objetivo de obtener ideas acerca de los puntos débiles y fuertes de la empresa, además de oportunidades de diferenciación.”* (p. 171). Vincular estos puntos con el análisis anterior, sería como una recomendación para la organización de cuáles son los beneficios que debería ofrecer a cada uno de los segmentos de mercado meta.
- 4) *“Integración de los tres análisis.”* (p. 171). La integración de los análisis mostrará la posición proyectada de la empresa en el mercado, inclusive la posición de cada uno de los elementos de servicio que proporciona.

Lovelock (2009) señala que una vez teniendo esta integración, un grupo de mercadólogos deberían ser capaces de diseñar acciones específicas rentables.

Por su parte, Stanton (2007) explica los siguientes tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

1. Seleccionar el concepto de posicionamiento: La organización tiene como tarea inicial encontrar lo que el mercado meta considera como significativo, para después realizar estudios que permitan conocer cómo perciben los integrantes del mercado a la competencia en los puntos significativos, inicialmente encontrados. Se hacen uso de mapas de percepción para descargar los resultados de los estudios, los cuales muestra en qué lugar se encuentra la organización en comparación con su competencia en cierto punto significativo.
2. Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición (p. 164). Elegir la característica más sobresaliente del producto para comunicarla a través de un slogan, una marca o el merchandising.
3. Alinear los elementos de la mezcla de mercadotecnia para que la posición sea comunicada coherentemente: Producto, precio, promoción, distribución, evidencia física, proceso y persona deben reforzar a las características sobresalientes en la comunicación de la posición a la que se aspira.

Generalmente en las empresas de servicios, la mayor parte de la inversión y de los costos es representado por el personal, además de que la baja relevancia del producto provoca que los servicios ofertados por la empresa influyan con mayor fuerza en su identidad (García, 2012). El autor determina las siguientes acciones como contribución para el posicionamiento de un servicio:

- 1) Oferta de una imagen atractiva y coherente de la personalidad de la empresa en todas las manifestaciones de la organización que lleguen al público.
- 2) Intento permanente por crear una personalidad perfectamente reconocible y humanizada de la empresa, con el objetivo de contrarrestar la intangibilidad o la diversidad de la gama de productos.
- 3) Considerar al personal de la empresa como el colectivo clave al que se deben dirigir todos los esfuerzos publicitarios, y fijar la motivación de éstos como uno de los objetivos principales.
- 4) Utilización de técnicas de comunicación que se usan poco o nada en el sector. Normalmente su impacto suele ser mayor debido a su rareza.
- 5) Resaltar cualquier especialización que se posea para evitar la creación de una imagen homogénea, la cual tiende a mandar al declive a las empresas de servicios.

## 2.4. Posicionamiento del servicio de un gimnasio

Primeramente, cabe indicar que el término gimnasio procede del latín *gymnasyum* que hace referencia a un sitio en donde los ejercicios corporales son efectuados con disciplina (Corominas y Pascual, 2003). Vigarello y Holt (2005), citados por Vázquez (2009), localizan el origen del gimnasio como un lugar donde se perseguía la salud física y se celebraba el ritual del culto al cuerpo, en Europa Central a fines del siglo XIX. Britto y Ordóñez (2005), citados por Vázquez (2009), encontraron que el gimnasio es considerado un lugar necesario para las personas que tienen fuertes intereses relacionados con una buena condición física e imagen corporal, los autores además señalan que este lugar ha adoptado un papel muy importante para la socialización y la creación de relaciones amistosas.

McCreary, Hildebrandt, Heinberg, Boroughs y Thompson (2007), citados por Baile y González (2011), establecen que el patrón de la belleza femenina es representado por la delgadez y el de la belleza masculina por el gran volumen muscular y la escasez de vello corporal, y además sugieren que estos patrones de belleza han popularizado a los gimnasios, los cuales ofrecen un servicio que permite obtener la imagen que en la actualidad es requerida para la aceptación social.

Por su parte, Castaños (2008) señala que es un hecho que la tendencia a cuidar la salud y a embellecer la apariencia por parte de las personas, se fortalece cada vez más. Estas personas suelen combatir los impactos negativos del sedentarismo a través de consultas a especialistas en nutrición y del ejercicio físico. La autora indica que la tendencia mencionada es de gran conveniencia para los gimnasios, los cuales en los últimos diez años han dejado de limitarse a ofrecer sólo equipos de ejercicio y pesas, para agregar una gran diversidad de servicios como clases de yoga, pilates, meditación, natación, box, kick boxing y capoeira.

El hecho de que el gimnasio ofrezca una gran variedad de disciplinas fomenta una imagen atractiva y al mismo tiempo evita que la imagen se homogenice, como lo indica la primera y quinta acción respectivamente, propuestas por García (2012) para posicionar un servicio.

El proceso estratégico, conforme a Kotler, basado en segmentación, objetivo y posicionamiento, respecto de la calidad de servicio como estrategia de posicionamiento combina en la realidad tanto el posicionamiento como la promoción. Ante eso, se muestran algunos ejemplos que segmentan al mercado, establecen un objetivo y posicionan a la empresa iniciando con una estrategia de promoción (clases gratis, descuento por pago puntual, oferta de 2X1, semana gratis, examen de imagen) y prosiguen con una estrategia de posicionamiento (evaluación del servicio, ofertas permanentes de valor agregado, diferenciación, información para conocer y ubicar, personal) que tiene un impacto sobre la calidad de servicio, tal como (Castaños, 2008, p. 26):

- Primera clase gratis, seguida de evaluación del servicio: Javier Díaz, propietario de In Motion Gym, declara: “ofrecer una clase gratis es una de las mejores estrategias para obtener más clientes, debido a que le da la oportunidad al cliente potencial de evaluar el servicio para ver si cumple sus expectativas”. En ello se conjuga en la promoción y el posicionamiento, buscando que el cliente evalúe después de recibir el servicio.
- Primera clase gratis y descuentos adicionales para lograr en conjunto valor agregado que posiciona a la empresa en la mente del usuario: Díaz señala que el 99% de estos clientes potenciales al tomar la clase gratis, deciden inscribirse, sin embargo, también recomienda el diseño de promociones atractivas para fortalecer dicho porcentaje, como descuentos en el monto por pago puntual, ofertas 2x1 o inscripciones gratuitas. A partir del uso de la clase gratis, se accede a otros descuentos permanentes, buscando que el sujeto finalmente tome una decisión de compra.



- Primera semana gratis y examen de imagen, seguida de posicionarse como un servicio completo e integral: Edith Salazar, dueña de Curves Metepec, utiliza la estrategia de ofrecer una semana en el gimnasio y un examen de imagen, ambas cosas de manera gratuita. Se ofrecen dos promociones distintas, pero complementarias, buscando que el cliente logre establecer que el gimnasio ofrece un servicio integral.
- Primera clase gratis, seguida del conocimiento de la empresa. Ponce (2012, p. 54) reporta que la directora general de 4UGYM, Denisse Pérez, coincide con la estrategia de obsequiar una clase como la más efectiva para conseguir clientes, la considera como “la mejor arma contra la incredulidad”. Ante ello, la empresa reconoce que el usuario requiere información y que esta se obtiene si se les ofrece una clase gratis donde puedan conocer y ubicar a la empresa respecto a la competencia.

Otra opción de estrategia de posicionamiento, a partir del servicio en un gimnasio, es la que considera al personal de entrenamiento; se destaca que la presencia y tipo de entrenadores favorece la percepción del usuario (Castaños 2008, 28 y 30):

- Entrenadores de planta: Héctor Portales –entrenador e instructor de pilates- declara: *“los entrenadores pasamos por intensas horas de capacitación, donde se nos transmiten técnicas de ejercicios y conocimientos destacados sobre anatomía y fisiología humana”*. Además, sugiere designar a un par de instructores de planta para el área de pesas, mientras que para cada clase adicional que ofrezca el gimnasio recomienda emplear a un entrenador especializado en la disciplina.

- Entrenadores especializados: Ponce (2012), considera que contratar personal altamente capacitado es una apuesta por la calidad, lo que contribuirá a la creación de una imagen positiva para el gimnasio. La autora aconseja que los entrenadores estén preparados en el área de medicina del deporte.

De lo anterior, el posicionamiento de un gimnasio obliga en primer lugar a ofrecer una promoción como paso inicial, para posteriormente buscar consolidar la atención, confianza, información, ubicación y preferencia del usuario. La evaluación del servicio, la generación de valor agregado, información para conocer y ubicar a la empresa, y la consideración del personal especializado que otorga el servicio al usuario, son acciones que se desprenden de la experiencia observada en los gimnasios.

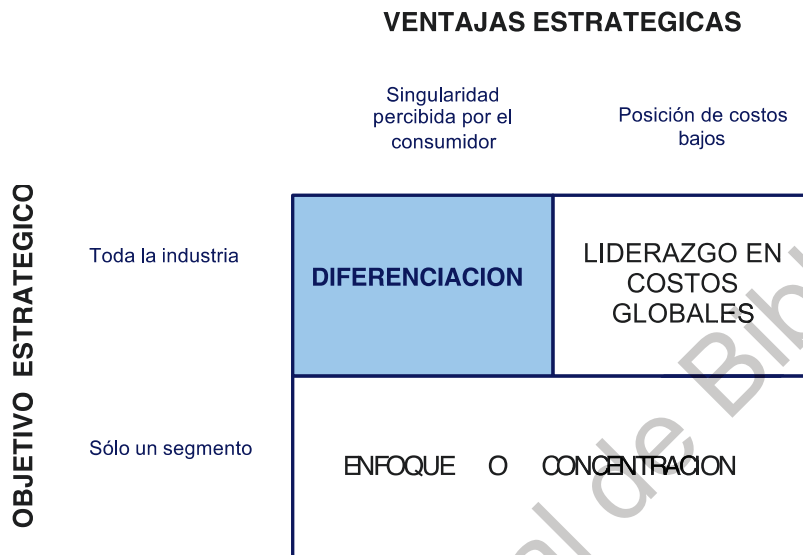
## **2.5. Estrategias de posicionamiento y calidad de servicio en gimnasios**

La estrategia de posicionamiento de un gimnasio tiene como objetivo hacer que el cliente perciba a la empresa como única y singular; de ello, la percepción se busca que sea positiva, atractiva y útil para el usuario. Desde la empresa, la estrategia de posicionamiento le otorga una ventaja competitiva y desde el usuario, la estrategia le otorga un valor agregado.

Considerando las aportaciones teóricas, relativas a los tipos de posicionamiento, tal como posicionamiento estratégico (Porter), posicionamiento operacional o de oferta (Ries y Trout) y el posicionamiento basado en segmentación y objetivo, también llamado de enfoque o concentración (Kotler), puede indicarse que el posicionamiento busca una ventaja competitiva estratégica y está claramente dirigida a partir de la segmentación del mercado, donde la percepción del consumidor, cliente o usuario es determinante para lograr concretar el objetivo estratégico establecido.

Contrario a las estrategias de costo y diferenciación, ambas están más orientadas a la industria o mercado total, lejos de la segmentación. Respecto a la percepción del consumidor, la que más cercana se encuentra es la diferenciación, mientras que la que está más orientada desde los recursos de la empresa es la de costos. En seguida se muestra un gráfico representativo:

Figura 1. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Stangoni, R. (2015). Estrategias para posicionar al gimnasio New Gim como el único complejo de actividad física integral, atendido por profesionales. Tesis. Universidad Abierta Interamericana. Argentina.

En la aplicación de la estrategia de posicionamiento para un gimnasio, en un apartado de este mismo documento, se observaba que en la práctica se combina con una estrategia de promoción, sin que por ello se pierda el sentido de ubicar a la empresa en la mente de consumidor. En la determinación del público objetivo y el tipo de servicio para establecer la estrategia de posicionamiento se entremezclan los elementos de la mercadotecnia, pero sobresale la percepción del cliente para fijar dicho posicionamiento en su mente, en su atención, en su gusto y en la repetición de sus acciones.

Para definir el enfoque del posicionamiento en un gimnasio, puede orientarse hacia tres aspectos, atendiendo a la población objetivo, al servicio o al segmento (Méndez, 2012):

- Mercado global: Población general con objetivos estándar.
- Especialización: Búsqueda del factor/servicio diferenciador respecto a la competencia.
- Nicho de mercado: Servicio adaptado a segmentos de población reducidos, pero con necesidades muy particulares.

Considerando el mercado global y la población, en un gimnasio que tiene una diversidad de consumidores, los servicios tienden a masificarse, a no ser tan especialistas, buscando en ello cumplir las expectativas de una mayoría que tiene como fin la actividad física, sin exigir o buscar otros servicios especializados. En este tipo de gimnasio, no porque sea para un público en general debe sacrificarse recursos elementales, tales como equipo, disponibilidad, entrenadores capacitados, ubicación, horarios y precios.

Un ejemplo claro es el de los Macrocentros Deportivos con objetivos elevados en cuanto al número de usuarios y que optaron en un primer momento por un posicionamiento de alto standing (cuotas elevadas, instalaciones en barrios acomodados, equipamiento de última generación, espacios auxiliares y comunes con una estética vanguardista, servicios personalizados...), donde todos los servicios buscaban dar valor al propio centro, así como ingresos extra mediante ventas cruzadas y por supuesto fomentar en sus usuarios el orgullo de pertenencia y refuerzo de su estatus social (Méndez, 2012).

Algunos de estos centros cuando comprueban que no llegan a esos objetivos cuantitativos comienzan a reducir las condiciones de acceso mediante ofertas sobre sus cuotas, lo que permite mejorar los resultados a corto plazo, pero en muchas ocasiones termina provocando un cambio en el propio perfil mayoritario del centro. Este acceso de nuevos clientes que originalmente no

superaban las barreras de acceso propuestas en el posicionamiento inicial del centro desencadena una reacción inmediata en los clientes originarios, lo que provoca abandono del centro y, por defecto, en la caída de los ingresos directos y por ventas cruzadas, especialmente de los servicios de mayor precio (Méndez, 2012).

Considerando el mercado de especialización y el servicio, un gimnasio atiende a un grupo selecto de usuarios con necesidades específicas, con profesionales capacitados, pero con un enfoque de especialización. También es posible que este tipo de gimnasio ofrezca servicios que normalmente no se ofertan en un mercado global, tal como nutrición, estética, referencia a consulta médica, variedad de disciplinas (baile, danza, aparatos especializados, competencias), monitoreo, etcétera.

Por ejemplo, un gimnasio especializado por edades; de ello podría ser un gimnasio exclusivamente para adultos mayores, lo cual es un reflejo de la tendencia que actualmente ocurre ante el incremento de la esperanza de vida. Otro ejemplo, tomando el género podría ser un gimnasio especializado para mujeres, donde se ofrece equipo, actividades, servicios y ambiente orientadas tomando en cuenta sus preferencias.

Considerando el mercado de nicho y la segmentación, un gimnasio se convierte en un centro que, sin perder su función de activación física, se ubica en un perfil determinado donde no se trata de ofrecer todos los servicios, sino de ofrecer uno o dos como los que otorgan al consumidor cierto estatus, utilidad e imagen. Por ejemplo, puede ser un nicho de gimnasio, únicamente ofrecer ejercicios basados en el cuerpo, sin aparatos, sin accesorios y solo con rutinas y movimientos que implican la fuerza personal.

Respecto a la calidad de servicio para el posicionamiento de un gimnasio, se ha reportado que su implementación ofrece un valor agregado al cliente, tanto en la oferta visible y tangible (equipamiento, infraestructura, aseo, diseño, publicidad, ventilación, decoración, etc.), como en la

oferta no visible e intangible (trato, atención, comunicación, ambiente, personalización del servicio, asesoría, profesionalización de entrenadores, reconocimiento de entrenadores, etc.) (Quijada, 2014).

Adicionalmente, la calidad del servicio que origina posicionamiento considera que el servicio debe ser innovador, eficiente, que la idea se traduzca en beneficio, que la retención de los clientes sea afectiva, que se cumpla con lo anunciado, que la expectativa del cliente sea lo que se ha prometido, que el desempeño se norme por estándares para medir, comparar y mejorar el servicio y que la relación costo-beneficio sea atractiva para el cliente y a la empresa misma, que haya personalización e identidad en el negocio.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Marco Contextual

En la ciudad de Querétaro existen varios gimnasios importantes; el Curves (Prolongación Corregidora Norte 302 L-19y20, Álamos 2a Sección), gimnasio acondicionado especialmente para mujeres, el 4 U GYM (Manufactura 8, Parques Industriales), gimnasio diseñado para poder hacer un entrenamiento completo en circuito en tan sólo 30 minutos. El Iron Gym (Iztaccihuatl 99 Colonia Palmas), gimnasio que ofrece mucho a cambio de lo que cobra; toda clase de equipos y aparatos de ejercicio, clases de disciplinas en grandes espacios y una sección donde ofrecen comidas y bebidas saludables. Sport City (Bernardo Quintana 4100, Álamos 3a Secc.), que está dirigido a mercado con niveles socioeconómicos medio alto y alto, más que un gimnasio es un club que cuenta con todas las comodidades para sus usuarios. Otra franquicia de gimnasios importante en esta ciudad es la de Snap Fitness, con 5 instalaciones (Prolongación Corregidora, Centro Sur, Candiles, Jurica y Milenio) y que ofrece la posibilidad de entrar a todos los gimnasios Snap Fitness en el mundo por medio de la tarjeta de acceso.

##### 3.1.1. Gimnasio en donde se realizó el estudio

Con un concepto enfocado en soluciones, que combina calidad, bajo precio y proximidad, la franquicia Snap Fitness detonó el potencial del mercado de acondicionamiento físico y gimnasios en México.

Opera bajo un horario 24/7 y está dirigido a todos los segmentos socioeconómicos de la población, no sólo a la clase alta. Cuenta con lo necesario para una rutina completa en cardio, peso integrado y peso libre, y sus usuarios pueden acudir a cualquier Snap Fitness de la cadena sin hacer ningún trámite adicional y sin que le cueste más.

Nacido en 2003 en Estados Unidos como una alternativa a los gimnasios grandes y costosos, Snap Fitness ha logrado construir una red de 1 450 unidades alrededor del mundo, con presencia en países desarrollados y no desarrollados. Desde su lanzamiento hasta hoy abre una unidad cada 3.5 días.

En 2008 llega a México como una representación de la firma, pero desde el año pasado se convirtió en Franquicia Maestra con el objetivo de potencializar el desarrollo del concepto en el país. A la fecha cuenta con una red de 22 franquicias, y su objetivo es llegar a 100 unidades en los siguientes tres años (Cabrera, 2015).

El gimnasio Snap Fitness Centro Sur se encuentra ubicado en:

Av. del Parque # 1051, Plazas Del Sol, Querétaro, Querétaro, México.

El gimnasio ofrece:

Instalaciones de primer nivel

Acceso automatizado las 24 horas y a cualquier SNAP Fitness del mundo.

Entrenadores calificados (entrenadores de piso y personales).

Amplio estacionamiento.

Vigilancia las 24 horas del día.

Zona de peso libre (mancuernillas, barras y bancos).

Zona cardiovascular (caminadoras, elípticas, bicicletas, elípticas recumbentes, arc trainer)

Zona de peso integrado (aparatos de la mejor marca y la nueva línea) Cybex.

Zona de clases aeróbicas (kick boxing, body combat, ritmos latinos, zumba, abdomen, tonificación, etc...)

Regaderas y vestidores. (Agua caliente las 24 horas).

Promociones todo el año.



## **3.2. Método**

### ***3.2.1. Sujetos de investigación***

#### *Características demográficas*

Los sujetos que estuvieron sometidos a investigación son hombres y mujeres con un rango de edad de entre 16 y 50 años, con un estado civil de solteros(as), casados(as) o divorciados(as). Su clase social está entre media baja, media y media alta. Su formación académica es mínima de preparatoria, y máxima de doctorado.

#### *Características psicográficas*

Los sujetos que están sometidos a investigación son personas ambiciosas, emprendedoras, excitables, abiertas e integradas socialmente: tienen el hábito de acudir al gimnasio regularmente, realizan actividades como la práctica de algún deporte: soccer, ciclismo, correr, natación o fútbol rápido o deporte extremo, se siguen preparando académicamente como medio para su crecimiento profesional y económico.

Los sujetos de investigación tienen gusto por las reuniones sociales y por la música electrónica, rock, pop en inglés y español al momento de ejercitar. Están interesados por el ejercicio físico, gimnasios, fitness y nutrición. Tienen la opinión de que ejercitar físicamente mejora su calidad de vida y que el estudio y la capacitación les pueden abrir las puertas a mejores oportunidades.

### **3.2.2. Diseño de la investigación**

Se utilizó un diseño de investigación concluyente, descriptivo, transversal simple: concluyente debido a que tiene el objetivo de probar o refutar la hipótesis. Dicha hipótesis se refiere a que la calidad en el servicio fortalece la estrategia de posicionamiento de un gimnasio en la ciudad de Querétaro. De ello, los datos recopilados son analizados cuantitativamente y los hallazgos son usados como información para la toma de decisiones. Es descriptiva porque tiene el objetivo de describir características del mercado, se distingue por la formulación de hipótesis y hace uso de un cuestionario. Es transversal simple, ya que se extrajo una muestra del total de los usuarios del gimnasio Snap Fitness Centro Sur con el objetivo de obtener información en una sola ocasión de tal muestra (Malhotra, 2008, pp. 79-85).

### **3.2.3. Instrumento**

No se encontró un cuestionario estandarizado que midiera las variables de estudio. De ello, se determinaron las preguntas a partir del objetivo general de este documento, tomando como elementos sustantivos el posicionamiento y la calidad de servicio. El instrumento es un cuestionario que mide las siguientes variables:

Tangibilidad

Confiabilidad

Sensibilidad

Seguridad

Empatía

### 3.2.4. Descripción del cuestionario

El cuestionario contiene 33 ítems relativos a tangibilidad, confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía. Adicionalmente contempla preguntas sobre instalaciones y modernidad de equipos, confianza en el servicio, sensibilidad del personal, seguridad, conocimiento y preparación de entrenadores y atención personalizada para los intereses de los usuarios. En seguida se presentan los objetivos específicos y la escala de medición para cada pregunta del cuestionario.

Tabla 7

*Objetivo, preguntas y escalas de medición*

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Escalas de medición
Analizar la importancia del concepto tangibilidad en la calidad del servicio de un gimnasio para su estrategia de posicionamiento.	¿Cuál es la importancia de la evaluación de la tangibilidad para el posicionamiento del servicio de un gimnasio?	1. Totalmente en desacuerdo
	¿Los equipos están disponibles para los usuarios en las horas que asisten al gimnasio?	2. En desacuerdo
	¿El equipo del gimnasio está a la vanguardia?	3. De acuerdo
	¿Las instalaciones son las adecuadas para satisfacer las necesidades de los usuarios al momento de entrenar (estacionamiento, zona de aparatos, zona de cardio, zona de clases, vestidores)?	4. Totalmente de acuerdo
	¿Los materiales (tapetes, pelotas, pesas, etc.) son suficientes para los usuarios del gimnasio?	
	¿Los entrenadores tienen las herramientas necesarias para impartir las asesorías?	
	¿El personal del gimnasio tiene imagen pulcra?	

Tabla 7 (continuación)

*Objetivo, preguntas y escalas de medición*

Analizar la importancia del concepto confiabilidad en la calidad del servicio de un gimnasio para su estrategia de posicionamiento.	¿Cuál es la importancia de la evaluación de la confiabilidad para el posicionamiento del servicio de un gimnasio?	1. Totalmente en desacuerdo
	¿Los entrenadores son puntuales en la hora de llegada a sus asesorías programadas?	2. En desacuerdo
	¿Cuándo el gimnasio promete algo en determinado tiempo, lo cumple?	3. De acuerdo
	¿El gimnasio opera en horarios convenientes para todos sus usuarios?	4. Totalmente de acuerdo
	¿El personal está siempre disponible para resolver los problemas de los usuarios?	
	¿Los vestidores están puntualmente en óptimas condiciones de higiene?	

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 7 (continuación)

*Objetivo, preguntas y escalas de medición*

Analizar la importancia del concepto sensibilidad en la calidad del servicio de un gimnasio para su estrategia de posicionamiento.	¿Cuál es la importancia de la evaluación de la sensibilidad para el posicionamiento del servicio de un gimnasio?	1. Totalmente en desacuerdo
	¿Los requisitos para inscribirse en el gimnasio se divulgan claramente en el folleto o en otros soportes de comunicación?	2. En desacuerdo
	¿El proceso de inscripción al gimnasio es fácil y rápido?	3. De acuerdo
	¿El proceso de pago es conveniente?	4. Totalmente de acuerdo
	¿El proceso de reposición de tarjetas de acceso se realiza de manera eficaz?	
	¿Los movimientos en las bases de datos de los usuarios se realizan a la brevedad?	
	¿Los requisitos para solicitar una visita son accesibles?	

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 7 (continuación)

*Objetivo, preguntas y escalas de medición*

Analizar la importancia del concepto seguridad en la calidad del servicio de un gimnasio para su estrategia de posicionamiento.	¿Cuál es la importancia de la evaluación de la seguridad para el posicionamiento del servicio de un gimnasio?	1. Totalmente en desacuerdo
	¿La gerencia lleva a cabo una orientación adecuada para asegurar los requisitos en el cumplimiento de la seguridad de sus usuarios?	2. En desacuerdo
	¿Los entrenadores están calificados y capacitados para diseñar programas de entrenamiento?	3. De acuerdo
	¿Los entrenadores tienen vastos conocimientos de nutrición deportiva?	4. Totalmente de acuerdo
	¿Los entrenadores dan respuesta inmediata a las cuestiones que les plantean los usuarios sobre los planes de alimentación o programas de entrenamiento?	
	¿Las instalaciones son seguras para la integridad de los usuarios?	
	¿Los empleados son consistentemente amables con los usuarios?	

Tabla 7 (continuación)

*Objetivo, preguntas y escalas de medición*

Analizar la importancia del concepto empatía en la calidad del servicio de un gimnasio para su estrategia de posicionamiento.	¿Cuál es la importancia de la evaluación de la empatía para el posicionamiento del servicio de un gimnasio?	1. Totalmente en desacuerdo
	¿El gimnasio ofrece atención individual: los entrenadores se ajustan estrictamente a las características físicas/fisiológicas de los usuarios para impartir asesorías?	2. En desacuerdo
	¿El gimnasio cuida los intereses de los usuarios?	3. De acuerdo
	¿Los usuarios tienen la sensación de confort dentro del gimnasio?	4. Totalmente de acuerdo
	¿El personal del gimnasio entiende las necesidades específicas de los usuarios?	
	¿El gimnasio opera en horarios convenientes para todos sus usuarios?	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5. Descripción de variables

Tabla 8

#### Descripción de variables

Variable	Definición
Tangibilidad	- Apariencia física de las instalaciones y del personal de servicio. - Material utilizado en el proceso de prestación del servicio.
Confiabilidad	- Puntualidad en la prestación del servicio por parte del proveedor. - Registros exactos
Sensibilidad	- Entrega del servicio a la brevedad. - Administración eficaz de servicios urgentes
Seguridad	- Personalidad y actitud de los empleados. - Capacidades de los empleados.
Empatía	- Enfoque en los intereses del cliente. - Prestación de un servicio personalizado.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.6. Cuestionario

El cuestionario va dirigido a personas de ambos sexos, en un rango de edad de entre 16 y 50 años, con un estado civil soltero, casado, divorciado o viudo. Contempla personas sin estudios hasta un nivel de formación de doctorado. Consta de 33 reactivos; los 28 primeros evalúan las cinco dimensiones de la calidad del servicio en escala modificada de Likert utilizando 4 pictogramas relativos a totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo (se omitió la opción neutra de ni de acuerdo ni en desacuerdo para centrar la evaluación únicamente en los extremos de la respuesta de cada participante), y los últimos cinco ítems evalúan el grado de importancia de algunos elementos del servicio del gimnasio en escala de clasificación continua del 1 al 10. Los datos e instrucciones se detallan en la Tabla 9.



Tabla 9

## Cuestionario

		ENCUESTA _____			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>					
Ing. Ángel Emilio Hernández Ventura. Estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro.					
<b>DATOS DE COOPERACIÓN:</b> La siguiente encuesta pretende medir la importancia de la calidad en la estrategia de posicionamiento del servicio de un gimnasio, utilizando cinco dimensiones de evaluación: tangibilidad, confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía. La información recopilada será empleada en el análisis estadístico de la tesis de maestría en Mercadotecnia del investigador.					
<b>INSTRUCCIONES:</b> Para cada bloque de información, seleccione sus datos con una "X".					
Género: 1. __ Masculino 2. __ Femenino					
Edad: 1. __ Menos de 18 años 2. __ 18-25 años 3. __ 26-35 años 4. __ 36-45 años 5. __ Más de 45 años					
Estado civil: 1. __ Soltero 2. __ Casado 3. __ Divorciado 4. __ Viudo 5. __ Otro					
Nivel de formación:					
1. __ Sin estudios 2. __ Estudios primarios 3. __ Estudios secundarios 4. __ Preparatoria o Bachillerato					
5. __ Estudios universitarios 6. __ Maestría 7. __ Doctorado					
<b>INSTRUCCIONES:</b> Para cada una de las siguientes declaraciones, por favor, seleccione con una "X" el número que describa el grado en que usted está de acuerdo en desacuerdo con ella:					
1. Totalmente en desacuerdo					
2. En desacuerdo					
3. De acuerdo					
4. Totalmente de acuerdo					
<b>Tangibilidad</b>					
V01	Los equipos están disponibles para los usuarios en las horas que asisten al gimnasio.				
V02	Los aparatos de cardio y máquinas de ejercicio están a la vanguardia.				
V03	Las instalaciones son las adecuadas para satisfacer las necesidades de los usuarios al momento de entrenar (estacionamiento, zona de aparatos, zona de cardio, zona de clases, vestidores).				
V04	Los materiales (tapetes, pelotas, pesas, etc.) son suficientes.				
V05	Los entrenadores tienen las herramientas y accesorios necesarios para impartir las asesorías.				
V06	Los empleados del gimnasio poseen una imagen pulcra.				
<b>Confiabilidad</b>					
V07	Los entrenadores son puntuales en la hora de llegada en sus sesiones personales programadas.				
V08	Cuando el gimnasio garantiza algo en un tiempo establecido, lo satisface.				
V09	El gimnasio almacena registros exactos de sus usuarios en sus bases de datos.				
V10	El personal está siempre disponible para resolver los problemas de los usuarios.				
V11	Los vestidores están puntualmente en óptimas condiciones de higiene.				
<b>Sensibilidad</b>					
V12	Los requisitos para inscribirse en el gimnasio se divulgan claramente en el folleto o en otros soportes de comunicación.				
V13	El proceso de inscripción al gimnasio es fácil y rápido.				

Tabla 9 (continuación)

V14	Las formas de pago son muy convenientes.										
V15	El proceso de reposición de tarjetas de acceso se realiza de manera eficaz.										
V16	Los movimientos en las bases de datos de los usuarios se realizan a la brevedad.										
V17	Los requisitos para solicitar una visita al gimnasio son accesibles.										
<b>Seguridad</b>		1	2	3	4						
V18	La gerencia lleva a cabo una orientación adecuada para asegurar los requisitos en el cumplimiento de la seguridad de sus usuarios.										
V19	Los entrenadores están capacitados para emitir programas de entrenamiento.										
V20	Los entrenadores tienen vastos conocimientos de nutrición deportiva.										
V21	Los entrenadores dan respuesta inmediata a las cuestiones que les plantean los usuarios sobre los planes de alimentación o programas de entrenamiento.										
V22	Las instalaciones son seguras para la integridad física de los usuarios.										
V23	Los empleados son consistentemente amables con los usuarios.										
<b>Empatía</b>		1	2	3	4						
V24	El gimnasio ofrece atención individual: los entrenadores se ajustan estrictamente a las características físicas/fisiológicas de los usuarios para impartir asesorías.										
V25	El gimnasio cuida los intereses de los usuarios.										
V26	Los usuarios tienen la sensación de confort dentro del gimnasio.										
V27	El personal del gimnasio entiende las necesidades específicas de los usuarios.										
V28	El gimnasio opera en horarios convenientes para todos sus usuarios.										
Por favor indique con una "X" el grado de importancia que tienen para usted los siguientes elementos en el servicio del gimnasio, siendo 1 el más bajo nivel de importancia, y 10 el más alto nivel de importancia:											
Ítems		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V29	El aspecto de las instalaciones, la modernidad de los equipos de ejercicios y aparatos de cardio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V30	La confianza que inspira el servicio proporcionado por el personal del gimnasio: gerencia, entrenadores y mantenimiento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V31	La sensibilidad que ofrece el personal del gimnasio al entregar el servicio a la brevedad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V32	La seguridad que dan los conocimientos y preparación de los entrenadores y las instalaciones del gimnasio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V33	La preocupación del personal del gimnasio por ofrecer atención personalizada y cuidar los intereses de los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Correo electrónico: _____											

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.7. Muestreo

Definir la población.

El total de los usuarios registrados en la base de datos de Snap Fitness Centro Sur: 400 usuarios.

Determinar el marco de muestreo.

Existe un marco de muestreo, la base de datos que almacena las matrículas de los usuarios, así como sus datos personales, sin embargo, por motivos de confidencialidad no se tendrá acceso al marco de muestreo.

Seleccionar la técnica de muestreo.

Técnica de muestreo no probabilístico: Muestreo por conveniencia.

Determinar el tamaño de la muestra.

Fórmula de proporciones para poblaciones finitas  $N < 500000$

En donde:

Z= coeficiente de confianza

N= universo o población

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

e= error de estimación

n= tamaño de la muestra

Z= 1.96= 3.8416

N=400

p= 50% (0.5)

$$q = 50\% (0.5)$$

$$e = 0.01$$

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

$$n = \frac{1.96^2 (400 * 0.5 * 0.5)}{0.01^2 (400 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{384.16}{0.0399 + 0.9604} = 384.044 = 385$$

### 3.3. Trabajo de campo

La población es de 400 personas, utilizando la fórmula de proporciones para poblaciones finitas, el cálculo que nos arroja es de 385 personas, las cuales, con el permiso del dueño, se aplicaron en el gimnasio Snap Fitness Centro Sur, del 20 de enero al 7 de febrero de 2014 en horarios matutinos, vespertinos y nocturnos sin ningún tipo de inconveniente.

#### 4. RESULTADOS

Tangibilidad V01 (Tang01): El 22.5% de la muestra declara que los equipos no están disponibles al momento de querer utilizarlos.

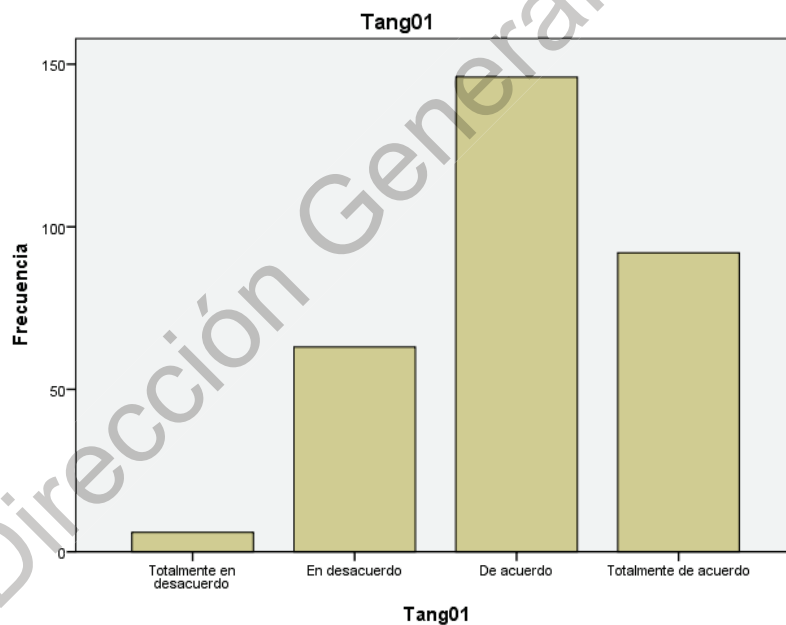
Tabla 10

*Tangibilidad V01 (Tang01)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	2.0	2.0	2.0
En desacuerdo	63	20.5	20.5	22.5
Válidos De acuerdo	146	47.6	47.6	70.0
Totalmente de acuerdo	92	30.0	30.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 2. Tangibilidad V01 (Tang01)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Tangibilidad V02 (Tang02): El 97.4% de la muestra considera que los equipos del gimnasio son vanguardistas.

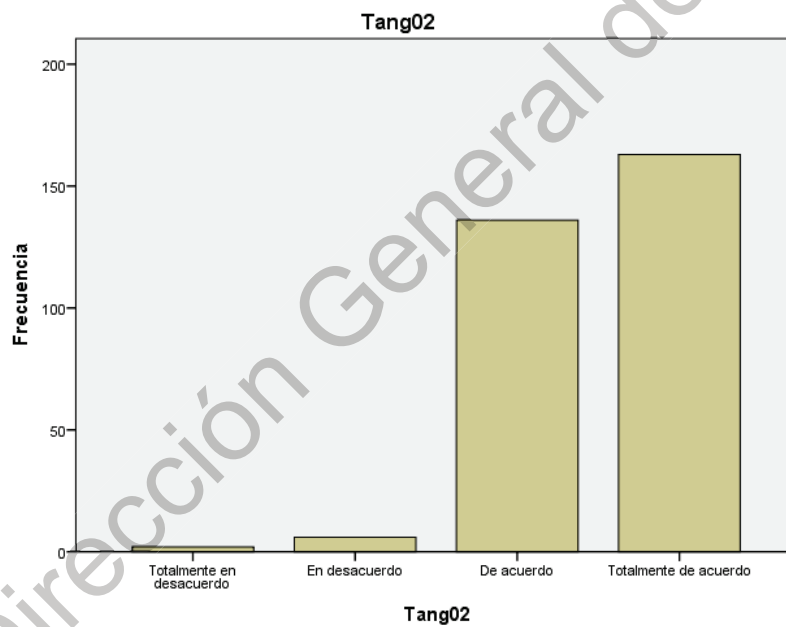
Tabla 11

*Tangibilidad V02 (Tang02)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	6	2.0	2.0	2.6
Válidos De acuerdo	136	44.3	44.3	46.9
Totalmente de acuerdo	163	53.1	53.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 3. Tangibilidad V02 (Tang02)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Tangibilidad V03 (Tang03): El 91.9% de la muestra aprueban a las instalaciones del gimnasio como adecuadas para satisfacer sus necesidades al utilizar el servicio.

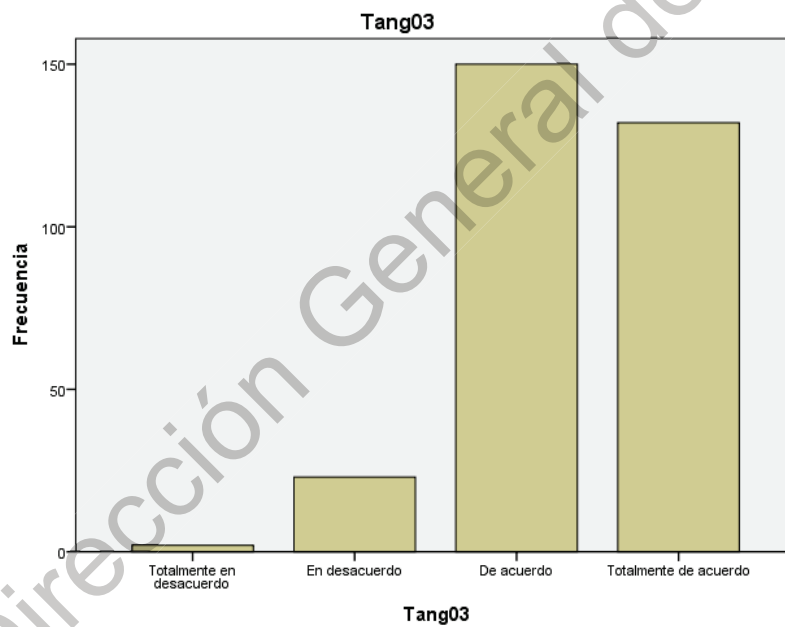
Tabla 12

*Tangibilidad V03 (Tang03)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	23	7.5	7.5	8.1
Válidos De acuerdo	150	48.9	48.9	57.0
Totalmente de acuerdo	132	43.0	43.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 4. Tangibilidad V03 (Tang03)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Tangibilidad V04 (Tang04): El 18.6% de la muestra cree que no hay suficientes accesorios, como tapetes, pelotas y mancuernas.

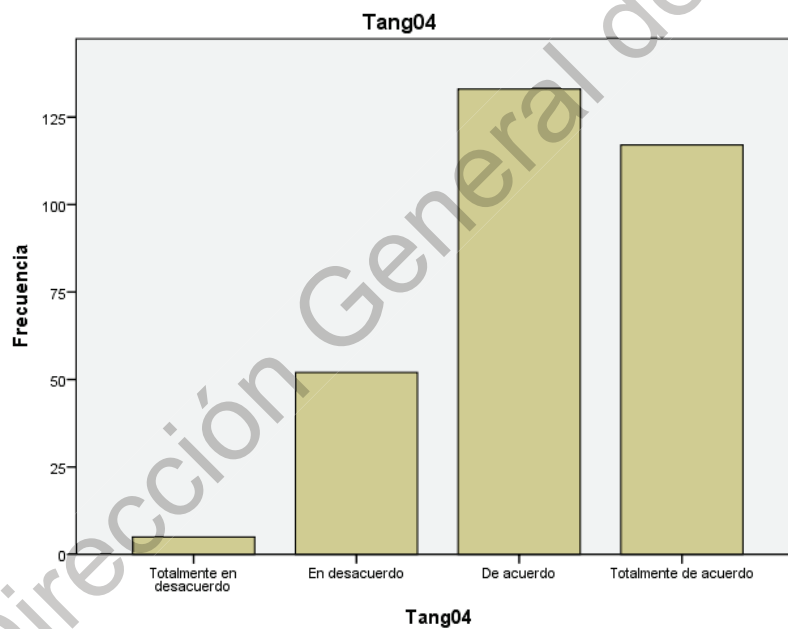
Tabla 13

*Tangibilidad V04 (Tang04)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	1.6	1.6	1.6
En desacuerdo	52	16.9	16.9	18.6
Válidos De acuerdo	133	43.3	43.3	61.9
Totalmente de acuerdo	117	38.1	38.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 5. Tangibilidad V04 (Tang04)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.



Tangibilidad V05 (Tang05): Sin embargo, el 92.2% de la muestra piensa que los entrenadores tienen las herramientas y accesorios necesarios para dar asesorías.

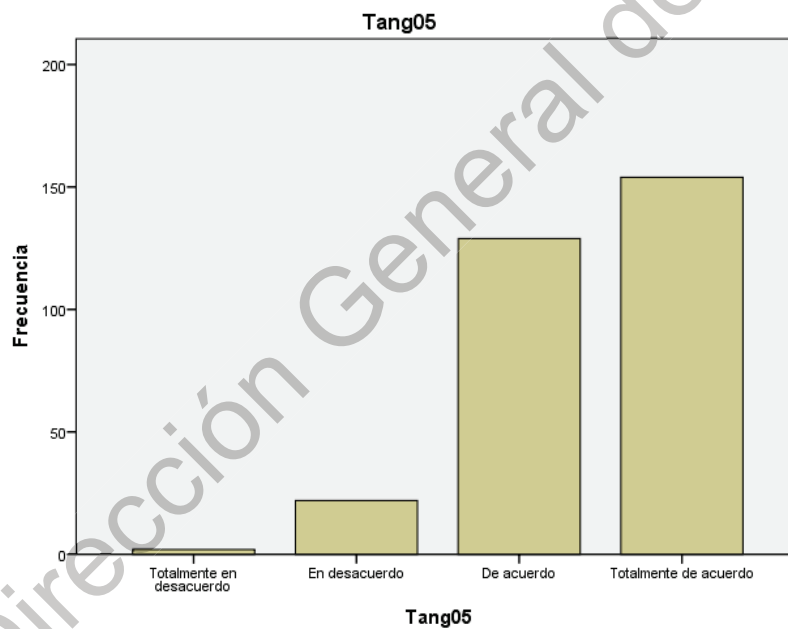
Tabla 14

*Tangibilidad V05 (Tang05)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	22	7.2	7.2	7.8
Válidos De acuerdo	129	42.0	42.0	49.8
Totalmente de acuerdo	154	50.2	50.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 6. Tangibilidad V05 (Tang05)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Tangibilidad V06 (Tang06): El 96.1% de la muestra están de acuerdo que los empleados del gimnasio poseen una imagen pulcra y acorde al servicio.

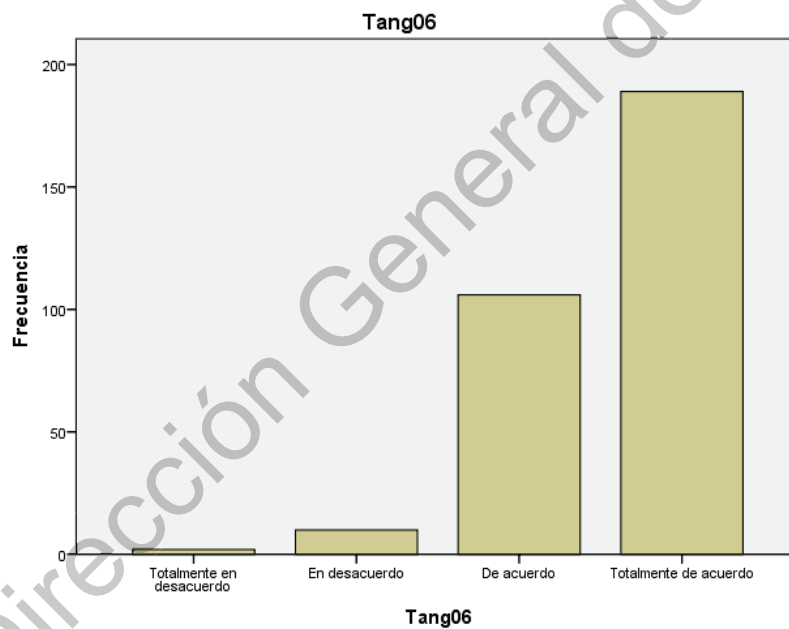
Tabla 15

*Tangibilidad V06 (Tang06)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	10	3.3	3.3	3.9
Válidos De acuerdo	106	34.5	34.5	38.4
Totalmente de acuerdo	189	61.6	61.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 7. Tangibilidad V06 (Tang06)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Confiabilidad V07 (Conf01): El 98.4% de la muestra concuerda con que los entrenadores son puntuales en la hora de llegada a sus sesiones de entrenamiento.

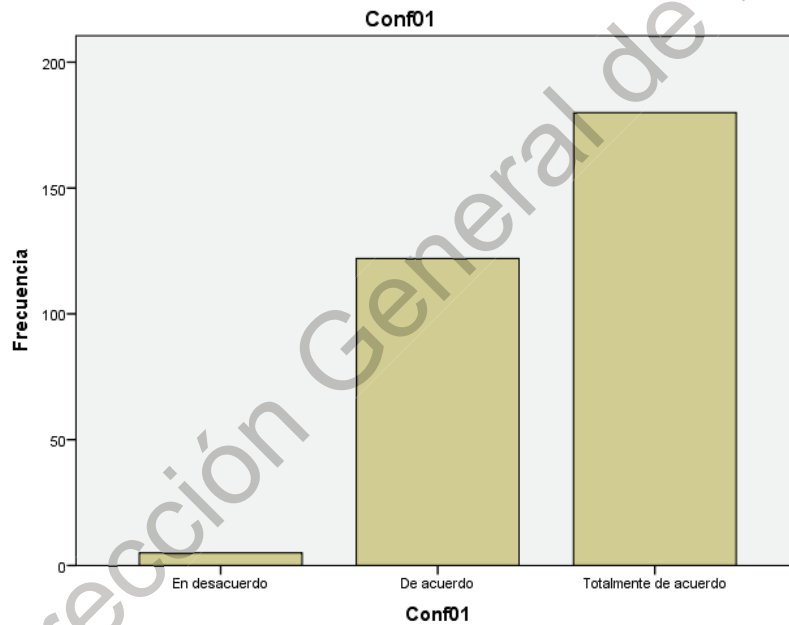
Tabla 16

*Confiabilidad V07 (Conf01)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	1.6	1.6	1.6
De acuerdo	122	39.7	39.7	41.4
Válidos Totalmente de acuerdo	180	58.6	58.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

*Figura 8. Confiabilidad V07 (Conf01)*



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Confiabilidad V08 (Conf02): El 97.7% de la muestra considera que cuando el gimnasio garantiza algo en un tiempo establecido, lo satisface.

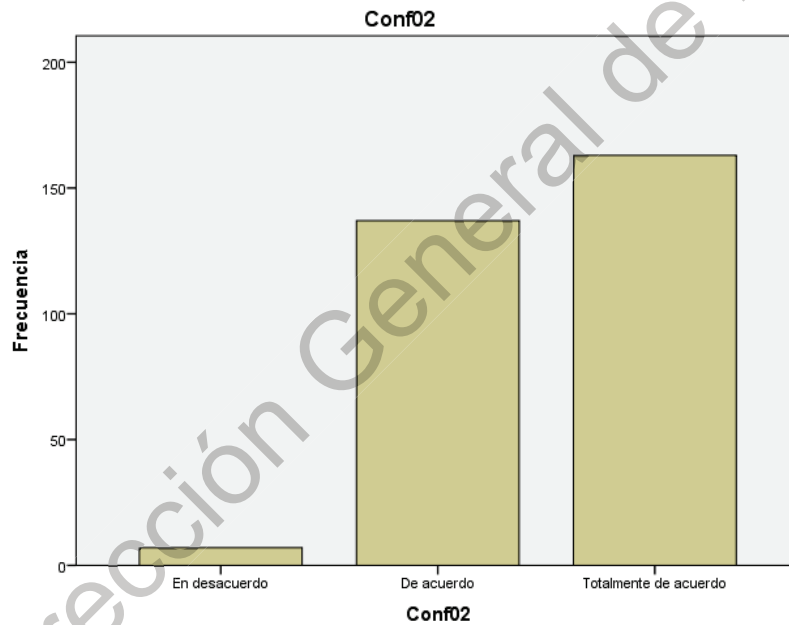
Tabla 17

*Confiabilidad V08 (Conf02)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	2.3	2.3	2.3
De acuerdo	137	44.6	44.6	46.9
Válidos Totalmente de acuerdo	163	53.1	53.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 9. Confiabilidad V08 (Conf02)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Confiabilidad V09 (Conf03): El 96.4% de la muestra declara que el gimnasio almacena registros exactos de sus usuarios en sus bases de datos.

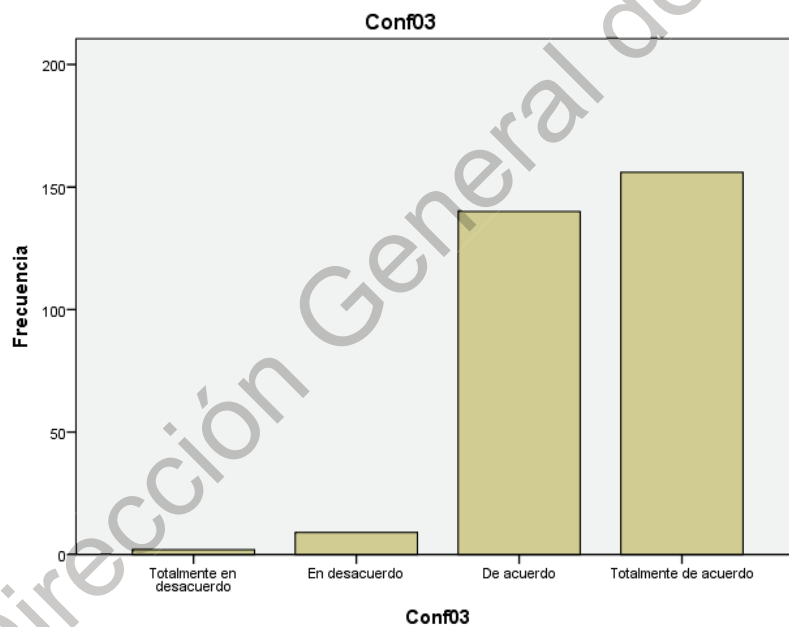
Tabla 18

*Confiabilidad V09 (Conf03)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	9	2.9	2.9	3.6
Válidos De acuerdo	140	45.6	45.6	49.2
Totalmente de acuerdo	156	50.8	50.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 10. Confiabilidad V09 (Conf03)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Confiabilidad V10 (Conf04): El 90.9% de la muestra cree que el personal está siempre disponible para resolver los problemas de los usuarios.

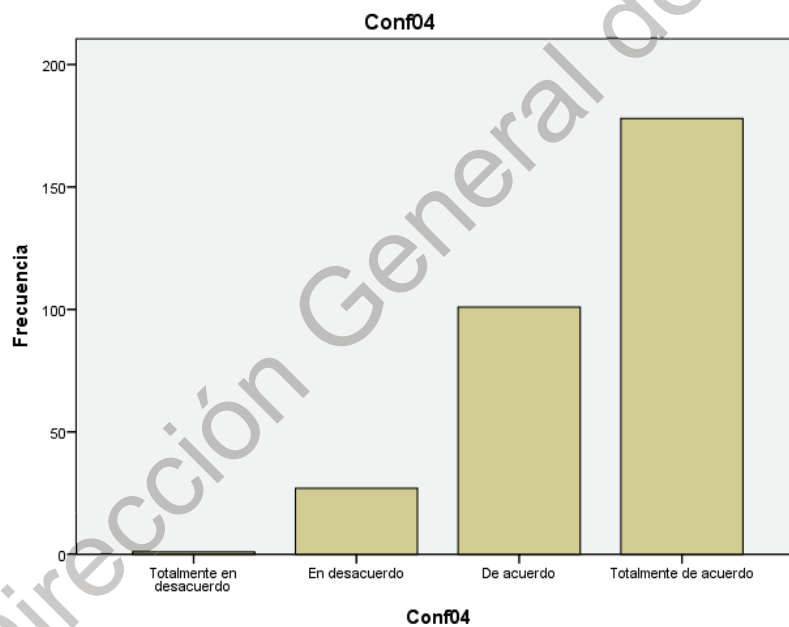
Tabla 19

*Confiabilidad V10 (Conf04)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
En desacuerdo	27	8.8	8.8	9.1
Válidos De acuerdo	101	32.9	32.9	42.0
Totalmente de acuerdo	178	58.0	58.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 11. Confiabilidad V10 (Conf04)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Confiabilidad V11 (Conf05): El 15.3% de la muestra tiene la opinión de que los vestidores no están listos puntualmente y en óptimas condiciones de higiene.

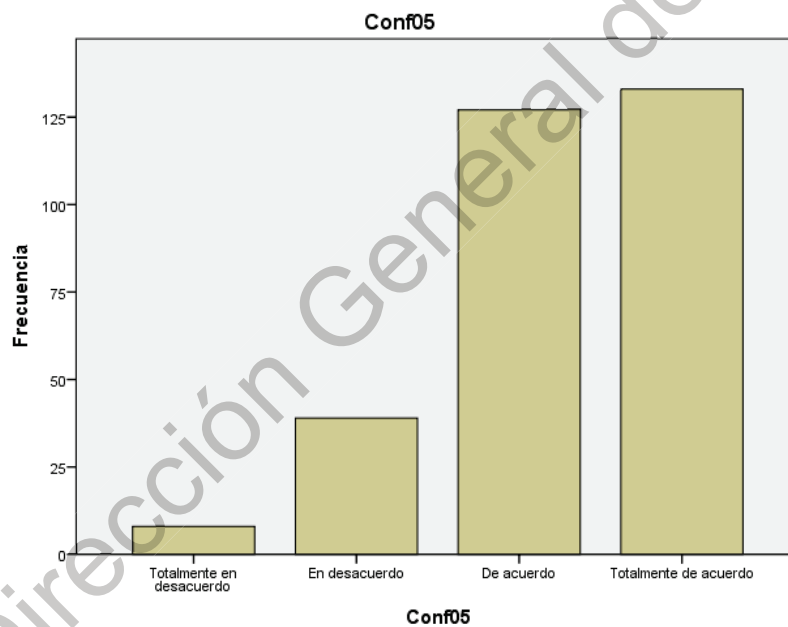
Tabla 20

*Confiabilidad V11 (Conf05)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	2.6	2.6	2.6
En desacuerdo	39	12.7	12.7	15.3
Válidos De acuerdo	127	41.4	41.4	56.7
Totalmente de acuerdo	133	43.3	43.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 12. Confiabilidad V11 (Conf05)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Sensibilidad V12 (Sensi01): El 93.5% de la muestra considera que los requisitos para inscribirse en el gimnasio se divulgan claramente en el folleto o en otros soportes de comunicación.

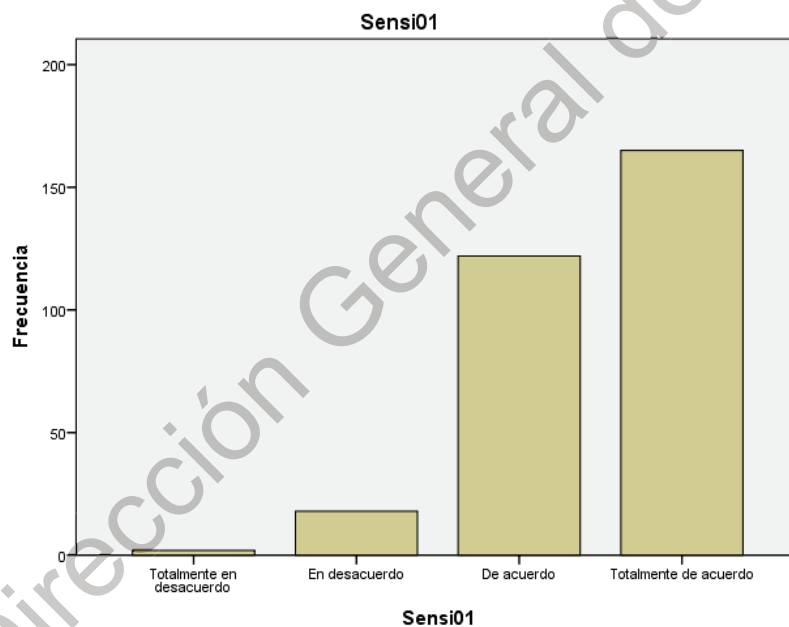
Tabla 21

*Sensibilidad V12 (Sensi01)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	18	5.9	5.9	6.5
Válidos De acuerdo	122	39.7	39.7	46.3
Totalmente de acuerdo	165	53.7	53.7	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 13. Sensibilidad V12 (Sensi01)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.



Sensibilidad V13 (Sensi02): El 96.7% de la muestra dice que el proceso de inscripción al gimnasio es fácil y rápido.

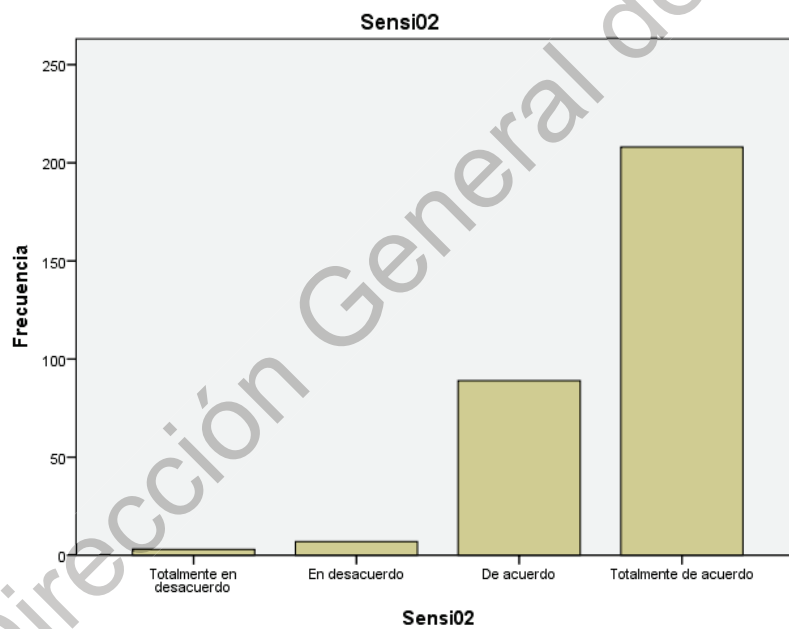
Tabla 22

*Sensibilidad V13 (Sensi02)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1.0	1.0	1.0
En desacuerdo	7	2.3	2.3	3.3
Válidos De acuerdo	89	29.0	29.0	32.2
Totalmente de acuerdo	208	67.8	67.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 14. Sensibilidad V13 (Sensi02)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Sensibilidad V14 (Sensi03): El 10.7% de la muestra tiene la opinión de que las formas de pago no son muy convenientes.

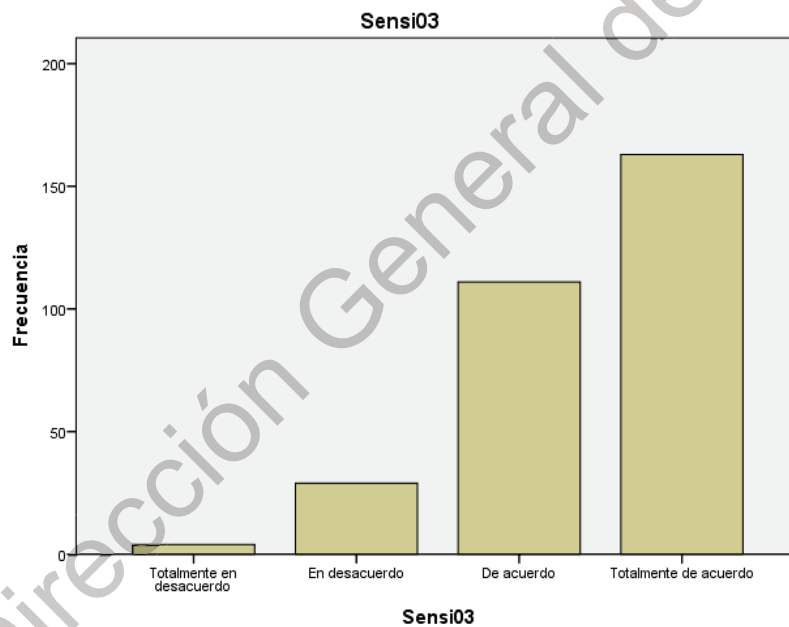
Tabla 23

*Sensibilidad V14 (Sensi03)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1.3	1.3	1.3
En desacuerdo	29	9.4	9.4	10.7
Válidos De acuerdo	111	36.2	36.2	46.9
Totalmente de acuerdo	163	53.1	53.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 15. Sensibilidad V14 (Sensi03)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Sensibilidad V15 (Sensi04): El 92.5% de la muestra cree que el proceso de reposición de tarjetas de acceso se realiza de manera eficaz.

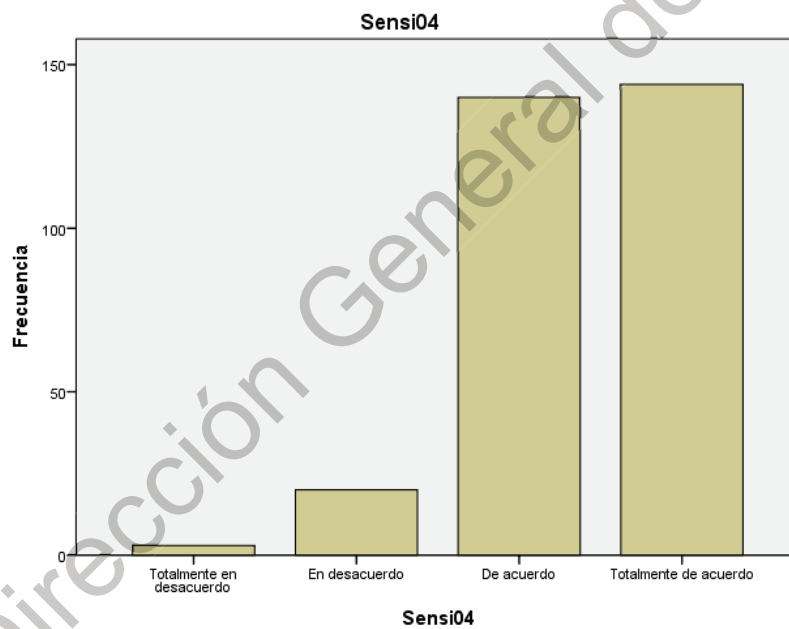
Tabla 24

*Sensibilidad V15 (Sensi04)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1.0	1.0	1.0
En desacuerdo	20	6.5	6.5	7.5
Válidos De acuerdo	140	45.6	45.6	53.1
Totalmente de acuerdo	144	46.9	46.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 16. Sensibilidad V16 (Sensi04)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Sensibilidad V16 (Sensi05): El 96.1% de la muestra declara que los movimientos en las bases de datos de los usuarios se realizan a la brevedad.

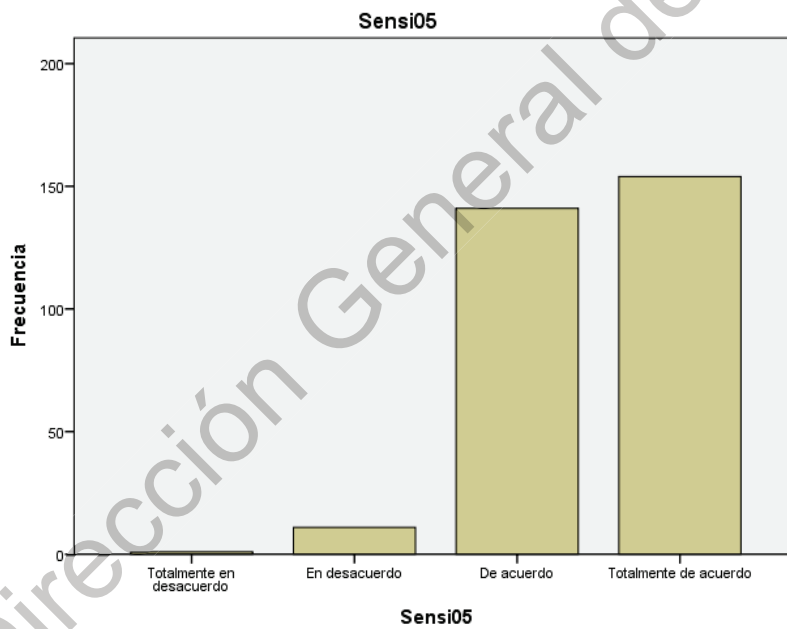
Tabla 25

*Sensibilidad V16 (Sensi05)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
En desacuerdo	11	3.6	3.6	3.9
Válidos De acuerdo	141	45.9	45.9	49.8
Totalmente de acuerdo	154	50.2	50.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 17. Sensibilidad V16 (Sensi05)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Sensibilidad V17 (Sensi06): El 91.5% de la muestra dice que los requisitos para solicitar una visita al gimnasio son accesibles.

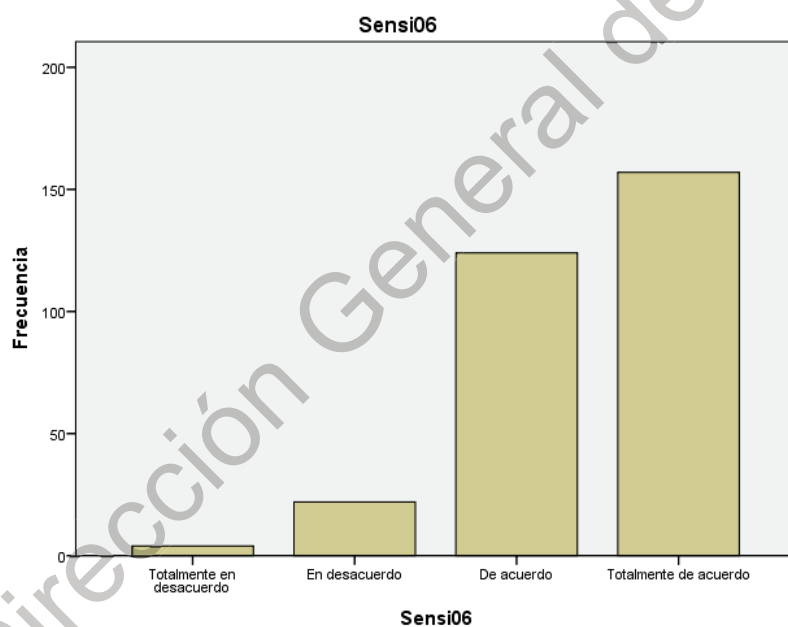
Tabla 26

*Sensibilidad V17 (Sensi06)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1.3	1.3	1.3
En desacuerdo	22	7.2	7.2	8.5
Válidos De acuerdo	124	40.4	40.4	48.9
Totalmente de acuerdo	157	51.1	51.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 18. Sensibilidad V17 (Sensi06)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Seguridad V18 (Seg01): El 91.5% de la muestra considera que la gerencia lleva a cabo una orientación adecuada para asegurar los requisitos en el cumplimiento de la seguridad de sus usuarios.

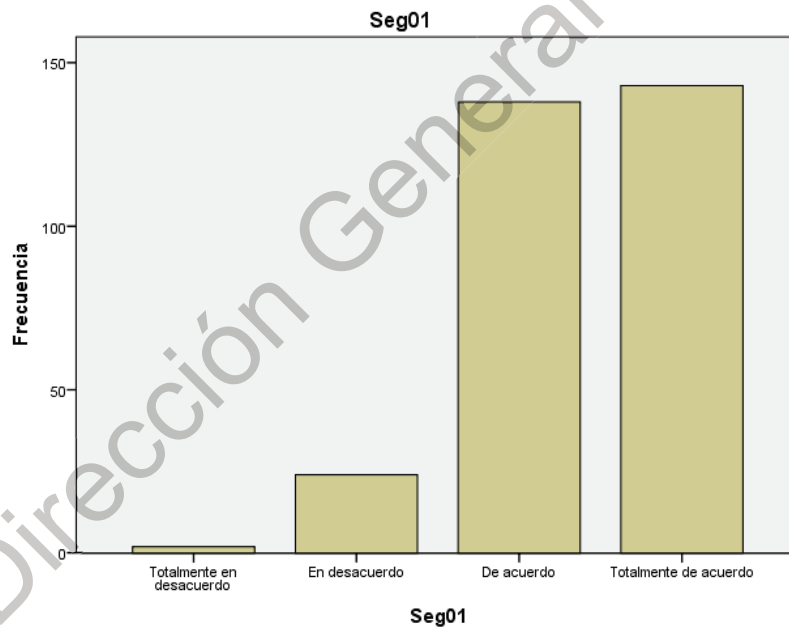
Tabla 27

*Seguridad V18 (Seg01)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	24	7.8	7.8	8.5
Válidos De acuerdo	138	45.0	45.0	53.4
Totalmente de acuerdo	143	46.6	46.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 19. Seguridad V18 (Seg01)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Seguridad V19 (Seg02): El 96.4% de la muestra tiene la opinión de que los entrenadores están capacitados para emitir programas de entrenamiento.

Tabla 28

*Seguridad V19 (Seg02)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	11	3.6	3.6	3.6
De acuerdo	107	34.9	34.9	38.4
Válidos Totalmente de acuerdo	189	61.6	61.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 20. Seguridad V19 (Seg02)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Seguridad V20 (Seg03): El 13% de la muestra tiene la idea de que a los entrenadores les hace falta conocimientos de nutrición deportiva.

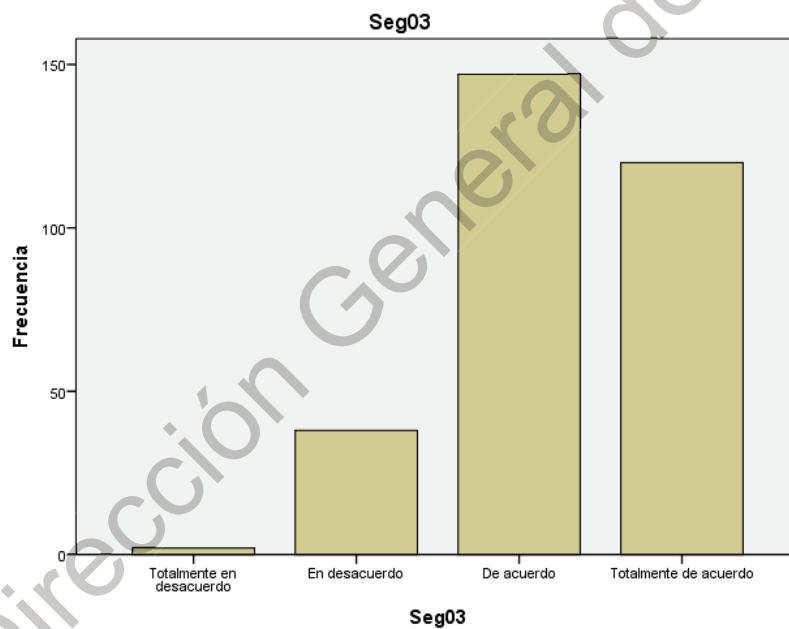
Tabla 29

*Seguridad V20 (Seg03)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	38	12.4	12.4	13.0
Válidos De acuerdo	147	47.9	47.9	60.9
Totalmente de acuerdo	120	39.1	39.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 21. Seguridad V20 (Seg03)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.



Seguridad V21 (Seg04): El 11.4% de la muestra piensa que los entrenadores tardan un poco en dar respuesta a las cuestiones que les plantean los usuarios sobre los planes de alimentación o programas de entrenamiento.

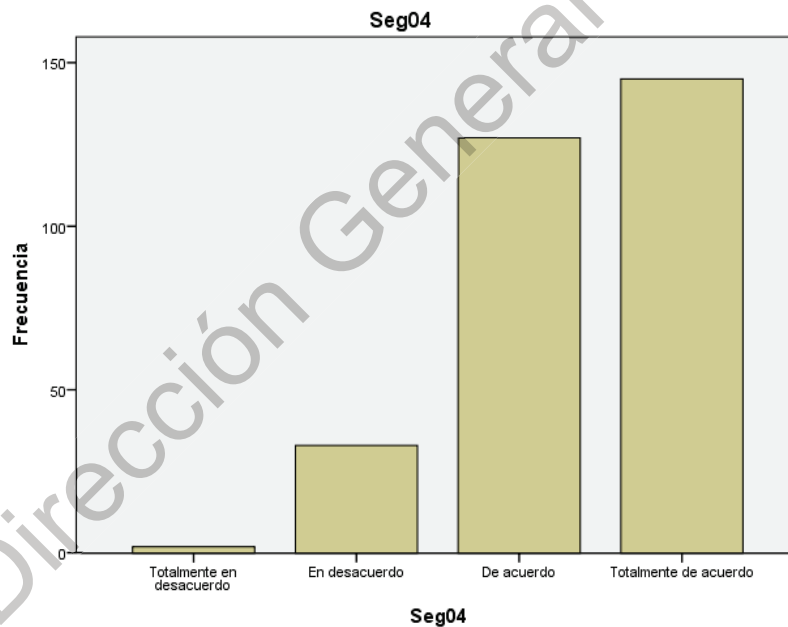
Tabla 30

*Seguridad V21 (Seg04)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
En desacuerdo	33	10.7	10.7	11.4
Válidos De acuerdo	127	41.4	41.4	52.8
Totalmente de acuerdo	145	47.2	47.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 22. Seguridad V21 (Seg04)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Seguridad V22 (Seg05): El 97.1% de la muestra considera que las instalaciones son seguras para la integridad física de los usuarios.

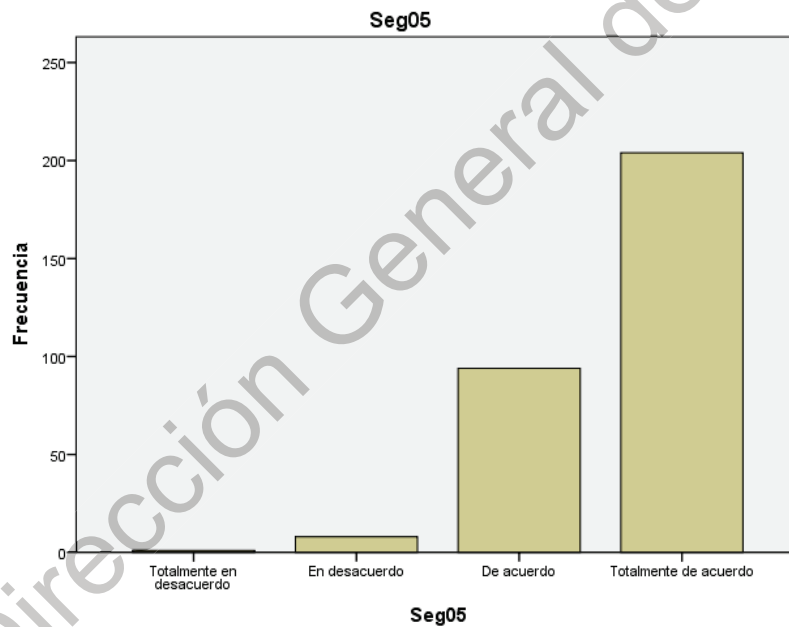
Tabla 31

*Seguridad V22 (Seg05)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
En desacuerdo	8	2.6	2.6	2.9
Válidos De acuerdo	94	30.6	30.6	33.6
Totalmente de acuerdo	204	66.4	66.4	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 23. Seguridad V22 (Seg05)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Seguridad V23 (Seg06): El 98.4% de la muestra siente que los empleados son consistentemente amables con los usuarios.

Tabla 32

*Seguridad V23 (Seg06)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	1.6	1.6	1.6
De acuerdo	80	26.1	26.1	27.7
Válidos Totalmente de acuerdo	222	72.3	72.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 24. Seguridad V23 (Seg06)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Empatía V24 (Emp01): El 94.5% de la muestra confirma que el gimnasio ofrece atención individual: los entrenadores se ajustan estrictamente a las características físicas/fisiológicas de los usuarios para impartir asesorías.

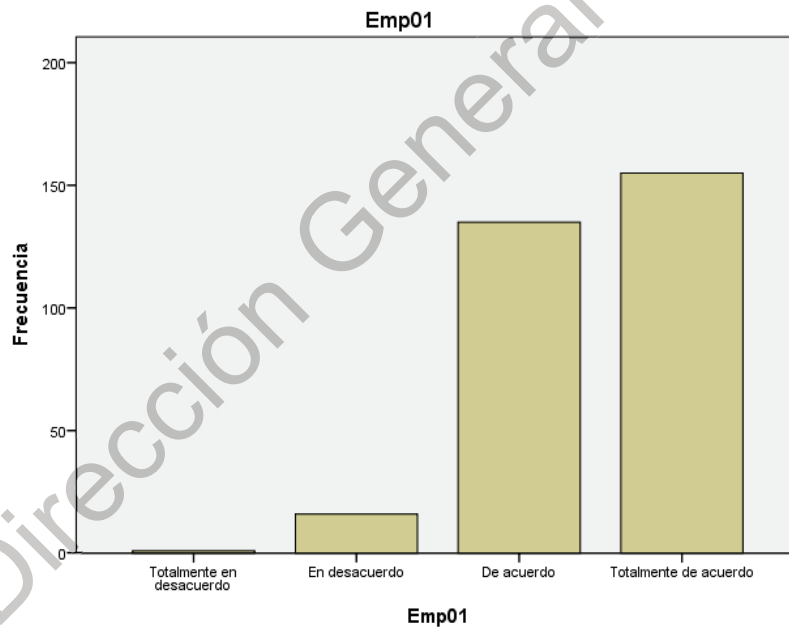
Tabla 33

*Empatía V24 (Emp01)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
En desacuerdo	16	5.2	5.2	5.5
Válidos De acuerdo	135	44.0	44.0	49.5
Totalmente de acuerdo	155	50.5	50.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 25. Empatía V24 (Emp01)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Empatía V25 (Emp02): El 94.1% de la muestra opina que el gimnasio cuida los intereses de los usuarios.

Tabla 34

*Empatía V25 (Emp02)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1.0	1.0	1.0
En desacuerdo	15	4.9	4.9	5.9
Válidos De acuerdo	154	50.2	50.2	56.0
Totalmente de acuerdo	135	44.0	44.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 26. Empatía V25 (Emp02)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Empatía V26 (Emp03): El 93.5% de la muestra está de acuerdo con que los usuarios tienen la sensación de confort dentro del gimnasio.

Tabla 35

*Empatía V26 (Emp03)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	20	6.5	6.5	6.5
De acuerdo	128	41.7	41.7	48.2
Válidos Totalmente de acuerdo	159	51.8	51.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 27. Empatía V26 (Emp03)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Empatía V27 (Emp04): El 92.2% de la muestra considera que el personal del gimnasio entiende las necesidades específicas de los usuarios.

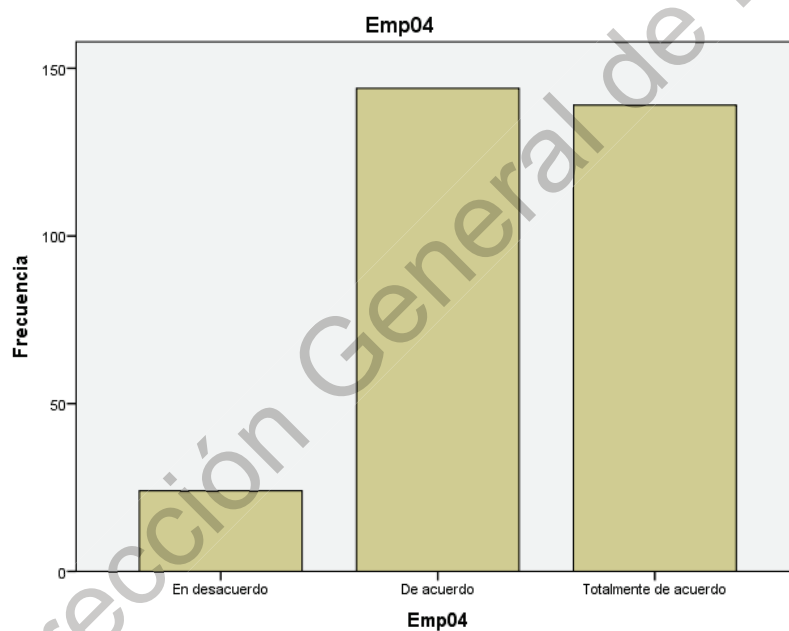
Tabla 36

*Empatía V27 (Emp04)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	24	7.8	7.8	7.8
De acuerdo	144	46.9	46.9	54.7
Válidos Totalmente de acuerdo	139	45.3	45.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 28. Empatía V27 (Emp04)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Empatía V28 (Emp05): El 99% de la muestra opina que el gimnasio opera en horarios convenientes para todos sus usuarios.

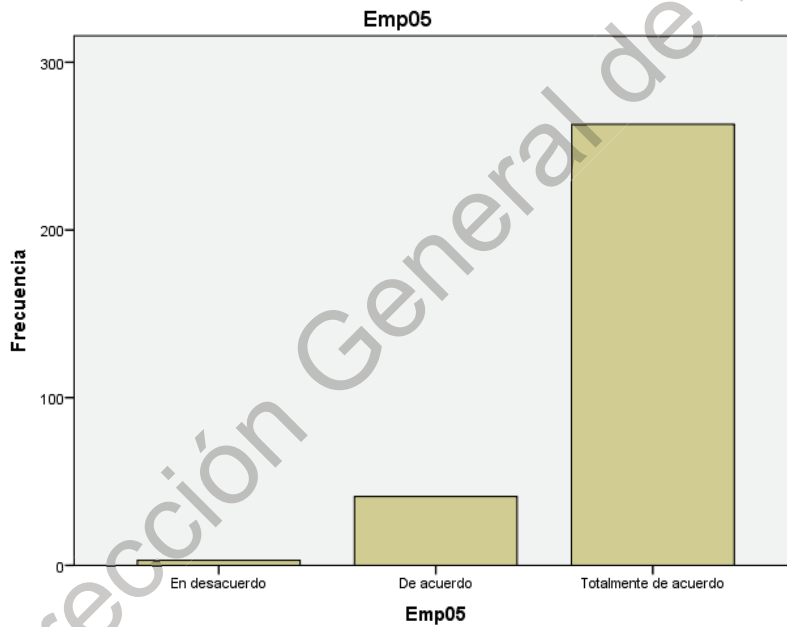
Tabla 37

*Empatía V28 (Emp05)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	1.0	1.0	1.0
De acuerdo	41	13.4	13.4	14.3
Válidos Totalmente de acuerdo	263	85.7	85.7	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 29. Empatía V28 (Emp05)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.



Grado de importancia V29 (Imp01): Para el 47.2% de la muestra, el aspecto de las instalaciones, la modernidad de los equipos de ejercicios y aparatos de cardio, tienen el nivel más alto de importancia.

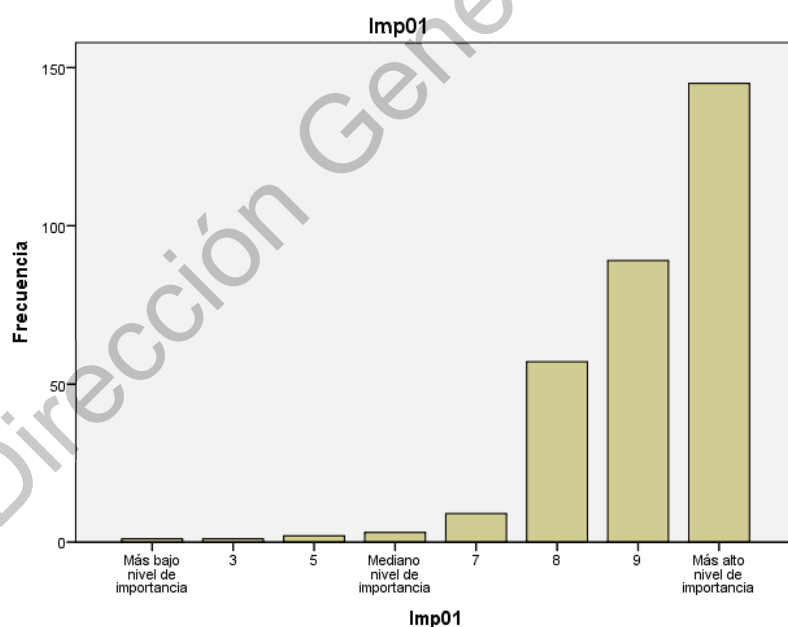
Tabla 38

*Grado de importancia V29 (Imp01)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más bajo nivel de importancia	1	.3	.3	.3
3	1	.3	.3	.7
5	2	.7	.7	1.3
Mediano nivel de importancia	3	1.0	1.0	2.3
Válidos 7	9	2.9	2.9	5.2
8	57	18.6	18.6	23.8
9	89	29.0	29.0	52.8
Más alto nivel de importancia	145	47.2	47.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

*Figura 30. Grado de importancia V29 (Imp01)*



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Grado de importancia V30 (Imp02): El 52.1% de la muestra opina que la confianza que inspira el servicio proporcionado por el personal del gimnasio: gerencia, entrenadores y mantenimiento, tiene el nivel más alto de importancia.

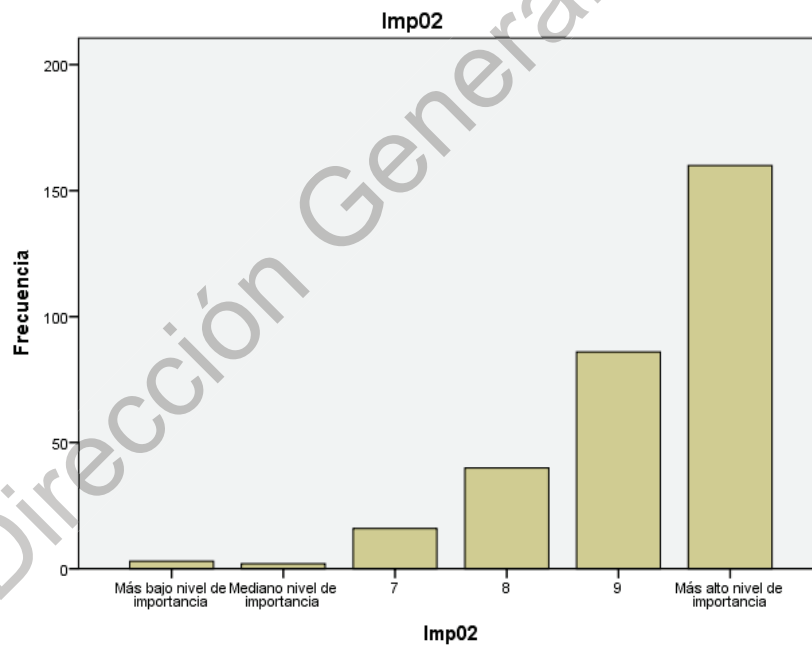
Tabla 39

*Grado de importancia V30 (Imp02)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más bajo nivel de importancia	3	1.0	1.0	1.0
Mediano nivel de importancia	2	.7	.7	1.6
7	16	5.2	5.2	6.8
Válidos 8	40	13.0	13.0	19.9
9	86	28.0	28.0	47.9
Más alto nivel de importancia	160	52.1	52.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

*Figura 31. Grado de importancia V30 (Imp02)*



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Grado de importancia V31 (Imp03): Para el 43.3% de la muestra, la sensibilidad que ofrece el personal del gimnasio al entregar el servicio a la brevedad tiene el nivel más alto de importancia.

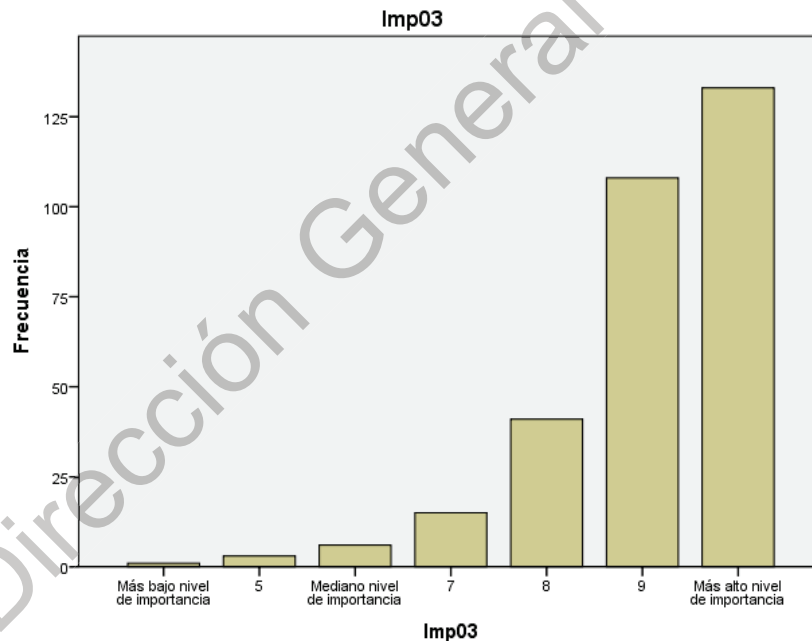
Tabla 40

Grado de importancia V31 (Imp03)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más bajo nivel de importancia	1	.3	.3	.3
5	3	1.0	1.0	1.3
Mediano nivel de importancia	6	2.0	2.0	3.3
7	15	4.9	4.9	8.1
Válidos 8	41	13.4	13.4	21.5
9	108	35.2	35.2	56.7
Más alto nivel de importancia	133	43.3	43.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 32. Grado de importancia V31 (Imp03)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Grado de importancia V32 (Imp04): El 52.8% de la muestra considera que la seguridad que dan los conocimientos y preparación de los entrenadores y las instalaciones del gimnasio tiene el nivel más alto de importancia.

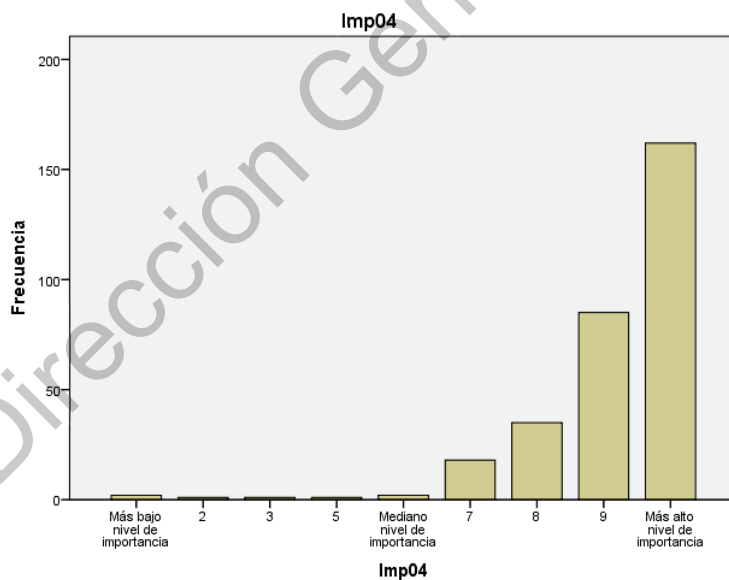
Tabla 41

*Grado de importancia V32 (Imp04)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más bajo nivel de importancia	2	.7	.7	.7
2	1	.3	.3	1.0
3	1	.3	.3	1.3
5	1	.3	.3	1.6
Mediano nivel de importancia	2	.7	.7	2.3
Válidos				
7	18	5.9	5.9	8.1
8	35	11.4	11.4	19.5
9	85	27.7	27.7	47.2
Más alto nivel de importancia	162	52.8	52.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

*Figura 33. Grado de importancia V32 (Imp04)*



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Grado de importancia V33 (Imp05): Para el 51.5% de la muestra, la preocupación del personal del gimnasio por ofrecer atención personalizada y cuidar los intereses de los usuarios, tiene el nivel más alto de importancia.

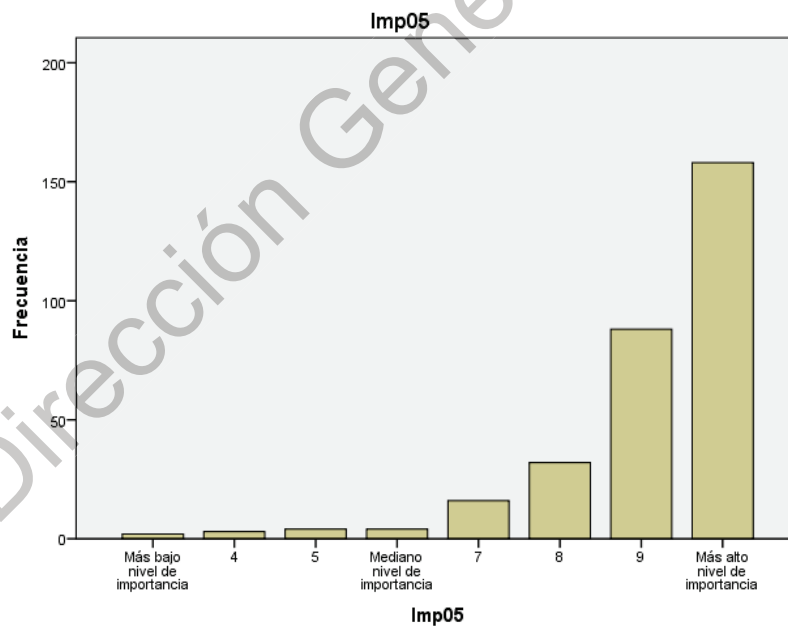
Tabla 42

*Grado de importancia V33 (Imp05)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más bajo nivel de importancia	2	.7	.7	.7
4	3	1.0	1.0	1.6
5	4	1.3	1.3	2.9
Mediano nivel de importancia	4	1.3	1.3	4.2
Válidos 7	16	5.2	5.2	9.4
8	32	10.4	10.4	19.9
9	88	28.7	28.7	48.5
Más alto nivel de importancia	158	51.5	51.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

Figura 34. Grado de importancia V33 (Imp05)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado el 7 de febrero de 2014.

## CONCLUSIONES

En términos del objetivo general planteado para esta investigación, relativo a demostrar la importancia de la calidad del servicio percibida por el usuario en el posicionamiento del servicio de un gimnasio, se han organizado las conclusiones en dos partes: una la que corresponde a los resultados sobre la calidad del servicio y dos, la que corresponde a las estrategias que se deben implementar para generar una ventaja competitiva.

Ambas partes coinciden en señalar la importancia de realizar acciones que permitan a la empresa estar en una posición de ventaja sobre la competencia, buscando en estas acciones que el cliente sea el centro de ellas. El cliente, como principal fuente de ingresos de una empresa se considera que siempre tiene la razón, sin embargo, esta perspectiva se ha probado que no siempre es cierta, debiendo ser proactivos y sin cambiar las necesidades del cliente, se deben buscar oportunidades que mejoren dichas necesidades y le otorguen al cliente un valor agregado.

El valor agregado recibido del cliente es una forma de recompensarlo por su lealtad y preferencia. Es algo que el cliente recibe sin que conscientemente lo haya solicitado. Generalmente, el valor agregado está en el servicio; de ello la calidad en el servicio significa una tarea que las empresas deben alentar y otorgar como medida de competencia.

En la actualidad, el cliente está más informado, es más exigente y tiene mayor movilidad. Bajo estas circunstancias, las empresas deben ser dinámicas, aprender de forma rápida y moverse más rápido que la competencia. Con ello, deben pensar en estrategias innovadoras, que realmente atraigan al cliente y lo retenga, que se aseguren de que dichas estrategias le permitan una ventaja competitiva.

En el tiempo cualquier estrategia puede hacerse obsoleta; en este sentido cabe ser flexible, revisar de forma continuamente sus logros y estar dispuesta como empresa a cambiar y transformarse para consolidarse, crecer y mantenerse en un mercado altamente competitivo.

Considerando esto, las conclusiones de los resultados sobre la calidad del servicio en el gimnasio son:

- Sobre tangibilidad, de acuerdo con la opinión de los sujetos, señalan que los equipos están disponibles para uso en un 77.6%, que son vanguardista en un 97%, que las instalaciones son adecuadas en un 91%, que los accesorios son suficientes en un 81%, que la imagen es pulcra en un 95%.
- Sobre confiabilidad, de acuerdo con la opinión de los sujetos, señalan que los entrenadores son puntuales en un 97%, que el gimnasio garantiza lo que establece en un 97%, que los registros de los usuarios son exactos en un 95%, que el personal resuelve problemas en un 90% y que los vestidores están listos en un 84%.
- Sobre sensibilidad, de acuerdo con la opinión de los sujetos, señalan que el gimnasio divulga claramente la comunicación en un 92%, que el proceso de inscripción es fácil en un 96%, que la forma de pago es conveniente en un 89%, que la reposición de tarjetas de acceso es eficaz en un 92%, que la base de datos de usuarios se realiza a la brevedad en un 95% y que las visitas son accesibles en un 91%.
- Sobre seguridad, de acuerdo con la opinión de los sujetos, señalan que la gerencia ve por la seguridad en un 91%, que los entrenadores están capacitados para emitir programas de seguridad en un 95%, que los entrenadores tienen conocimiento de nutrición deportiva en un 86%, que los entrenadores resuelven dudas sobre alimentación y entrenamiento en un 88%, que las instalaciones son seguras en un 96% y que los empleados son amables en un 98%.

- Sobre empatía, de acuerdo con la opinión de los sujetos, señalan que los entrenadores se ajustan a los usuarios para impartir asesorías en un 94%, el gimnasio cuida a los usuarios en un 95%, existe sensación de confort dentro de gimnasio en un 92%, el personal atiende las necesidades de los usuarios en un 91% y el gimnasio tiene horarios convenientes en un 99%.
- Sobre grado de importancia, de acuerdo con la opinión de los sujetos, revelan que la modernidad de los equipos es del más alto nivel de importancia en un 47%, que la confianza se inspira a través del personal, entrenadores y mantenimiento en un 52%, que la entrega del servicio es muy importante en un 43%, que la seguridad de los conocimientos de los entrenadores es muy importante en un 52% y que la atención personalizada es muy importante en un 51%.
- En suma, los resultados sobre tangibilidad, confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía revelan datos favorables para el gimnasio. Los datos sobre grado de importancia, a pesar de hablar sobre modernidad, capacidad, conocimientos y atención personalizada al parecer no son tomados muy en cuenta entre los usuarios.

Las conclusiones relativas a las estrategias que se deben implementar para generar una ventaja competitiva en el gimnasio toman en cuenta las dimensiones de mercadotecnia que se aplicaron en el cuestionario. A pesar de que las respuestas del cuestionario reflejan resultados favorables, conviene tomar en cuenta las estrategias sugeridas a fin de fortalecer las acciones actuales, lograr identificar situaciones de oportunidad, mejorar la eficiencia del gimnasio, el desempeño de los entrenadores y obtener finalmente una ventaja competitiva que logre posicionar al gimnasio como una alternativa de ejercicio en el estado de Querétaro.



## PROPUESTA

La estrategia es una acción determinada para lograr una ventaja competitiva, la cual está en relación con el atributo superior que la empresa tiene en el mercado, donde se localiza tanto el cliente como la competencia. En este sentido, la estrategia debe contener al menos dos vertientes, una la que corresponde al cliente, que es la fuente de ingresos principal del negocio y dos la que corresponde a la competencia, lo cual con estrategia o no está actuando para atraer la atención del cliente.

En un mercado perfecto, donde la información está disponible, el cliente tiene conocimiento sobre sus necesidades, sobre sus requerimientos y sobre aquellas empresas que le podrían ofrecer y satisfacer la demanda de sus productos y servicios. Hoy el cliente, como siempre lo ha sido, tiene la última palabra en la compra, otorgando y quitando su lealtad en función de la relación precio-conveniencia.

Bajo un entorno de alta competencia, una empresa debe establecer con claridad una estrategia determinada y efectiva. Para ello, debe tener presente que la ventaja que obtenga para atraer al cliente debe ser continuamente revisada y renovada. Asumir que la estrategia es una acción estática, simplemente ubica a la empresa en una situación vulnerable, ya que las circunstancias cambian y deben ser considerada el ajuste de dicha estrategia.

En una estrategia, donde el objetivo principal es el posicionamiento, se espera que las acciones logren que la empresa retenga y aumente su posición en el mercado. Si la empresa tiene una posición por arriba de la competencia está logrando que su estrategia inicial y actual funcione. En caso contrario, si la empresa tiene una posición por debajo de la competencia, entonces deberá actuar para encontrar el punto en que mejore su posición, fortalezca su presencia y se ubique como una opción atractiva para el cliente.

Conforme se ha referido en el marco teórico de este documento, las dimensiones de mercadotecnia para la calidad en el servicio son aquellas que se relacionan con la tangibilidad, la confiabilidad, la sensibilidad, la seguridad y la empatía.

Desde la estrategia y teniendo como objetivo la calidad en el servicio, el posicionamiento y las dimensiones de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia propuesta implica una serie de acciones concretas que se orienten al cliente y a la competencia, buscando que el cliente mantenga como primera opción a la empresa, sea el mismo un factor positivo de referencia para otros prospectos y clientes y finalmente se logre una distinción y diferenciación de la empresa respecto de la competencia.

La estrategia de calidad de servicio que se propone para un gimnasio en la ciudad de Querétaro, tomando en cuenta los resultados es:

El tiempo es un factor importante para el cliente, sobre todo de un cliente que hace ejercicio en el gimnasio, que tiene un periodo de tiempo limitado y que tiene que encontrar disponible los equipos. Ante ello, la estrategia que se propone es contar con equipo adicional que garantice que el uso estará siempre disponible, aun en los momentos de mayor demanda. Si acaso la demanda supera la oferta, parte de la estrategia implica que un entrenador especializado podrá hacer un ajuste al ejercicio del cliente, buscando que en este ajuste se mejore en todo momento el rendimiento y que la falta de equipo no signifique un error de planeación, sino una eventualidad que puede resolverse mediante la asesoría especializada del entrenador.

Dado que el cliente tiene más información que en otras épocas, es necesario que el equipo sea de última generación. Esto implica que el equipo tenga accesorios para conectar dispositivos móviles donde el cliente tenga acceso a música e incluso videos. Más importante que ello, se requiere que el equipo sea vanguardista, cumpla la función que se espera de él y que permita al usuario mantener un registro de sus actividades. Para ello, un equipo vanguardista significa que

este equipo junto con el dispositivo de cada cliente acumule información sobre el uso y rendimiento.

Como parte del equipo, los accesorios son herramientas indispensables para el correcto funcionamiento. De ello, se requiere que la estrategia de calidad contemple la adquisición de tapetes, pelotas, mancuernas, toallas, gel antibacterial, espejos, ventilación, etc., considerando todo aquello que provea una facilidad para el cliente en su ejercicio.

Adicionalmente, la estrategia de calidad de servicio implica que los equipos, los baños, los vestidores, los pasillos, la entrada, el estacionamiento y en general todas las instalaciones se presenten con limpieza, con higiene, estén debidamente señalizadas, pintadas, acondicionadas para un uso intensivo, para ser usadas por diferentes personas y aun así presentarse en buen estado.

Junto con el equipo, la estrategia de calidad de servicio implica que el conjunto de las instalaciones sea adecuado. Para ello, es necesario que se cuente con vestidores y regaderas para hombres y mujeres, zona de calentamiento, zona de comida, estacionamiento, zona para cuidado de niños, zona de cuidado de mascotas, puertas de salida de emergencia, cámaras de vigilancia, y todo aquello que garantice que el cliente tendrá todo lo necesario para hacer ejercicio sin que ninguna molestia.

Una parte importante del servicio de calidad es la gente, los empleados que reciben, que dan mantenimiento a las instalaciones, los administrativos y sobre todo los que tienen contacto directo con los clientes, tales como los entrenadores. De ello, la estrategia que asegura el servicio de calidad es cuando los entrenadores están constantemente en capacitación, cuando se han sometido a exámenes que detecten la necesidad de nuevos conocimientos, de nuevas habilidades y herramientas para ofrecérselas a los clientes.

Se requiere que los entrenadores estén a la vanguardia, estén actualizados en las últimas técnicas de ejercicio. También se prevé que su capacidad técnica implique conocimientos sobre la nutrición adecuada para clientes de alto, mediano y básico rendimiento. Si bien se entiende que no serán nutriólogos, se buscará que parte del servicio y la estrategia contemple el acceso a un profesional de la salud que oriente de forma responsable, informada y certificada sobre los riesgos y beneficios de una dieta determinada.

Estos profesionales de la salud, médicos, psicólogos, nutriólogos e incluso endocrinólogos, deberán junto con el personal de entrenamiento definir planes de alimentación y programas de entrenamiento que sean acordes con el sujeto.

La estrategia de calidad de servicio implica una atención personalizada, misma que debe incluir ejercicio, rutinas de entrenamiento y programas de alimentación. Considerar que cada cliente es único, que cada uno requiere un servicio especial es una tarea que inicia desde el comienzo y se va consolidando conforme el cliente va logrando sus objetivos de acondicionamiento físico, de salud y de esparcimiento.

Esta estrategia, seguramente contemplará cobros adicionales debido al involucramiento de personal altamente especializado en salud. Como una forma de disminuir los costos, se harán convenios con los profesionales de salud para otorgarle a ellos beneficios de uso del gimnasio, buscando que exista al menos un plan básico de nutrición que no implique un costo para el cliente.

Igualmente, se requiere que parte de la estrategia contemple la generación de un clima laboral que promueva la mejora continua, la promoción y mejora del salario a partir de resultados, disminuya la rotación de personal, la ausencia, el conflicto y aliente la participación en nuevas ideas para beneficio del cliente y del mismo personal.

La presencia de un personal ordenado, limpio y pulcra, dispuesto a ayudar, que sea cordial, propositivo, empático con las necesidades del cliente, que esté capacitado, que tenga un buen sueldo, que cuide su fuente de empleo y que, de un valor agregado a la empresa, es una condición elemental para que la estrategia de calidad en el servicio funcione. Dicha estrategia depende más del personal que de los activos, de lo que es una parte sustantiva en el éxito de la estrategia.

Algo que el cliente valora de forma especial en un gimnasio es el manejo del tiempo. Ante ello, el tiempo implica todo, ya que es una condición para el cliente vea resultados en su entrenamiento, que logre la condición física que espera, que la relación ejercicio-esfuerzo se traduzca en salud física y salud mental y emocional. De ello, la estrategia propuesta es considerar el tiempo del cliente como una prioridad.

No es posible que el tiempo del cliente se vea comprometida por un equipo que no está disponible, con uno que no funcione y con uno que esté en mantenimiento. Así también no debe comprometerse el tiempo del cliente con la ausencia o la impuntualidad de un entrenador, siempre es necesario que exista personal suficiente para dar servicio a un cliente.

La estrategia de calidad del servicio implica que el gimnasio cumpla cabalmente lo que le ofreció al cliente al momento de su ingreso. Es necesario que de acuerdo a la tarifa o al plan que el cliente ha contratado se logre en todo momento cumplir con lo pactado. Esto implica horarios, equipos, servicios al interior de las instalaciones, entrenadores, información, cafetería, seguridad y todo aquello que el cliente haya convenido antes de aportar sus cuotas.

En cuanto información, es necesario que los datos personales del cliente estén debidamente protegidos, respaldados y actualizados. Que se utilicen solo como parte del servicio del gimnasio, no habiendo razón para compartirlos sin la autorización del cliente. De ello, la estrategia es asegurar la información del cliente, tener siempre un intercambio de información entre el cliente y el

gimnasio y nunca permitir que exista fuga de información sensible que comprometa la integridad, seguridad y vida del cliente.

Desde la inscripción del usuario hasta la terminación de la relación entre el cliente y el gimnasio, la estrategia de calidad de servicio implica un trato excelente, considerado, dispuesto a aclarar dudas, conflictos y a ofrecer siempre alguna alternativa para que el cliente sea el centro del negocio y de la estrategia misma. No es aceptable que el cliente no tenga medios o canales para expresar su inconformidad o sus sugerencias, siempre debe haber una administración abierta a escuchar, a dialogar y a llegar a un punto medio entre el interés del cliente y del gimnasio.

La información impresa y la verbal debe ser coincidente. En este sentido, conviene favorecer la interpretación del cliente, siempre y cuando beneficie a la generalidad. Lo que se ofrezca debe ser cumplido, debe dársele seguimiento y es el punto de partida para generar confianza, una relación larga con el cliente, pero sobre todo orientando a la empresa hacia la congruencia, el cumplimiento de promesas e incluso ir más allá de las expectativas del cliente.

La estrategia de calidad de servicio comienza desde la inscripción. Esta debe ser simple, sencilla y rápida. El personal deberá estar debidamente capacitado para dar una atención de primera, estando dispuesto a resolver todas las dudas del cliente, a dar un paseo de introducción y explicación de las instalaciones y de los servicios de que se dispone. Igualmente, cada uno de los trabajadores del gimnasio debe estar capacitado para orientar al cliente o por lo menos para dirigirlo hacia alguna persona que le solucionará sus dudas.

Respecto a la forma de pago, la estrategia de calidad de servicio implica una amplia aceptación de métodos para hacerlo. Esto permitirá al cliente hacer el pago de forma regular, puntual y sin complicaciones, asegurando con ello la continuidad del servicio. El pago podrá realizarse en efectivo, cheque, depósito, transferencia, Paypal o cualquier otro medio electrónico que el cliente disponga, logrando con ello asegurar el ingreso y el cobro oportuno.

En caso de incumplimiento de pago, la estrategia de calidad del servicio será notificar de forma electrónica, verbal o por otro medio escrito de la falta de pago por parte del cliente. Se determinarán los motivos de falta de pago y esto será motivo para que el administrador considere las circunstancias, tratando de ser flexible y de establecer un plazo de pago conveniente para ambas partes. Si acaso el cliente persiste en el incumplimiento del pago, será necesario hablar directamente con él o ella, para informarle que se le negará el acceso a las instalaciones.

La estrategia de calidad de servicio contempla candados de seguridad para los usuarios. De ello, se les entregará una tarjeta de acceso que estará vigente cuando se haya hecho el pago correspondiente. Dicha tarjeta de acceso es una forma eficiente de permitir la entrada y de tener acceso a los servicios cuando la mensualidad está cubierta. No obstante, ello se mantiene la flexibilidad y autoridad del administrador para hacer excepciones, siempre y cuando no comprometa el servicio para otros clientes.

Las visitas programadas a las instalaciones siempre serán bienvenidas, de lo que se espera que los visitantes se conviertan en prospectos y clientes. La estrategia será permitir la entrada, el uso de instalaciones y de entrenadores, buscando que el servicio hable por sí solo y que sea motivo para que los visitantes tomen la decisión de quedarse en el gimnasio.

En la actualidad, la seguridad de los usuarios es una prioridad. De ello, la estrategia es contratar a un equipo de seguridad que vigile de forma continua y eficiente la entrada al estacionamiento y a las instalaciones, previa presentación de la tarjeta de acceso. Igualmente, la estrategia de seguridad implica una vigilancia constante y discreta de los usuarios dentro de las áreas de ejercicio, buscando con ello mantener el orden, la seguridad y en general un ambiente de respeto, de convivencia y de armonía entre los usuarios.

Del mapa de posicionamiento siguiente, considerando que la evaluación del usuario en términos de todos los parámetros de posicionamiento para Snap Fitness, tales como tangibilidad, seguridad, sensibilidad, empatía y confiabilidad, tuvieron calificaciones altas, su posición ante la competencia es buena, aunque no es superior, ya que existen en el mercado gimnasios especializados, bien ubicados y que ofrecen servicios más allá de un gimnasio tradicional, tal como el caso de Sport City.

Figura 35. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.



Ante esto, puede indicarse que Snap Fitness si bien se mantiene en una posición adecuada y sus características son de peso (por ello la pendiente inclinada), el mismo mercado se está expandiendo para beneficio del usuario, logrando ofrecer un valor agregado atractivo y donde Snap Fitness mantiene de sus propios usuarios una buena calificación.

La estrategia recomendada para cambiar su posición actual en el mercado, considerando las variables de estudio es:

- **Tangibilidad:** demostración física del servicio. La estrategia particular es ofrecer al cliente una experiencia única de servicio; un servicio que sea distinto a la competencia, que esté orientado a la satisfacción de sus necesidades, pero también buscando exceder sus expectativas. No se trata de saturar al cliente con atenciones, sino que el experimente un servicio tal como lo desea. Algunos clientes no desean ser molestados continuamente, únicamente desean hacer ejercicio y punto. Otros clientes desean todo un paquete de servicios personalizado, entonces habría que ajustar la estrategia para considerar al cliente conforme él lo vaya marcando. En este sentido, la estrategia debe ser flexible, puesto que considerar que todos los clientes son iguales sería un error. Más bien la estrategia debe ser sensible para acomodarla conforme se observe que el cliente la quiere personalizar. Esto definitivamente es nuevo con respecto a la competencia, lo cual provee al gimnasio de una ventaja competitiva.
- **Confiabledad:** solidez y formalidad en la realización del servicio. Se estima que la formalidad del servicio implica que la estrategia sea clara, posible, objetiva, que esté centrada en el cliente, que sea comunicada, explicada al empleado, que sea entendida y que esté por escrito. Igualmente, es necesario que la estrategia sea reflejo del compromiso de la administración y de los altos mandos para ser transmitida con oportunidad a todos los niveles y empleados del gimnasio. Una estrategia que surge de la mente del administrador y no se prueba, consensa o

se le pide opinión al empleado y al cliente, puede ser que sea una estrategia de papel, pero no una estrategia donde se logre la ventaja competitiva deseada. En la búsqueda de la solidez y formalidad de la estrategia se espera involucrar a todos, independientemente de sus funciones y jerarquía. También se espera que la estrategia se traduzca en buenas relaciones con el cliente, buscando en todo momento que la estrategia esté centrada en él, no en contra de él. La estrategia no es una política de empresa, solo es una acción para beneficio de la misma, en cambio una política es una regla para controlar, planear y dirigir, la cual se aplica hacia el interior de la organización no hacia los clientes.

- **Sensibilidad:** facilidad de los empleados para prestar el servicio. La sensibilidad de los empleados como factores que determinan el servicio es un requerimiento indispensable para adquirir, mejorar, mantener e incrementar de forma permanente la calidad. Es el factor humano el que se encarga de accionar las decisiones, de implementar las estrategias y también de hacer los cambios y ajustes que se requieran para beneficio del cliente. En este sentido, la empresa de gimnasio debe asegurarse desde el principio que recluta, mantiene, retiene y alienta al personal a través de un salario por arriba de la media en el sector, le proporciona un ambiente de trabajo seguro, cierto, adecuado, con posibilidades de desarrollo y crecimiento, que incluso puede hacer que el empleado leal se convierta en socio inversionista de la empresa. Es necesario que la estrategia de mercadotecnia también tenga relación con la estrategia de recursos humanos, de tal manera que sean complementarias.
- **Seguridad:** competencia de los empleados y capacidad de generar confianza en el cliente. La capacitación es una forma de proveer conocimientos, habilidades y experiencias que le permitan al empleado tener la capacidad de resolver y anticiparse a problemas que afecten al cliente. En la medida que el cliente observe que el empleado resuelve sus dudas y

contratiempos de forma eficiente, oportuna y efectiva, le otorgará al empleado la confianza que éste necesita para retroalimentar su trabajo. El empleado capacitado es un recurso motivado, comprometido, proactivo y con la iniciativa para prever situaciones que pudieran afectar el servicio. Tiene entonces las herramientas que le permiten dar cuenta y solucionar de forma correcta y sin consecuencias para el cliente y la empresa.

- Empatía: asimilación de las necesidades y preocupaciones del cliente por parte de los empleados. Ser empático con el cliente significa estar un paso delante de la competencia. Si la empresa y su personal logra entender las necesidades del cliente y éste se da cuenta de que eso está sucediendo, no habrá fuerza contraria que lleve al cliente hacia la competencia. En este sentido lograr la empatía con el cliente le permitirá al gimnasio estar en sintonía, buscando de forma constante descubrir lo que el cliente desea.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Alcaniz, J. E. B. y López, N. V. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. *Economía Industrial*, 332, pp. 29-42.
- Alden, J., Steenkamp, J. y Batra, R. (1999). Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture. *Journal of Marketing*, 63, pp. 75-87.
- Alpert, L. y Gatty, R. (1969). Product Positioning by Behavioral Life-styles. *Journal of Marketing*, 33(2), pp. 75-92.
- Baile, J. I., González, A., Ramírez, C. y Suárez, P. (2011). Imagen corporal, hábitos alimentarios y hábitos de ejercicio físico en hombres usuarios de gimnasio y hombres universitarios no usuarios. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), pp. 353-366.
- Blankson, C. (2001). Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview. *Atlantic Marketing Association Conference*. Portland.
- Blankson, C. y Kalafatis, S. (2001). Toward a Composite Strategic Positioning Model. *Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference*. Cardiff.
- Britto, D. y Ordóñez, J. (2005). Las prácticas de distinción social. Un estudio de caso entre jóvenes de la ciudad de Cali, Colombia. Polis. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 4(11).
- Cabrera, G. (2015, 4 de febrero). “La franquicia Snap Fitness detona el potencial del mercado”. Recuperado el 4 de febrero de 2015, de <https://franquiciashoy.com/recursos/notifranquicias/la-franquicia-snap-fitness-detona-el-potencial-del-mercado>.
- Castaños, N. (2008). Abre tu Gimnasio. *Entrepreneur México*, 16, pp. 26-33.

Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*. (12va. ed.), México: McGraw Hill.

Corominas, J. y Pascual, J. A. (2003). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*. Madrid: Gredos.

Donabedian, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Volume I. The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.

García, J. (2018). "IEDGE: El posicionamiento de una empresa de servicios". Recuperado en 2018 de <https://www.iedge.eu/javier-garcia-el-posicionamiento-en-una-empresa-de-servicios>.

Hooley, G. J. y Saunders, J. (1996). *Posicionamiento competitivo*. São Paulo: Makron Books.

Horsky, D. y Nelson, P. (1992). New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market. *Marketing Science*, 11(2), pp. 133-153.

Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management*. (2nd. ed.). New York: Free Press.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8va. ed.). Pearson Educación.

Lehmann, D. R. y Winer, R. S. (2002). *Product Management*. (3rd. ed.). New York: McGraw Hill/Irwin.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. 38.

Lovelock, C. H. (2009). *Mercadotecnia de Servicios*. (6ta. ed.). Prentice Hall.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta. ed.). México: Pearson Educación.

Méndez, R. (2012). Programación del entrenamiento y gestión técnica en salas de fitness y musculación. España: Autor-Editor.

- McCreary, D. R., Hildebrandt, T. B., Heinberg, L. J., Boroughs, M. y Thompson, J. K. (2007). A review of body image influences on men's fitness goals and supplement use. *American Journal of Men's Health*, pp. 307-316.
- Muhlbacher, H. et al. (1994). MIPS: Managing Industrial Positioning Strategies. *Industrial Marketing Management*, 23(4), pp. 287-299.
- Ponce, K. (2012). Abre un Gimnasio en circuito. *Entrepreneur México*, 20, pp. 50-59.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay Ediciones, S. L. (Grupo Patria Cultural).
- Pride, W. y Ferrell O. C. (1997). *Marketing conceptos y estrategias*. (9na. ed.). México: Thomson.
- Quijada, P. (2014). *Plan de negocios y análisis de la industria del fitness en Chile*. Tesis. Universidad de Chile.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Ries, A. y Trout, J. (2006). *La guerra de la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Romaniuk, J. y Sharp, B. (2000). Using Know Patterns in Image Data to Determine Brand Positioning. *International Journal of Market Research*, 42(2), pp. 219-230.
- Serralvo, F. A. y Furrier, M. T. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), Universidad de Santiago de Compostela, España.
- Stangoni, R. (2015). *Estrategias para posicionar al gimnasio New Gim como el único complejo de actividad física integral, atendido por profesionales*. Tesis. Universidad Abierta Interamericana. Argentina.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. (13va. ed.). McGraw Hill.
- Upshaw, L. B. (1999). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Market-place*. New York: John Wiley & Sons.

Vázquez, G. (2009). Agentes de la salud. Percepciones sobre la salud y la alimentación entre instructores de gimnasios y fisicoculturistas en una ciudad michoacana. *Estudios Sociológicos*, 27(81), pp. 885-908.

Vigarello, G. y Holt, R. (2005). El cuerpo cultivado: gimnastas y deportistas en el siglo XIX. *Historia del cuerpo*, 2, pp. 295-354.

Dirección General de Bibliotecas UAQ