



*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*

*FACULTAD DE QUÍMICA*

*“ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE  
UNA EMPRESA DEPORTIVA”*

**Trabajo Escrito vía cursos de educación continua**

*QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA*

**PRESENTA**

**ELIANE ESTEFANÍA**

**TERÁN TORRES**



**MÉXICO, D.F. SEPTIEMBRE DE 2013.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:**           **Profesor: León Carlos Coronado Mendoza**

**VOCAL:**                   **Profesor: Alejandro León Íñiguez Hernández**

**SECRETARIO:**           **Profesor: Carlos Galdeano Bienzobas**

**1er. SUPLENTE:**       **Profesor: María Eugenia Baz Ibarra**

**2º SUPLENTE:**           **Profesor: Giovana Vilma Acosta Gutiérrez**

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: EDIFICIO “E” DE LA FACULTAD DE QUÍMICA.**

**ASESOR DEL TEMA: ALEJANDRO LEÓN IÑIGUEZ HERNÁNDEZ**

---

**SUSTENTANTE: ELIANE ESTEFANÍA TERÁN TORRES**

---

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO TEÓRICO.....	2
CAPÍTULO I. LA ACTIVIDAD FÍSICA Y LA SALUD .....	2
1.1    MONITOREO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA.....	3
1.2    LA OBESIDAD Y EL SOBREPESO .....	4
CAPÍTULO II. EL CLUB DEPORTIVO .....	8
2.1    ¿QUÉ ES UN CLUB DEPORTIVO? .....	8
2.2    FUNCIONAMIENTO DEL CLUB DEPORTIVO EN ESTUDIO.....	9
CAPÍTULO III. LA OFERTA DEL CLUBES DEPORTIVOS.....	12
3.1    LA OFERTA DE CLUBES DEPORTIVOS EN MÉXICO .....	12
CAPÍTULO IV. LA MERCADOTECNIA APLICADA A LOS CLUBES DEPORTIVOS .....	15
4.1    LA MERCADOTECNIA (MARKETING) Y SU PROCESO .....	15
4.2    LOS SERVICIOS .....	16
4.3    CLIENTE, ¿CÓMO CONOCERLO? .....	19
4.4    PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
METODOLOGÍA .....	25
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
Ventas .....	26
Cuestionario realizado a cuerpo de ventas (ver anexo para mayor información de la pregunta):.....	26
Recepción.....	28
Cuestionario realizado a personal de recepción (ver anexo para mayor información de la pregunta):.....	28
Gerencias y coordinaciones.....	31
Cuestionario realizado a los gerentes y coordinadores de club (ver anexo para mayor información de la pregunta):.....	31
Compilación de resultados obtenidos .....	37
Usuarios .....	39
Encuesta de satisfacción para usuarios del club.....	39
Seccionamiento por género (masculino y femenino) .....	46

Discusión de las encuestas al personal .....	52
Discusión de las encuestas a usuarios .....	55
Estrategias propuestas .....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
APÉNDICE .....	i

# INTRODUCCIÓN

En México existen una innumerable cantidad de marcas y empresas que se desarrollan con mucho éxito, sin embargo la mayoría de ellas no son mexicanas lo que ha preocupado a miles de empresarios mexicanos que buscan salir adelante en el mundo de los negocios. Es por ello que se han buscado alternativas para mejorar la manera de vender productos y servicios a los clientes. Las empresas mexicanas buscan la venta de sus productos y servicios sin hacer planes y estrategias para la optimización de las mismas.

Las empresas deportivas han tenido auge en la población mexicana en los últimos años ya que la obesidad ha traído como consecuencia un sin fin de enfermedades mortales. Un grupo financiero líder en el área, asegura que el crecimiento de los clubes deportivos “se sustenta en la relevancia que ha tomado la salud a través de la actividad física”. La epidemia de obesidad está bien documentada en países desarrollados. Sin embargo, es un problema que está cobrando importancia en los mercados emergentes debido al rápido crecimiento de la clase media. Irónicamente, mientras que estos países tienen altos índices de hambre y desnutrición, su nueva clase media, especialmente la de áreas urbanas, también muestra una tendencia creciente hacia la obesidad<sup>1</sup>.

En este trabajo se busca visualizar en una empresa deportiva de manera que mediante la opinión de sus clientes así como el análisis de sus necesidades y a través de la visión y misión de esta, se pueda adquirir una amplia cartera de clientes que gocen de calidad en instalaciones y servicios. Con ello proponer una estrategia que logre objetivos específicos en cuanto a clientes satisfechos y permanentes. Se busca aunado a esto adentrarnos en temas de deporte y salud para entender cómo se desarrolla este medio en general.

---

<sup>1</sup>ALONSO, Ramiro, “En auge, los deportivos privados” en El Universal.mx [en línea] Disponible en internet <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/85699.html>. [Fecha de acceso: 14 de febrero, 2013].

# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO I. LA ACTIVIDAD FÍSICA Y LA SALUD

El deporte es una entidad funcional que concierne a diversos aspectos de la vida humana y social, es una situación motriz de competición, reglada, de carácter lúdico e institucionalizada<sup>2</sup>. En los últimos años se ha promovido esta actividad para todo tipo de personas con la finalidad de evitar problemas de salud comunes en nuestros días como lo son la obesidad y aunada a esta: la hipertensión arterial, la diabetes, dislipidemias, cáncer principalmente de mama y colon, osteoartritis, infertilidad, alteraciones respiratorias y gastrointestinales, e incluso depresión; que en conjunto con la mala alimentación y al sedentarismo resultan un grave problema de salud en la actual sociedad.

La salud según la OMS es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. México gasta 7% del presupuesto destinado a salud para atender la obesidad, solo debajo de Estados Unidos que invierte el 9%. La mala alimentación, el sedentarismo, la falta de acceso a alimentos nutritivos, son factores determinantes del sobrepeso y la obesidad<sup>3</sup>.

Por otro lado Julio Mario Orozco Africano define la salud como un equilibrio inestable del ser humano, de su organismo biológico y de su cuerpo (entendido este como las representaciones del mismo), en relación con factores biológicos, medio ambientales, socioculturales y simbólicos, que permiten a cada ser humano además de crecer, potenciar sus posibilidades en función de sus propios intereses y de los de la sociedad en la cual se encuentra inmerso<sup>4</sup>. En ambos casos se está viendo a la salud no solo como un cuerpo sano sino que se engloba tanto a la mente como al ser humano y lo que le rodea, incluso se maneja como un equilibrio inestable en donde existen variaciones entre cada uno de los factores que pudieran afectar o no a la salud. Es importante todo esto visto como un conjunto de factores dependientes entre sí; es por ello que podemos ver que enfermedades como la obesidad pueden traer consecuencias psicosociales graves y asociarse con la bulimia, anorexia y la depresión como ya anteriormente se había mencionado.

La definición manejada por OMS en donde se plantea un bienestar en tres aspectos básicos como lo son la mente, el cuerpo y la sociedad son más que utópicos. Si bien es cierto que todos los aspectos son importantes para estar sanos no es muy posible que el ser humano pueda tener en perfecto control y excelente estado de cada uno de estos puntos. Sin embargo como ya se

---

<sup>2</sup> HERNÁNDEZ Moreno, José. Fundamentos del deporte. Análisis de las estructuras del juego deportivo. [en línea] 3ª ed. España, Inde publicaciones, 2005. [Fecha de acceso: 14 de febrero, 2013] Disponible en internet [http://books.google.com.mx/books?id=6T3tF\\_1J7xIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=6T3tF_1J7xIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>3</sup> Consultado en <http://www.salud.df.gob.mx/ssdf/> Fecha desconocida. [en línea] [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].

<sup>4</sup> OROZCO Africano, Julio Mario, "Evaluación de la aplicación de políticas públicas de salud en la ciudad de Cartagena" en eumed.net [en línea] Disponible en internet <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/199/1b.htm> [Fecha de acceso: 23 de febrero, 2013].

mencionó que se plantea un equilibrio inestable en la definición de Orozco; en donde ya se está obviando que no es posible estar en perfectas condiciones siempre. Sin embargo estos factores son dependientes entre sí y será únicamente cuando uno de estos aspectos cambie abruptamente o radicalmente, que este equilibrio pueda romperse y caer en un estado no saludable.

Un nivel adecuado de actividad física regular en los adultos como lo es caminar, tareas domésticas, jardinería, trabajos de construcción, juegos con niños, por mencionar algunas actividades, reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, cáncer de mama y de colon, depresión y caídas; mejora la salud ósea y funcional, y es un determinante clave del gasto energético, indispensable para el equilibrio calórico y el control del peso. Sin embargo para hablar de actividad física hay que definirla como actividades que involucran movimiento corporal y se realizan como parte de los momentos de juego, del trabajo, de formas de transporte activas, de las tareas domésticas y de actividades recreativas. Esta puede englobar a lo que es el ejercicio físico el cual podemos definir como una actividad repetitiva, planeada y estructurada con un fin específico de mejora de aptitudes físicas<sup>5</sup>.

Teniendo claras las diferencias entre actividad física, ejercicio y deporte se pueden hacer ciertas aseveraciones. La actividad física engloba al ejercicio y al deporte, sin olvidar que existen niveles de la misma, siendo que en el nivel de condición física máxima se encuentra el deporte ya que es lo que requiere de un mayor esfuerzo y se puede llevar a un nivel profesional. El ejercicio puede ser tan intenso como se desee e incluso ser de igual intensidad que el deporte de alto rendimiento.

### **1.1 MONITOREO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA**

La resistencia cardiorrespiratoria es la habilidad de corazón, los pulmones y los vasos sanguíneos de llevar cantidades adecuadas de oxígeno a las células a fin de satisfacer las demandas de una actividad física prolongada. Un programa de resistencia cardiorrespiratoria saludable contribuye a fortalecer y mantener una buena salud. Una persona no requiere de mucha fuerza o flexibilidad para realizar actividades diarias, sin embargo no es posible que pueda vivir si no tiene un buen sistema cardiorrespiratorio, esto es posible mejorarlo realizando ejercicio aeróbico en el cual deben tomarse en cuenta cuatro factores: la intensidad, el modo, la duración y la frecuencia.

El desarrollo cardiorrespiratorio ocurre cuando el corazón se encuentra trabajando entre 40/50% y 85% del ritmo cardiaco de reserva, que es la diferencia entre máximo ritmo cardiaco (MRC) y el ritmo cardiaco en reposo (RCER). La intensidad de ejercitación de 40 a 50% es para individuos que no están en forma. Sin embargo, los incrementos en la captación máxima de oxígeno ( $VO_{2max}$ ) se aceleran cuando el corazón trabaja a un porcentaje cercano al 85% del ritmo cardiaco en reserva<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Consultado en <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/> Fecha desconocida. . [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].

<sup>6</sup> HOEGER W., HOEGER S., "Ejercicio y salud" en [books.google.com.mx](http://books.google.com.mx/books?id=sp-JQw5h4jwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false) [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=sp-JQw5h4jwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Fecha de acceso: 12 de mayo, 2013].

La manera más útil de medir el rendimiento físico y quema de grasa es mediante el monitoreo de la frecuencia o ritmo cardiaco con un monitor de frecuencia cardiaca, con este monitoreo, personas con objetivos particulares, como lo pueden ser la pérdida de grasa, pueden determinar la actividad más efectiva para ellos. Estos aparatos básicamente miden las pulsaciones por minuto, algunos con la opción de convertirlo a porcentaje del nivel de esfuerzo. Con base en ello se puede determinar la zona en la que ocurre la mayor pérdida de grasa (alrededor de 70% del ritmo cardiaco de reserva de cada individuo) así como el rendimiento físico bajo, medio y alto, tomando en cuenta las características personales de cada individuo. De este modo es posible cumplir objetivos y controlar el nivel de esfuerzo en el desempeño físico.

Una de las maneras para determinar las pulsaciones por minuto a la que se debe realizar la actividad física es la siguiente: sabiendo el porcentaje del ritmo cardiaco de reserva al que se desea trabajar se realiza previamente un monitoreo de la frecuencia cardiaca en reposo, el cual debe ser tomado varios días consecutivos después de despertar de una noche completa de descanso; con ese promedio se utiliza la fórmula de Karvonen<sup>7</sup>:

$(220 - \text{edad}) - (\text{ritmo cardiaco en reposo promedio}) * (\% \text{ entrenamiento deseado} / 100) + (\text{ritmo cardiaco en reposo}) = \text{ritmo cardiaco ideal}$ .

Los modos para realizar este ejercicio son diversos y se involucran a los principales músculos del cuerpo, algunos ejemplos son: caminar, trotar nadar, ciclismo, squash e indoor cycling (ciclismo estacionario). A duración debe estar entre 20 y 60 minutos por sesión. A una frecuencia cardiaca alrededor del 85% 20 minutos pueden resultar suficientes, a una intensidad del 40 o 50% la persona debe ejercitarse al menos 30 minutos. Se debe realizar de 3 a 5 días a la semana<sup>6</sup>.

## **1.2 LA OBESIDAD Y EL SOBREPESO**

La obesidad y el sobrepeso afectan en mayor cantidad a las mujeres que a los hombres, debido a causas emocionales, metabólicas y endocrino-hormonales. En particular, las causas endocrino-hormonales son específicamente en la etapa de embarazo o la menopausia. Por otra parte algunos trastornos del sueño y acumulación de estrés son las causas emocionales más comunes por las que la mujer presenta dicha predisposición. Incluso en cuestiones hormonales se ha corroborado que debido a la mayor sensibilidad de repuesta hacia la insulina con respecto a los hombres, las mujeres pueden desarrollar más fácilmente la diabetes y ser propensas a la obesidad o el sobrepeso; incluso existen hormonas en la mujer que se asocian al hambre, la saciedad y la ingesta de alimentos<sup>8</sup>.

En total, la obesidad cobra 2.8 millones de vidas al año en todo el planeta, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). De hecho, es la quinta causa de muerte en el mundo. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (Ensanut), la prevalencia de sobrepeso y obesidad en mujeres adolescentes aumentó de 33.4% a 35.8%. Y en el caso de mujeres de más de 20 años este porcentaje pasó de 71.9% en 2006 a 73% en 2012. En el caso de

---

<sup>7</sup> Manual de Certificación Internacional Cycle Reebok 1. Sport City University 2007.

<sup>8</sup> AZARBAD, Leila; GONDER, Linda; (2010) "Obesity in women" Psychiatric Clinics of North America. (33)

los hombres adolescentes el aumento fue menor. La prevalencia creció un punto en los últimos seis años, pasando de 33% a 34.1% y en los adultos el aumento fue de 2.7%, actualmente 69.4% de los hombres tiene sobrepeso u obesidad<sup>9,10</sup>.

Algunas cifras alarmantes que la Cámara de Diputados destaca son las siguientes: la diabetes tuvo un mayor ascenso respecto a las demás causas de decesos, al pasar de 3.38% de las muertes totales en 1980 a 6.1% en 1990; 10.65% en 2000 y 14.02% en 2010. Por género, el crecimiento de defunciones en esos mismos años fue de 4.38% 7.97%; 13.32% y 16.66% para el caso de las mujeres, y de 2.63%; 4.68%, 8.54% y 11.95% para los hombres.<sup>11</sup> Si bien en México aumentaron el número de muertes por otras causas como enfermedades cardiovasculares y asesinatos, la tasa de mortalidad por diabetes creció de forma exponencial.

En el V Informe de Gobierno 2011 se reveló que en el primer semestre 93 mil 590 personas ingresaron a tratamiento para diabetes mellitus y un millón 180 mil 586 personas iniciaron tratamiento para riesgo cardiovascular, lo que representó un aumento de 5% respecto al mismo ciclo de 2010<sup>11</sup>.

Durante 2010 ocurrieron 592 mil 18 fallecimientos en México, de los cuales 82 mil 967 fueron por diabetes, 70 mil 880 por padecimientos isquémicos del corazón y 16 mil 976 en enfermedades cerebrovasculares. Es decir, las enfermedades propias del desarrollo de la obesidad y el sobrepeso registraron 170 mil 833 decesos en ese año, lo que representa 28.86% del total; de acuerdo a cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social, en México 72% de las mujeres adultas y 67% de los hombres sufren sobrepeso u obesidad. Además, 4.2 millones de personas padecen diabetes por esa causa y 26.5% de los adultos tienen colesterol elevado<sup>11</sup>.

Estas cifras son alarmantes ya que es de notarse que la obesidad trae problemas de salud pública muy graves que aumentan año con año, es notable que el gobierno ha contribuido a la promoción de campañas contra la obesidad y el sobrepeso, sin embargo no se da mucho énfasis en los mismos con respecto a las campañas de publicidad para los alimentos chatarra los cuales tienen una promoción muy fuerte y muy enfocada a ciertos sectores de la sociedad teniendo más éxito que cualquier tipo de campaña a favor de la salud.

Para lograr una vida saludable, es necesario llevar un estilo de vida sano desde lo que comemos hasta lo que pensamos. Es por ello que se ha tenido en los últimos años una gran promoción del deporte, quizás no un deporte de alto rendimiento sino más bien una actividad física que ayude a mantener al cuerpo activo. Por ello han surgido una serie de programas de activación física que

---

<sup>9</sup> Consultado en [http://ensanut.insp.mx/doctos/ENSANUT2012\\_Nutricion.pdf](http://ensanut.insp.mx/doctos/ENSANUT2012_Nutricion.pdf). 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].

<sup>10</sup> Consultado en <http://www.vanguardia.com.mx/obesidadysuscifrasenmexico-1418223.html> noviembre, 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].

<sup>11</sup> XANTOMILA Gabriel, "Obesidad, principal causa de muertes en México" en La prensa [en línea] Disponible en internet <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2651606.htm> [Fecha de acceso: 13 de mayo, 2013].

tratan de llamar la atención de la gente hacia el “deporte”. Sin embargo este tipo de actividades físicas aunque no son deporte como tal están buscando eliminar el sedentarismo de las personas.

La Estrategia mundial de la OMS adoptada por la Asamblea Mundial de Salud en 2004 sobre régimen alimentario, actividad física y salud propone las medidas necesarias para apoyar una alimentación saludable y una actividad física periódica. La Estrategia invita a todas las partes interesadas a adoptar medidas en los planos mundial, regional y local para mejorar la alimentación y actividad física entre la población. La OMS ha establecido el *Plan de acción 2008-2013 de la estrategia mundial para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles* con miras a ayudar a los millones de personas que ya están afectados por estas enfermedades que duran toda la vida, como la diabetes, para afrontarlas y prevenir las complicaciones secundarias. El Plan de acción se basa en el Convenio Marco de la OMS para la Estrategia mundial de la OMS sobre régimen alimentario, actividad física y salud, y proporciona una hoja de ruta para establecer y fortalecer iniciativas de vigilancia, prevención y tratamiento de las enfermedades no transmisibles<sup>12</sup>.

En México se han promovido ciertos programas para combatir y prevenir la obesidad, algunas de los más importantes en cuanto a prevención son “Prevenimss” del IMSS y “Prevenissste” del ISSSTE, cuya labor se centra en llevar un control del peso y la talla de los derechohabientes, diagnosticar enfermedades como diabetes e hipertensión y mantenerlas también bajo control. Otro que adquirió importancia fue “Actívate” que promueve el cambio de conductas, la adopción de nuevos hábitos saludables y mejorar la salud con sólo 5 acciones: activarse, tomar agua, medirse y compartir la información<sup>13</sup>. Existen otras campañas destinadas a hacer consciencia a los padres de familia con sus hijos en cuestiones de alimentación y actividad física como lo son: “No a la obesidad” en la cual se medirá, pesará y se enviará a los padres los resultados con diagnóstico acerca de si padece o no obesidad e incluso se dará una propuesta para mejorar su alimentación<sup>3</sup>.

A pesar de todas estas promociones para mejorar la calidad de vida, es cierto que la mayoría de los mexicanos están acostumbrados a comer rápido y gastar poco lo que provoca que la comida chatarra sea la “salvación” del día frente al eterno problema de la prisa y la falta de dinero. Incluso la comida mexicana es caracterizada por ser alta en grasas y carbohidratos.

Es sorprendente como incluso en países desarrollados como EUA, Grecia, Dinamarca, Finlandia, Francia, entre otros, se tenga este mismo problema y para evitarlo se gasta mucho dinero en la promoción de una alimentación saludable, ya que la gente prefiere por alguna razón alimentos ricos en grasa o en azúcar, por lo cual se aprobó un incremento a los impuestos de este tipo de alimentos<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Consultado en <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/> Mayo de 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].

<sup>13</sup> Consultado en <http://www.5pasos.mx/> Fecha desconocida. [en línea] [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].

<sup>14</sup> Consultado en <http://www.lagaceta.com.ar/nota/478213/Tucumanos/obesidad-causa-estragos-paises-mas-desarrollados.html> 23 de febrero de 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].

Probablemente el problema principal no sea la falta de promoción para los programas de salud, sino la excesiva y libre publicidad para los productos chatarra. Las medidas del incremento de los impuestos en estos países anteriormente mencionados, podrían ser una medida adecuada para evitar la compra masiva de estos, sin embargo debería de limitarse la publicidad de los productos más dañinos. Desgraciadamente es bien sabido que la mayoría de ellos son parte de fuertes empresas importantes a nivel mundial y esta restricción implicaría un grave impacto en la mercadotecnia de muchos empresarios.

## CAPÍTULO II. EL CLUB DEPORTIVO

### 2.1 ¿QUÉ ES UN CLUB DEPORTIVO?

Existen dos maneras de definir a un club deportivo, una de ellas desde el punto de vista de asociación de personas con fines deportivos en común y otra viendo al mismo como un lugar para realizar actividad física o algún tipo de deporte.

En cuanto al primer tipo de clasificación, se definen como asociaciones privadas, integradas por personal físicas o jurídicas que tengan por objeto de promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades o competiciones deportivas. Es una asociación privada creada por la voluntad de varias personas que tiene por objeto, la promoción o práctica de una o varias modalidades deportivas, o la participación de actividades y competiciones deportivas<sup>15</sup>.

El artículo 13 de la Ley del Deporte de 1990 define a los clubes deportivos como asociaciones privadas integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas<sup>16</sup>.

Existen varias modalidades de clubes según la Ley del Deporte ya antes mencionada<sup>16</sup>:

❖ Formas asociativas de primer grado:

- a) Clubes deportivos elementales: grupos ocasionales que practican un deporte.
- b) Clubes deportivos básicos: la mayoría de los clubes que poseen una organización con una tradición deportiva.
- c) Sociedades anónimas deportivas.

Existen otras formas asociativas de segundo grado (asociaciones de asociaciones) como las Federaciones Deportivas Españolas: de naturaleza jurídico-privada o con funciones públicas de carácter administrativo; así como también las ligas Profesionales.

Otro tipo de asociaciones son las de ámbito estatal cuyo objeto es desarrollar actuaciones deportivas en aquellas modalidades y actividades no encuadradas en ninguna Federación Deportiva española; por último mencionar los entes de promoción deportiva, donde su objeto es

---

<sup>15</sup> Proyecto Ludos: Educación Física en E. Primaria. MEC y CCAA." El club deportivo", en Internet en el aula Ludos. [en línea]. Disponible en internet <http://recursostic.educacion.es/primaria/ludos/web/pb/de/de07.html> [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].

<sup>16</sup> DEL RÍO José Luis, "Los clubes deportivos" en <http://www.espeleoastur.as> 13 de septiembre, 2001. [en línea] Disponible en internet <http://www.espeleoastur.as/Espeleolex/grupu.htm> [Fecha de acceso: 14 de mayo, 2013].

la promoción y organización de actividades físico-deportivas con fines exclusivamente lúdicos, formativos o sociales.

El club de interés, en este aspecto puede ser considerado una asociación la cual promueve actividades físico-deportivas en un ámbito no meramente de élite o profesional, es decir es una asociación de ámbito estatal.

Como ya se había mencionado, es importante ver a los clubes deportivos no solo como una agrupación, sino también como el lugar en donde se realiza la actividad física, es decir, las instalaciones que lo conforman. Es por ello que se deben distinguir las diferencias entre un club deportivo y un gimnasio en este aspecto.

Un gimnasio generalmente es un lugar de menor tamaño que un club deportivo, por ello alberga menor cantidad de gente y las actividades no son realizadas al aire libre, ya que es un recinto cerrado. Este lugar al igual que el club deportivo cuenta con área cardiovascular, es decir un espacio en donde se encuentran elípticas, escaladoras y caminadoras entre otros aparatos destinados al mejoramiento del sistema cardiovascular y la pérdida de grasa. Se cuenta con un área de pesas en donde se encuentra máquinas que pueden ser piezas individuales como las pesas o mancuernas, o complejos sistemas de poleas o movimiento que están específicamente diseñadas para un grupo de músculos del cuerpo. Otra de las áreas comunes es el área de clases grupales, las cual varía de un lugar a otro y está destinada a un ejercicio realizado por un grupo de personas lideradas por un instructor en un horario determinado.

Es cierto que existen hoy en día una gran variedad de gimnasios que cuentan con estas tres áreas que son las más importantes e incluso otros muchos que solo cuentan con alguna de ellas. Esto dependerá del mercado que dicho lugar quiera abarcar.

Los clubes deportivos sin embargo cuentan con un extra de instalaciones y servicios con las que un gimnasio no cuenta, como lo pueden ser la alberca, canchas para deportes especiales, áreas infantiles, área de vapor, restaurante, spa, estética, así como asesorías médicas y nutricionales. También puede contar con servicio de préstamo de toalla y venta de accesorios deportivos entre otra variedad de servicios que se mencionarán más adelante.

Ambos lugares se rigen con un sistema de reglas de comportamiento así como una ambientación en donde se motiva a la gente a la activación física principalmente con música. En este tipo de lugares se promueve también la hidratación con agua y muchas veces bajo el patrocinio de alguna compañía, la promoción de bebidas electrolíticas especiales.

## **2.2 FUNCIONAMIENTO DEL CLUB DEPORTIVO EN ESTUDIO**

Debido a que este trabajo se enfocará específicamente a un club deportivo, se mencionarán algunos aspectos relevantes de su funcionamiento.

El club deportivo lleva casi 3 años vendiendo sus servicios contando ya con 2 sucursales, una en el sur-oriente y otro en el centro de la Ciudad de México, en donde ambos clubes ubicados dentro de una plaza comercial: Portal Churubusco y Fórum Buenavista respectivamente, presumen de

instalaciones amplias contando con alberca, zona infantil (campeones), baños, vestidores, cuarto de vapor, aparatos de peso libre, y varios salones “fitness” para el desarrollo de clases grupales. Cuenta así mismo con asesoramiento de nutrición, servicios médicos, entre otros servicios como venta y renta de accesorios para el deporte. Se encuentra dentro de la clasificación de los clubes de ámbito estatal cuyo objeto, ya antes mencionado, es la promoción y organización de actividades físico-deportivas con fines exclusivamente lúdicos, formativos o sociales.

Tiene capacidad para 5000 personas. Actualmente hay 4680 personas activas (2011). 57% son mujeres y 47% son hombres. 15% son niños menores de 14 años y el 65% de los usuarios tienen entre 18 y 50 años.

Para su desarrollo empresarial el club se organiza mediante 5 gerencias encabezadas por un gerente de sucursal que a su vez está dirigido por un coordinador de recursos humanos, el cual recibe órdenes de una subdirección de recursos humanos. Todo esto al mando del consejo directivo, a continuación se muestra el organigrama:

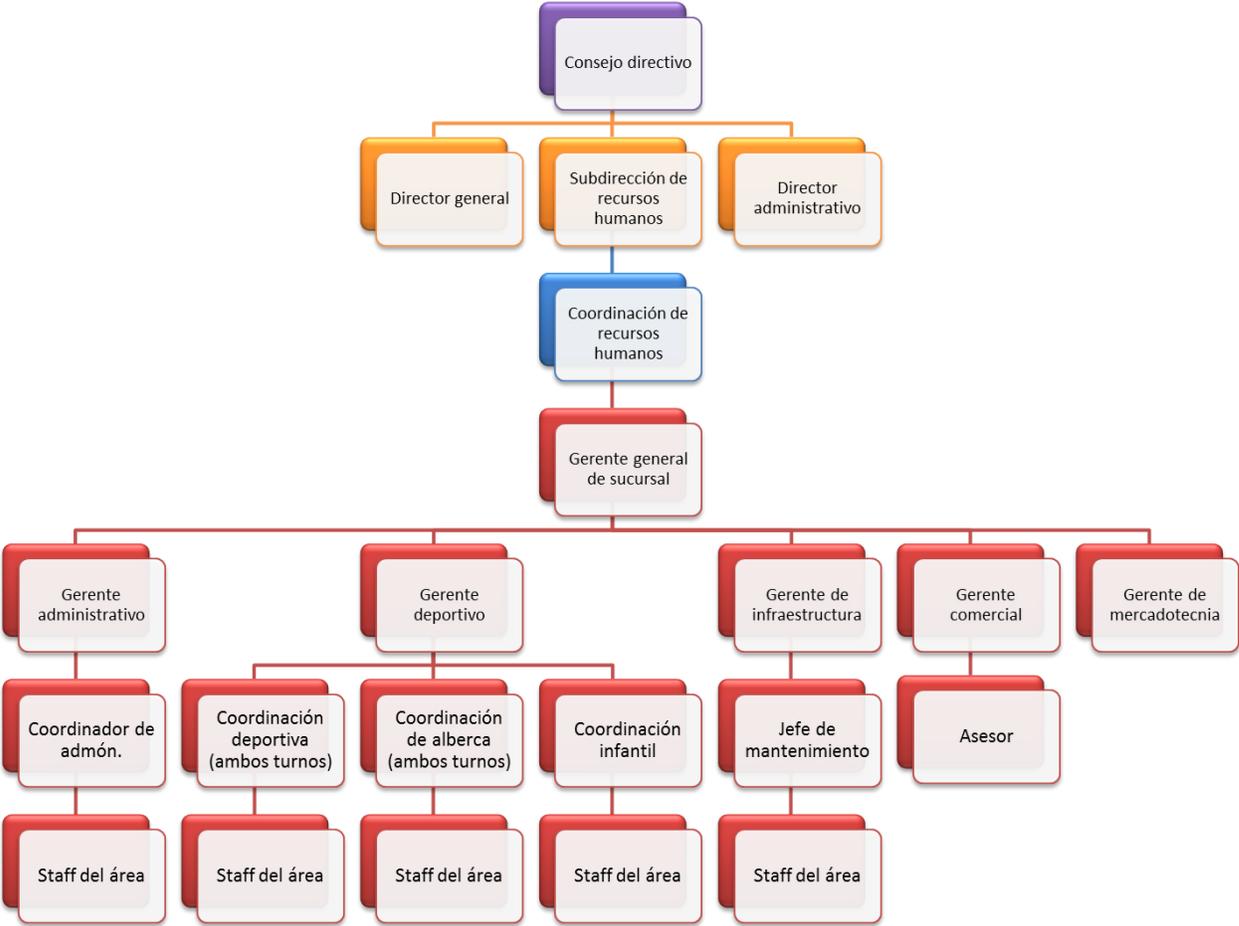


Figura 1. Organigrama del club deportivo

El área deportiva, en la cual se hará énfasis a lo largo de este trabajo, está compuesta por una gerencia general y varias coordinaciones para cada área: clases grupales, área de pesas, área

infantil y alberca. Las clases grupales tienen diversos enfoques con diferentes objetivos y niveles de trabajo que permiten un entrenamiento sano. Los enfoques son:

- **Holístico:** clases con visión integral del ser humano englobando mente y cuerpo.  
*Ejemplos: taichí, "pilates", "stretching", yoga.*
- **Energético:** clases aeróbicas de gasto calórico alto que ayudan al sistema cardiovascular.  
*Ejemplos: "Body systems" ("body pump" y "body combat"), "bosu", "step", ciclismo y box.*
- **Dinámico:** clases que se centran en el desarrollo de la fuerza y resistencia a través del movimiento.  
*Ejemplos: natación, SIF (sistema integral "fitness"), MMA ("mixed martial arts"), "+Intense", clínicas, etc..*
- **Rítmico:** clases que divierten y ayudan al trabajo cardiorrespiratorio.  
*Ejemplos: baile de salón, sexy dance, "zumba", salsa en línea, ritmo y candela.*

## CAPÍTULO III. LA OFERTA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

### 3.1 LA OFERTA DE CLUBES DEPORTIVOS EN MÉXICO

Los centros comerciales tienen, a diferencia de los negocios tradicionales, la posibilidad de atraer un universo tan diverso de clientes potenciales, quienes pueden comprar artículos que ni ellos tenían planeados.

Los comercios que se encuentran en el centro comercial, tienen que ver con el deporte muchas veces, como estrategia de marketing, por ejemplo: farmacias naturistas, tiendas de vitaminas, almacenes de calzado y ropa deportiva, nutriólogos, artículos que cuentan los pasos y calorías quemadas, etc., podemos afirmar que muchos de sus clientes pertenecerían a los socios del club; así mismo es posible que toda esta variedad de comercios pueden hacer más popular al club deportivo en la misma<sup>17</sup>.

Los clubes deportivos en México y los espacios comerciales presentan de antemano una sinergia realmente armónica y atractiva. Hoy en día el deporte es una cuestión evidentemente de comercio y mercadotecnia. La oportunidad de ubicar un local más o menos próximo a la presencia de los más importantes clubes deportivos en México resulta casi que seguramente un excelente negocio<sup>17</sup>.

En México, en los últimos años ha habido un incremento significativo de entidades dedicadas al deporte, pero, considerando que sólo entre el 2% y 3% de la población mexicana está inscrita en algún gimnasio o entidad deportiva, es claro que falta mucho por hacer, pues vemos que en varios países europeos el porcentaje de inscritos es del 8% al 9% y en Australia es del 20% al 25%. Se observa también que en nuestro país la mujer es más asidua a los gimnasios, en proporción del 55% al 45%, respecto a los hombres<sup>18</sup>. Aquí está inmerso un factor cultural como lo es la tendencia a la obesidad en México por razones ya mencionadas con anterioridad en este escrito, y la predisposición a la obesidad por factores hormonales<sup>8</sup> que sigue sin beneficiarla y ello, entre otras necesidades la hacen más asidua a este tipo de lugares.

En territorio nacional existen siete mil 826 gimnasios, con lo que México se ubica sólo detrás de Brasil que tiene 22 mil 398 unidades. También México ocupa la segunda posición en Latinoamérica en cuanto a número de usuarios con 2.7 millones de personas, detrás de Brasil que tiene 7.02 millones<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Consultado en <http://centroscomerciales.grupofrisa.com/tiendas/los-mas-importantes-clubes-deportivos-en-mexico-estan-en-los-centros-comerciales-situese-cerca-de-ellos.html> [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].

<sup>18</sup> Consultado en <http://www.cronica.com.mx/notas/2013/749192.html> 29 abril. 2013 [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].

<sup>19</sup> Consultado en <http://ferriz.com.mx/vida-y-estilo/el-gimnasio-el-lugar-donde-se-expian-las-culpas-decembrinas/> 7 enero, 2013 2013 [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].

La facturación en el país rebasó los mil 480 millones de dólares con un crecimiento de alrededor de 18%, cifra arriba de la alcanzada en 2011 en tres puntos porcentuales, de acuerdo con las proyecciones del estudio<sup>19</sup>.

Dentro del mercado mexicano el actor más destacado es “Sport City”, que nació en 1995 y cuenta con 100 mil clientes y 46 clubes con diferentes en varias ciudades. Además, introdujo en México el concepto de gimnasios “low cost” con la marca “SmartFit”<sup>19</sup>.

Cuando se habla del concepto “low cost” se habla de un estilo de vida empresarial en donde poniendo a mayor parte de los recursos humanos, económicos y técnicos, el objetivo se pueda lograr potenciando las áreas de la compañía que ayuden a la meta de la empresa y el cumplimiento de objetivos. Es decir, las áreas de logística, almacenes, compras y producción, serán las más importantes sin descuidar a otras de importancia relevante<sup>20</sup> como lo son mercadotecnia y recursos humanos. Este concepto busca que los consumidores lo asocien con precios bajos, resultado obtenido de la estrategia propuesta logrando ser rentables y sostenibles todo el tiempo.

Estos clubes son parte del “Grupo Martí”, también dueño de 200 tiendas deportivas, de la agencia “SporTravel” y de los “City Café”<sup>19</sup>.

Otros de los clubes con más auge hoy en día es “Sports World” que cierra el año 2012 un total de 28 sedes, con presencia en Tijuana, Hermosillo, Monterrey, Puebla y Veracruz<sup>19</sup>.

Otra empresa destacada es “Sport fitness” que invirtió 3.5 millones de dólares en 2012 para habilitar una tienda en León, Guanajuato, de 450 metros cuadrados donde exhibe cerca de 50 aparatos con tecnología de punta especializados en aspectos cardiovasculares y de fuerza<sup>19</sup>.

Entre algunos datos relevantes, cabe destacar que de cada 10 habitantes del Distrito Federal, solamente 4 hacen actividad física regularmente, de acuerdo con una encuesta de Defoe, una consultora de opinión, además afirma que este hábito es más frecuentemente realizado entre personas jóvenes (de 18 a 25 años) que cuentan con estudios de preparatoria o más avanzados<sup>19</sup>.

Por otro lado el 42% de los habitantes de la capital del país tiene como preferencia actividades aeróbicas como correr, andar en bicicleta o usar una elíptica, entre otras; el 22% se inclina por actividades de salón como pilates, zumba y yoga; el 18% prefiere los deportes como el fútbol, el básquetbol, fútbol, etc<sup>19</sup>.

Hablando de cuestiones como el lugar de práctica, el 46% hace deporte en parques; el 23% asiste a gimnasios, el 15% asiste a clubes deportivos y el 11% entrena en sus casas<sup>19</sup>. Este tipo de preferencias no solo tienen que ver con el tiempo disponible, ya que hay una variedad amplia de gimnasios y clubes deportivos que se acoplan a las necesidades de los usuarios, algunos incluso

---

<sup>20</sup> Consultado en <http://konektoempresas.com/el-concepto-low-cost-como-estrategia-empresarial-2/> [en línea] [Fecha de acceso: 19 de junio, 2013].

con un servicio de 24 horas en funcionamiento. Generalmente este tipo de preferencias está basada en las posibilidades económicas de cada quien, ya que muchas veces se prefiere ir a un lugar especializado a hacer ejercicio pero no se tienen los recursos para hacerlo de tal modo que encontramos un alto porcentaje de gente ejercitándose al aire libre.

## CAPÍTULO IV. LA MERCADOTECNIA APLICADA A LOS CLUBES DEPORTIVOS

### 4.1 LA MERCADOTECNIA (MARKETING) Y SU PROCESO

La mercadotecnia es un proceso social así como actividades administrativas mediante las cuales los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean cambiar e intercambiar valor con otros, dirigiendo el flujo de mercancías y servicios del productor hacia el consumidor o usuario<sup>21</sup>.

La mercadotecnia está constituida de cuatro variables controlables<sup>22</sup> (las cuatro P del marketing):

- ❖ **El producto:** conjunto de características tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores (puede ser un servicio).
- ❖ **El precio:** asignación de un valor monetario a un producto o servicio para que se puedan dar los intercambios en una economía.
- ❖ **La plaza:** ayuda a hacer llegar el producto y los servicios hasta el último consumidor. Los mayoristas (venden en grandes cantidades) y minoristas (instituciones y personas que venden en pequeñas cantidades) son los que hacen que el producto llegue al cliente.
- ❖ **La promoción:** dar a conocer el producto o servicio a través de distintas actividades promocionales como lo es la publicidad.

Sin embargo desde el punto de vista del cliente o consumidor se debe adoptar una nueva visión en donde se maneje el concepto de las cuatro C. Ya que los mercadólogos se consideran a sí mismos productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. A los clientes les interesa un producto y que este tenga una disponibilidad conveniente, buscan una comunicación bidireccional, por ello es importante enfocarse en esta perspectiva (la del cliente) antes que la de las cuatro P. A continuación se presentan las cuatro C<sup>23</sup>:

- ❖ Solución para el cliente
- ❖ Costo para el cliente
- ❖ Conveniencia
- ❖ Comunicación

Uno de los objetivos del marketing es identificar tendencias en el mercado actual y en el desarrollo y las repercusiones que pueden tener ciertos aspectos económicos, políticos, sociales, culturales,

---

<sup>21</sup> IBARRA Valdés, David., “¿Cómo le hago para vender más? Mercadotecnia en 6 pasos. En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=wBoxhFE6tM4C&pg=PA18&dq=mercadotecnia+definicion&hl=es&sa=X&ei=DYXCUbmOBYWrqAHx-oDYCQ&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAA> [Fecha de acceso: 19 de junio, 2013].

<sup>22</sup> CASTRO Corrales, Carmen., “Mercadotecnia” En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet [http://books.google.com.mx/books?id=qWzqHhKM\\_HgC&pg=PA15&dq=servicio+mercadotecnia&hl=es&sa=X&ei=5wPCUaa1PIPRqGJjoHYCw&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=servicio%20mercadotecnia&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=qWzqHhKM_HgC&pg=PA15&dq=servicio+mercadotecnia&hl=es&sa=X&ei=5wPCUaa1PIPRqGJjoHYCw&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=servicio%20mercadotecnia&f=false) [Fecha de acceso: 19 de junio, 2013].

<sup>23</sup> Mc CARTHY, E. Jerome. Basic Marketing: A managerial Approach (Homewood, IL: Irwin, 1960)

etc. Por lo tanto se depende de un ente externo el cual no es controlable. Las fuerzas externas se dividen en dos grupos<sup>24</sup>:

- **Influencias macro:** repercuten en todas las empresas e incluyen la demografía, las condiciones económicas, las condiciones socioculturales, las condiciones legales y políticas, tecnologías, presión medioambiental y entorno físico. Estas influyen en la puesta en práctica y diseño de la estrategia de intercambio.
- **Influencias micro:** repercuten en la marcha diaria de la empresa afectando todas sus operaciones: los proveedores, la competencia, los intermediarios y los clientes.

Uno de los objetivos del marketing es el detectar las oportunidades y las amenazas en el entorno. Existen algunas variables controlables, que son las que el director de marketing puede modificar o influir en algunos clientes, está en sus manos de alguna manera e incluyen a las cuatro P mencionadas anteriormente. Por otro lado las no controlables están en manos de la alta dirección como pueden ser producción, recursos humanos o finanzas.

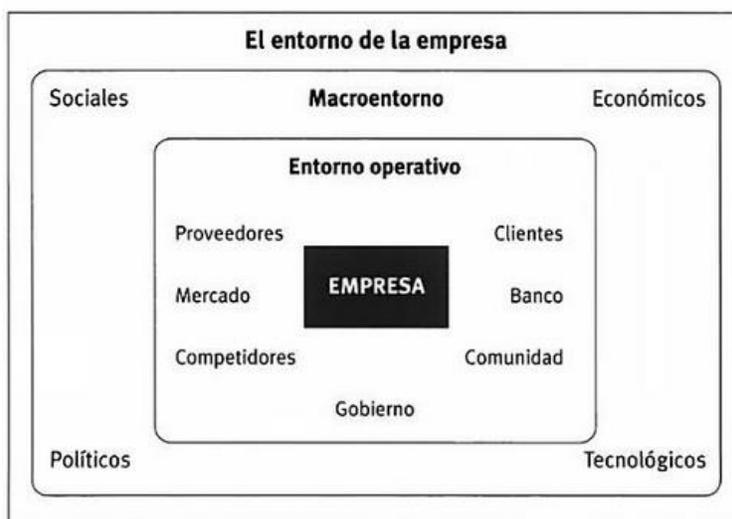


Figura 2. Entorno micro y macro empresarial. Fuente: Rivera C. y López Rúa (2007)

## 4.2 LOS SERVICIOS

En cuanto a la definición de servicio, podemos decir que es un conjunto de condiciones de soporte y operativas que forman parte de un bien tangible o intangible<sup>25</sup>. Es decir que su estructura es

<sup>24</sup> RIVERA Camino, Jaime; LÓPEZ Rúa, Mencía de Garcillán., "Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones". En books google.com.mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA69&dq=mercadotecnia+definicion&hl=es&sa=X&ei=DYXCUbmOBYWrqAHx-oDYCQ&sqi=2&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=mercadotecnia%20definicion&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

<sup>25</sup> CANO, Calcáneo, Jaime Rubén; Calidad de servicio al cliente. Diplomado en actualización de mercadotecnia gerencial. Facultad de Química. UNAM, 2013.

inmaterial y las acciones realizadas son destinadas a una persona o a sus pertenencias (material) Esto encaminado a que estas condiciones de soporte y operativas están ligadas a un prestador del servicio o a otro canal como lo puede ser un cajero automático; o bien el servicio puede ser entregado mediante varios canales.

Los servicios están creciendo a un ritmo acelerado en la economía mundial, y constituyen el 64% del producto bruto mundial. Por ejemplo, en Estados Unidos, se estima que para el 2014, cuatro de cada cinco empleos corresponderán a esta industria<sup>26</sup>.

Aunque los servicios son productos en un sentido general, tienen necesidades de marketing especiales, estos son esencialmente intangibles, es decir que el cliente no puede verlo, probarlos tocarlo, olerlo u oírlo, y más bien se crean mediante interacciones directas con los clientes. Son también inseparables del servicio, es decir se producen y se consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores; son variables, por ello no depende de quién los presta, cuando, donde y como se prestan; son caducos pues no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores<sup>27</sup>.

Así pues, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales directas sobre calidad y de esta manera el cliente pueda conocerlo y evaluarlo. En este caso tanto el empleado como el cliente deben de interactuar para crear el servicio, existiendo así una cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Kotler, et.al, la describe en su libro como a continuación se muestra<sup>27</sup>:

- Calidad interna de servicio: selección y capacitación superiores del empleado, ambiente de trabajo de calidad y gran apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual da como resultado:
- Empleados de servicio satisfechos y productivos: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en:
- Mayor valor del servicio: creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente, lo cual redundará en:
- Clientes satisfechos y leales: que permanecen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otras personas, lo cual resulta en:
- Utilidades y crecimiento saludables: desempeño superior de la compañía de servicios.

Por ello es indispensable cuidar que personas van a atender a nuestros clientes, ya que son la puerta de entrada para que este se quede o se vaya. Esto no solo es darle la mejor atención e información, sino mostrarse como empleados dedicados, entusiastas y felices.

El marketing para servicios requiere no solo del marketing tradicional, sino de un marketing interno, el cual consiste en inducir y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes

---

<sup>26</sup> CIA, The World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>

<sup>27</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, "Marketing". Decimocuarta edición. México: Pearson, 2012. 613 págs.

y al personal de servicio de apoyo, para que se trabaje en equipo, los empleados deben sentirse a gusto y orgullosos de su trabajo y de este modo se logre la satisfacción del cliente. Aunado a este marketing, es básico familiarizarse con la tecnología por ello deben de estar al día y promover páginas web, el acceso a la información vía correo electrónico, cotizaciones en tiempo real, compras después de horas hábiles e incluso hacer uso de éste marketing on-line para realizar sus promociones y publicidad<sup>27</sup>.

Sin embargo no podemos esperar que con estas aseveraciones sea suficiente para ser mejor que la competencia, por lo tanto es indispensable hablar de diferenciación del servicio, en donde se busca no solo ofrecer un servicio disponible, lo cual no siempre es posible, sino desarrollar una oferta y tener una imagen que distinga. Con ello se busca que la empresa dé el servicio con un plus que lo distinga, en donde ofrezcan más comodidades o incluso un extra, simplemente, mayor calidad que la competencia, así mismo esta diferenciación se puede lograr con la imagen que se le quiera dar al negocio con diferentes símbolos y marcas.

Es muy importante no perderse en el camino, ya que cuando una empresa aumenta su productividad y es muy sencillo que con ello pueda decaerse la calidad del servicio. Lo indispensable es que la empresa busque la mejor manera de seguir creciendo sin descuidar la calidad ni quitar detalles indispensables que hacen feliz al cliente y el servicio tenga un declive.

Es relevante cuando se habla de servicio al cliente hablar de calidad, que no es más que un indicativo del nivel de cumplimiento de un producto o servicio respecto a las características y cualidades con las que fue vendido. Con ambas definiciones ya es posible definir calidad de servicio al cliente: indicador del nivel de cumplimiento de servicio asociado a los bienes tangibles e intangibles, referidas a todo tipo de interacción entre el cliente y la institución que ofreció dicho bien.

El servicio al cliente es uno de los puntos más difíciles de alcanzar, es profundamente humano, está en función de la calidad de las personas y del entrenamiento (capacitación) que reciben, para mejorarlo debemos educar tanto a la organización como tener orden en el trabajo y centrarnos en la actitud de las personas. La organización, la limpieza, el orden, producen confianza en los clientes, aunado a implementar sistemas de trabajo eficientes que proporcionen rapidez y agilidad en las respuestas a los clientes<sup>28</sup>.

Para que el servicio se considerado bueno debe cumplir con lo siguiente<sup>28</sup>:

- Amabilidad de empleados
- Sentido del humor y cortesía con los clientes
- Rapidez de atención a clientes
- Eficiencia en soluciones y respuestas precisas
- Seguimiento a asuntos (solución satisfactoria)

---

<sup>28</sup> González García Mede José Luis, Manzano Sánchez Nayelli. Conocimiento y evaluación del mercado. Diplomado en actualización en mercadotecnia gerencial. Facultad de Química. UNAM, 2013.

- Recabar información del cliente sobre servicio

### 4.3 CLIENTE, ¿CÓMO CONOCERLO?

En una empresa dedicada a la prestación de servicios, lo más importante es el cliente, para ello, como se había dicho anteriormente, es necesario que el personal dentro de la empresa esté por completo a gusto, conforme y capacitado para con su trabajo. El cliente es el que finalmente tiene la palabra acerca de nuestro servicio, por ello es tan importante evaluar que tan conforme se siente con él. La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto. Esta respuesta estará ligada en un futuro con la relación que tengan nuestros clientes a largo plazo con la empresa: sus compras, sus ganas de volver a hacerlo, las recomendaciones que pueda hacer de la empresa<sup>29</sup>.

Toda la información obtenida sobre el nivel de la calidad que se brinde al cliente tiene que ser utilizada para mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar a probabilidad de compra de los clientes y prospectos<sup>25</sup>.

Sin embargo, esta definición es subjetiva, hablando en términos de estándares de calidad podemos definir dos enfoques distintos:

- ✓ **Enfoque por conformidad:** se basa en que el producto o servicio cumple con las especificaciones por las que fue elaborado.
- ✓ **Enfoque por expectativa:** se basa en que el producto cumpla con las expectativas de los clientes, en donde el conflicto surge al no conocer el cambio constante de la expectativa del cliente.

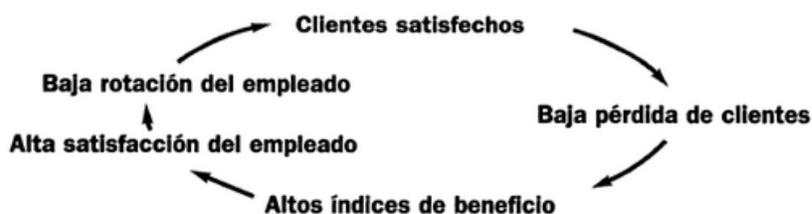


Figura 3. Ciclo del buen servicio. Fuente: Schlesinger y Heskitt (1991)

Para evaluar esta satisfacción del cliente se plantean tres modos esenciales:

---

<sup>29</sup> VAVRA G., Terry. Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001-2000 En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=HGy1eJxZVJkC&pg=PA95&dq=conocer+cliente+encuestas&hl=es-419&sa=X&ei=ESTDUF-SHZOK9QJSJ84Fg&ved=0CEAQ6AEwBA#v=onepage&q=conocer%20cliente%20encuestas&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

- ❖ **Entrevista:** consiste en un diálogo entre dos personas con fines informativos y su objetivo es conocer a fondo la postura y/o actitud de otra persona (en este caso cliente). Se requiere de un entrenamiento para poder valorar lo dicho por el entrevistado<sup>30</sup>.

Existen varios tipos<sup>31</sup>:

- **De selección:** para elección de solicitantes de un trabajo, pueden ser informales (saber si realmente se solicita ese trabajo) y formales (conocer al solicitante).
  - **De evaluación:** para establecer indicadores del desempeño de una persona en un lugar determinado.
  - **De investigación:** evaluar el impacto de los cambios en la práctica profesional.
  - **Con los medios de comunicación:** con el fin de explicar y justificar acciones determinadas.
- ❖ **Cuestionario o encuesta**<sup>32</sup>: sirven para captar información personal, conocer opinión, creencias, expectativas, actitud, etc. de los sujetos en estudio y apunta a obtener datos que permitan al encuestador decidir por su cuenta la existencia y naturaleza de las correlaciones y proponer por su cuenta la adecuación de una explicación.

Se requiere de una planificación basada en la hipótesis de un problema, la elaboración de preguntas clave, cuidando los factores que incidan en su confiabilidad y validez. A continuación se da una lista de etapas que se sugieren para su elaboración:

1. Elaboración de problema o tema
2. Definición de la población
3. Diseño de la muestra
4. Redacción del cuestionario
5. Preparación de la tarea para la recolección de información
6. Capacitación de encuestadores

---

<sup>30</sup> LÓPEZ Cubino, LÓPEZ Sobrino, BERNABEU Morán. La entrevista y la crónica. En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=T-YAs66gNz0C&pg=PA11&lpg=PA11&dq=entrevista+definici%C3%B3n&source=bl&ots=ZSZ86yxPYE&sig=GUno dS32myOUY3RVM6arvmPGB2A&hl=es-419&sa=X&ei=MzLDUemBKoyG9gSz5IGIDQ&ved=0CFIQ6AEwCDgK#v=onepage&q=entrevista%20definici%C3%B3n&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

<sup>31</sup> BREAKWELL, Glynis. Cómo realizar entrevistas con éxito. . En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=huS3qLN90EIC&printsec=frontcover&dq=entrevistas&hl=es-419&sa=X&ei=bDDDUauqFYPO8wTjplCoCQ&ved=0CD0Q6wEwAw> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

<sup>32</sup> GRASSO, Livio. Encuestas, elementos para su diseño y análisis. . En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet [http://books.google.com.mx/books?id=jL\\_yS1pfbMoC&printsec=frontcover&dq=encuestas&hl=es-419&sa=X&ei=IEHDUeO1A4yc9QS3rYHYAg&ved=0CDgQ6AEwAg](http://books.google.com.mx/books?id=jL_yS1pfbMoC&printsec=frontcover&dq=encuestas&hl=es-419&sa=X&ei=IEHDUeO1A4yc9QS3rYHYAg&ved=0CDgQ6AEwAg) [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

7. Evaluación del funcionamiento del cuestionario
8. Revisión y codificación de encuestas
9. Elaboración de matriz de datos
10. Ingreso de datos
11. Procesamiento y análisis de datos
12. Cálculo de estadísticos
13. Elaboración de conclusiones
14. Discusión de resultados
15. Redacción de un informe para comunicar resultados

❖ **Grupos de opinión o Focus group**<sup>33</sup>: están integrados por 6 y hasta 10 personas seleccionadas cuidadosamente en función de determinadas características psicográficas y demográficas, que se reúnen para discutir a profundidad temas de interés. Ellos están guiados por un moderador quién es un investigador profesional. Este hace una serie de preguntas que sirve de estímulo o guía para lograr que se cubran los temas relevantes ya examinados por el departamento de marketing. Generalmente estas sesiones son grabadas. Las personas que asisten reciben algún tipo de remuneración, la cual no suele ser dinero en efectivo, sino algo en especie que gratifique su participación. Constituyen una fase exploratoria útil, sin embargo no se debe generalizar la opinión que salga de estos grupos, ya que la muestra no es representativa ni aleatoria.

Tabla 1. Tipos de preguntas existentes en las encuestas para evaluación de la satisfacción de un producto o servicio.  
Fuente: basada en Kotler y Keller (2006).

Tipo de preguntas	Descripción	Ejemplo
<b>Cerradas</b>		
<b>Dicotómicas</b>	Tiene dos posibles respuestas	¿Le atendieron la llamada? SI NO
<b>Elección múltiple</b>	Tiene 3 o más respuestas	¿Con quién viaja? __ Sólo __ Esposa __ Hijos __ Otro
<b>Escala de Likert</b>	Afirmación con la que se indica el estado de acuerdo o desacuerdo	¿Qué tan de acuerdo está con ___? * __ De acuerdo __ Ni acuerdo ni desacuerdo __ De acuerdo __ Totalmente de acuerdo
<b>Diferencial</b>	Se presenta una	¿Qué tan comprensible es ___?

<sup>33</sup> KOTLER, Philip; KELLER Lane, Kevin. Dirección de marketing. En books google.com.mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA106&dq=focus+group+grupos+de+opinion&hl=es-419&sa=X&ei=BWvDUdKkCIKE9gSE34GwDQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=focus%20group%20grupos%20de%20opinion&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

<b>semántico</b>	escala con conceptos opuestos y el encuestado selecciona e punto que corresponde a su opinión.	Comprensible__ __ __ __ __ __ __ __ __ Incomprensible
<b>Escala de importancia</b>	Considera la importancia de diferentes atributos	El servicio para mi es: * <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> Nada importante
<b>Escala de calificación</b>	Permite calificar diferentes atributos	* <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Pésimo
<b>Escala de intención de compra</b>	Define la intención de compra del encuestado	* Servicio de valet parking: <input type="checkbox"/> Quizá lo usaría <input type="checkbox"/> No sé si lo usaría <input type="checkbox"/> Probablemente no lo usaría <input type="checkbox"/> No lo usaría
<b>Preguntas abiertas</b>		
<b>No estructuradas</b>	La respuesta tiene formas ilimitadas	¿Cuál es su opinión acerca de ___?
<b>Asociación de palabras</b>	Se presentan palabras, una a una, y el encuestado responde con la primera palabra que le viene a la mente	Es la primera palabra que le viene a la mente cuando escucha___: _____
<b>Completar frases</b>	Se pide completar frases	Cuando elijo una marca de leche lo que más influye en mi decisión es _____.
<b>Completar historias</b>	El encuestado debe finalizar la historia	Me di cuenta de que los colores eran brillantes, sobresalía una imagen exótica y despertó en mí sensaciones y percepciones diferentes algunas de ellas fueron....
<b>Completar dibujos</b>	Dibujo con dos personajes, uno afirma algo y el encuestado debe llenar el globo vacío del otro personaje	

<b>Test de apercepción temática</b>	Se pide que el encuestado cuente lo que está sucediendo en la imagen según su imaginación	

\*es posible cambiar las palabras por una escala numérica.

#### 4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cada empresa tiene metas por cumplir a corto y a largo plazo, mediante la planeación estratégica es posible cumplirlas de un modo más eficiente, eficaz y preciso. Consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y los niveles de los gastos del mismo. Cuando se habla de mezcla de marketing, se refiere al conjunto de herramientas tácticas (cuatro P) que la empresa combina para producir a respuesta en el mercado meta.

A continuación se muestra un diagrama que indica los pasos a seguir para la realización de esta planeación, en donde se manejan tres etapas indispensables<sup>27</sup>:

- **Análisis situacional:** describe el mercado meta y posición de la empresa en él, incluye información del mercado, acerca del producto o servicio, de la competencia, comunicación y la distribución.
- **Formulación estratégica:** traza a lógica general del marketing con la que se desea llegar al objetivo diseñando estrategias específicas para cada elemento de la mezcla promocional y como cada uno responde al análisis FODA. El análisis FODA consiste en ajustar las **Fortalezas** de la compañía con **Oportunidades** atractivas en el entorno y al mismo tiempo eliminar o superar las **Debilidades**, así como reducir lo más posible las **Amenazas**.
- **Programas operativos**<sup>27</sup>: detallan la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que resuelven asuntos planteando lo que se hará, cuando se realizará, quién se encargará de hacerlo y así mismo el costo del mismo.

Es muy importante destacar que para todo este proceso es necesario el monitoreo continuo de cada una de las actividades en todas las fases para poder llegar a la meta sin inconvenientes o problemas no solucionados.

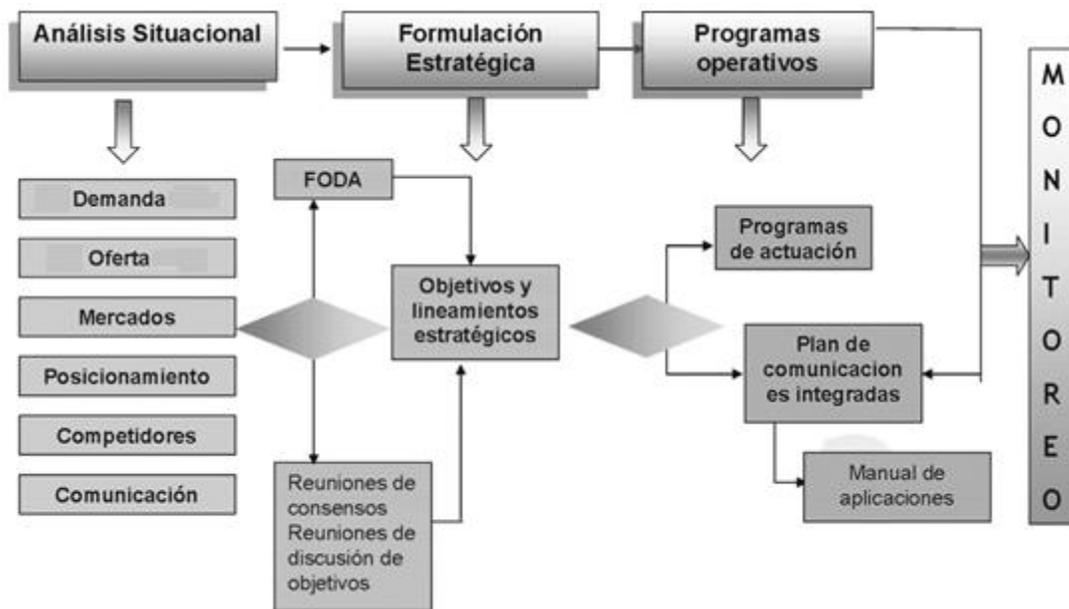


Figura 4. Diagrama para la realización de la planeación estratégica. Tomado de: <http://plandemarketingturisticoqn.files.wordpress.com>.

## **METODOLOGÍA**

Se realizaron pequeños cuestionarios de manera personal en las diferentes áreas claves del club deportivo: al cuerpo de ventas, personal de recepción y algunos gerentes del área deportiva para plantear la causa de ciertos problemas e inconformidades y las raíces de los mismos en el mismo club (ver anexo I). Posteriormente se realizó la presentación de la información gráfica para cada área y cada pregunta por separado analizando los puntos destacables para cada caso. Se utilizaron gráficas de barra y de pastel en algunos casos; así como en otros fue útil una tabla para la organización de las respuestas que ameritaban un orden numérico, en la mayoría de los casos ascendente, para determinar el orden global en el que quedarían los aspectos analizados. Debido a que el número uno representa el más relevante y el número más alto representa el menos relevante, se obtuvo el inverso de la sumatoria de los números con la finalidad de obtener el puntaje más elevado para el más importante.

Posteriormente se realizaron gráficas globales (barras, pastel) así como tablas, incluyendo respuestas de gerentes y vendedores así como de gerentes y personal de recepción, con la finalidad de ver los cambios en la perspectiva de los problemas con personas ajenas a cada área.

Posteriormente se realizaron encuestas de satisfacción vía electrónica (66) para usuarios del club, con la finalidad de obtener información relevante acerca de su nivel de satisfacción con los servicios más destacados; así mismo se hizo una representación gráfica de los resultados obtenidos (barras, pastel) y se procedió a realizar el análisis de la información detallada para cada pregunta así como gráficas conjuntas (barras, pastel y Pareto) analizadas para detectar aspectos relevantes.

Se prosiguió con una discusión acerca de los asuntos analizados en los resultados para la realización de una estrategia para la mejora de la calidad de los servicios y así mismo el planteamiento de la solución de algunos problemas.

# RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## Ventas

El cuerpo de ventas ubicado en la entrada del club deportivo se encarga de recibir a personas interesadas en recibir información acerca del mismo e incluso llevarlos a un recorrido dentro de las instalaciones, al mismo tiempo se encargan de conversar con el prospecto de cliente mencionando las características de los servicios, así como de resolver sus dudas acerca de ellos y las instalaciones.

Con el objetivo de evaluar algunos aspectos importantes como la unificación de criterio de los vendedores, así como el conocimiento de algunos puntos importantes dentro del club, se realizó un cuestionario al cuerpo de ventas integrado por tres personas, todos del sexo masculino, uno de ellos el gerente. A continuación se muestran las preguntas y sus respectivos resultados:

**Cuestionario realizado a cuerpo de ventas (ver anexo para mayor información de la pregunta):**

1. Cuando presentas el producto a un prospecto, ¿qué es lo que más resaltas? (ordena de mayor a menor importancia siendo 1 el que más resaltas y 4 el que menos):

Tabla 2. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes de la venta (para cuerpo de ventas).

A	B	C	Importancia en venta	Total	Suma <sup>-1</sup>	Importancia
2	4	3	Precio	9	0.111	2
3	2	4	Ventajas sobre la competencia	9	0.111	2
1	1	1	Depende lo que busque el cliente	3	0.333	1
4	3	2	Modo que compre	9	0.111	2

2. ¿Qué clases con enfoque holístico maneja el club?

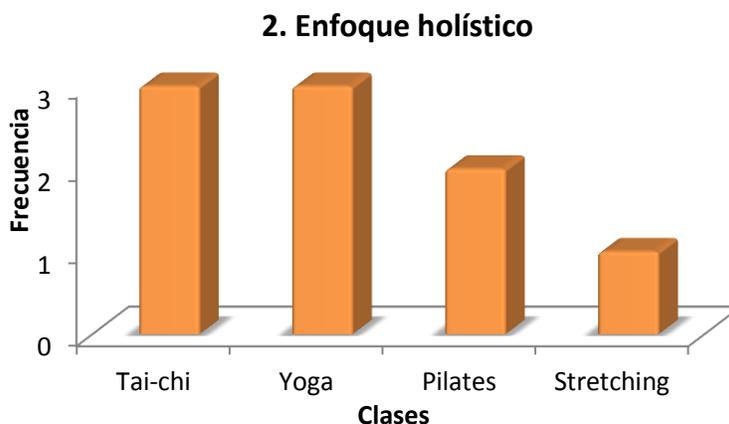


Figura 5. Gráfica de barras acerca del conocimiento de los vendedores de las clases con enfoque holístico (para cuerpo de ventas).

**3. ¿Qué significan las abreviaturas MMA y SIF?**

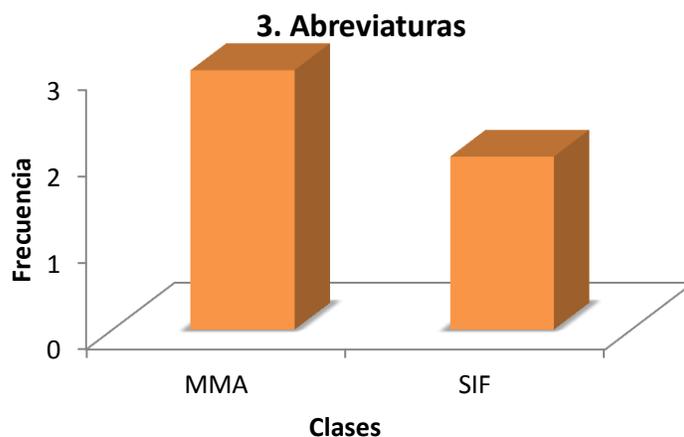


Figura 6. . Gráfica de barras del conocimiento acerca de las siglas MMA (“mixed martial arts”) y SIF (sistema integral “fitness”) del cuerpo de ventas.

**4. Menciona 3 accesorios que se utilizan para la clase de “body pump”.**

El total de los vendedores pudo citar de manera correcta, tres accesorios que se utilizan en la clase de “body pump”.

**5. ¿A qué servicios tiene derecho el usuario en el área de alberca?**

El total de los vendedores pudo mencionar correctamente por lo menos dos situaciones básicas a las que el usuario tiene derecho en esta área, como o es el nado libre, y asesoría por parte de algún instructor.

## Recepción

Por otro lado, la recepción ubicada en el pasillo de la entrada del club está organizada por una barra en donde se encuentran, dependiendo la hora del día, a menos dos personas que se encargan de dar la bienvenida a los usuarios y personal que ingresan al club, así mismo checar en la pantalla el estado en el que se encuentra su membresía, es decir, si tiene o no adeudos o alguna clase de problema. Se encargan también de realizar el préstamo de toallas, venta de accesorios así como de facturar y realizar todo tipo de pagos de membresías y extras, así como los problemas relacionados con éstas.

El equipo está conformado por cuatro personas jóvenes, de ellos, uno es de sexo masculino y tres son de sexo femenino, haciendo un total de cuatro y con ello posible el rol de turnos.

Con el objetivo de detectar la fuente de varios problemas en esta área se realizó un breve cuestionario que se muestra a continuación:

### **Cuestionario realizado a personal de recepción (ver anexo para mayor información de la pregunta):**

#### **1. ¿Qué tan importante crees que es para el usuario que lo saluden al llegar al club?**

Los cuatro integrantes de la barra de recepción creen que es muy importante para el cliente que lo saluden al llegar al club deportivo.

#### **2. ¿Crees que el personal en la recepción es insuficiente?**

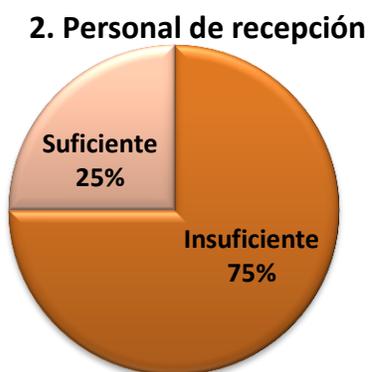


Figura 7. Gráfica de pastel acerca de la percepción de la suficiencia de personal de recepción (según barra de recepción)

3. ¿Consideras que la cantidad de usuarios en el club en general es excesiva?



Figura 8. Gráfica de pastel acerca de la percepción del cupo del club según recepción.

4. Ordena de mayor a menor importancia (mayor importancia 1 y menor importancia 5) lo más relevante para ti en cuanto al servicio al cliente:

Tabla 3. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes en cuanto a servicio al cliente (para recepción) y orden global.

D	E	F	G	SERV. CLIENTE	Total	Suma <sup>-1</sup>	Importancia
4	5	1	4	Rapidez	13	0.077	5
5	3	1	2	Amabilidad	10	0.100	3
3	4	1	5	Eficacia	12	0.083	4
2	1	1	3	Información	6	0.167	2
1	2	2	1	Resolución de problemas	4	0.250	1

5. Los problemas en el sistema de cobro son causados principalmente por:

**5. Problemas del sistema cobro**

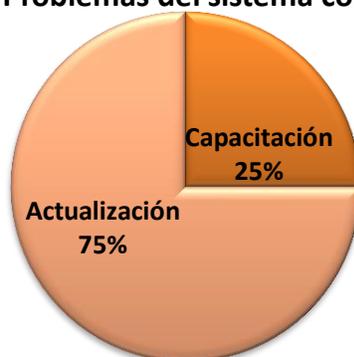


Figura 9. Gráfica de pastel de los problemas más comunes en el sistema de cobro según recepción.

6. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto le motiva y le gusta el trabajo que desarrolla?

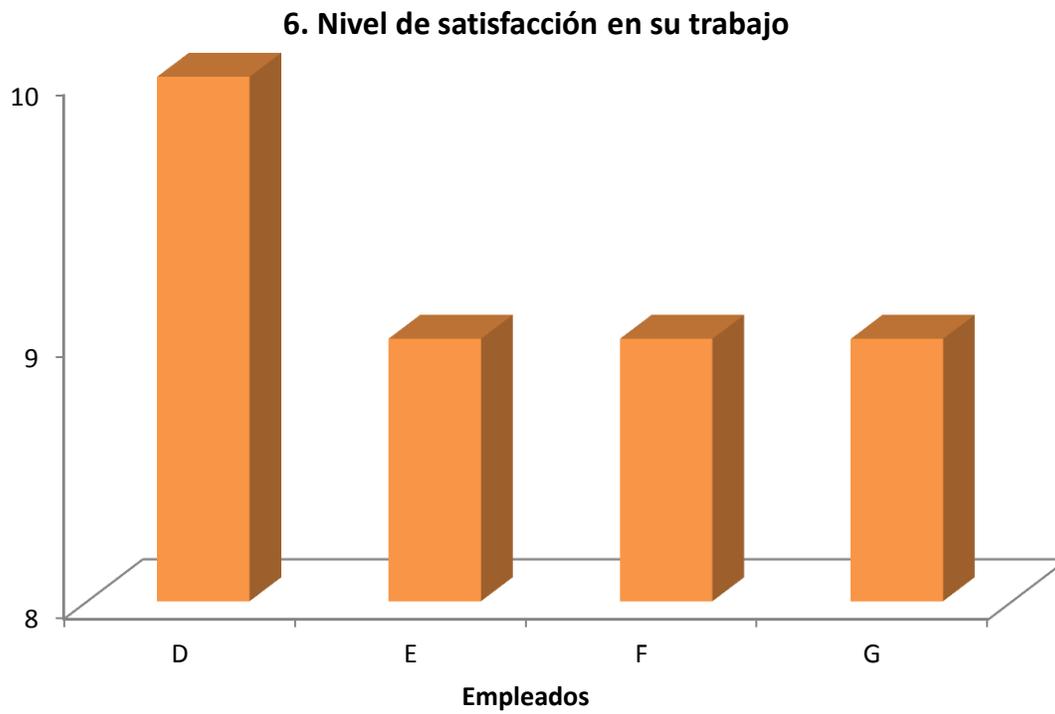


Figura 10. Gráfica de barras acerca del nivel de satisfacción en su trabajo (para recepción).

## Gerencias y coordinaciones.

Cuestionario realizado a los gerentes y coordinadores de club (ver anexo para mayor información de la pregunta):

**1. ¿Qué tan importante crees que es para el usuario que lo saluden al llegar al club?**

Los ocho encuestados creen que es muy importante para el cliente que lo saluden al llegar al club deportivo.

**2. Cuando presentas el producto a un prospecto, ¿qué es lo que más resaltas? (ordena de mayor a menor importancia siendo 1 el que más resaltas y 4 el que menos):**

Tabla 4. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes de la venta y su nivel de importancia global (para gerentes)

H	I	J	K	L	M	N	O	Importancia en venta	Total	Suma <sup>-1</sup>	Importancia
3	4	2	4	4	3	3	2	Precio	25	0.040	4
4	3	4	2	1	2	2	4	Ventajas sobre la competencia	22	0.045	2
1	1	1	1	2	1	1	1	Depende lo que busque el cliente	9	0.111	1
2	2	3	3	3	4	4	3	De modo que compre	24	0.042	3

**3. Ordena de mayor a menor importancia (mayor importancia 1 y menor importancia 5) lo más relevante para ti en cuanto al servicio al cliente:**

Tabla 5. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes en cuanto a servicio al cliente y su nivel de importancia global (para gerentes).

H	I	J	K	L	M	N	O	SERV. CLIENTE	Total	Suma <sup>-1</sup>	Importancia
4	5	5	5	4	3	5	4	Rapidez	35	0.029	5
1	1	1	1	2	2	3	1	Amabilidad	12	0.083	1
2	2	2	2	1	1	1	3	Eficacia	14	0.071	2
3	3	3	3	5	5	4	2	Información	28	0.036	3
5	4	4	4	3	4	2	5	Resolución de problemas	31	0.032	4

**4. ¿Qué área del club crees que necesita mejorar? (ordena de mayor a menor importancia siendo 1 el que más requiere ser mejorado y 5 el que menos) y su orden global.**

Tabla 6. Orden para mejorar las áreas en el club para gerentes.

H	I	J	K	L	M	N	O	Mejoras	Total	Suma <sup>-1</sup>	Importancia
1	1	5	2	2	3	4	5	Deportiva	23	0.04347826	3
2	2	4	1	1	2	2	1	Alberca	15	0.06666667	1
3	3	3	4	3	1	1	3	Recepción	21	0.04761905	2
4	4	1	3	5	4	3	2	Recursos humanos	26	0.03846154	4
5	5	2	5	4	5	5	4	Ventas	35	0.02857143	5

5. ¿Crees que el personal en la recepción es insuficiente?

### 5. Personal de recepción

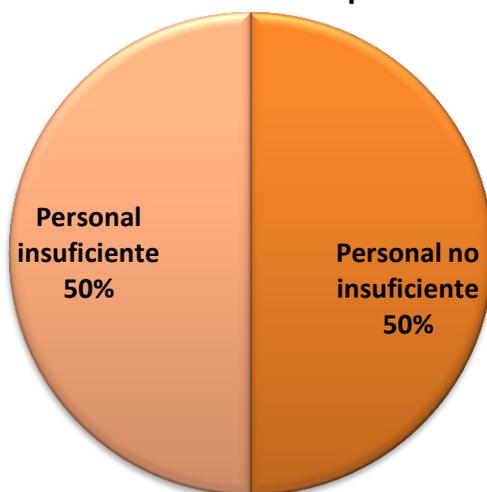


Figura 11. Gráfica de pastel acerca de la percepción de la suficiencia de personal para gerentes.

6. Los problemas en el sistema de cobro son causados principalmente por:

### 6. Problemas del sistema de cobro

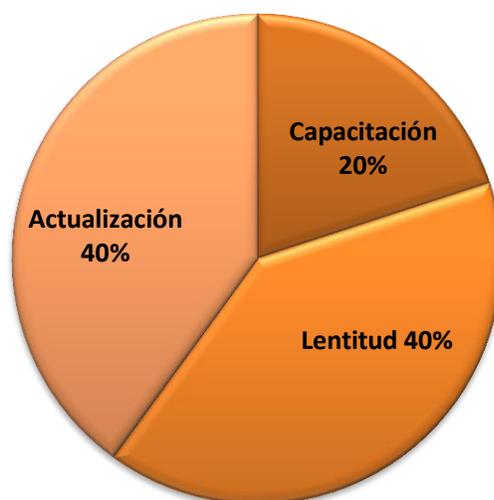


Figura 12. . Gráfica de pastel de los problemas más comunes en el sistema de cobro según gerentes.

7. ¿Consideras que la cantidad de usuarios en el club en general es excesiva?



Figura 13. Gráfica de pastel acerca de la percepción del cupo del club según gerentes.

8. ¿Cómo calificas el desempeño del staff de instructores en el club?

**8. Desempeño del staff de instructores**

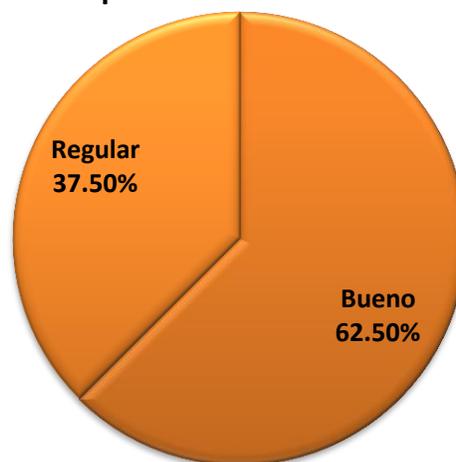


Figura 14. Gráfica de pastel acerca del desempeño del staff de instructores según los gerentes.

9. ¿Qué clases con enfoque holístico maneja el club?

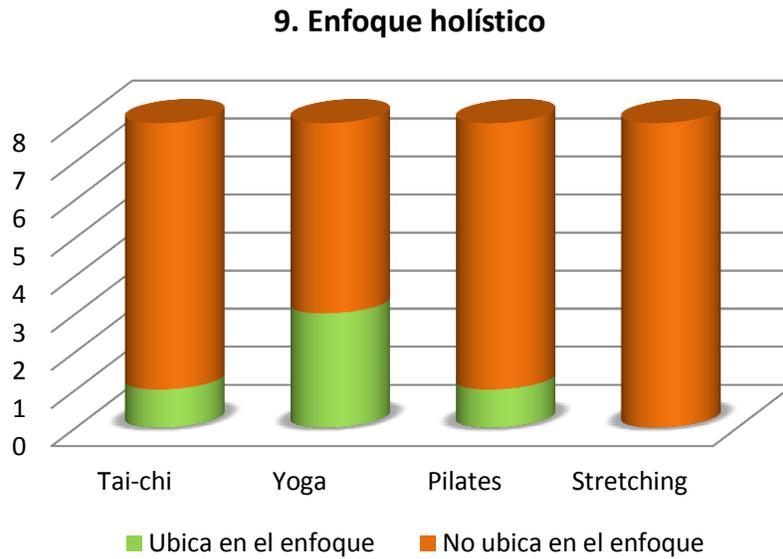


Figura 15. Gráfica de barras acerca del conocimiento de los vendedores de las clases con enfoque holístico (para gerentes).

10. ¿Qué significan las abreviaturas MMA, SIF y APA?

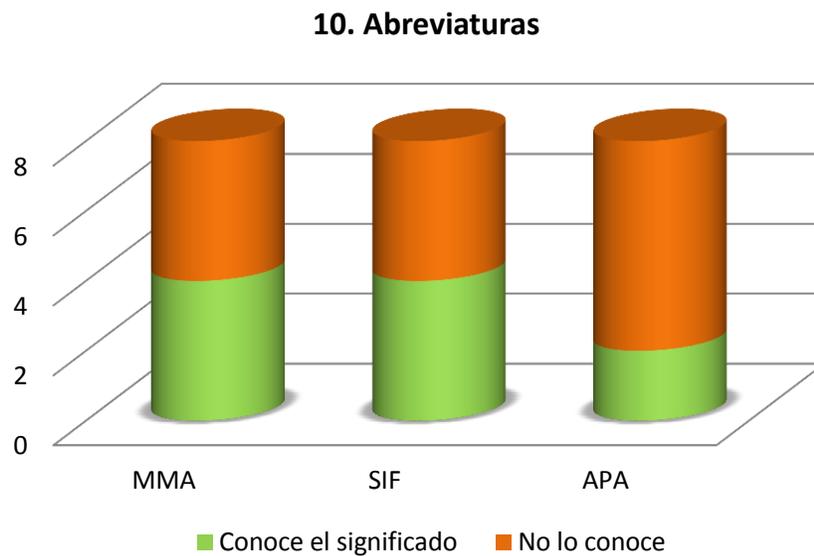


Figura 16. . Gráfica de barras del conocimiento acerca de las siglas MMA y SIF de gerentes.

11. Menciona 3 accesorios que se utilizan para la clase de "body pump".

11. Respuestas acerca de clase de "body pump"

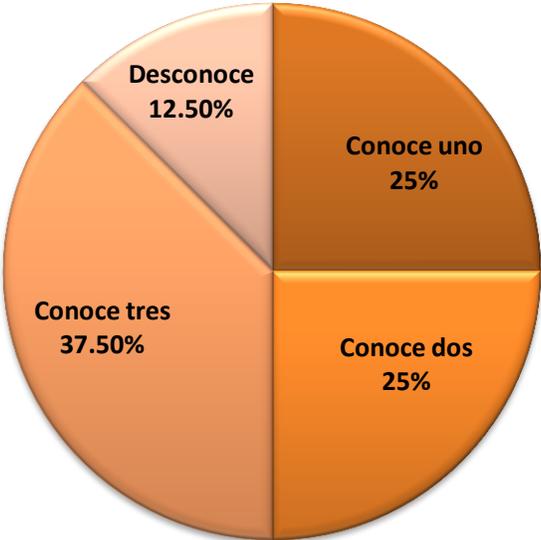


Figura 17. Gráfica de pastel acerca de las respuestas acerca de accesorios de body pump según los gerentes.

12. ¿A qué servicios tiene derecho el usuario en el área de alberca?

12. Servicios en la alberca



Figura 18. Gráfica de pastel acerca del conocimiento de la alberca.

13. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto le motiva y le gusta el trabajo que desarrolla?

13. Nivel de satisfacción en el trabajo para gerentes

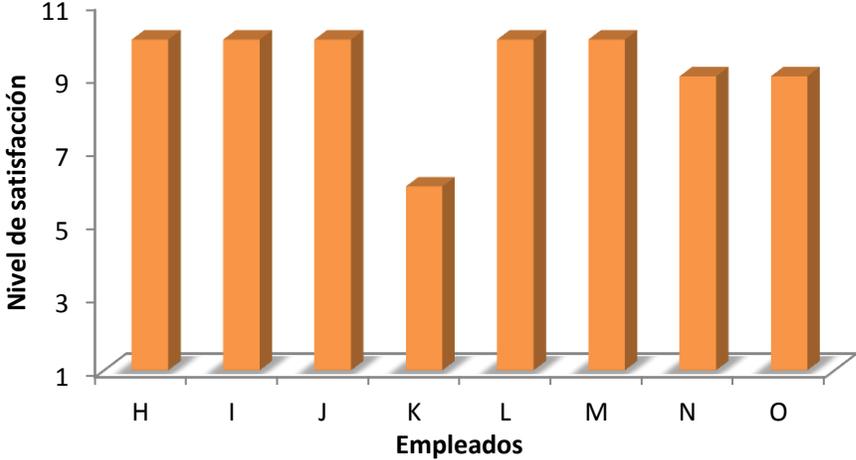


Figura 19. Gráfica de barras para el nivel de satisfacción en el trabajo para gerentes y coordinadores.

## Compilación de resultados obtenidos

En algunos de los casos importantes, que son los que se muestran a continuación existe un cambio de orden de relevancia al momento de juntar ambos resultados de los cuestionarios para ambas áreas. A continuación se muestran dichos cambios:

- a. En la pregunta relacionada con los aspectos más relevantes relacionados con la venta realizada a ventas (pregunta 1) y a gerentes (pregunta 2) se observó un cambio en el orden de la importancia de estos aspectos:

Tabla 7. Compilación de resultados obtenidos de la importancia de los aspectos relacionados en la venta.

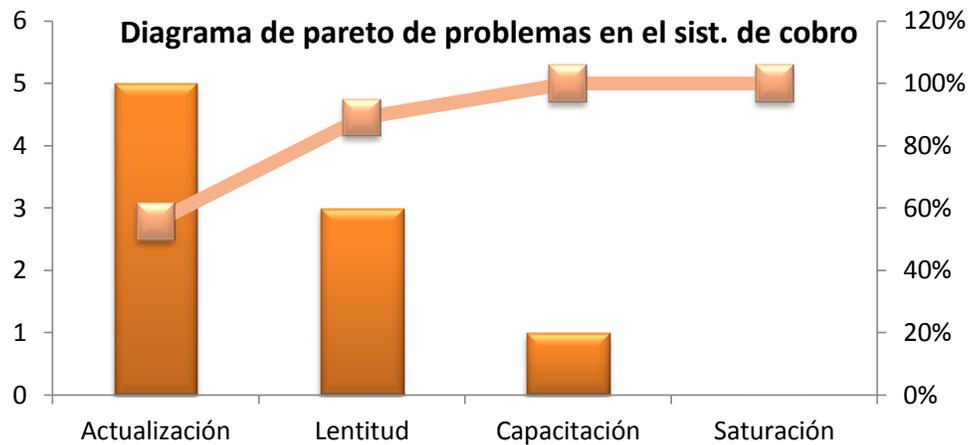
A	B	C	H	I	J	K	L	M	N	O	Importancia en venta	Tot	Suma <sup>-1</sup>	Importancia global	Ventas	Gerentes
2	4	3	3	4	2	4	4	3	3	2	Precio	34	0.029	4	2	4
3	2	4	4	3	4	2	1	2	2	4	Ventajas sobre la competencia	31	0.032	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	Depende lo que busque el cliente	12	0.083	1	1	1
4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	Modo que compre	33	0.030	3	2	3

- b. En la pregunta referente a relevancia de aspectos relacionados con el servicio al cliente realizada a recepción (pregunta 4) y a gerentes (pregunta 3) se observó que el orden de importancia cambió

Tabla 8. Compilación de resultados de pregunta acerca del servicio al cliente de recepción y gerentes.

D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	SERV. CLIENTE	Tot	Suma <sup>-1</sup>	Importancia global	Recepción	Gerentes
4	5	1	4	4	5	5	5	4	3	5	4	Rapidez	48	0.021	5	5	5
5	3	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	Amabilidad	22	0.045	1	3	1
3	4	1	5	2	2	2	2	1	1	1	3	Eficacia	26	0.038	2	4	2
2	1	1	3	3	3	3	3	5	5	4	2	Información	34	0.029	3	2	3
1	2	2	1	5	4	4	4	3	4	2	5	Resolución de problemas	35	0.029	3	1	4

- c. En la pregunta acerca de los problemas en el sistema de cobro (pregunta 5 para recepción y pregunta 6 para gerentes), existe un problema detectado por los gerentes que se añade a la actualización del sistema y a la falta de capacitación para el mismo, y este es la lentitud de éste.



**Figura 20. Diagrama de Pareto de los resultados conjuntos de gerentes y recepción acerca de los problemas en el sistema de cobro.**

El diagrama de Pareto nos muestra que la falta de actualización y la lentitud son problemas graves y representan más del 80% de los problemas detectados en el sistema de cobro.

## Usuarios

### Encuesta de satisfacción para usuarios del club

La encuesta realizada a usuarios se realizó en línea mediante la página de internet: <http://www.sogosurvey.com>. La cual contenía la encuesta que se muestra en el anexo para usuarios. Dicha encuesta fue enviada por la gerente de mercadotecnia del club, mediante un link, a una muestra aleatoria de usuario, obteniendo 88 encuestas respondidas. Para evitar la exclusión de los usuarios que no manejan la tecnología, se realizaron 31 encuestas físicas mediante un muestreo aleatorio a personas que salían del club. Con ello se logró un total de 119 encuestas. Los resultados se muestran a continuación:

- a. El género de los encuestados:

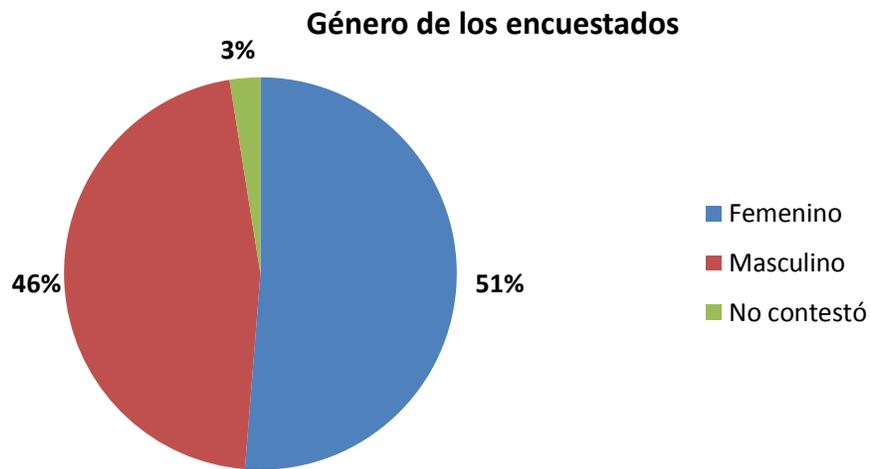


Figura 21. Gráfica de pastel acerca del género de las personas encuestadas.

b. La edad de los encuestados:

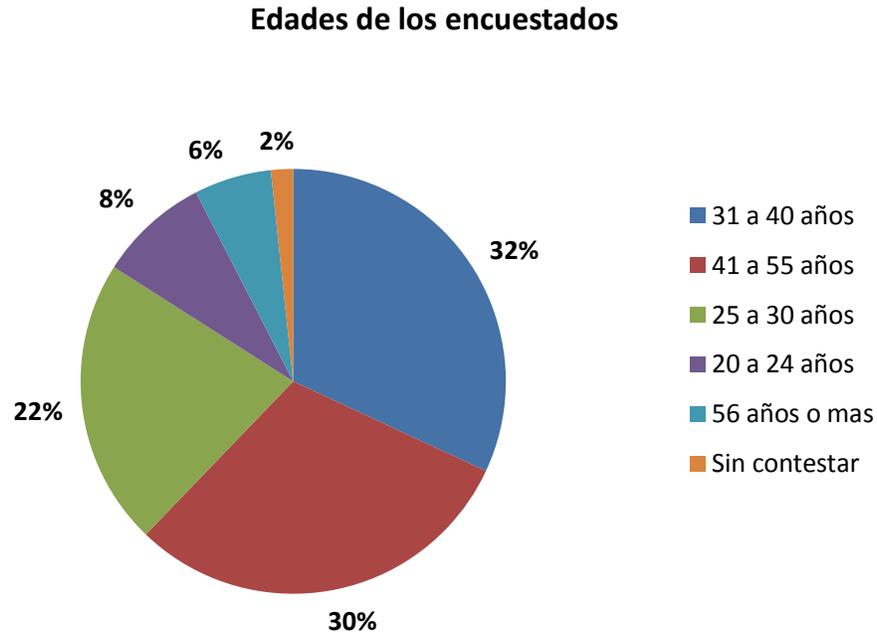


Figura 22. Gráfica de pastel acerca de los rangos de edad de los encuestados.

c. Tiempo que llevan alojados en el club:

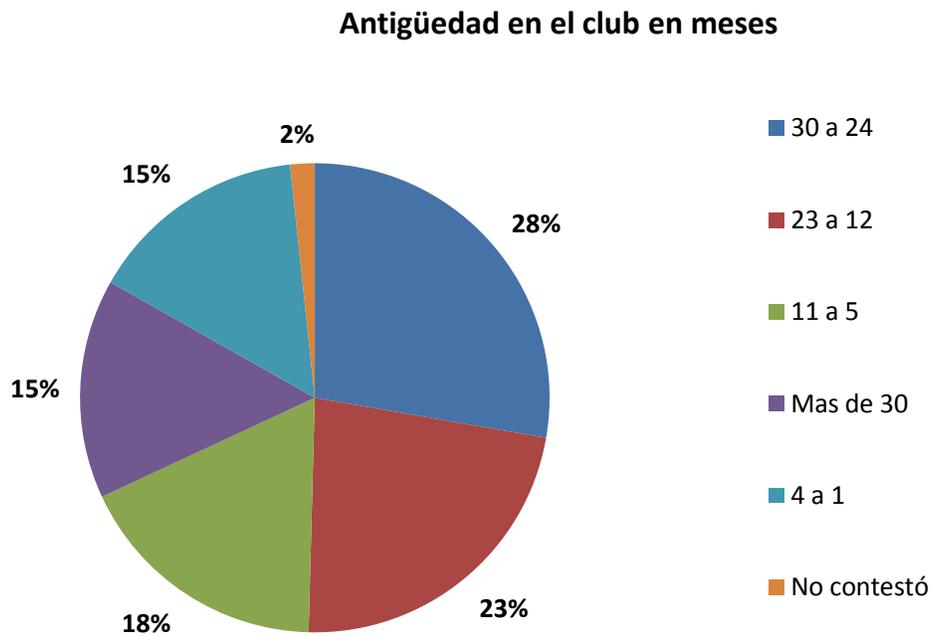


Figura 23. Gráfica de pastel acerca del tiempo que llevan inscritos en el club os usuarios encuestados.

d. Delegación en dónde viven:

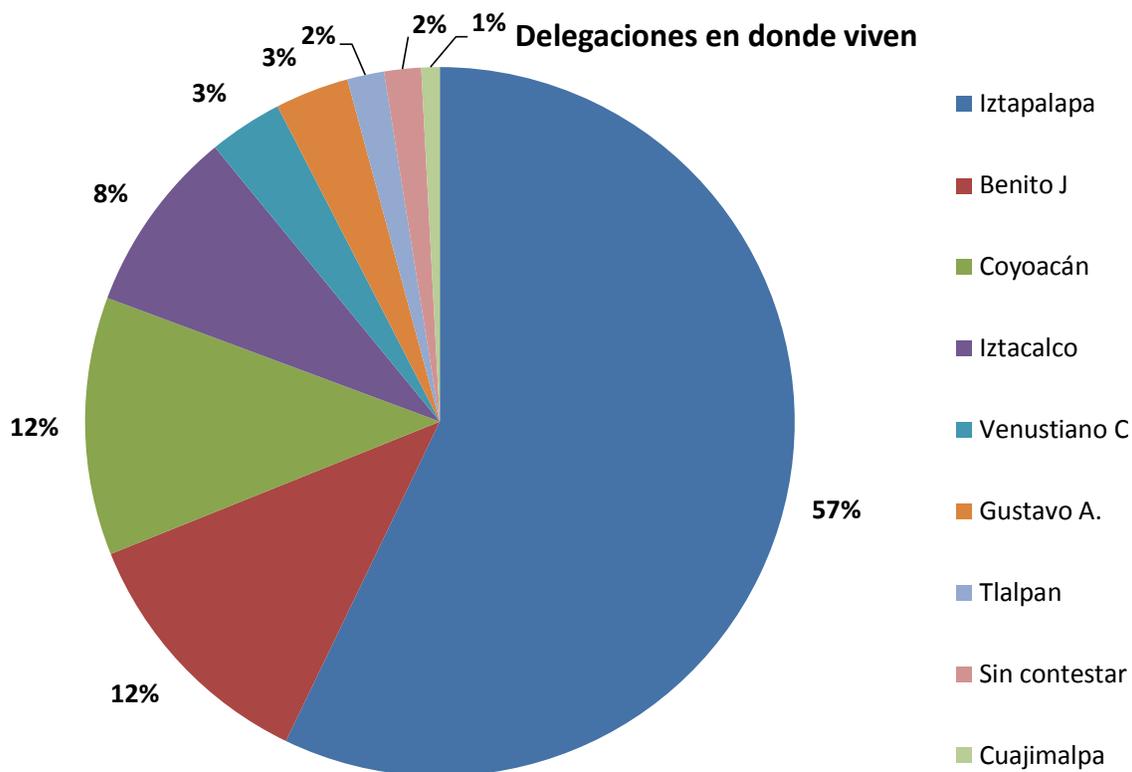


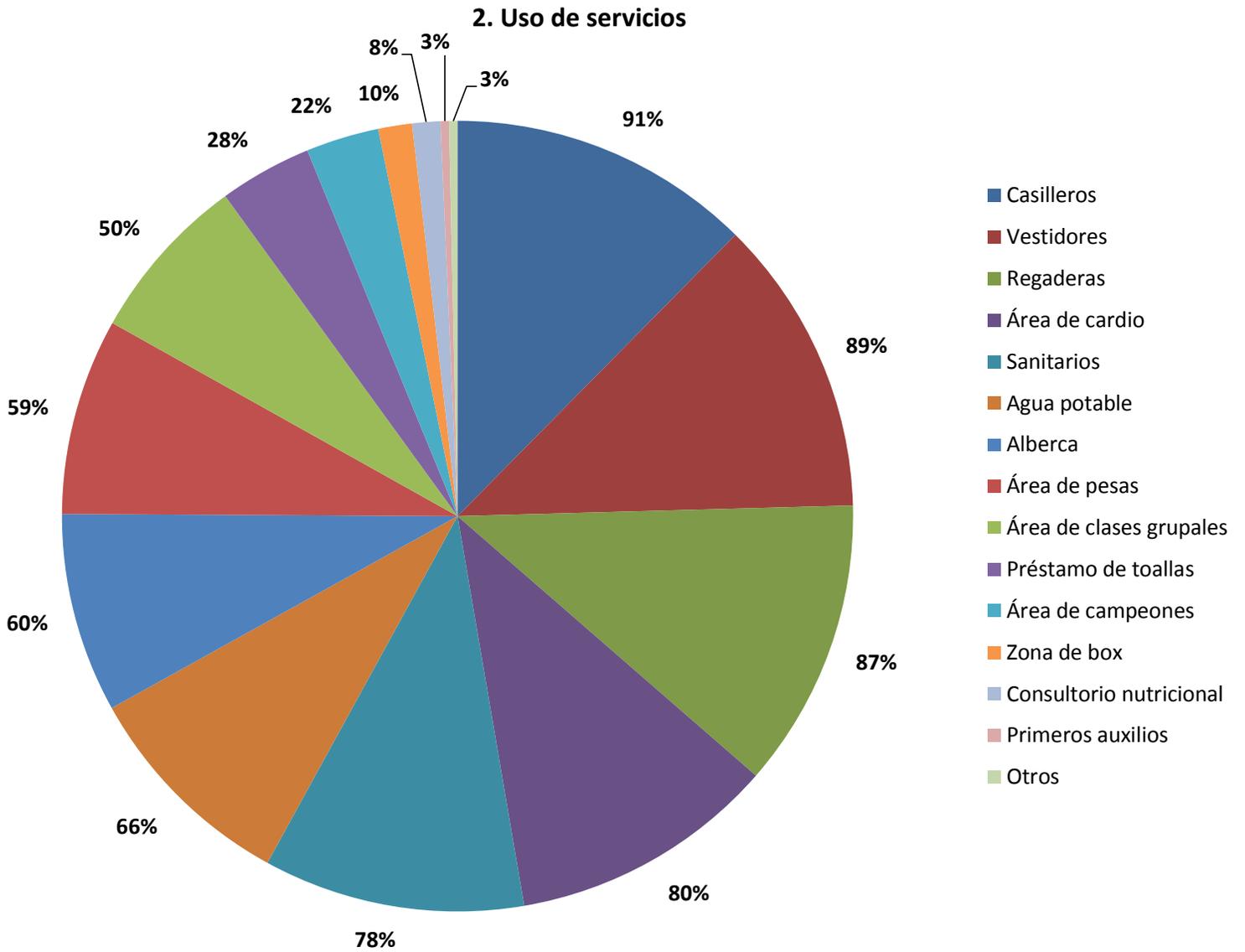
Figura 24. Gráfica de pastel acerca de la delegación en donde habitan los usuarios encuestados.

1. Ordena de mayor a menor importancia (mayor importancia 1 y menor importancia 8) las razones por las que elegiste el club:

Tabla 9. Orden de importancia (ascendente) acerca de los motivos por las cuales eligieron el Club.

Aspecto	Importancia
Ubicación	1
Instalaciones	2
Horario	3
Variedad de Clases Grupales	4
Precio	5
Atención recibida	5
Servicios extra	7
Área de infantil	8

2. ¿Qué servicios utilizas constantemente en el club?



### 3. Satisfacción de servicios

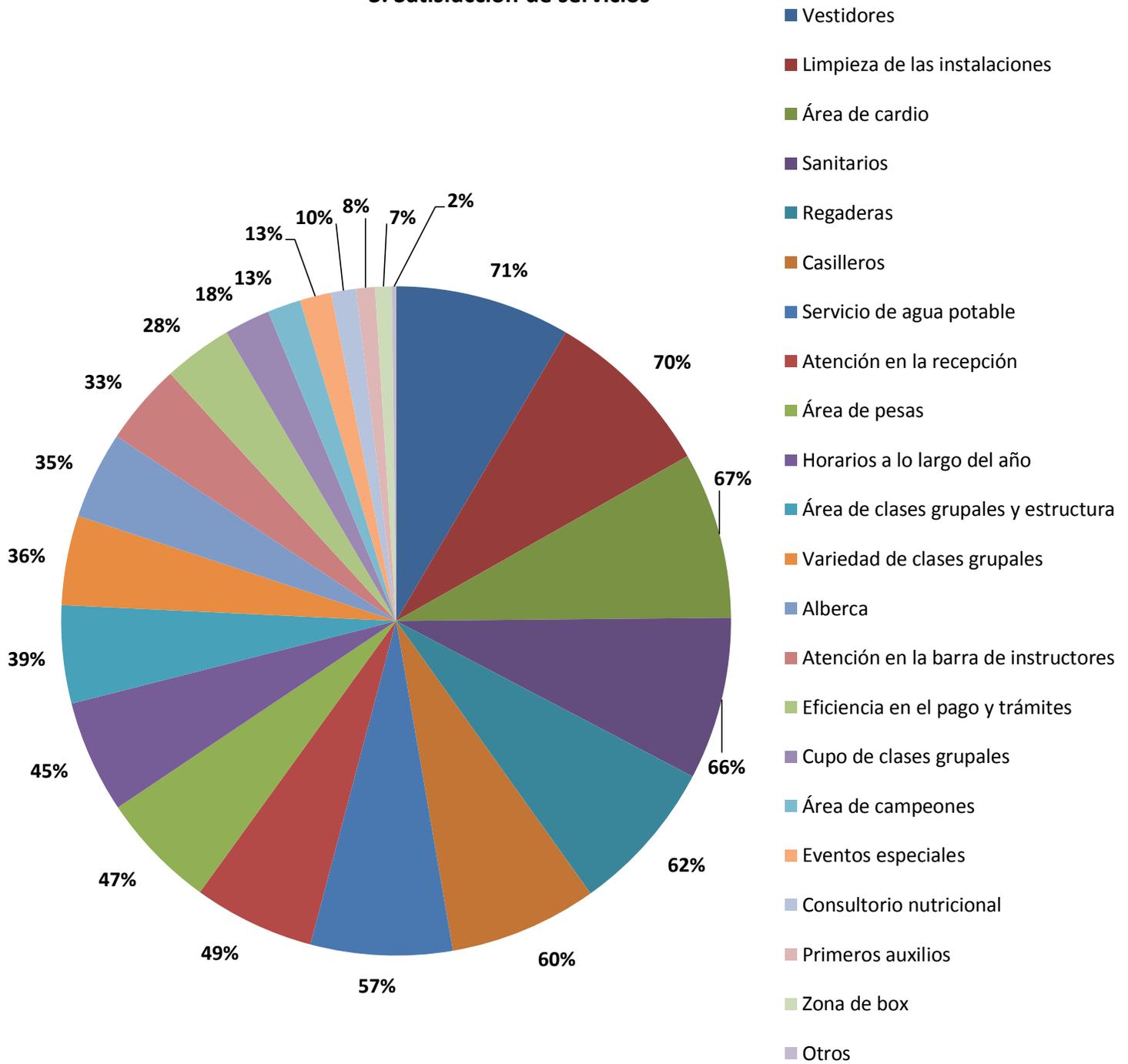


Figura 26. Gráfica de pastel acerca de la satisfacción de servicios en el club.

Para las preguntas 4, 5 y 6 se realizaron escalas de calificación como se muestran en la siguiente figura (Figura 22) para determinar la satisfacción con los servicios de limpieza y orden, instructores y recepción:

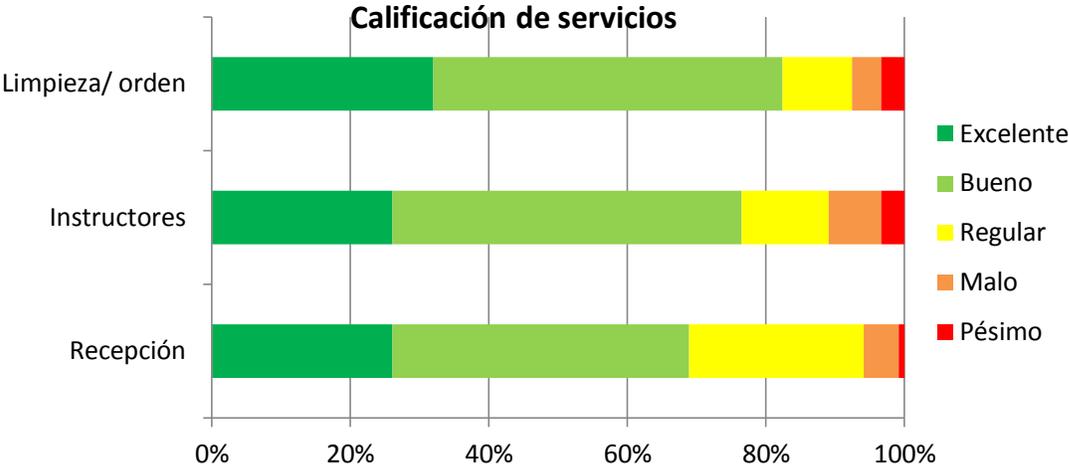


Figura 27. Gráfica de barras para la calificación de servicios importantes del club deportivo.

## 7. ¿Qué mejorarías del club?

Para esta pregunta se englobaron los comentarios y se hizo un diagrama de Pareto para su organización seccionando en dos: para el club en general y para el área infantil:

**Diagrama de Pareto de los problemas en el club**

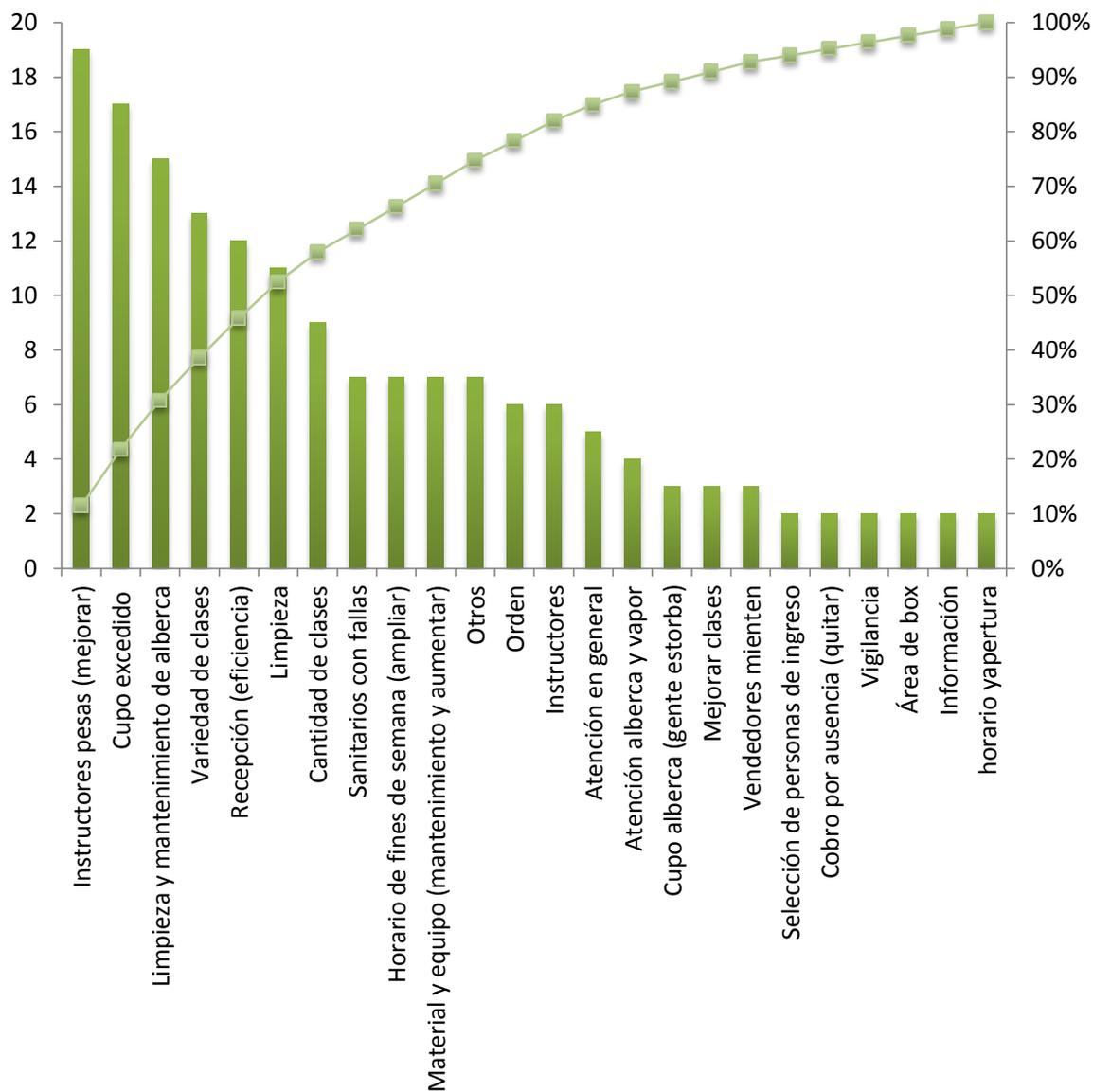


Figura 28. Diagrama de Pareto acerca de las mejoras propuestas por usuarios así como comentarios.

Para el área infantil se obtuvo:

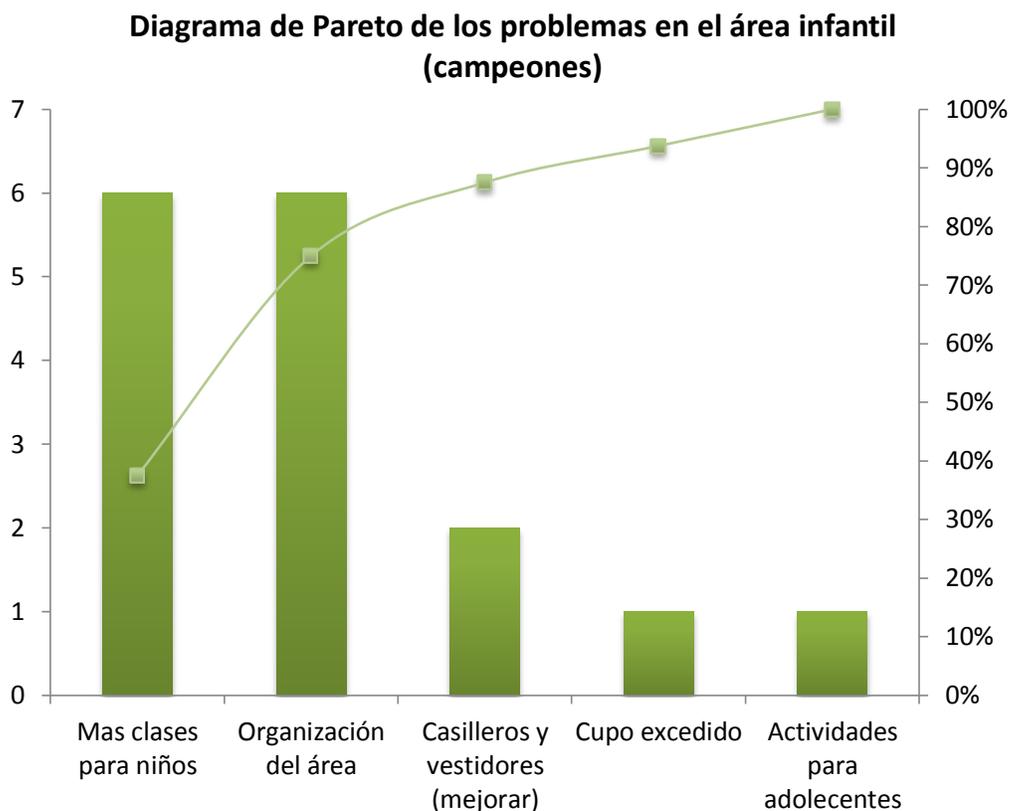


Figura 29. Diagrama de Pareto para detectar los principales problemas en el área infantil.

### Seccionamiento por género (masculino y femenino)

Para un mejor análisis de los resultados se seccionó la información por género (masculino y femenino) teniendo:

Para la pregunta 1:

Tabla 10. Orden ascendente de importancia acerca de las razones por las cuales os usuarios encuestados se inscribieron al club.

Aspecto	Importancia		
	General	Mujeres	Hombres
Ubicación	1	1	1
Instalaciones	2	2	2
Precio	5	3	6
Horario	3	4	3
Variedad de Clases Grupales	4	5	5
Atención recibida	5	6	4
Servicios extra	7	7	7
Área infantil	8	8	8

Para la pregunta 2:

## 2. Uso de servicios (mujeres)

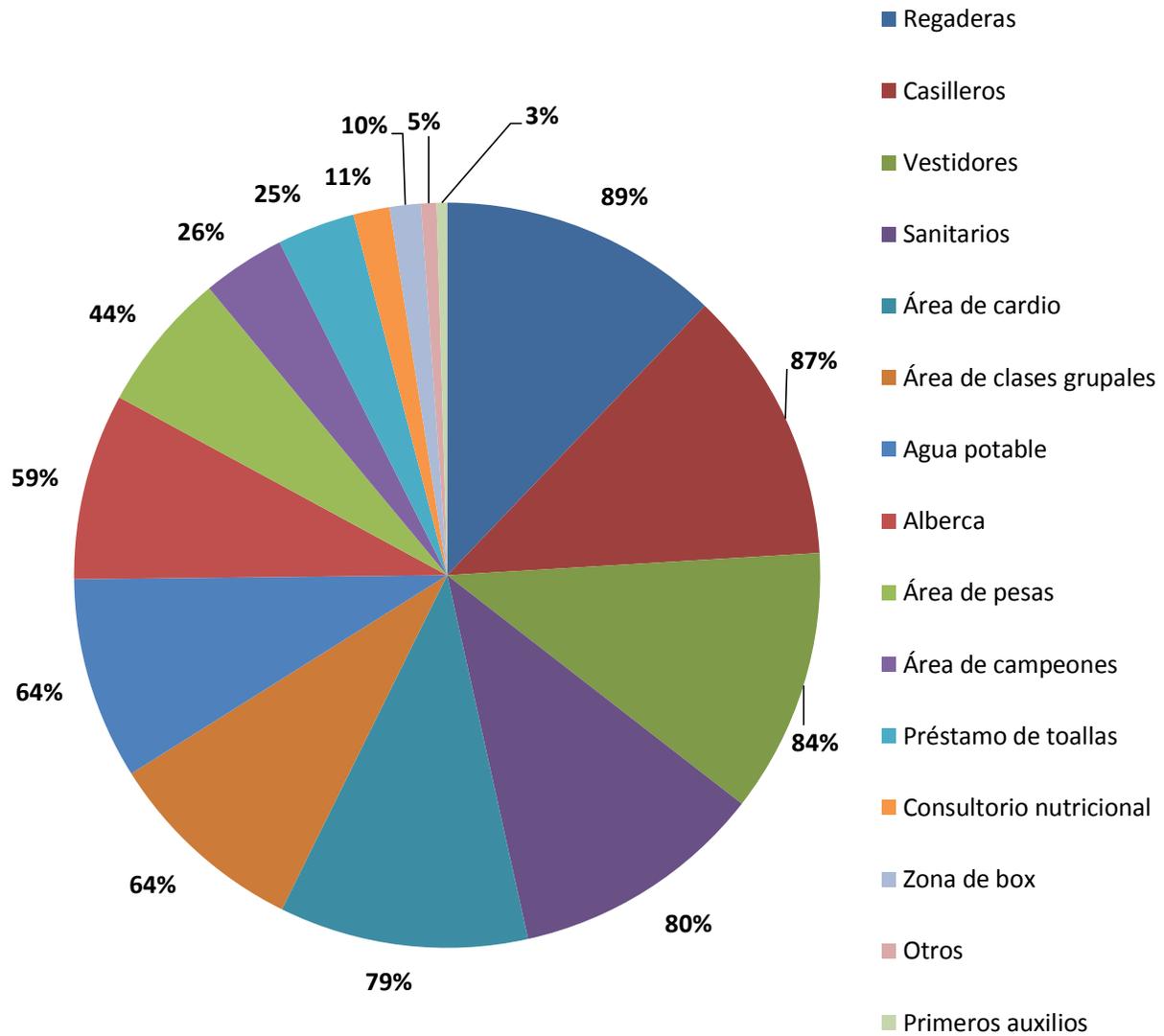


Figura 30. Gráfica de pastel acerca de los servicios del que hacen uso las mujeres encuestadas

## 2. Uso de servicios (hombres)

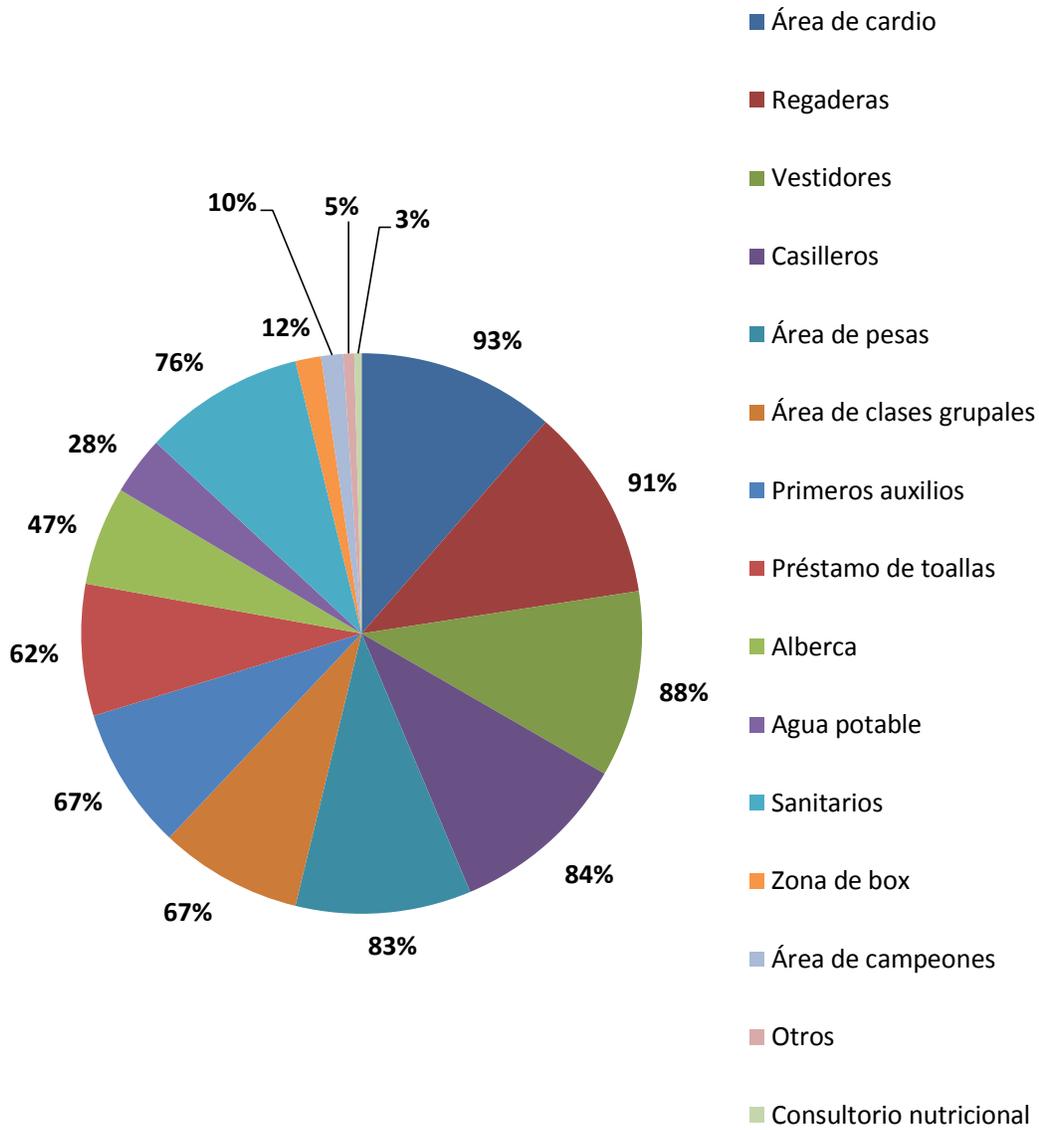
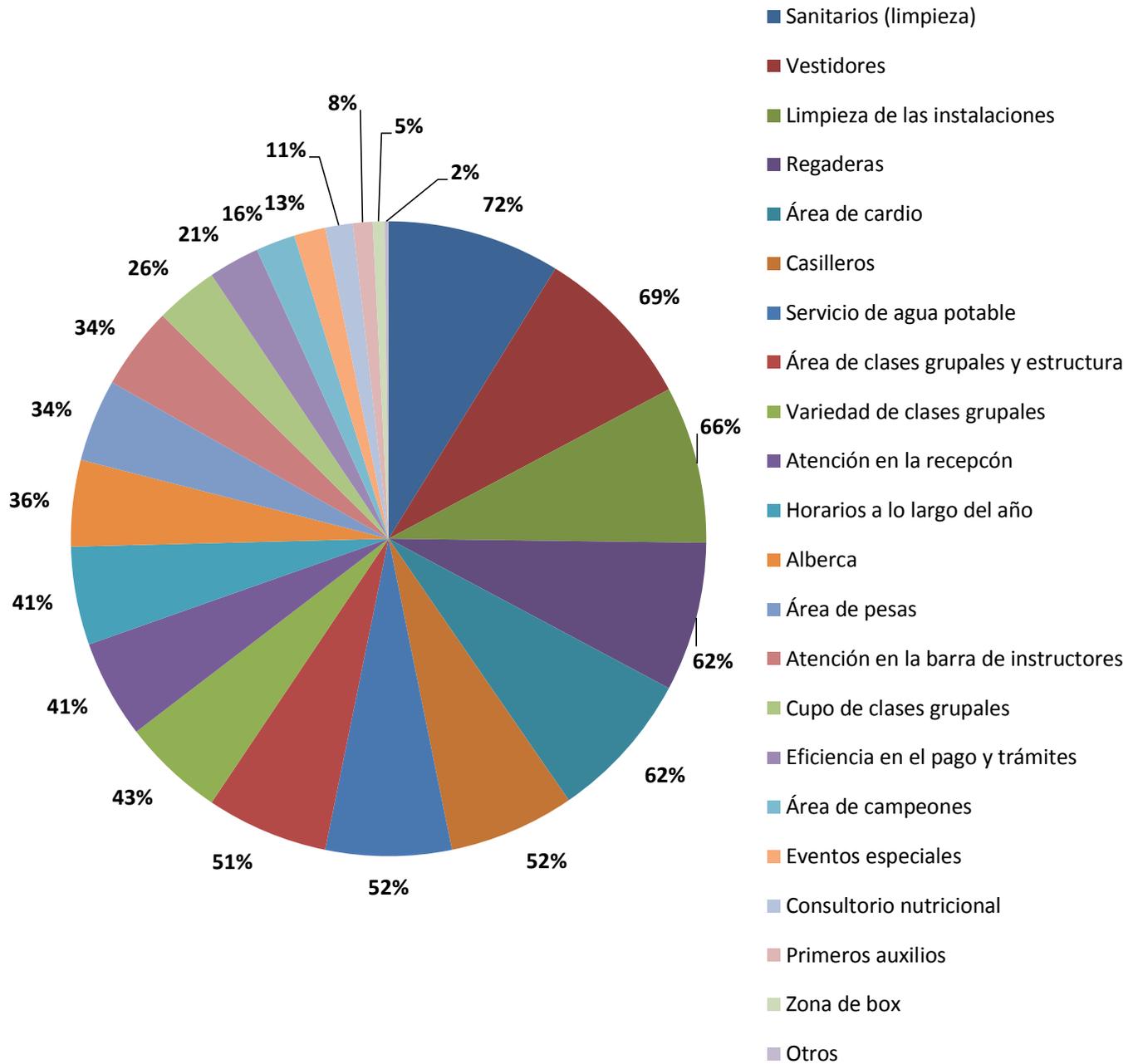


Figura 31. Gráfica de pastel acerca de uso de servicio por parte de los hombres.

Para la pregunta acerca de la satisfacción con los servicios:

Figura 32. Gráfica de pastel acerca de la satisfacción de las mujeres con ciertos servicios en el club.

### 3. Satisfacción de servicios (mujeres)



### 3. Satisfacción de servicios (hombres)

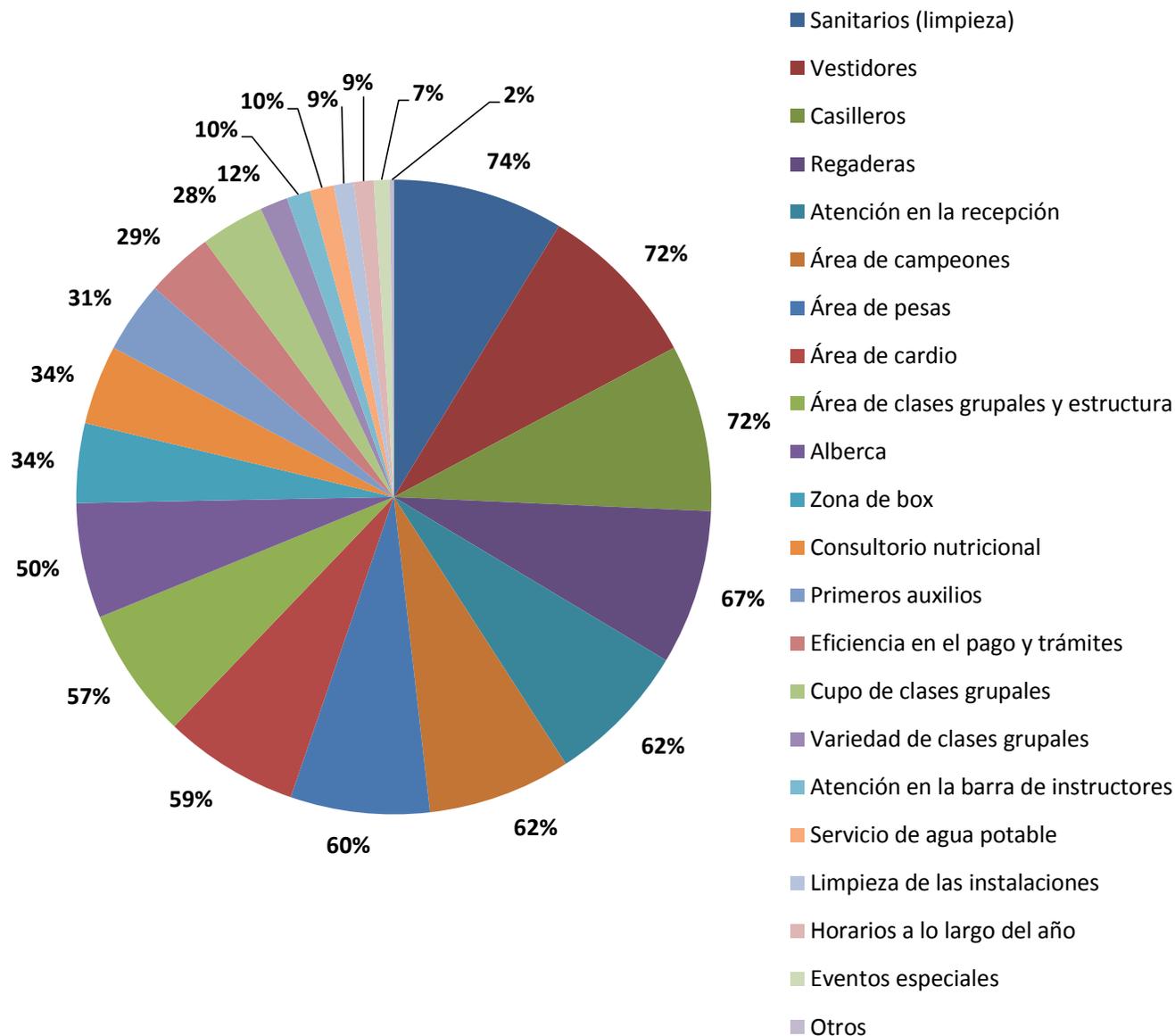


Figura 33. Gráfica de pastel acerca de la satisfacción de ciertos servicios para hombres.

Para las preguntas 4 a 6:

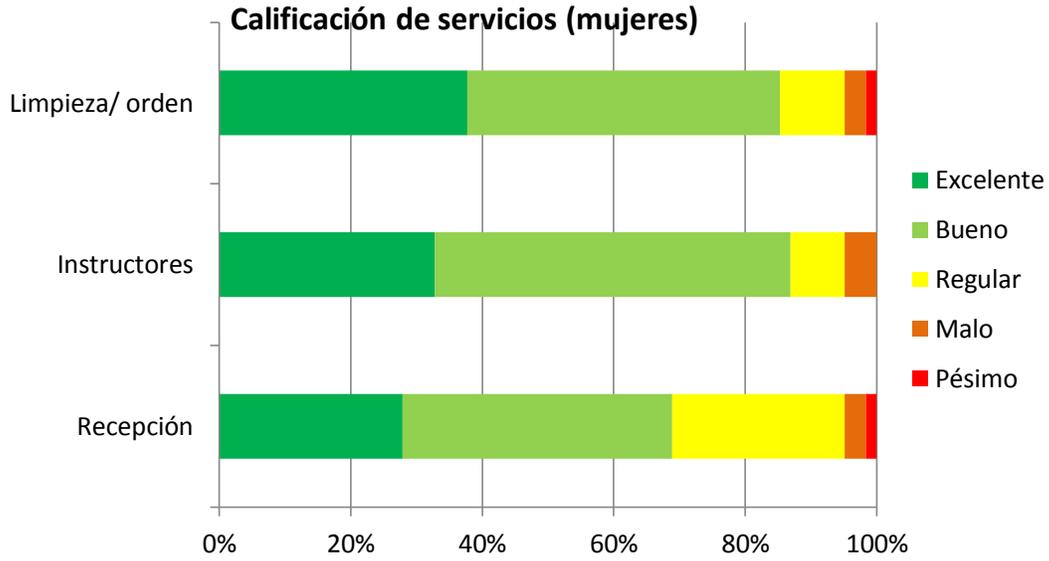


Figura 34. Calificación de algunos servicios en el club por parte de las mujeres.

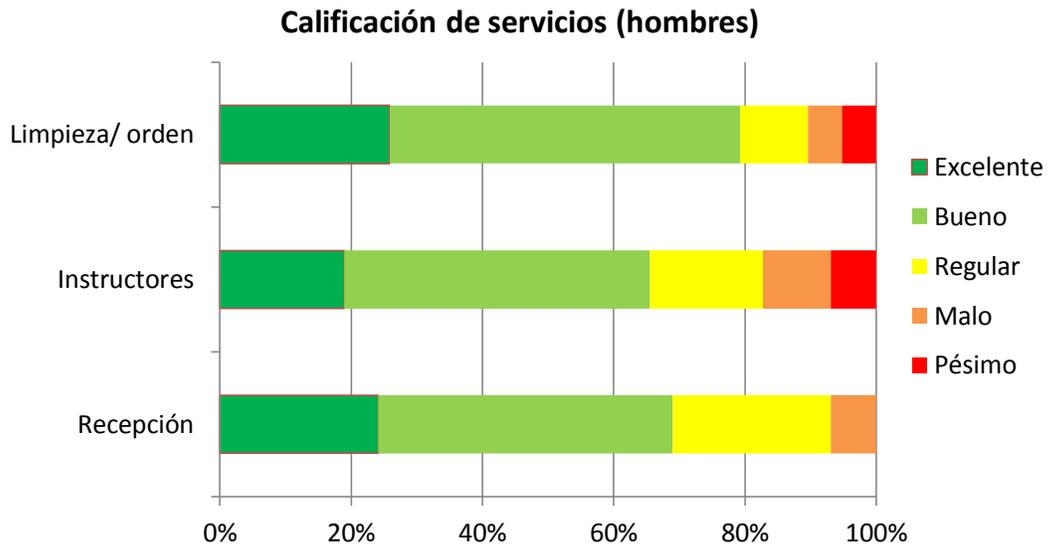


Figura 35. Calificación de algunos servicios por parte de los hombres.

## Discusión de las encuestas al personal

El cuestionario acerca de **ventas** proporciona información relevante acerca del equipo que actualmente se encuentra laborando. En esta pequeña evaluación fue notorio como el equipo está unificado en criterio, se enfoca al cliente y con base en sus necesidades le ofrecen alguna oferta para cubrirlas, como muestra la tabla 2, los tres vendedores coinciden con el criterio de que lo que busca el cliente es lo más importante, sin embargo para los demás aspectos mencionados en esta pregunta (pregunta 1 para ventas) no existieron coincidencias.

En la figura 4 se grafican los resultados de la pregunta 2 para ventas acerca del enfoque que se le da a las clases en el club, se observa que los tres vendedores ubican al menos dos clases dentro del enfoque holístico: taichí y yoga, solo dos vendedores ubican la clase de pilates en este grupo y solo un vendedor menciona la clase de stretching.

En la figura 5, se aprecia que todos de los vendedores conocen el significado de las siglas MMA (Mixed Martial Arts) (pregunta 3 para ventas), sin embargo un vendedor no conoce el significado de las siglas SIF (Sistema Integral "fitness").

Es muy notorio como el cuerpo de ventas está bien informado acerca de las actividades deportivas realizadas en el club, esto relacionado con que las preguntas 4 y 5, acerca de las clases grupales y servicio en el área de alberca fueron contestadas de manera informada. Es importante destacar la honestidad de los empleados ya que en caso de no saber la respuesta, se dejó en blanco el espacio. El equipo de ventas habla solo acerca de lo que conoce.

Por otro lado el cuestionario realizado a los empleados encargados de la **recepción** muestra datos relevantes aunque contradictorios. El 100% de los empleados dijo que el cliente valora mucho que lo saluden al llegar al club, sin embargo como se verá más adelante los usuarios detectan falta de amabilidad en la recepción. Para la pregunta 2 para recepción, acerca de la suficiencia del personal, se obtuvo que el 75 % (tres personas) opinan que el personal en la barra de recepción es insuficiente frente al 25% (una persona) que opina que es suficiente (ver figura 6).

Por otra parte aunque muy vinculada con el aspecto anterior está el hecho del cupo del club, en donde el 50% de los empleados de recepción cree que existe un sobre cupo dentro del recinto (ver figura 7, el 25% (1 persona) dijo que no le parecía excesivo el aforo y una persona (25%) no contestó la pregunta (3).

En cuestiones de atención al cliente, el personal de la recepción (pregunta 4 para recepción) cataloga como más importante, el aspecto de la resolución de problemas a su cliente, para el resto de las opciones no existen más coincidencias. Sin embargo analizándolo numéricamente el aspecto más importante es la resolución de problemas, posteriormente el dar información y resolver dudas, seguido de la eficacia y finalmente como menos relevante la rapidez en el servicio (ver tabla 3).

Es importante mencionar que para este caso no se tomaron en cuenta las respuestas de la persona F ya que repite varias veces el número uno contestando inadecuadamente la pregunta.

Los problemas en el sistema de cobro (pregunta 5 para recepción) según el personal de esta área: el 75% (tres personas) cree que los problemas son causados por la falta de actualización en el sistema de cobro, así mismo el 25% (una persona) opina que es por la lentitud del mismo (ver figura 8), cabe mencionar que esta persona también relleno el recuadro de actualización por ello considera que también este es un problema importante.

En cuanto a la satisfacción de los empleados de la recepción con su trabajo (pregunta 6 para recepción), es posible observar que están aparentemente satisfechos con el trabajo que desempeñan, ya que tres personas tienen un nivel de 9 y una persona en 10 de la escala de Likert del 1 al 10. El promedio global fue de: 9.25.

Los **gerentes** al igual que el personal de la recepción, creen que es muy importante para el cliente que lo saluden.

En cuanto a ofrecer un producto o servicio (pregunta 1 para ventas, pregunta 2 para gerentes), se puede observar claramente que para la mayoría de los gerentes es muy importante lo que busca el cliente, por ello se encuentra en primer lugar para 7 de 8 empleados y en segundo lugar para el único empleado que no lo colocó en primera posición (empleado L). En segunda posición de importancia tenemos: ofrecer el producto por sus ventajas sobre la competencia, en tercera posición se encuentra ofrecerlo del modo en que el cliente lo compre y en el último nivel de importancia se encuentra ofrecerlo por el precio (ver tabla 4).

Se observa un orden distinto (mejor distribuido) conforme a la perspectiva de gerentes respecto a la de ventas, lo que significa, de manera global, que lo más importante sigue siendo lo que el cliente busque y lo que menos es el precio. En este aspecto se puede decir que la percepción es muy similar en ambas áreas.

En temas de servicio al cliente, para el orden de los aspectos importantes (recepción pregunta 4 y gerentes pregunta 3) se observó que para los gerentes, posicionado en primer lugar, como más importante, la amabilidad para el cliente, en segundo lugar la eficacia que se le dé en el servicio, en tercer lugar está la información relevante y la resolución de dudas, en cuarto lugar la resolución que tenga de su problema y por último y menos importante la rapidez del servicio (ver tabla 5).

Para este caso el orden de importancia para recepción y gerentes es distinto en cuanto a varios puntos, sin embargo, coinciden en dejar al final la rapidez del servicio. Los gerentes creen que la amabilidad es lo más importante para darle un buen servicio al cliente, en conjunto de ambas áreas, lo más importante es la amabilidad. Por otro lado, globalmente la información dada y resolución de dudas es igualmente importante que la resolución de problemas.

Para los gerentes el área más susceptible de mejora es la alberca. Aparece en segundo sitio la recepción, seguida del área deportiva, en cuarta posición recursos humanos y la que menos necesita mejorar: ventas (ver tabla 6). Los gerentes que están en contacto directo con sus áreas la mayor parte del día y nos pueden dar una idea de la percepción que se tiene acerca de las mismas. La alberca es un

tema delicado, en el cual se podría profundizar para saber en dónde radica el problema principal, para ello se tendrán datos importantes en la encuesta a usuarios.

Al preguntarles a los gerentes acerca de la suficiencia del personal de recepción, cuatro gerentes o coordinadores opinan que no hace falta personal en el área de recepción, sin embargo, otros cuatro opinan que si hace falta (ver figura 10).

En la pregunta acerca de los problemas en el sistema de cobro, se anularon varias respuestas, ya que una persona señaló todas las opciones y otra persona no seleccionó ninguna, aunado a que una tercera persona añadió una nueva opción indicando que el problema es la falta de disciplina y organización.

Existe un empate para los gerentes entre la creencia de que el sistema es lento con la de la falta de actualización del mismo (ver figura 11), es destacable que ambos atributos negativos son debidos al sistema antes que al personal.

En el caso del cupo del club, los gerentes indican un empate en cuanto a criterios acerca del cupo del club, el 50% creen que está sobrepoblado y el otro 50% dice que no lo está (ver figura 12).

En la pregunta acerca del desempeño de los instructores (pregunta 8 para gerentes), 5 personas (62.5%) opinan que es bueno y 3 personas (37.5%) que es regular (ver figura 13). El gerente del área deportiva, el coordinador del área de pesas así como el gerente general, pueden dar un panorama más cercano, ya que ellos pasan la mayor parte del día y pueden observar el desempeño de dichos instructores. El resto es difícil que lo sepa, ya que muchas veces no están en la zona de deportiva.

Acerca de la pregunta del enfoque holístico de las clases, hubo 3% de respuestas equivocadas (una respuesta incorrecta), es decir se mencionó una opción que no era válida. Es importante destacar que nadie de los gerentes, sabe que la clase de stretching está considerada dentro del enfoque holístico (ver figura 14). En este caso es de destacar que los gerentes a pesar de ser parte del área deportiva no tienen mucha idea de las actividades que se realizan en el club, aunado a esto suponen erróneamente las respuestas y hacen quedar mal a su área, ya que si un usuario llega a hacer esta pregunta, en algún área del club, es probable que no se le conteste o se le conteste mal que es más grave. Es de resaltarse que el equipo de ventas sabe mejor e significado de estas siglas a pesar de no pertenecer ni estar en esa área. Esto es posible debido a que se enfocan en dar un buen servicio al cliente brindándole información completa y verídica. Es muy probable que se pregunte esta cuestión, pues en la página de internet del club se manejan estos conceptos.

Para la pregunta número 10 para gerentes acerca del conocimiento del significado de las siglas solo 4 conocen el significado de MMA, al igual que de SIF y solo dos respuestas correctas para APA (ver figura 15). La sigla que menos se conoce es APA: aforo puntualidad y asistencia. Un libro en donde diariamente se hace un registro de las clases grupales. La mayoría de los empleados lo usa, lo firma, pero no tiene consciencia del porqué de su nombre ni el significado de sus siglas. Este tipo de preguntas para el staff de ventas no representó mayor problema, excepto APA la cual no se les pregunto, ya que ellos no están enterados del sistema de control de clases grupales ni es necesario que lo estén.

La pregunta hecha acerca de la clase de “body pump” fue hecha para saber si en general el personal está informado y puede dar información acerca de las clases donde el nombre no habla de lo que se trata la clase. En este caso particular se observa que solo el 37.5% (tres gerentes) contestó correctamente las tres opciones, por el contrario el 12.5% (un gerente) no contestó o lo hizo equivocadamente, existiendo 4 respuestas incorrectas (13%) en donde se contestaron accesorios absolutamente ajenos a la clase. 25% de las personas (2 personas) contestaron 2 accesorios y la misma cantidad de personas solo uno. En contraste absolutamente todos los vendedores lograron responder la pregunta correctamente sin fallas.

En cuanto a los servicio que ofrece la alberca (pregunta 12 para gerentes y 5 para ventas), 3 de las respuestas fueron erróneas, es decir los empleados contestaron cosas que no existen o que no aplican es esta área. Sin embargo el 63% de los gerentes contestó dos opciones válidas y el 13% contestó una actividad o servicio disponible en la alberca. Se englobaron las respuestas incorrectas con las no contestadas haciendo un total del 25%. Es evidente que esta área es de la que menos se conoce, probablemente porque se encuentra apartada del resto del club. Sin embargo no debería existir justificación ya que el equipo de ventas pudo contestar esta pregunta de manera correcta y completa.

En cuanto a la última pregunta para gerentes, es posible observar que la mayoría de los gerentes están satisfechos con su trabajo. El promedio de calificación para su trabajo de manera global es de: 9.25 siendo un alto puntaje. Existe un seis de calificación que no concuerda con el resto de las calificaciones sin embargo no sabemos las razones de la misma. En general tanto el personal de recepción como gerentes está satisfecho con su trabajo.

### **Discusión de las encuestas a usuarios**

En cuanto a la encuesta a usuarios, es importante mencionar que fue muy homogénea la población ya que el 46% fueron hombres y el 51% mujeres, sin embargo el 3% no contestó. La edad que más contestó la encuesta tiene entre 31 a 40 años, con un 32% de respuestas; seguido de un 30% de encuestados de 41 a 55 años.

Por otro lado el 28% de los encuestados tiene más de 2 años inscrito en el club, el 23% tiene más de un año inscrito.

Es importante saber que la mayoría de los encuestados vive en la delegación Iztapalapa (57%) seguida con 12% cada una de Benito Juárez y Coyoacán.

Los tres aspectos más importantes para esta población de encuestados son: la ubicación en primer lugar seguido de las instalaciones y por último el horario. Dejando de lado aspectos importantes como el precio o la atención que a pesar de ser importantes ellos consideran que no tienen más relevancia que los primeros mencionados.

Los servicios que el 50% de los usuarios encuestados constantemente utiliza son: casilleros, vestidores, área de cardio, sanitarios, agua potable, alberca, área de pesas y área de clases grupales.

El 50% de los usuarios se siente satisfecho en el servicio de: vestidores, limpieza de instalaciones, área cardio, sanitarios, regaderas, casilleros, servicio de agua potable.

Entre los servicios evaluados: limpieza/orden, instructores y recepción se tiene catalogados como servicios buenos en su mayoría, presentando un porcentaje más alto que el resto en el nivel de regular: la recepción.

Conforme al gráfico de Pareto para los problemas más importantes, nos damos cuenta del 20% de los problemas causan el 80% de las quejas: instructores de pesas, cupo, limpieza y mantenimiento de la alberca, variedad de clases, recepción (eficiencia), limpieza, cantidad de clases, sanitarios con fallas, ampliar horario, aumentar equipo de pesas así como mantenerlo en buen estado.

En el diagrama de Pareto para el área infantil (campeones) tenemos que el 20% de los problemas más graves son: la organización de área y la falta de clases.

Al seccionar por género los aspectos importantes para elegir al club deportivo se tiene que para mujeres es el precio y para hombres es el horario.

El 50% de las mujeres usan: regaderas, casilleros, vestidores, sanitarios, área cardio, área de clases grupales, agua y la alberca. En cuanto al uso de servicios los hombres usan lo mismo que las mujeres a excepción de: pesas, primeros auxilios y toallas que también usan.

En cuanto a la satisfacción de los servicios para mujeres, el 50% de ellas están conformes con: sanitarios, vestidores, limpieza, regaderas, área cardio, casilleros, servicio de agua potable y área de clases grupales. Los hombres se encuentran satisfechos en los mismos aspectos excepto por: limpieza, área cardio, y servicio de agua potable, sin embargo satisfechos aunado a lo anterior con: la atención en la recepción, área infantil, área de pesas y la alberca.

En cuanto a la calificación de los servicios de limpieza/orden, instructores y recepción no hay mucha diferencia con el resultado global.

## Estrategias propuestas

Se realizó el análisis FODA del club con la finalidad de plantear algunas posibles propuestas para la solución de problemas, así como la visualización en general de la empresa.



Figura 36. FODA del club.

El club deportivo internamente, como se observa en el FODA tiene muchas deficiencias, es necesario plantear medidas para subsanarlas.

Cuando una persona ingrese a trabajar en el club deportivo debe ser necesario que reciba información tanto oral como escrita acerca de las diferentes áreas y las actividades que se desempeñan en cada una de ellas, para de este modo estar informado de todos los roles de sus compañeros así como de términos relacionados con el área y de este modo, conozca la mayor parte de la información acerca de su empresa. Para este tipo de situación es útil que un día al mes se realicen reuniones para que alguna persona de cada área hable acerca de sus actividades y su rol para que el resto del personal pueda conocer más acerca de él.

De este modo se puede despertar un sentido de interés en los empleados, principalmente en los gerentes y al mismo tiempo debe de desarrollar una versatilidad para su trabajo conociendo acerca de todas las áreas. Para ello es necesario evitar rolar personal así como evitar contratos cortos para fomentar una estancia prolongada de los trabajadores y su compromiso con la empresa crezca a lo largo de tiempo.

Con respecto a la empresa, es necesario que los directivos implementen un sistema de cómputo mucho más ágil para la agilidad de trámites y cobros, así como cerciorarse de tener un personal apto y capacitado para el manejo del mismo.

Se debe mantener el equipo de ventas actualizado con los cambios en el club deportivo así como informado acerca del funcionamiento del club.

En cuanto al equipo de recepción se requiere crear sentido de compromiso con el trabajo y explotar que el equipo está a gusto con su trabajo para que atienda del mejor modo al cliente y que exista siempre cerca de ellos un supervisor que se encargue de revisar que el personal haga del mejor modo su trabajo.

Acerca de la infraestructura se debe cuidar la limpieza minuciosa en las áreas así como mantener el orden fomentado por los instructores en turno para que los usuarios dejen las cosas en su lugar y eviten ensuciarlo.

En cuanto al cupo del club se debe mantener en cierto porcentaje el cupo del mismo tratando de no rebasar el 90% mientras se realizan las acciones necesarias para la compra de material extra. Por otro lado los casilleros deben de rentarse bajo el mismo criterio, cuidando que queden libres por los menos el 50% de los mismos ya que hay usuarios que rentan y además utilizan los casilleros extras de entrada por salida.

Se debe de tener un personal que semanalmente revisen las instalaciones para corregir pequeñas imperfecciones y detalles que molesten a los usuarios, particularmente en el baño.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras el análisis de los problemas en el club deportivo se enlistan a continuación una serie de aseveraciones y de recomendaciones para optimizar el funcionamiento del mismo:

- El club deportivo debe integrar todas y cada una de las áreas para unificar criterios y conocimientos, de este modo prestar un mejor servicio.
- El cuerpo de ventas es un equipo fuerte, bien informado, honesto y con gran actitud para el desarrollo de la venta.
- El equipo de recepción no tiene la eficiencia para el servicio requerido e incluso no saluda al usuario al llegar al club.
- Los gerentes no conocen en su totalidad el funcionamiento de cada una de las áreas del club así como las actividades en general.
- Para los usuarios en general y para una gran parte del personal de recepción existe un problema de saturación en el club.
- Existe uniformidad de criterios de los gerentes y coordinadores con el criterio para la venta del equipo encargado de la misma.
- Existe uniformidad de criterios por parte de los gerentes y del equipo de recepción en la mayoría de los aspectos, sin embargo es importante colocar en primer lugar la rapidez del servicio ya que los usuarios buscan principalmente ese aspecto.
- El desempeño de los instructores es catalogado como bueno según gerentes y usuarios.
- Los gerentes desconocen la mayoría de los aspectos de las clases grupales y servicios de la alberca.
- El personal que trabaja en el club está satisfecha con su trabajo.
- Los servicios más utilizados en el club son: casilleros, vestidores, área de cardio, sanitarios, servicio de agua potable, alberca, área de pesas y área de clases grupales.
- Los servicios menos usados son consultorio nutricional, primeros auxilios y otros (pañuelos desechables)
- Los usuarios están satisfechos en cuanto a: vestidores, limpieza de instalaciones, área de cardio, sanitarios, regaderas, casilleros y agua potable.
- Los problemas más representativos para los usuarios son: los instructores de pesas, el cupo de club, la limpieza y mantenimiento de la alberca, la variedad de clases grupales, la eficiencia de la recepción, la cantidad de clases grupales, las pequeñas fallas en sanitarios, y el equipo insuficiente y su mantenimiento.
- El área de infantil tiene dos problemas principales: organización del área y la falta de clases.

Por lo tanto se recomienda:

- Realizar sesiones informativas para conocer a todos los integrantes del staff, sus funciones y algún tipo de información relevante acerca de su área y el funcionamiento y organigrama de la misma.
- Mantener el equipo de ventas en constante actualización así como propiciar el conocimiento del funcionamiento del club y sus actividades y áreas.

- El equipo de recepción debe organizar mejor cada una de sus tareas y agilizando las mismas. Así mismo debe prestar mucha atención en saludar al usuario y despedirse de él.
- El equipo de recepción debe enfocarse en que uno de los aspectos más importantes para el cliente es la rapidez en el servicio.
- Evaluar si el sistema computarizado es el adecuado para la cantidad de usuarios activos, así como su eficiencia.
- Los gerentes deben preocuparse por conocer todas y cada una de las áreas minuciosamente ya que como autoridad deben poder resolver dudas y problemas de cualquier usuario.
- Evitar las aglomeraciones en el club abriendo más horarios de clases para no generar la sensación de saturación por parte de los usuarios, así como optimizar los sistemas de cómputo.
- Se debe tener especial cuidado en el mantenimiento, limpieza y disponibilidad de los servicios más utilizados y en los cuales la gente no está satisfecha: alberca, área de pesas y área de clases grupales.
- Reestructurar el área de infantil en cuanto a clases grupales y reorganizar las tareas de un modo más eficiente.
- Se deben revisar constantemente los parámetros requeridos para el funcionamiento de la alberca, así como mantener informados de ello así como de las acciones preventivas y correctivas para su funcionamiento ideal.
- Reestructurar el rol de los instructores de pesas para evitar molestias en los usuarios acerca de los entrenamientos personalizados.
- Realizar una revisión quincenal de las áreas para observar fallas y defectos así como supervisar e orden del club deportivo en general.

## BIBLIOGRAFÍA

-  <sup>1</sup> ALONSO, Ramiro, “En auge, los deportivos privados” en El Universal.mx [en línea] Disponible en internet <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/85699.html>. [Fecha de acceso: 14 de febrero, 2013].
-  <sup>2</sup> Consultado en <http://www.cmasclub.com/home.html>. Fecha desconocida. Así pensamos. [en línea] [Fecha de acceso: 13 de febrero, 2013].
-  <sup>3</sup> HERNÁNDEZ Moreno, José. Fundamentos del deporte. Análisis de las estructuras del juego deportivo. [en línea] 3ª ed. España, Inde publicaciones, 2005. [Fecha de acceso: 14 de febrero, 2013] Disponible en internet:  
[http://books.google.com.mx/books?id=6T3tF\\_1J7xIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=6T3tF_1J7xIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
-  <sup>4</sup> Consultado en <http://www.salud.df.gob.mx/ssdf/> Fecha desconocida. [en línea] [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].
-  <sup>5</sup> OROZCO Africano, Julio Mario, “Evaluación de la aplicación de políticas públicas de salud en la ciudad de Cartagena” en eumed.net [en línea] Disponible en internet <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/199/1b.htm> [Fecha de acceso: 23 de febrero, 2013].
-  <sup>6</sup> Consultado en <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/> Fecha desconocida. . [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].
-  <sup>7</sup> HOEGER W., HOEGER S., “Ejercicio y salud” en books.google.com.mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=sp-JQw5h4jwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Fecha de acceso: 12 de mayo, 2013].
-  <sup>8</sup> Manual de Certificación Internacional Cycle Reebok 1. Sport City University 2007.
-  <sup>9</sup> AZARBAD, Leila; Gonder, Linda; (2010) “Obesity in women” Psychiatric Clinics of North America. (33)
-  <sup>10</sup> Consultado en [http://ensanut.insp.mx/doctos/ENSANUT2012\\_Nutricion.pdf](http://ensanut.insp.mx/doctos/ENSANUT2012_Nutricion.pdf). 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].
-  <sup>11</sup> Consultado en <http://www.vanguardia.com.mx/obesidadysuscifrasenmexico-1418223.html> noviembre, 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].
-  <sup>12</sup> XANTOMILA Gabriel, “Obesidad, principal causa de muertes en México” en La prensa [en línea] Disponible en internet <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2651606.htm> [Fecha de acceso: 13 de mayo, 2013].
-  <sup>13</sup> Consultado en <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/> Mayo de 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 24 de abril, 2013].
-  <sup>14</sup> Consultado en <http://www.5pasos.mx/> Fecha desconocida. [en línea] [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].
-  <sup>15</sup> Consultado en <http://www.lagaceta.com.ar/nota/478213/Tucumanos/obesidad-causa-estragos-paises-mas-desarrollados.html> 23 de febrero de 2012. [en línea] [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].
-  <sup>16</sup> Proyecto Ludos: Educación Física en E. Primaria. MEC y CCAA.” El club deportivo”, en Internet en el aula Ludos. [en línea]. Disponible en internet <http://recursostic.educacion.es/primaria/ludos/web/pb/de/de07.html> [Fecha de acceso: 16 de abril, 2013].
-  <sup>17</sup> DEL RÍO José Luis, “Los clubes deportivos” en <http://www.espeleoastur.as> 13 de septiembre, 2001. [en línea] Disponible en internet <http://www.espeleoastur.as/Espeleolex/grupu.htm> [Fecha de acceso: 14 de mayo, 2013].
-  <sup>18</sup> Consultado en <http://lasfincasclubdeportivo.com/General/Servicios.html> [en línea] [Fecha de acceso: 24 de mayo, 2013].
-  <sup>19</sup> Consultado en <http://clubberimbau.com.mx/servicios/> [en línea] [Fecha de acceso: 24 de mayo, 2013].
-  <sup>20</sup> Consultado en <http://www.clubdeportivotabascoac.com/instalaciones-y-servicios/> html [en línea] [Fecha de acceso: 24 de mayo, 2013].
-  <sup>21</sup> Consultado en <http://cmasclub.com/seccion/reglamento.html> [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].
-  <sup>22</sup> Consultado en [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/normateca\\_interna/html/disposiciones/servicios\\_doc/manuales/nomrmas\\_deportivo\\_shcp.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/normateca_interna/html/disposiciones/servicios_doc/manuales/nomrmas_deportivo_shcp.pdf) [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].

-  <sup>23</sup> Consultado en <http://centrocomerciales.grupofrisa.com/tiendas/los-mas-importantes-clubes-deportivos-en-mexico-estan-en-los-centros-comerciales-situese-cerca-de-ellos.html> [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].
-  <sup>24</sup> Consultado en <http://www.cronica.com.mx/notas/2013/749192.html> 29 abril. 2013 [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].
-  <sup>25</sup> Consultado en <http://ferriz.com.mx/vida-y-estilo/el-gimnasio-el-lugar-donde-se-expian-las-culpas-decembrinas/> 7 enero, 2013 2013 [en línea] [Fecha de acceso: 26 de mayo, 2013].
-  <sup>26</sup> Consultado en <http://konektoempresas.com/el-concepto-low-cost-como-estrategia-empresarial-2/> [en línea] [Fecha de acceso: 19 de junio, 2013].
-  <sup>27</sup> IBARRA Valdés, David., “¿Cómo le hago para vender más? Mercadotecnia en 6 pasos. En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=wBoxhFE6tM4C&pg=PA18&dq=mercadotecnia+definicion&hl=es&sa=X&ei=DYXCUBmOBYWrqAHx-oDYCQ&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAA> [Fecha de acceso: 19 de junio, 2013].
-  <sup>28</sup> CASTRO Corrales, Carmen., “Mercadotecnia” En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet [http://books.google.com.mx/books?id=qWzqHhKM\\_HgC&pg=PA15&dq=servicio+mercadotecnia&hl=es&sa=X&ei=5wPCUaa1PIPRqGJjoHYCw&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=servicio%20mercadotecnia&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=qWzqHhKM_HgC&pg=PA15&dq=servicio+mercadotecnia&hl=es&sa=X&ei=5wPCUaa1PIPRqGJjoHYCw&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=servicio%20mercadotecnia&f=false) [Fecha de acceso: 19 de junio, 2013].
-  <sup>29</sup> Mc CARTHY, E. Jerome. Basic Marketing: A managerial Approach (Homewood, IL: Irwin, 1960)
-  <sup>30</sup> RIVERA Camino, Jaime; LÓPEZ Rúa, Mencía de Garcillán., “Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones”. En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA69&dq=mercadotecnia+definicion&hl=es&sa=X&ei=DYXCUBmOBYWrqAHx-oDYCQ&sqi=2&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=mercadotecnia%20definicion&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].
-  <sup>31</sup> CANO, Calcáneo, Jaime Rubén; nota técnica; 2013
-  <sup>32</sup> CIA, The World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>
-  <sup>33</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, “Marketing”. Decimocuarta edición. México: Pearson, 2012. 613 págs.
-  <sup>34</sup> González García Mede José Luis, Manzano Sánchez Nayelli. Conocimiento y evaluación del mercado. Diplomado en actualización en mercadotecnia gerencial. Facultad de Química. UNAM, 2013.
-  <sup>35</sup> VAVRA G., Terry. Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001-2000 En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=HGy1eJxZVJkC&pg=PA95&dq=conocer+cliente+encuestas&hl=es-419&sa=X&ei=ESTDUf-SHZOK9QSI84Fg&ved=0CEAQ6AEwBA#v=onepage&q=conocer%20cliente%20encuestas&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].
-  <sup>36</sup> LÓPEZ Cubino, LÓPEZ Sobrino, BERNABEU Morán. La entrevista y la crónica. En books google.com.mx mx [en línea] Disponible en internet <http://books.google.com.mx/books?id=TYAs66gNz0C&pg=PA11&lpq=PA11&dq=entrevista+definici%C3%B3n&source=bl&ots=ZS286yxPYE&sig=GUnodS32myOUY3RVM6arvmPGB2A&hl=es-419&sa=X&ei=MzLDUemBKoyG9gSz5IGIDQ&ved=0CFIQ6AEwCDgK#v=onepage&q=entrevista%20definici%C3%B3n&f=false> [Fecha de acceso: 20 de junio, 2013].

# APÉNDICE

## ❖ ENCUESTAS

### ★ Encuesta de satisfacción para usuarios del club Cmas.

Sexo:  Femenino  Masculino

Delegación: \_\_\_\_\_

Edad:  20 a 24 años

Tiempo de haber ingresado al club: \_\_\_\_\_

25 a 30 años

31 a 40 años

41 a 55 años

56 o más años

#### 1. Ordena de mayor a menor importancia (mayor importancia 1 y menor importancia 8) las razones por las que elegiste el club Cmas. Recuerda no repetir ningún número:

\_\_\_ Precio

\_\_\_ Horario

\_\_\_ Instalaciones

\_\_\_ Variedad de clases grupales

\_\_\_ Ubicación

\_\_\_ Servicios extra (vapor, préstamo de toallas, cafetería)

\_\_\_ Área de campeones

\_\_\_ Atención recibida

#### 2. ¿Qué servicios utilizas constantemente en el club (marca con una cruz)?

Sanitarios

Área de clases grupales y estructura

Vestidores

Alberca

Casilleros

Zona de box

Regaderas

Consultorio nutricional

Préstamo de toallas

Primeros auxilios

Área de campeones

Agua potable

Área de pesas

Otro \_\_\_\_\_

Área de cardio

#### 3. De los servicios en general que te ofrecieron en el club la primera vez que viniste, ¿en qué aspecto estás satisfecho(a) (marca con una cruz)?

Atención en la recepción

Zona de box

Eficiencia de pago y trámites

Consultorio nutricional

Sanitarios (limpieza)

Primeros auxilios

Vestidores

Cupo de clases grupales

Casilleros

Variedad de clases grupales

Regaderas

Atención en la barra de instructores

Área de campeones

Servicio de agua potable

Área de pesas

Limpieza de instalaciones

Área de cardio

Horarios a lo largo del año

Área de clases grupales y estructura

Eventos especiales

Alberca

Otro \_\_\_\_\_

#### 4. ¿Cómo te parece la atención que te dan en la recepción?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

#### 5. ¿Cómo calificarías en general al staff de instructores del club?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Pésimo

#### 6. ¿Cómo calificarías la limpieza y orden en general del club?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

7. ¿Qué mejorarías del club?

---

---

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

---

LE AGRADECEMOS SU TIEMPO. LA INFORMACIÓN SE TOMARÁ EN CUENTA PARA OTORGARLE UN MEJOR SERVICIO, MUCHAS GRACIAS.

★ Encuesta al personal de Cmas (Ventas)

1. Cuando presentas el producto a un prospecto, ¿qué es lo que más resaltas? (ordena de mayor a menor importancia siendo 1 el que más resaltas y 4 el que menos):

- \_\_\_ Por el precio
- \_\_\_ Por las ventajas que representa con la competencia
- \_\_\_ Depende de lo que el cliente busca
- \_\_\_ Del modo más conveniente para que lo compre

2. ¿Qué clases con enfoque holístico maneja el club?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué significan las abreviaturas MMA y SIF?

\_\_\_\_\_

4. Menciona 3 accesorios que se utilizan para la clase de "body pump".

\_\_\_\_\_

5. ¿A qué servicios tiene derecho el usuario en el área de alberca?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡Gracias!

★ Encuesta al personal de Cmas (recepción)

1. ¿Qué tan importante crees que es para el usuario que lo saluden al llegar al club?

- Muy importante       Importante       Da igual       Poco importante       Nada importante

2. ¿Crees que el personal en la recepción es insuficiente?

- Sí       No

3. ¿Consideras que la cantidad de usuarios en el club en general es excesiva (marca con una cruz)?

- Sí       No

4. Ordena de mayor a menor importancia (mayor importancia 1 y menor importancia 5) lo más relevante para ti en cuanto al servicio al cliente:

- \_\_\_ Rapidez en el servicio
- \_\_\_ Amabilidad desde que llega al club hasta que sale de él
- \_\_\_ Eficacia en el servicio
- \_\_\_ Dar información relevante y resolución de dudas
- \_\_\_ Resolución de problemas

5. Los problemas en el sistema de cobro son causados principalmente por (marca con una cruz):

- Falta de capacitación en el manejo de los sistemas de cómputo
- Falta de actualización en los sistemas de cómputo
- Lentitud del sistema de cómputo
- Saturación del sistema de cómputo

6. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto le motiva y le gusta el trabajo que desarrolla?

Totalmente										Nada
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

¡Gracias!

★ Encuesta a los gerentes del club:

1. ¿Qué tan importante crees que es para el usuario que lo saluden al llegar al club?

- Muy importante     Importante     Da igual     Poco importante     Nada importante

2. Cuando presentas el producto a un prospecto, ¿qué es lo que más resaltas? (ordena de mayor a menor importancia siendo 1 el que más resaltas y 4 el que menos):

- \_\_\_ Por el precio  
\_\_\_ Por las ventajas que representa con la competencia  
\_\_\_ Depende de lo que el cliente busca  
\_\_\_ Del modo más conveniente para que lo compre

3. Ordena de mayor a menor importancia (mayor importancia 1 y menor importancia 5) lo más relevante para ti con el cliente:

- \_\_\_ Rapidez en el servicio  
\_\_\_ Amabilidad desde que llega al club hasta que sale de él  
\_\_\_ Eficacia en el servicio  
\_\_\_ Dar información relevante y resolución de dudas  
\_\_\_ Resolución de problemas

4. ¿Qué área del club crees que necesita mejorar? (ordena de mayor a menor importancia siendo 1 el que más requiere ser mejorado y 5 el que menos)

- \_\_\_ Deportiva  
\_\_\_ Alberca  
\_\_\_ Recepción  
\_\_\_ Recursos humanos  
\_\_\_ Ventas

5. ¿Crees que el personal en la recepción es insuficiente (marca con una cruz)?

- Sí     No

6. Los problemas en el sistema de cobro son causados principalmente por (marca con una cruz):

- Falta de capacitación en el manejo de los sistemas de cómputo  
 Falta de actualización en los sistemas de cómputo  
 Lentitud del sistema de cómputo  
 Saturación del sistema de cómputo

7. ¿Consideras que la cantidad de usuarios en el club en general es excesiva (marca con una cruz)?

- Sí     No

8. ¿Cómo calificas el desempeño del staff de instructores en el club (marca con una cruz)?

- Excelente     Bueno     Regular     Malo     Pésimo

9. ¿Qué clases con enfoque holístico maneja el club?

\_\_\_\_\_

10. ¿Qué significan las abreviaturas MMA, SIF y APA?

\_\_\_\_\_

11. Menciona 3 accesorios que se utilizan para la clase de "body pump".

\_\_\_\_\_

12. ¿A qué servicios tiene derecho el usuario en el área de alberca?

\_\_\_\_\_

13. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto le motiva y le gusta el trabajo que desarrolla?

Totalmente										Nada
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

¡Gracias!

## ❖ ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Organigrama del club deportivo .....	10
Figura 2. Entorno micro y macro empresarial. Fuente: Rivera C. y López Rúa (2007) .....	16
Figura 3. Ciclo del buen servicio. Fuente: Schlesinger y Heskitt (1991) .....	19
Figura 4. Diagrama para la realización de la planeación estratégica. Tomado de: <a href="http://plandemarketingturisticoqn.files.wordpress.com">http://plandemarketingturisticoqn.files.wordpress.com</a> .....	24
Figura 5. Gráfica de barras acerca del conocimiento de los vendedores de las clases con enfoque holístico (para cuerpo de ventas). .....	26
Figura 6. . Gráfica de barras del conocimiento acerca de las siglas MMA y SIF del cuerpo de ventas. ....	27
Figura 7. Gráfica de pastel acerca de la percepción de la suficiencia de personal de recepción (según barra de recepción) .....	28
Figura 8. Gráfica de pastel acerca de la percepción del cupo del club según recepción. ....	29
Figura 9. Gráfica de pastel de los problemas más comunes en el sistema de cobro según recepción. ....	29
Figura 10. Gráfica de barras acerca del nivel de satisfacción en su trabajo (para recepción). ....	30
Figura 11. Gráfica de pastel acerca de la percepción de la suficiencia de personal para gerentes. .	32
Figura 12. . Gráfica de pastel de los problemas más comunes en el sistema de cobro según gerentes. ....	32
Figura 13. Gráfica de pastel acerca de la percepción del cupo del club según gerentes. ....	33
Figura 14. Gráfica de pastel acerca del desempeño del staff de instructores según los gerentes....	33
Figura 15. Gráfica de barras acerca del conocimiento de los vendedores de las clases con enfoque holístico (para gerentes). ....	34
Figura 16. . Gráfica de barras del conocimiento acerca de las siglas MMA y SIF de gerentes. ....	34
Figura 17. Gráfica de pastel acerca de las respuestas acerca de accesorios de body pumo según los gerentes. ....	35
Figura 18. Gráfica de pastel acerca del conocimiento de la alberca. ....	35
Figura 19. Gráfica de barras para el nivel de satisfacción en el trabajo para gerentes y coordinadores. ....	36
Figura 20. Diagrama de Pareto de los resultados conjuntos de gerentes y recepción acerca de los problemas en el sistema de cobro. ....	38
Figura 21. Gráfica de pastel acerca del género de las personas encuestadas. ....	39
Figura 22. Gráfica de pastel acerca de los rangos de edad de los encuestados. ....	40
Figura 23. Gráfica de pastel acerca del tiempo que llevan inscritos en el club os usuarios encuestados. ....	40
Figura 24. Gráfica de pastel acerca de la delegación en donde habitan los usuarios encuestados. .	41
Figura 25. Gráfica de pastel acerca de los servicios más frecuentemente usados en el club. ....	42
Figura 26. Gráfica de pastel acerca de la satisfacción de servicios en el club. ....	43
Figura 27. Gráfica de barras para la calificación de servicios importantes del club deportivo. ....	44
Figura 28. Diagrama de Pareto acerca de las mejoras propuestas por usuarios así como comentarios. ....	45

Figura 29. Diagrama de Pareto para detectar los principales problemas en el área de campeones. .....	46
Figura 30. Gráfica de pastel acerca de los servicios del que hacen uso las mujeres encuestadas ....	47
Figura 31. Gráfica de pastel acerca de uso de servicio por parte de los hombres. ....	48
Figura 32. Gráfica de pastel acerca de la satisfacción de las mujeres con ciertos servicios en el club. .....	49
Figura 33. Gráfica de pastel acerca de la satisfacción de ciertos servicios para hombres. ....	50
Figura 34. Calificación de algunos servicios en el club por parte de las mujeres. ....	51
Figura 35. Calificación de algunos servicios por parte de los hombres. ....	51
Figura 36. FODA del club. ....	57

Tabla 1. Tipos de preguntas existentes en las encuestas para evaluación de la satisfacción de un producto o servicio. Fuente: basada en Kotler y Keller (2006). ....	21
Tabla 2. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes de la venta (para cuerpo de ventas). ....	26
Tabla 3. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes en cuanto a servicio al cliente (para recepción) y orden global. ....	29
Tabla 4. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes de la venta y su nivel de importancia global (para gerentes) ....	31
Tabla 5. Orden ascendente de importancia de aspectos relevantes en cuanto a servicio al cliente y su nivel de importancia global (para gerentes). ....	31
Tabla 6. Orden para mejorar las áreas en el club para gerentes. ....	31
Tabla 7. Compilación de resultados obtenidos de la importancia de los aspectos relacionados en la venta. ....	37
Tabla 8. Compilación de resultados de pregunta acerca del servicio al cliente de recepción y gerentes. ....	37
Tabla 9. Orden de importancia (ascendente) acerca de los motivos por las cuales eligieron el Club. .....	41
Tabla 10. Orden ascendente de importancia acerca de las razones por las cuales os usuarios encuestados se inscribieron al club. ....	46