

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA  
EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**KELLY LUCIANA MANCILLA SÁNCHEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2018**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA  
EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**KELLY LUCIANA MANCILLA SÁNCHEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlos Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C Carlos Roberto Turcios Pérez

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Básicas según Punto CUARTO, inciso 4.12, subinciso 4.12.1 del Acta 28-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de noviembre de 2015

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Henry David Cardona Figueroa

Guatemala, 27 de julio de 2017

Licenciado

**Luis Antonio Suárez Roldán**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

---

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho:

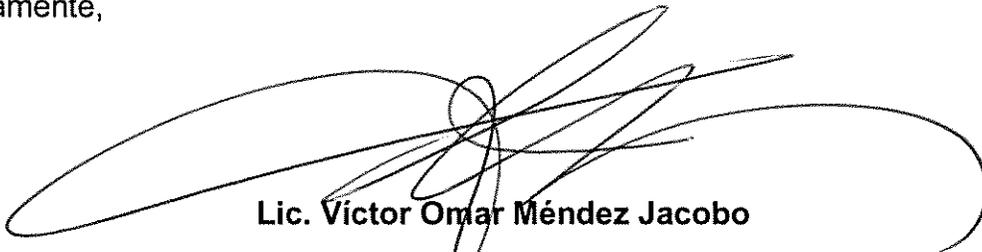
Señor decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **KELLY LUCIANA MANCILLA SÁNCHEZ**, carné 2010-11913, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo**

Colegiado No. 10,747



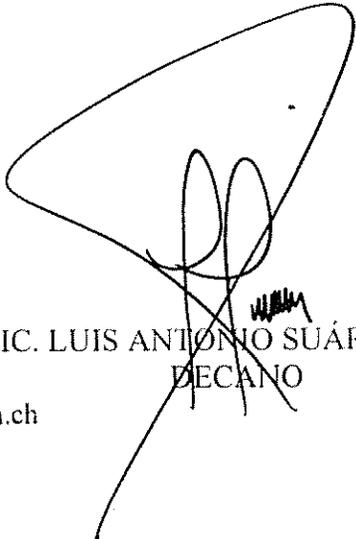
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

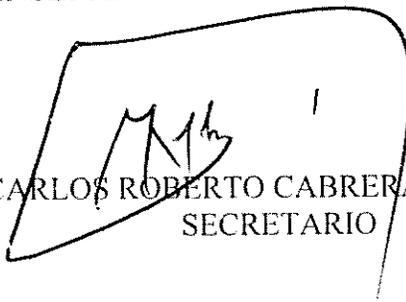
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 206-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 03 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **KELLY LUCIANA MANCILLA SÁNCHEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

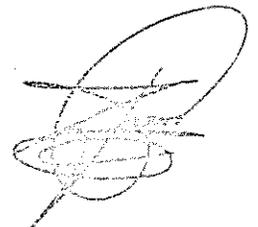
*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO  
m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por su infinito amor y misericordia al permitirme culminar esta meta tan importante en mi vida, a Él sea toda la honra y la gloria. Gracia Padre Bueno.

### **A MIS PADRES:**

Florentín Mancilla y Judith Sánchez de Mancilla por ser mi mayor inspiración, por darme todo su amor, consejos y sobretodo el apoyo, son una gran bendición en mi vida.

### **A MI ESPOSO:**

Edwin Ramírez por su amor y apoyo en esta etapa de mi vida. Gracias moshito.

### **A MIS HERMANAS:**

Marisol, Any, Katy y Wendy por su apoyo para alcanzar esta meta

### **AGRADECIMIENTOS:**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Facultad de Ciencias Económicas

A la Escuela de Administración de Empresas

A mi asesor de tesis Lic. Omar Méndez

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de acondicionamiento físico	1
1.2 Mercadotecnia	3
1.2.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia	3
1.2.2 Ambiente o entorno de la mercadotecnia	5
1.3 Mezcla de mercadotecnia	9
1.3.1 Producto	9
1.3.2 Precio	9
1.3.3 Plaza	10
1.3.4 Promoción	10
1.4 Mezcla promocional	10
1.4.1 Publicidad	10
1.4.2 Promoción de ventas	11
1.4.3 Relaciones públicas	11
1.4.4 Ventas personales	11
1.4.5 Mercadeo directo	11
1.4.6 Mercadeo interactivo	12
1.5 Servicio	12
1.5.1 Características de los servicios	12
1.5.2 Niveles del servicio	14

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.5.3 Cultura del servicio	15
1.6 Mercadotecnia de servicios	15
1.6.1 Modelos de la calidad del servicio	15
1.7 Estandarización del servicio	23
1.7.1 Manual de procedimientos	23
1.7.2 Guía del servicio al cliente	24
1.8 Cliente	24
1.8.1 Categoría del cliente	24
1.8.2 Valor para el cliente	25
1.9 Servicio al cliente	25
1.8.1 Características del servicio al cliente	26
1.8.2 Gestión de relaciones con el cliente	26
1.8.3 Gestión de relaciones con los trabajadores	28
1.10 Estrategia	28
1.11 Factores del recurso humano con la calidad del servicio	29
1.11.1 Motivación	29
1.11.2 Liderazgo	29
1.11.3 Capacitación	30
1.11.4 Comunicación	30
1.11 Análisis FODA	31

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología de la investigación	34
2.1.1 Método científico	34

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
• Fase indagadora	34
• Fase demostrativa	34
• Fase expositiva	35
2.1.2 Método deductivo-inductivo	35
2.1.3 Técnicas	35
2.1.4 Instrumentos	36
2.1.5 Proceso de recolección de datos	37
2.2 Ambiente de la mercadotecnia	43
2.2.1 Ambiente macroeconómico	43
2.2.2 Ambiente microeconómico	45
2.3 Ventas de la empresa	58
2.4 Análisis de los elementos de la mezcla de mercadotecnia a través de la entrevista con la administradora	61
2.5 Análisis de los elementos del servicio a través de la entrevista con la administradora	66
2.6 Análisis de censo a trabajadores respecto a variables del servicio	69
2.7 Análisis de encuestas a clientes reales respecto a variables del servicio	81
2.8 Análisis de encuestas a clientes potenciales respecto a variables del servicio	96
2.8.1 Análisis de encuestas a clientes potenciales que conocen el servicio respecto a variables del servicio	96
2.8.2 Análisis de encuestas a clientes potenciales que no conocen el servicio respecto a variables del servicio	107

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.9 Análisis de encuestas a clientes perdidos respecto a variables del servicio	111
2.10 Análisis FODA	123

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Objetivos de la propuesta	124
3.1.1 Objetivo general	124
3.2 Estrategias de servicio al cliente a través de la aplicación del modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio	124
3.2.1 Estrategia 1: Captación de información de expectativas y percepciones del servicio	126
3.2.2 Estrategia 2: Retención y recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias e incentivos	134
3.2.3 Estrategia 3: Implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad	156
3.2.4 Estrategia 4: Mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de capacitación e implementación de incentivos a los trabajadores	162

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.2.5 Estrategia 5: Aplicación constante de comunicación interna y externa para cumplir con las expectativas del cliente a cerca del servicio	173
3.3 Presupuesto total	182
3.4 Pronóstico de ventas	183
3.5 Relación Beneficio/Costo	184
Conclusiones	186
Recomendaciones	188
Bibliografía	190
Anexos	192

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Distribución de clientes potenciales por zona	39
2.	Ingresos de la empresa de acondicionamiento físico	58
3.	Cantidad de clientes de la empresa de acondicionamiento físico	60
4.	Descripción de precios de la empresa de acondicionamiento físico	62
5.	Perfil de los trabajadores	69
6.	Conocimiento de los trabajadores a cerca del manual de procedimientos y guía del servicio	71
7.	Información de plazas vacantes, según trabajadores	72
8.	Motivación de los trabajadores de la empresa	74
9.	Factores de motivación según trabajadores	76
10.	Eficacia de los medios de comunicación interna de la empresa, según trabajadores	77
11.	Promesas en la comunicación externa de la empresa, según trabajadores	78
12.	Obstáculos en el servicio que brinda la empresa, según trabajadores	79
13.	Sugerencias según los trabajadores para brindar un servicio de calidad en la empresa	80
14.	Perfil de los clientes reales de la empresa	81
15.	Frecuencia de asistencia, según clientes reales	82
16.	Preferencia en los servicio, según clientes reales	84
17.	Calificación del servicio, según clientes reales	84
18.	Interés de la empresa por conocer satisfacción y expectativas, según clientes reales	86

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
19.	Medios referidos para conocer satisfacción y expectativas, según clientes reales	87
20.	Inconvenientes con el servicio por parte del personal de la empresa, según clientes reales	88
21	Resolución de inconvenientes por parte de la empresa, según clientes reales	89
22.	Eficacia actual del medio para interponer quejas y sugerencias, según clientes reales	90
23.	Preferencia de medios para interponer quejas y sugerencias, según clientes reales	91
24.	Proporción por parte de la empresa de promociones e incentivos para preferir el servicio, según clientes reales	92
25.	Áreas adecuadas para brindar un servicio de calidad, según clientes reales	94
26.	Perfil de clientes potenciales “A” (Conocen el servicio)	97
27.	Frecuencia de asistencia, según clientes potenciales “A”	98
28.	Preferencia de servicios de la competencia, según clientes potenciales “A”	100
29.	Interés de la empresa por conocer satisfacción y expectativas, según clientes potenciales “A”	101
30.	Medios preferidos para conocer satisfacción y expectativas, según clientes potenciales “A”	102
31.	Sugerencias de medios para interponer quejas y sugerencias, según clientes potenciales “A”	101
32.	Promociones e incentivos por parte de la competencia para preferir el servicio, según clientes potenciales “A”	102

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
33.	Sugerencias de incentivos para preferir los servicios, según clientes potenciales “A”	104
34.	Sugerencias de capacitaciones para trabajadores, según clientes potenciales “A”	106
35.	Perfil de clientes potenciales “B” (No conocen el servicio)	108
36.	Sugerencias de medios para conocer el grado de satisfacción y expectativas, según clientes potenciales “B”	109
37.	Sugerencia de medios para conocer quejas y sugerencias, según clientes potenciales “B”	110
38.	Sugerencias de incentivos, según clientes potenciales “B”	111
39.	Perfil de los clientes perdidos de la empresa	112
40.	Frecuencia de asistencia, según clientes perdidos	113
41.	Preferencia de servicios, según clientes perdidos	114
42.	Expectativas del servicio, según clientes perdidos	115
43.	Inconvenientes con el servicio, según clientes perdidos	118
44.	Resolución de inconvenientes por parte de la empresa, según clientes perdidos	119
45.	Sugerencias de medios para interponer quejas y sugerencias, según clientes perdidos	120
46.	Presupuesto total de la estrategia 1	132
47.	Plan de acción de la estrategia 1	134
48.	Presupuesto de recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias	141
49.	Escala de reducción de precios por años de antigüedad	143
50.	Escala de artículos promocionales por años de antigüedad	144

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
51.	Escala de porcentaje de pago a cubrir por la “Gold Card” de GNC	149
52.	Paquetes de cuotas de la empresa de acondicionamiento físico	151
53.	Presupuesto para implementar incentivos de fidelización, captación y recuperación de clientes	153
54.	Presupuesto total de la estrategia 2	155
55.	Plan de acción de la estrategia 2	156
56.	Presupuesto de implementación de estándares a través de la creación de un manual de procedimientos	159
57.	Presupuesto de creación e implementación de guía del servicio	160
58.	Presupuesto total de la estrategia 3	161
59.	Presupuesto total de la estrategia 3	162
60.	Presupuesto de capacitaciones de servicio al cliente y actualizaciones técnicas	167
61.	Presupuesto de programas de motivación para los empleados	171
62.	Presupuesto total de la estrategia 4	172
63.	Plan de acción de la estrategia 4	173
64.	Presupuesto de promesa de servicio	179
65.	Presupuesto total de la estrategia 5	180
66.	Plan de acción de la estrategia 5	181
67.	Presupuesto total de las estrategias de servicio al cliente	182
68.	Pronóstico de ventas al año 2017	183
69.	Pronóstico de ventas al año 2018	184
70.	Relación beneficio/costo	185

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Listado de proveedores de la empresa de acondicionamiento físico	49
2.	Perfil de clientes reales	50
3.	Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia directa respecto a los elementos de la mezcla de mercadotecnia	51
4.	Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia directa respecto a los elementos de la mezcla de mercadotecnia	52
5.	Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia directa respecto a los elementos de la mezcla de mercadotecnia	54
6.	Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia indirecta respecto a los elementos del servicio	56
7.	Análisis FODA de la empresa de acondicionamiento físico	123
8.	Propuesta de estrategias de servicio al cliente para la empresa de acondicionamiento físico	125
9.	Boleta de medición de satisfacción del cliente	129
10.	Boleta de expectativas del cliente	130
11.	Programa de capacitación de servicio al cliente	164
12.	Boleta de evaluación de la calidad el servicio	168

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio	16
2.	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	21
3.	Matriz FODA	33
4.	Proceso de recolección de datos	37
5.	Organigrama general	48
6.	Entrada principal, empresa de acondicionamiento físico	63
7.	Área de pesas, empresa de acondicionamiento físico	64
8.	Área de pista, empresa de acondicionamiento físico	64
9.	Área de pista, empresa de acondicionamiento físico	65
10.	Anuncio de correo electrónico de quejas para clientes	136
11.	Modelo de buzón de sugerencias	137
12.	Boleta de sugerencias para clientes reales	138
13.	Anuncio de incentivos para utilización del buzón de sugerencias	139
14.	Toallas promocionales	144
15.	Pachones de plástico promocionales	145
16.	Pachones de aluminio promocionales	146
17.	Anuncio de artículos promocionales	147
18.	Promoción Gold Card de GNC	149
19.	Boleta de control sobre la promesa de servicio	178

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Ingresos anuales de la empresa de acondicionamiento físico	59
2.	Cantidad de clientes anuales período 2012-2016	61
3.	Proporción de capacitaciones por parte de la empresa para mejorar el servicio, según trabajadores	73
4.	Cumplimiento de expectativas del servicio, según clientes reales	85

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Cuestionario a gerencia de la empresa de acondicionamiento físico	193
2.	Censo a trabajadores de empresa de acondicionamiento físico	196
3.	Encuesta a cliente real de empresa de acondicionamiento físico	200
4.	Encuesta a cliente potencial "A" (Conocen el servicio)	204
5.	Encuesta a cliente potencial "B" (No conocen el servicio)	207
6.	Encuesta a cliente perdido de empresa de acondicionamiento físico	209
7.	Manual de procedimientos	213
8.	Guía de servicio al cliente	239

## INTRODUCCIÓN

La unidad de análisis es una empresa de acondicionamiento físico enfocada en mejorar la calidad de vida de los clientes a través de diversas técnicas y equipos modernos.

En los últimos años la empresa de acondicionamiento físico ha presentado una reducción significativa de clientes, esto debido a la inconformidad por no brindar un servicio de calidad los trabajadores del área técnica y administrativa, lo cual ha ocasionado disminución en las utilidades percibidas.

Por lo anterior, se presenta la tesis titulada: “Estrategias de servicio al cliente para una empresa de acondicionamiento físico ubicada en la ciudad de Guatemala”. Este documento se realizó con el objetivo de conocer la situación de la empresa y de presentar propuestas de mejora en el área de servicio.

El presente trabajo de tesis está estructurado de manera lógica y ordenada en tres capítulos. El primero contiene el marco teórico que sustenta la investigación, en el que se desarrollan conceptos relacionados al tema fundamentales para comprender la misma, tales como: mercadotecnia de servicios, modelo de las brechas sobre la calidad del servicio, cliente, servicio al cliente y estrategias.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico situacional de la empresa de acondicionamiento físico y detalla la metodología de la investigación, aspectos del macro y microentorno, la situación actual de la empresa, así como información recabada en el trabajo de campo por medio de entrevista a la administradora, censo a los trabajadores y encuestas a clientes reales, potenciales y perdidos, acerca de los elementos de la mezcla promocional y del servicio; además se incluye la matriz FODA que presenta las estrategias que se consideran necesarias para mejorar el servicio al cliente en la empresa.

El tercer capítulo detalla las estrategias necesarias a implementar en la empresa de acondicionamiento físico, al considerar el modelo de brechas sobre la calidad del servicio.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. A la vez se encuentra la bibliografía y e-grafía consultada y los anexos, que incluyen los instrumentos diseñados para la investigación y propuestos para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa de acondicionamiento físico.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se describe la base teórica que permitirá una mejor comprensión y análisis del problema y de la investigación que se realizó.

#### **1.1 Empresa**

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (Chiavenato, 1993)

Es el grupo de personas a nivel gerencial, técnico, administrativo y operativo que tienen como objetivo brindar servicios a un determinado grupo de personas, para satisfacer sus necesidades y obtener a cambio un beneficio económico.

##### **1.1.1 Empresa de acondicionamiento físico**

“Es la que tiene como objetivos contribuir a las capacidades psicofísicas, ofrecer servicios de ejercicios cardiovasculares, pesas, clases de pista, ciclismo bajo techo, entre otras.” (Fitness addicction, 2016). Es un lugar que permite realizar rutinas de ejercicio con varias máquinas y artículos deportivos a disposición de quienes asisten.

##### **a. Entrenadores**

“Son profesionales del fitness que se ocupan de la enseñanza y prescripción de ejercicios físicos” (Fitness addicction, 2016). La empresa unidad de análisis, tiene entrenadores en el área de cardio, pesas, pista y spinning.

## **b. Entrenadores personales**

“Es un profesional de la salud que utiliza una evaluación y entrevista individualizada para obtener, motivar, educar y desarrollar un programa de ejercicio seguro y efectivo, de acuerdo al estado de salud, capacidad, necesidades y metas del cliente.” (Fitness addiction, 2016). Los entrenadores personales contribuyen positivamente al movimiento saludable y a la prevención de lesiones.

## **c. Área de cardio**

“Espacio dedicado al entrenamiento exclusivo de cardio y máquinas para realizar ejercicios cardiovasculares y quema de grasa.” (Fitness addiction, 2016). La mayoría de personas que la utiliza tienen como objetivo perder peso y mejorar su condición física.

## **d. Área de pesas**

“Espacio dedicado al entrenamiento exclusivo de pesas y máquinas para realizar ejercicios anaeróbicos.” (Fitness addiction, 2016). A través de los ejercicios anaeróbicos las personas pueden aumentar masa muscular y tonificar.

## **e. Ciclismo bajo de techo (Spinning)**

“Tipo de gimnasia que se practica sobre una bicicleta estática y consiste en alternar la intensidad de la pedaleada en sucesivas secuencias de tiempo”. (Zardoz Gym, 2016). Es uno de los ejercicios más efectivos para quemar calorías de grasa, es ideal para perder peso y tonificar.

## **f. Aeróbicos**

“Actividad por excelencia cardiovascular, es decir hace trabajar el corazón, pulmones y sistema circulatorio. Por definición un trabajo aeróbico es aquel que involucra grupos musculares grandes y los mantiene en movimiento de forma

continua en tiempo prolongado a una intensidad o nivel de esfuerzo moderada”.  
(Zardo Gym, 2016)

## **1.2 Mercadotecnia**

Según Kotler & Keller (2006) mercadotecnia son las necesidades y deseos de los clientes que las empresas deben identificar, para ofrecer los productos y servicios que satisfagan sus necesidades, al lograrlo se generará valor; es decir, el precio que se pagará para compensar la utilidad.

La mercadotecnia se puede aplicar en todo tipo de empresas, también en las que brindan acondicionamiento físico, es importante conocer las necesidades y demandas del mercado objetivo, las que pueden variar de una empresa a otra, puesto que en una empresa que ofrece clases de aeróbicos, zumba y spinning los clientes serán exigentes en cuanto a la calidad, preparación del instructor y duración de las rutinas, es decir, que las empresas deben adecuar el servicio de acuerdo a las expectativas del grupo objetivo.

### **1.2.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia**

Para comprender la mercadotecnia es necesario conocer los conceptos que la conforman los cuales son:

#### **a. Necesidades, deseos y demandas**

“Las necesidades humanas son estados de carencia percibidos por el hombre. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y personalidad de una persona. Cuando estos deseos están respaldados por el poder de compra se convierten en demandas.” (Kotler & Armstrong, 2004)

## **b. Valor y satisfacción**

Según Kotler & Armstrong (2004) los consumidores se enfrentan a una variedad de productos y servicios para satisfacer sus necesidades, de tal forma, la decisión de compra la toman con base a la percepción del valor que brindan los productos o servicios.

La definición anterior resalta la importancia de brindar un servicio al cliente de calidad para que los clientes potenciales prefieran los servicios de la empresa unidad de análisis.

### **b.1 Valor para el cliente**

“Es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto.” (Kotler & Armstrong, 2004).

### **b.2 Satisfacción del cliente**

“Es la diferencia entre la percepción de experiencia real y las expectativas iniciales.” (Kotler & Armstrong, 2004)

El objetivo principal de las empresas debe de enfocarse en satisfacer las expectativas del cliente para que estos perciban un valor agregado y puedan así satisfacer sus necesidades.

## **c. Intercambio, transacciones y relaciones**

Según Kotler & Armstrong (2004) intercambio es obtener un objeto o servicio deseado de alguien mediante el ofrecimiento de algo a cambio. Las transacciones son un intercambio entre el cliente y empresa en la que intervienen al menos dos cosas de valor con condiciones previamente acordadas, en un momento y lugar de acuerdo.

## **d. Mercado**

“Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.”

### **d.1 Segmentación de mercado**

“Es el proceso para dividir un mercado en grupos de compradores que tienen necesidades, características o comportamientos bien definidos, y que podrían requerir productos o mezclas de mercadotecnia distintas.” (Kotler & Armstrong, 2003).

El mercado de empresas puede ser relativamente pequeño en comparación con el de los consumidores, la segmentación es importante para satisfacer las necesidades específicas de un grupo, logrando así su éxito.

### **d.2 Seleccionar un mercado objetivo**

“Es un proceso por el cual, se evalúa qué tan atractivo es cada segmento de mercado, para escoger el o los segmentos en los que se ingresará.” (Kotler & Armstrong, 2003). Para seleccionar un mercado objetivo las empresas deben de realizar un análisis profundo y complejo.

### **d.3 Posicionamiento en el mercado**

“Es hacer que un producto ocupe un lugar claro y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.” (Kotler & Armstrong, 2003). El posicionamiento de mercado si se realiza bien implica que el producto o servicio sea visto como único y que los consumidores consideren usarlo, pues les da un beneficio específico.

## **1.2.2 Ambiente o entorno de la mercadotecnia**

“El entorno de la mercadotecnia está compuesto por todos los actores y fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para realizar transacciones efectivas con

el mercado meta. Se puede dividir en Microambiente y Macro ambiente.” (Kotler & Keller, 2006)

## **a. Macroentorno**

### **a.1 Entorno demográfico**

“La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.” (Kotler & Keller, 2006). Es importante el análisis de este elemento para las empresas, puesto que suceden cambios en el grupo objetivo.

### **a.2 Ámbito económico**

“Las fuerzas económicas del medio influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de la mercadotecnia de una empresa, en otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa” (Kotler & Keller, 2006). La importancia de este elemento radica en conocer el poder adquisitivo del grupo objetivo.

### **a.3 Ámbito cultural o social**

“Las fuerzas sociales influyen en la estructura y en la dinámica de sus individuos y grupos y en sus problemas más importantes. Como la influencia en los valores básicos, las percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad” (Kotler & Keller, 2006). En este aspecto se menciona que el grupo objetivo de la empresa unidad de análisis, espera recibir un alto nivel de calidad en el servicio, para satisfacer sus necesidades.

### **a.4 Entorno tecnológico**

“Son fuerzas que crean nuevas tecnologías, creando nuevos productos y oportunidades de mercado” (Kotler & Keller, 2006)

La empresa de acondicionamiento físico debe estar atenta a las nuevas tendencias tecnológicas, debido al ritmo acelerado de sus cambios. En la actualidad el correo electrónico, las páginas web y redes sociales son las principales formas de comunicación de las empresas con sus clientes.

### **a.5 Ámbito político**

“Son leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y permiten funcionar a diversas organizaciones de una sociedad determinada, siempre y cuando cumplan con los requisitos legales.” (Fundamento de mercadotecnia 04, 2016)

### **b. Microentorno**

#### **b.1. Empresa**

“Entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo al establecerse en lugares estratégicos, y que satisface las necesidades de los clientes” (Kotler & Keller, 2006)

Es la unidad que ofrece productos o servicios a un mercado determinado, con el objetivo de obtener beneficios para los propietarios, clientes internos y externos.

#### **b.2 Proveedor**

“Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta” (Kotler & Keller, 2006)

Aporta a las empresas los artículos o servicios necesarios para su buen funcionamiento.

### **b.3 Cliente**

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crea, produce, fabrica y comercializa productos y servicios.” (Kotler & Keller, 2006)

El cliente es el cimiento de cualquier empresa, puesto que es el factor que le permite existir y perdurar.

### **b.4 Competencia**

“Son todos los ofrecimientos reales, potenciales y los sustitutos que, un comprador puede considerar” (Kotler & Keller, 2006)

Existe una constante guerra en el mundo de la mercadotecnia, puesto que cada vez aumenta el número de empresas que ofrecen los mismos servicios a precios iguales o similares, motivo por el cual se deben crear estrategias de diferenciación.

#### **b.4.1 Competencia directa**

“Son las empresas o negocios que venden un producto igual o casi al que se vende en el mismo mercado en el que se está, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo.” (Gestion, 2016)

#### **b.4.2 Competencia indirecta**

“Son las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.” (Gestion, 2016)

## **b.5 Mercado**

“Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2004)

Son todos los clientes reales y potenciales de las empresas que les permiten funcionar.

### **1.3 Mezcla de mercadotecnia**

“Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2004)

Está integrada por cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción, los cuales facilitan el proceso de intercambio y desarrollo de las relaciones con los clientes.

#### **1.3.1 Producto**

“Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad”. (Kotler & Armstrong, 2004). Incluye objetos físicos, servicios, lugares, personas, ideas y organizaciones.

#### **1.3.2 Precio**

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener su producto.” (Kotler & Armstrong, 2004). Para adquirir servicios de acondicionamiento físico, se deben pagar cuotas mensuales, membresías o contratos anuales.

### **1.3.3 Plaza**

“Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.” (Kotler & Armstrong, 2004). Se realiza a través de intermediarios, quienes participan en el canal de distribución.

### **1.3.4 Promoción**

“Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.” (Kotler & Armstrong, 2004). Permite comunicar a la empresa con el mercado meta. Existen organizaciones que erogan grandes cantidades de dinero para convencer a los consumidores que su producto es el mejor.

## **1.4 Mezcla Promocional**

“Consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.” (Kotler & Armstrong, 2003). Conocer la mezcla promocional y los elementos que la componen permite una mejor gestión de la promoción de las empresas o productos, así como de las estrategias utilizadas en dicha promoción.

La mezcla promocional está integrada por seis elementos:

### **1.4.1 Publicidad**

“Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2003).

La publicidad es una forma de comunicación que tiene como objetivo incrementar el consumo de un producto o servicio, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de los consumidores.

#### **1.4.2 Promoción de ventas**

“Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.” (Kotler & Armstrong, 2003). Estos incentivos son conocidos como promociones y tienen la finalidad de promover la venta del producto o servicio, al incentivar, inducir o motivar al consumidor a decidirse por su compra o adquisición.

#### **1.4.3 Relaciones públicas**

“Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una organización.” (Kotler & Armstrong, 2003)

Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la aceptación y comprensión del mismo.

#### **1.4.4 Ventas personales**

“Es la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2003). Las ventas personales son la única herramienta de promoción que permite establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales mediante la fuerza de ventas.

#### **1.4.5 Mercadeo directo**

“Consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2003). Es un sistema de comercialización que utiliza uno o más medios de comunicación y

distribución directa para establecer conexiones con los clientes que han sido cuidadosamente seleccionados, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

#### **1.4.6 Mercadeo interactivo**

“Es el que trabaja con las técnicas y las herramientas que proveen los soportes tecnológicos. Estos soportes tecnológicos son por ejemplo Internet, cámaras fotográficas digitales, filmadoras de última generación, teléfonos celulares smartphones y satelitales, etc.” (Marketing 4 ecommerce, 2016)

En la actualidad la mayoría de empresas utilizan las redes sociales y páginas web para promocionar los productos, servicios o actividades que tengan, debido al impacto que las mismas generan.

### **1.5 Servicio**

“Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no”. (Zeithaml & Bitner, 2002)

Los servicios son actividades y beneficios que tienen como característica principal su intangibilidad y no dan como resultado la propiedad de algo, brindan a los clientes satisfacción de las diferentes necesidades que tienen.

#### **1.5.1 Característica de los servicios**

Según Zeithalm & Bitner (2002) los servicios poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales. Estas características generan programas de mercadotecnia, se describen a continuación:

##### **a. Intangibilidad**

“Es la diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, es decir que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar

de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos, ni tocarlos.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Los servicios no pueden inventariarse, patentarse, ni explicarse fácilmente, lo que provoca incertidumbre en los clientes sobre su calidad, esto genera que los empresarios busquen formas de expresarla a través de su personal, instalaciones y promociones, que son aspectos que se pueden ver.

### **b. Heterogeneidad**

“Es el resultado de la interacción entre las personas y los clientes, ya que se deriva del hecho de que ningún cliente es igual a otro, cada uno tiene determinadas singularidades o experimenta el servicio de manera única”. (Zeithaml & Bitner, 2002)

La variabilidad de los servicios implica, además, que la calidad depende de quién, cuándo, dónde y cómo lo presta. Por ejemplo: dos instructores de una empresa imparten las mismas clases, sin embargo, el servicio es diferente, puesto que uno es enérgico, dinámico, amable y eficiente y el otro es lento, descortés y deficiente. Incluso la calidad del servicio brindado por un mismo instructor cambia de acuerdo a su estado de ánimo al momento de tener contacto con el cliente o grupos de clientes.

### **c. Producción y consumo simultáneos**

“Mientras que la mayoría de los bienes primero se producen, luego se venden y consumen, casi todos los servicios primero se venden, luego se producen y se consumen simultáneamente.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Los clientes de la empresa unidad de análisis forman parte del proceso de producción, al encontrarse presentes en la prestación de los servicios. El personal técnico y administrativo forma parte esencial de la experiencia.

#### **d. Perecederos**

“Se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.” (Zeithaml & Bitner, 2002).

#### **e. Fidelidad**

Hace referencia a la lealtad que tienen los clientes hacia los servicios, implica el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

### **1.5.2 Niveles del servicio**

Según Kotler & Armstrong (1998) los servicios al ofrecerlos a un grupo objetivo poseen tres niveles claramente observables:

#### **a. Servicio esencial**

Son los beneficios que le permiten al cliente satisfacer sus necesidades, por ejemplo: cuando alguien desea bajar de peso, asiste a la empresa de acondicionamiento físico.

#### **b. Servicio perceptible**

Conjunto de percepciones acerca de las características del servicio, el nivel de calidad que recibe y su satisfacción.

#### **c. Servicio incrementado**

Son los beneficios adicionales que el cliente recibe, es una solución completa a las razones por las que busca determinado servicio, como por ejemplo: entrenadores personales, que brindan atención personalizada a sus clientes.

### **1.5.3 Cultura del servicio**

“Es una cultura donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos.” (Peel, 1991)

En la práctica muchas empresas han desarrollado una cultura de servicio, que ha llegado a ser una ventaja diferencial ante la competencia.

### **1.6 Mercadotecnia de servicios**

Según Kotler & Armstrong (1998) es una parte de la mercadotecnia orientada específica y exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Es utilizada para ofrecer servicios de alta calidad y valor agregado, mediante la aplicación de modelos de servicio al cliente.

El auge que han tomado los servicios dentro de la economía de un mundo globalizado, ha llevado a la mercadotecnia a buscar nuevas herramientas, que le permitan resolver problemas con satisfactores intangibles.

#### **1.6.1 Modelos de la calidad del servicio**

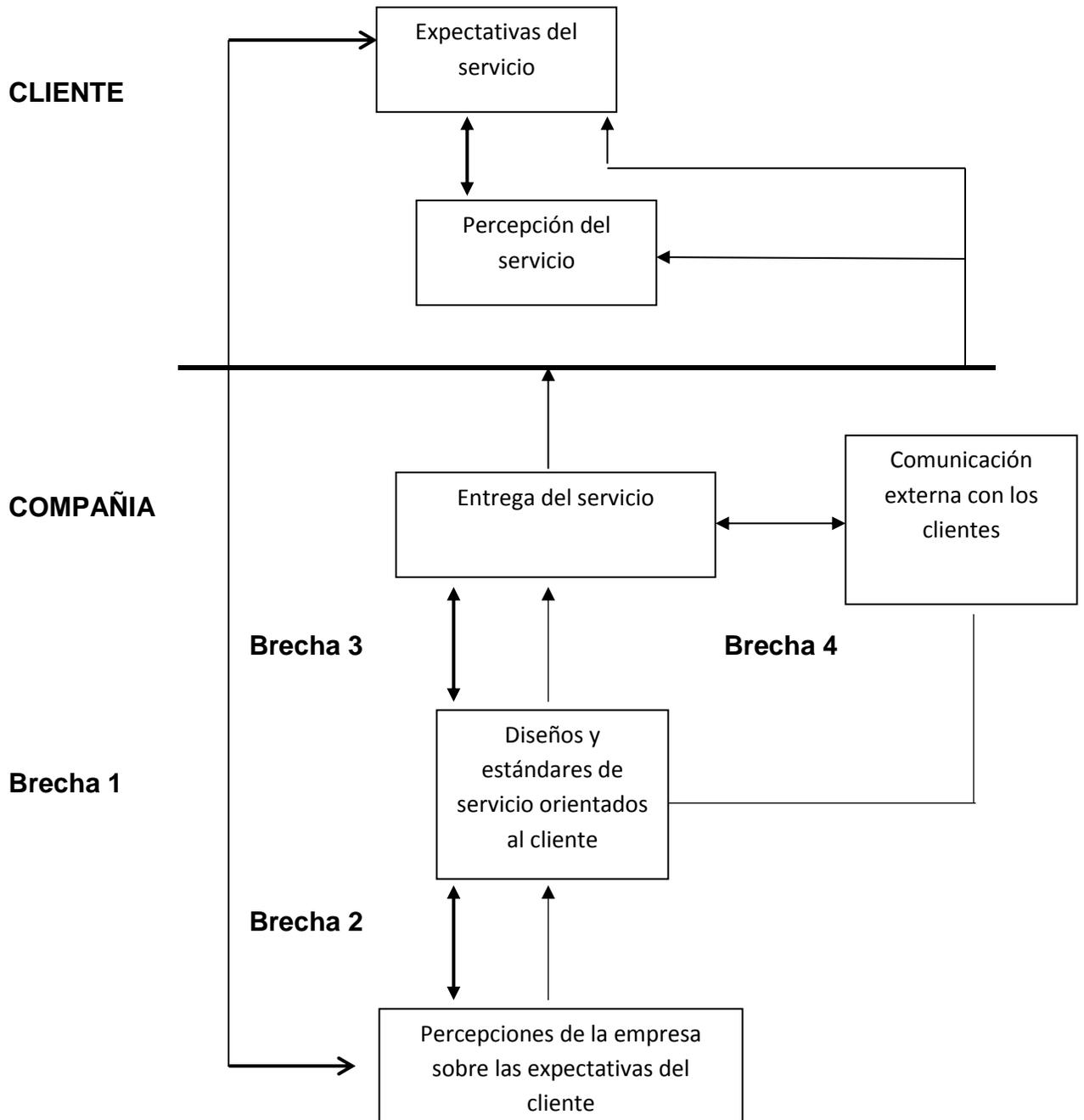
##### **a. Modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio**

“Es el modelo que posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en la mercadotecnia de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (Zeithaml & Bitner, 2002) (Véase figura 1)

Para mejorar la calidad del servicio debe ser medida, el modelo de las brechas ofrece una metodología de fácil adaptación y aplicación para lograr este fin.

**Figura 1**

**Modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio**



Fuente: Zeithaml, V. y Bitner M. J. (2002). Marketing de servicios (p. 144). México: McGraw Hill.

## **a.1 Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas”. (Zeithaml & Bitner, 2002)

No entender las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de baja calidad en el servicio.

Según Zeithaml & Bitner (2002) los factores que generan la brecha 1 son:

### **a.1.1 Orientación inadecuada de la investigación de mercados**

- Investigación insuficiente de mercados.
- Falta de enfoque en la calidad del servicio.
- Uso incorrecto de la investigación de mercados.

### **a.1.2 Falta de comunicación ascendente**

- Falta de interacción entre la administración y los clientes.
- Comunicación insuficiente entre los trabajadores y los administradores.
- Demasiados niveles entre el personal de atención al cliente y la administración superior.

### **a.1.3 Insuficiente enfoque en la relación**

- Falta de segmentación del mercado.
- Enfoque en las transacciones más que en las relaciones.
- Enfoque en los nuevos clientes en vez de concentrarse en los que ya tienen una relación.

### **a.1.4 Recuperación inadecuada del servicio**

- Percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente.”

## **a.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad del servicio correctos**

“Es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio, es decir la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Según Zeithaml & Bitner (2002) los factores que generan la brecha 2 son:

### **a.2.1 Diseño deficiente del servicio**

- Procesos no sistematizados para el desarrollo de nuevos servicios.
- Diseños de servicios indefinidos.
- Falta de enlace entre el diseño del servicio y posicionamiento del mismo.

### **a.2.2 Ausencia de estándares definidos en función del cliente**

- No existen estándares de servicios definidos en función del cliente.
- Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente.
- Falta de procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio.
- Evidencia física y ambiente del servicio inapropiado.

## **a.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares**

“Es la discrepancia entre la creación de las normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

La brecha tres del modelo, asegura que todos los recursos necesarios para alcanzar los estándares estén en su lugar, es decir, que los factores inherentes al recurso humano de la empresa como: contratación, capacitación, planeación del trabajo, motivación y estructura organizacional se realice de manera adecuada para mejorar la calidad de los servicios que brindan y contribuyan al logro de los objetivos.

Según Zeithaml & Bitner (2002) los factores que generan la brecha 3 son:

#### **a.3.1 Deficiencias en las políticas de recursos humanos**

- Reclutamiento ineficaz.
- Ambigüedad y conflictos en los papeles.
- Tecnología deficiente con que cuenta el trabajador.
- Sistema de evaluación y comprensión inapropiadas.
- Falta de empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo.

#### **a.3.2 La oferta y la demanda no son iguales**

- No se suavizan los picos y valles de la demanda.
- Mezcla inapropiada del cliente.

#### **a.3.3 Los clientes no llevan a cabo sus papeles**

- Los clientes desconocen sus papeles y responsabilidades.
- Los clientes no afectan negativamente uno al otro.

#### **a.3.4 Problemas con los intermediarios del servicio**

- Conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño.
- Conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas.
- Dificultad para controlar la calidad y la consistencia.
- Tensión entre el empoderamiento y el control.

#### **a.4 Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

“Muestra la deferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Aplicar la brecha cuatro de manera eficiente, mejora la entrega del servicio, puesto que se controlan las comunicaciones dirigidas a los clientes y a que las promesas no generen expectativas elevadas.

Según Zeithaml & Bitner (2002) los factores que generan la brecha 4 son:

##### **a.4.1 No hay comunicación integral en la mercadotecnia de servicios**

- Tendencia a ver todas las comunicaciones externas como dependientes.
- No se incluye mercadotecnia interactiva en el plan de comunicación.
- No existe un fuerte programa interno de mercadotecnia.

##### **a.4.2 Administración ineficiente de las expectativas del cliente**

- No se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación.

##### **a.4.3 Promesas exageradas**

- Promesas exageradas en la publicidad.
- Promesas exageradas en la venta personal.
- Promesas exageradas de la evidencia física.

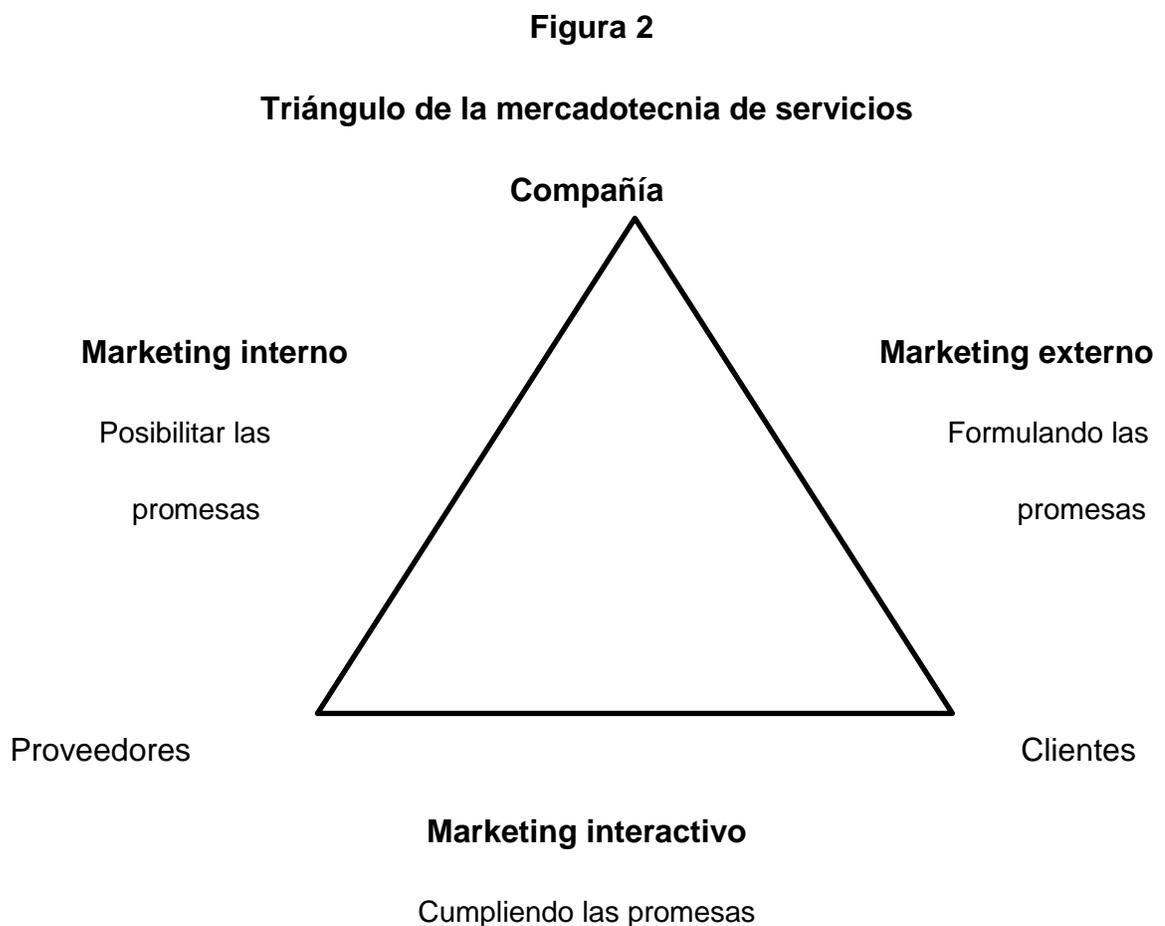
##### **a.4.4 Comunicación horizontal inadecuada**

- Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones.
- Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones.

## **b. Triángulo de la mercadotecnia de servicios**

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Los tres tipos de actividades de la mercadotecnia de servicios son fundamentales para construir y sostener relaciones con los clientes. (Ver figura 2)



Fuente: Zeithaml, V. y Bitner M. J. (2002). Marketing de servicios (p. 20). México: McGraw Hill.

### **b.1 Mercadotecnia externa**

“La empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Se facilita con la publicidad, ventas, promociones especiales y determinación de precios.

### **b.2 Mercadotecnia interna**

“Las promesas se cumplen a través del vínculo de la satisfacción del proveedor del servicio (trabajadores de la empresa) y la satisfacción del cliente. Intervienen los proveedores aplicando destrezas, habilidades, y los sistemas de servicio internos apropiados como herramientas y motivaciones”. (Zeithaml & Bitner, 2002)

La mercadotecnia interna tiene como objetivo formar y motivar a todos los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes.

### **b.3 Mercadotecnia interactiva**

“Ocurre en el momento de verdad, en el momento cuando el cliente interactúa con la empresa y el servicio se produce y se consume cumpliéndose o rompiéndose la promesa.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

La aplicación de la mercadotecnia interactiva genera grandes beneficios en la interacción del cliente con la empresa y confiabilidad de los servicios que se brindan.

## **c. Mezcla ampliada de la mercadotecnia de los servicios**

Para los servicios además de las cuatro P tradicionales, esta mezcla incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso. Se emplea para que la comunicación como la atención al cliente se brinde con un valor superior al de la competencia.

### **c.1 Personas**

“Todos los actores humanos que participan en la entrega de los servicios y que influyen en las percepciones del comprador, que incluyen el personal o los

proveedores del servicio, el cliente y otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

De las personas depende el éxito de la prestación de servicios.

### **c.2 Evidencia física**

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio, en el cual interactúa la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

Los elementos de la evidencia física: folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización, equipo e instalaciones, constituyen excelentes oportunidades para que las empresas transmitan mensajes consistentes y sólidos con relación al propósito de la organización, los segmentos de mercado y la calidad del servicio.

### **c.3 Proceso**

“incluye los procedimientos como: recepción de pedidos, registro de garantías, proceso de cobro, atención a reclamos, compras del consumidor final, etc. También número de pasos, mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio donde participa el cliente, es decir la realización del mismo y los sistemas de operación.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

## **1.7 Estandarización del servicio**

### **1.7.1 Manual de procedimientos**

“Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la organización.” (Gestiopolis, 2017)

Se refiere a un documento elaborado sistemáticamente en el que se indican las actividades que deben ser cumplidas por los miembros de una organización y la forma en que las mismas deben de ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

### **1.7.2 Guía de servicio al cliente**

Es un documento orientado a proporcionar a los trabajadores de una empresa, conocimientos generales sobre la forma de brindar un servicio al cliente, lo cual permite que se cumplan los estándares de calidad y excelencia. En el mismo, se detallan paso a paso los lineamientos básicos que deben seguirse en la atención al cliente externo, Asimismo los requerimientos mínimos de los trabajadores para hacer que la experiencia del cliente sea de su entera satisfacción.

## **1.8 Cliente**

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" (Barquero, Rodríguez, & Huertas, 2007)

En la actualidad, las empresas deben establecer relaciones duraderas con sus clientes, al preocuparse por mejorar el conocimiento del mismo, al ser este el objetivo principal de todas las actividades que se realicen.

### **1.8.1 Categorías del cliente**

#### **a. Cliente interno**

“Se entiende como cliente interno, a las personas que se involucran dentro de la empresa, son los receptores de la misión, visión, estrategias y acciones planteadas por la gerencia, para crear valor y ofrecer un servicio eficiente al cliente externo.” (Peel, 1991)

Cada uno de los integrantes que conformen los equipos de trabajo de las organizaciones deben estar plenamente convencidos de las funciones y atribuciones que les corresponde llevar a cabo y que tienen como objetivo cumplir la misión y visión del servicio, de manera que proporcionen satisfacción al cliente externo.

### **b. Cliente externo**

“Son los intermediarios (distribuidores) o consumidores finales que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe de manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.” (Peel, 1991)

Son el punto de referencia de toda la empresa, puesto que la organización enfoca todos sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades.

### **1.8.2 Valor para el cliente**

Según Kotler & Keller (2006) es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor.

El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan recibir del servicio y el costo total se refiere a los costos en que los clientes esperan incurrir al obtener, usar y disponer del servicio.

### **1.9 Servicio al cliente**

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa.” (Zeithaml & Bitner, 2002)

La meta del servicio al cliente es generar la lealtad y satisfacción de las personas, puesto que si no están satisfechas simplemente dejarán de solicitar el servicio. En la actualidad todas las empresas deben considerar la idea inmediata de brindar un servicio de calidad, el cual satisfaga la exigente demanda.

### **1.9.1 Características del servicio al cliente**

#### **a. Propiedad**

“Los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; éste debe de ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe. El receptor de la calidad del servicio no es objetivo, tan sólo tiene percepción inmensamente personal de cómo se le brindó el servicio.” (Peel, 1991). Lo anterior hace referencia a la percepción del servicio que tienen los clientes.

#### **b. Contacto directo**

“Se da entre el prestador y el cliente, limitado sólo por el contacto con los canales de comunicación; éste requiere constantemente de contacto humano, no se puede poner en un estante pues es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.” (Peel, 1991). Es la interacción que se genera entre el personal técnico o administrativo con los clientes.

#### **c. Participación activa del cliente**

“Participa en el proceso de producción de prestación del servicio, no sólo como consumidor, pues el cliente ve, inspecciona y califica en el mismo momento en que los recibe.” (Peel, 1991). Las decisiones de los clientes de las organizaciones dependen del contacto directo, puesto que genera una relación duradera, esto es demostrarle al cliente interés, conocimientos y flexibilidad que expresen una voluntad de buscar alternativas para solucionar sus problemas y necesidades.

### **1.9.2 Gestión de relaciones con el cliente**

“Proceso global de construcción y conservación de relaciones rentables con clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción.” (Kotler & Armstrong, 2004).

La relación con el cliente es utilizada para mejorar la proximidad y responder a sus necesidades, convirtiéndolos así en clientes leales, además de establecer relaciones rentables y duraderas, lo que maximiza su fidelidad.

#### **a. Pilares de la creación de relaciones con el cliente**

Según Kotler & Armstrong (2004) para captar y fidelizar a los clientes, la empresa debe buscar de forma constante nuevas formas de ofrecer a estos valor y satisfacción.

- **Valor percibido**

La percepción que tienen los clientes entre los beneficios y los costos del servicio que reciben, respecto a la competencia.

- **Satisfacción al cliente**

Resultados obtenidos del servicio respecto a las expectativas de los clientes. Si se cumplen sólo algunos, este quedará insatisfecho, si se cumplen todas, el cliente quedará satisfecho.

- **Retención del servicio**

Es la actividad que se debe de llevar a cabo para reducir la pérdida de clientes. Es tanto una medida de la lealtad de los clientes como la capacidad que tienen las empresas para mantener clientes satisfechos por el buen servicio.

- **Recuperación del servicio**

Una falla en el servicio se da cuando el desempeño no cumple las expectativas del usuario, por lo tanto, lo deja insatisfecho y este prescinde del servicio. Por lo tanto, la recuperación del servicio se refiere a las acciones que se deben de llevar a cabo para enfrentar la falla y sus consecuencias.

## **b. Incentivos para clientes**

Son estrategias de mercadotecnia cuyo objetivo es brindar a los clientes un valor agregado, estos se describen a continuación:

- **Incentivos de fidelización**

Su principal objetivo es obtener una relación estable y duradera con los clientes, obtener su lealtad.

- **Incentivos de captación**

La captación de clientes es indispensable para que cualquier empresa sobreviva, y sobretodo es imprescindible para hacer crecer un negocio, el objetivo principal de estos incentivos es aumentar el número de clientes de la empresa y sus utilidades.

- **Incentivos de recuperación**

Son las acciones que realiza una empresa como respuesta a un fallo en el servicio que se presta.

### **1.9.3 Gestión de relaciones con los trabajadores**

“Trabajar en conjunto con los colaboradores de otros departamentos de la misma empresa cuyo fin consiste en generar más valor para los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2004)

### **1.10 Estrategia**

“Las estrategias determinan la misión (o propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas.” (Benavides Pañeda, 2004)

Contar con una estrategia bien formulada ayuda a las empresas a asignar de forma efectiva los recursos para lograr una situación viable, al anticiparse a los posibles cambios del entorno y las acciones de la competencia.

### **1.11 Factores del recurso humano en la calidad del servicio**

Para cumplir con las exigencias de los clientes y brindar un servicio de calidad, es necesario contar con los siguientes elementos:

#### **1.11.1 Motivación**

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (Benavides Pañeda, 2004)

Se refiere todo aquello capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia su objetivo y su importancia radica en que los trabajadores motivados logran un mejor desempeño, debido a que se encuentran en mayor disposición de esforzarse por lograr los objetivos organizacionales.

#### **1.11.2 Liderazgo**

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.” (Benavides Pañeda, 2004)

La calidad en el servicio se obtiene cuando las empresas mantienen un liderazgo que inspira a los trabajadores a esforzarse día a día, a sentirse respaldados sin importar la presión constante de atender a clientes difíciles, sufrir momentos desagradables, recibir quejas, soportar exigencias contradictorias que causen desánimo, entre otras.

### **1.11.3 Capacitación**

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2000)

Son actividades didácticas orientadas a proporcionar conocimientos, habilidades y aptitudes a los trabajadores de una empresa, lo cual les permite tener un mejor desempeño en sus puestos actuales y futuros cargos.

### **1.11.4 Comunicación**

“Es la transferencia de información, el intercambio de ideas o el proceso de establecer una unicidad de pensamiento entre el emisor y el receptor.” (Belch & Belch, 2005). Además de la comunicación con los clientes y proveedores en las empresas existen tres tipos de comunicación: la descendente, ascendente y la horizontal que se refieren a información que se transmite entre los niveles superiores de autoridad, los niveles inferiores y entre personas de niveles similares.

#### **a. Tipos de comunicación**

Según Koontz & Heinz (2004) la comunicación se divide en:

##### **a.1 Comunicación descendente**

Es la emisión de directrices de superiores a subordinados, esta ayuda a clarificar políticas, metas, objetivos, programas, etc., a través de informes, memorándums, reglamentos y manuales. Esta información le brinda sentido de dirección, orienta a los trabajadores, suministra datos importantes y ayuda a resolver dudas.

## **a.2 Comunicación ascendente**

Es la retroalimentación de los subordinados, su enfoque es establecer oportunidad para recibir sugerencias, quejas, ideas u opiniones. Por este medio se conocen las interacciones humanas y ayuda a integrar a los trabajadores con la alta dirección. La misma se realiza a través de sugerencias, encuestas, diálogos, entrevistas y reuniones de grupo.

## **a.3 Comunicación horizontal**

Es la que se da entre personas de niveles similares en la estructura organizacional, sirve para integrar a los grupos de personas con el objetivo de hacer eficiente el trabajo.

## **1.12 Análisis FODA**

Según Koontz & Heinz (2004) es una herramienta que permite analizar los elementos internos y externos, a través de una matriz llamada FODA, en la que se detallan los factores positivos y negativos en el nivel horizontal y en el vertical los factores internos controlables y los externos no controlables, lo que ayudará a enfrentar situaciones estratégicas complejas de una forma sencilla y rápida.

### **1.12.1 Elementos del análisis FODA**

#### **a. Fortalezas**

“Características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización).” (Benavides Pañeda, 2004). Son actividades que se realizan correctamente dentro de las organizaciones.

**b. Debilidades**

“Características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (Benavides Pañeda, 2004). Son actividades que afectan el desempeño de la empresa, se controlan a través de los directivos.

**c. Amenazas**

“Situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (Benavides Pañeda, 2004)

**d. Oportunidades**

“Situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.” (Benavides Pañeda, 2004) (Véase figura 3)

**Figura 3**

**Matriz FODA**

<b>Ambiente interno</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	1.	1.
	2. Hacer lista	2. Hacer lista
	3. de fortalezas	3. de debilidades
	4.	4.
<b>Ambiente externo</b>	5.	5.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
1.		
2. Hacer lista	Usar fortalezas para	Vencer debilidades
3. de oportunidades	aprovechar las	aprovechando las
4.	oportunidades	oportunidades
5.		
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
1.		
2. Hacer lista	Usar fortalezas para	Reducir a un mínimo las
3. de amenazas	vencer amenazas	debilidades y evitar
4.		amenazas
5.		

Fuente: Koontz, H., & Heinz, W. (2004). Administración una Perspectiva Global (p. 139). México: McGraw Hill.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el siguiente capítulo se da a conocer los resultados obtenidos de la entrevista dirigida a la administradora, censos a trabajadores y encuestas a clientes reales, potenciales y perdidos, en donde se evaluaron los elementos de la mezcla de mercadotecnia y del servicio con base al modelo de brechas.

Asimismo, se evidencian factores que afectan a la empresa y que contribuirán para la definición de los cursos de acción, al tomar como base las fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas en la matriz FODA. La información del presente diagnóstico permitirá brindar soluciones factibles que coadyuven a la solución de la problemática.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

##### **2.1.1 Método Científico**

Durante el desarrollo de la investigación, se aplicó el método científico en sus tres fases, las cuales se describen a continuación:

- **Fase indagadora**

Se utilizó al obtener la información de fuentes primarias a través de la entrevista dirigida a la administradora de la empresa de acondicionamiento físico, así como también censos a trabajadores, encuestas a clientes reales, potenciales y perdidos; fuentes secundarias como libros, textos y páginas web.

- **Fase demostrativa**

En donde se demostró la validez de las hipótesis planteadas.

- **Fase expositiva**

En dicha etapa se dieron a conocer los resultados obtenidos.

### **2.1.2 Método Deductivo-Inductivo**

La comprobación de las hipótesis planteadas y los resultados finales de la investigación permitirán establecer que, ofrecer un servicio de alta calidad aporta un valor agregado para los clientes, aumentando el número de los mismos, logrando una diferenciación de la competencia y aumentando las utilidades percibidas.

### **2.1.3 Técnicas**

#### **a. Observación directa no estructurada**

Se observaron los fenómenos relevantes en el ambiente natural de los trabajadores de la empresa.

#### **b. Censo**

Se realizó cuestionario a la administradora de la empresa de acondicionamiento físico para obtener toda la información de la mezcla de mercadotecnia, mezcla promocional y los elementos del servicio que actualmente se aplican en la empresa de acondicionamiento físico. Así mismo se trasladaron cuestionarios a los trabajadores en los que se obtuvo información acerca de los elementos de la mezcla de mercadotecnia y del servicio.

#### **c. Encuestas**

Se realizaron encuestas a clientes reales, potenciales y perdidos de la empresa de acondicionamiento físico, esto a través de cuestionarios en los que se obtuvo información acerca de la satisfacción del servicio que reciben y los elementos del servicio.

#### **d. Investigación bibliográfica**

Se recolectó información de diferentes textos y páginas web los cuales sirvieron para elaborar la base teórica, esto permitió tener una mejor comprensión de la problemática.

#### **2.1.3 Instrumentos**

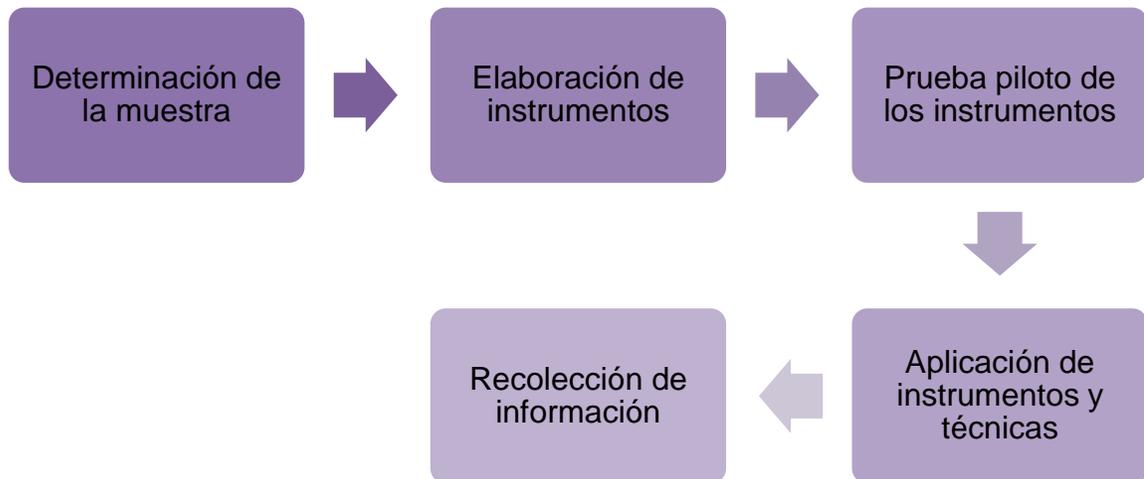
Se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de observación no estructurada
- Cuestionarios o boletas
- Boletas de encuesta
- Cuadros estadísticos
- Fichas bibliográficas

#### **2.1.4 Proceso de recolección de datos**

Para realizar el proceso de recolección de datos se siguieron los siguientes pasos: (Véase figura 4)

**Figura 4**  
**Proceso de recolección de datos**



Fuente: elaboración propia, noviembre 2016

A continuación, se detalla la forma en que se aplicaron los instrumentos y la manera en que se abordó a los trabajadores, clientes reales, clientes perdidos y potenciales.

#### **a. Trabajadores**

Para realizar el censo a los colaboradores se les abordó en sus respectivos turnos con autorización de la administradora, se les explicó que la información que brindarían en los cuestionarios sería estrictamente confidencial y que sus respuestas serían de utilidad para mejorar el servicio que la empresa brinda actualmente a los clientes.

### **b. Clientes reales**

Se encuestó a los clientes reales mientras se ejercitaban en el área de cardio, a otros se les abordó mientras salían o entraban a las instalaciones.

Se les pidió unos minutos de su tiempo para realizar los cuestionarios y se les informó que las encuestas servirían para un informe de tesis con el objetivo de presentar propuestas a la empresa para brindarles un mejor servicio.

### **c. Clientes perdidos**

Se contactó a los clientes a través de la vía telefónica, información brindada de las bases de datos proporcionadas por la administración de la empresa de acondicionamiento físico.

Se les solicitaron unos minutos para realizarles las preguntas y explicarles que el objetivo de la encuesta era poder determinar las causas por las cuales se habían retirado de la empresa y de esta forma presentar propuestas para incentivarlos a regresar.

### **d. Clientes potenciales**

De acuerdo a un estudio de mercado que se realizó por inversión de la empresa en el año 2014, se logró establecer que existían 63,000 clientes potenciales comprendidos entre las edades de 16 a 60 años, distribuidos en las zonas 1,4,5 y 16, esto se detalla a continuación: (Véase cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Distribución de clientes potenciales por zona**

<b>Zonas</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Zona 1	12,600	20%
Zona 4	9,450	15%
Zona 5	31,500	50%
Zona 16	9,450	15%
<b>Total</b>	<b>63,000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, noviembre 2016.  
Información brindada por la administradora de la empresa de acondicionamiento físico.

De los 63,000 clientes potenciales anteriormente descritos únicamente 12,000 pueden tener interés en asistir a una empresa de acondicionamiento físico, por lo tanto, se tomaron los porcentajes anteriores para abordarlos al momento de realizar el cálculo de la muestra. Estos cálculos se realizaron tomando en consideración la proximidad que tenían las personas con la empresa de acondicionamiento físico, además de factores como la accesibilidad de las zonas aledañas y el tráfico, motivo por el cual se le dio mayor importancia a las zonas 1 y 5.

Asimismo, las encuestas se dividieron en dos grupos, clientes potenciales que conocían del servicio del acondicionamiento físico, es decir que han asistido o asisten a otras empresas de acondicionamiento físico y los que no.

## 2.1.5 Cálculo de la muestra

### Clientes reales

La información de los clientes reales se obtuvo de la base de datos de la empresa de acondicionamiento físico, la cual detalla que a junio de 2016 la cantidad de estos era de 480.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó el cálculo para una proporción finita y un muestreo sin reemplazo, asumiendo que los valores para P y Q son del 50% respectivamente

Fórmula a utilizar

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{E^2 (N-1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Datos

Z= 1.96 área bajo la curva normal

B= 95% nivel de confianza

E= 5% máximo error de estimación permitido

P= 50% probabilidad de éxito

Q= 50% probabilidad de fracaso

N= 480 clientes reales

Sustituyendo valores

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (480)}{0.05^2 (480-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$
$$n = 460.992/2.1579$$

**n= 213.63 = 214 clientes reales**

Para una población de 480 clientes reales de la empresa de acondicionamiento físico se tomó una muestra de 214.

## Cientes perdidos

La información de los clientes perdidos se obtuvo de la base de datos de la empresa de acondicionamiento físico, en la cual se detalla que en el período 2014-2016 la cantidad de estos fue de 1,108.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó el cálculo para una proporción finita y un muestreo sin reemplazo, asumiendo que los valores para P y Q son del 50% respectivamente

Fórmula a utilizar

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{E^2 (N-1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Datos

Z= 1.96 área bajo la curva normal

B= 95% nivel de confianza

E= 5% máximo error de estimación permitido

P= 50% probabilidad de éxito

Q= 50% probabilidad de fracaso

N= 1108 clientes perdidos

Sustituyendo valores

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1108)}{0.05^2 (1108-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 1064.12/3.7279$$

$$n = 285.45 = 285 \text{ clientes perdidos}$$

Para una población de 1108 clientes perdidos de la empresa de acondicionamiento físico comprendidos entre los años 2014 al 2016, se tomará una muestra de 285.

### **Clientes potenciales**

La empresa de acondicionamiento físico realizó un estudio de mercado en el año 2014 en el que se pudo establecer que hay 63,000 personas económicamente activas, comprendidas entre las edades de 16 a 60 años entre las zonas 1,4,5 y 16 de las cuales 12,000 pueden tener interés en asistir a una empresa de acondicionamiento físico.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó el cálculo para una proporción finita y un muestreo sin reemplazo, asumiendo que los valores para P y Q son del 95% y 5% respectivamente, debido a que se cuenta con estudios previos.

Fórmula a utilizar

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{E^2 (N-1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Datos

Z= 1.96 área bajo la curva normal

B= 95% nivel de confianza

E= 3% máximo error de estimación permitido

P= 95% probabilidad de éxito

Q= 5% probabilidad de fracaso

N= 12,000

Sustituyendo valores

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05) (12000)}{0.03^2 (12000-1) + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$n = 2189.71/10.9758$

$n = 199.50 = 200$  clientes potenciales

Para una población de 12,000 clientes potenciales que pueden tener interés en asistir a una empresa de acondicionamiento físico, se tomó una muestra de 200.

## **2.2 Ambiente de la mercadotecnia**

### **2.2.1 Ambiente macroeconómico**

Los factores externos (demográficos, económicos, sociales o culturales, tecnológicos, políticos y legales) son presentados para conocer la situación de los mismos y su impacto en las actividades de la empresa de acondicionamiento físico.

#### **a. Factores demográficos**

Actualmente el mercado del acondicionamiento físico se encuentra en constante crecimiento, motivo por el cual existe cada vez más competencia.

Según un estudio de mercado que realizaron en la empresa unidad de análisis, el grupo objetivo de clientes potenciales es de 63,000 personas comprendidas entre las edades de 16 a 60 años.

#### **b. Factores económicos**

La tasa de inflación para el mes de diciembre de 2016 era de 4.23% aumentado considerablemente con relación a la tasa que se tuvo en diciembre del 2015 que fue de 3.07% -según datos del Banco de Guatemala- Además, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 288-2016 el nuevo salario mínimo para el 2017 es de Q2,893.21 aumentando de esta forma con relación al que regía en el año 2016 que era Q2,747.04. – Según datos del Ministerio de Trabajo- Sin embargo, este cambio no representa algo significativo para la economía de la población, esto debido al alza en los precios de los combustibles y canasta básica.

Lo anterior representa una amenaza para la empresa, en virtud que puede influir directamente en el poder adquisitivo de los clientes, limitándoles erogar un gasto para adquirir los servicios que la misma ofrece.

### **c. Factores sociales y culturales**

Actualmente en Guatemala la mayoría de la población no tiene el hábito de ejercitarse o tener una dieta saludable, sin embargo, existe un porcentaje de personas que realizan actividades físicas y asisten a empresas de acondicionamiento físico, las mismas lo hacen por diversos motivos entre los que se encuentran: por moda, indicaciones médicas, metas de inicio de año, bajar de peso, entre otras.

Por lo anterior se deduce que hay personas que están abiertas a la posibilidad de mejorar su estilo de vida, esto puede representar una oportunidad para la empresa de aumentar el número de clientes potenciales.

### **d. Factores tecnológicos**

La tecnología de última generación permite a las empresas de acondicionamiento físico gestionar de manera eficaz sus instalaciones y clientes. Las nuevas tecnologías incluyen máquinas inteligentes que proporcionan una mayor información a los clientes, tanto de calorías, distancia recorrida, ritmo cardíaco, entre otras en cada rutina de ejercicio, adicional poseen opciones para escuchar música a través de un reproductor o ipod, además de clases virtuales, zonas Wi-Fi, páginas web y redes sociales, todas estas herramientas enfocadas a brindar un mejor servicio.

### **e. Factores políticos y legales**

Las leyes que regulan el funcionamiento de las empresas de acondicionamiento físico en Guatemala son las siguientes:

- Código de salud (decreto 90-97 del Congreso de la República de Guatemala)
- Decreto número 13-2007 Congreso de la República de Guatemala: Ley general que regula el uso de los esteroides y otras sustancias peligrosas
- Acuerdo Gubernativo 376-2007 Reglamento para la regulación, autorización, acreditación y control de establecimientos de atención para la salud

### **2.2.2 Ambiente microeconómico**

Los factores internos son presentados a continuación para conocer la situación de los mismos y su impacto en las actividades que realiza la empresa de acondicionamiento físico.

#### **a. Empresa**

Se describirán los elementos de la empresa unidad de análisis, los servicios de acondicionamiento físico que ofrece, datos obtenidos a través de la entrevista realizada a la administradora.

##### **a.1 Antecedentes**

La empresa de acondicionamiento físico fue fundada en el mes de agosto de 1981, inició funcionando en un pequeño local ubicado en un centro comercial, ofrecían únicamente servicios de aeróbicos y asistían únicamente mujeres.

Con el transcurrir del tiempo y la cantidad de clientes que poseían, los socios decidieron adquirir un terreno que contaría con las áreas de cardio, pesas, pista, salón de spinning, salón de belleza y spa, aumentando considerablemente el número de clientes con los que anteriormente contaban.

Durante años la empresa de acondicionamiento físico se posicionó como único líder en el sector, sin embargo, a partir del año 2011 tuvieron una disminución significativa de clientes afectando así las utilidades percibidas.

### **a.2 Situación actual**

Actualmente la empresa de acondicionamiento físico ofrece entrenamientos de coordinación, fuerza y resistencia muscular. Cuenta con áreas de cardio, pesas, salón de spinning, estudio de yoga, espacios al aire libre, ofreciendo un entorno diferente para ejercitarse. Ofrece orientación y evaluación eficaz, profesional y actualizada, para alcanzar beneficios y metas individuales en la apariencia física, salud, área emocional y mental.

En los últimos años la empresa de acondicionamiento físico ha presentado una reducción significativa de clientes, esto debido a la inconformidad por no brindar un servicio de calidad los trabajadores del área técnica y administrativa, lo cual ha ocasionado disminución en las utilidades percibidas.

### **a.3 Misión**

“Satisfacer a nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad, profesional y actualizado que evidencia nuestro deseo de mejoramiento continuo”.

### **a.4 Visión**

“Ofrecer servicios relacionados con el acondicionamiento físico, proporcionando una orientación eficaz, profesional y actualizada, para alcanzar beneficios y metas individuales en su apariencia física, salud, área emocional y social”.

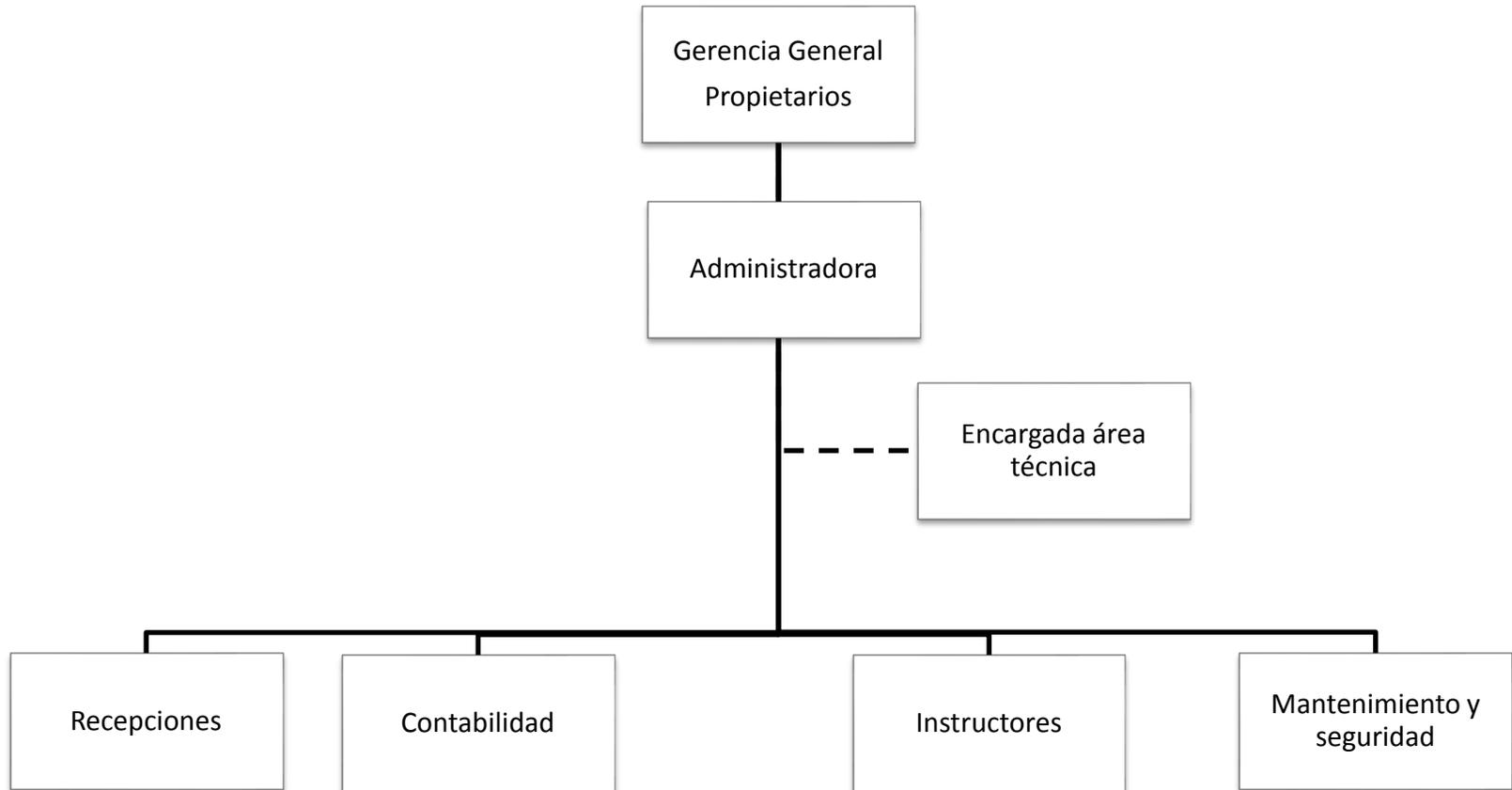
### **a.5 Valores**

“Cumplimos nuestra misión con honestidad, integridad, amor, servicio y fidelidad”.

### **a.6 Estructura Organizacional**

La empresa cuenta con una administradora y una encargada del área técnica; la administradora se encarga de los aspectos generales, administrativos y financieros, la encargada del área técnica funciona como staff y se encarga de los instructores de todas las áreas para dar un funcionamiento correcto (Véase figura 5)

**Figura 5**  
**Organigrama general de la empresa de acondicionamiento físico**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2016. Organigrama proporcionado por la administración de la empresa

## **b. Proveedores**

Actualmente la empresa cuenta con un número de proveedores que le brindan diferentes insumos o servicios para poder realizar todas sus actividades sin inconvenientes, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes (Véase tabla 1)

**Tabla 1**

### **Listado de proveedores de la empresa de acondicionamiento físico**

No	Proveedor	Insumos o maquinaria	Uso
1	Empresa "A"	Publicidad en vallas	Publicidad
2	Empresa "B"	Gas	Calentadores de las duchas
3	Empresa "C"	Suministros	Limpieza y sanitarios
4	Empresa "D"	Bebidas hidratantes	Cafetería
5	Empresa "E"	Bebidas hidratantes	Cafetería

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

## **c. Clientes**

La empresa de acondicionamiento físico cuenta con 480 clientes actualmente, de quienes a continuación se describe el perfil: (Véase tabla 2)

**Tabla 2**  
**Perfil de clientes reales**

<b>Perfil del cliente</b>	
Geográfico	Ciudad de Guatemala específicamente zonas 1,4,5 y 16
Edad	16 a 60 años
Sexo	Masculino y femenino
Ocupación	Jóvenes, adultos, estudiantes, empresarios, amas de casa, profesionales
Nivel socioeconómico	Medio y medio-alto
Ciclo de vida familiar	Solteros, casados, con hijos, sin hijos

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

#### **d. Competencia**

##### **d.1 Competencia directa**

Esta competencia ha afectado directamente a la empresa a partir del año 2011, puesto que la afluencia de clientes y las ganancias que perciben ha disminuido; a continuación, se presenta la comparación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia y de servicio (Véase tabla 3 y 4)

**Tabla 3**

**Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia directa respecto a los elementos de la mezcla de mercadotecnia**

<b>Elementos de la mezcla de mercadotecnia</b>	<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Competencia directa "A" de la empresa</b>
Servicio	Entrenamientos de coordinación, fuerza y resistencia muscular a través de diferentes técnicas. Además de evaluaciones físicas eventuales	Entrenamientos de coordinación, fuerza y resistencia muscular a través de diferentes técnicas. Además de evaluaciones físicas eventuales
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas individuales</li> <li>• Cuotas pareja</li> <li>• Cuotas tercera edad</li> <li>• Cuotas corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas individuales</li> <li>• Cuotas pareja</li> <li>• Cuotas familiares</li> <li>• Cuotas corporativas</li> <li>• Cuotas para estudiantes</li> <li>• Cuotas para vacacionistas</li> </ul>
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de cardio</li> <li>• Área de pesas</li> <li>• Área de pista</li> <li>• Área de spinning</li> <li>• Cafetería</li> <li>• Spa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de cardio</li> <li>• Área de pesas</li> <li>• Área de pista</li> <li>• Área de spinning</li> <li>• Cafetería</li> <li>• Sauna y spa</li> <li>• Piscina</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción gratis</li> <li>• Invitado por un día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos en cuotas por horarios</li> <li>• Inscripción gratis</li> <li>• Invitados por 1 día</li> <li>• Descuentos en cuotas por vacaciones</li> </ul>

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

**Tabla 4**

**Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia directa respecto a los elementos del servicio**

<b>Elementos de servicio</b>	<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Competencia directa “A” de la empresa</b>
Medición de satisfacción y expectativas	No cuentan con estrategias para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes	No cuentan con estrategias para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes
Quejas y sugerencias	Cuentan con un cuaderno para anotar quejas y sugerencias, mas no lo tienen a la vista y no ha sido efectivo	Tienen un buzón de quejas y sugerencias digital
Promociones e incentivos	Utilizan promociones eventuales para clientes nuevos, pero no para fidelizar a los actuales	Utilizan promociones mensuales para fidelizar a los clientes y atraer a nuevos
Evidencia física	Instalaciones amplias, ventiladas y jardinizadas, sin embargo el equipo que tienen cuenta con 20 años de uso y los clientes no están conformes con él	Instalaciones y equipos modernos. El área de sauna es una de sus mayores fortalezas
Capacitación	Falta de conocimientos técnicos y de servicio al cliente, por ausencia de capacitaciones	Los trabajadores no tienen los conocimientos suficientes para realizar las rutinas de ejercicio para los clientes, por falta de capacitaciones existentes.

Continuación tabla 4

Elementos del servicio	Empresa de acondicionamiento físico	Competencia directa "A" de la empresa
Comunicación	<p>No se les notifica a los empleados acerca de las promociones que realizan, únicamente la fuerza de ventas está enterada.</p> <p>No realizan promesas de un servicio de calidad a los clientes</p>	<p>Los empleados siempre están informados de las promociones que tienen.</p> <p>No realizan promesas de un servicio de calidad, promueven diversión.</p>

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

#### **d.2 Competencia indirecta**

Una de las causas que afecta la pérdida y captación de clientes de la empresa, es el crecimiento de la competencia indirecta en zonas aledañas; a continuación, se presenta la comparación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia y del servicio (Véase tablas 5 y 6)

**Tabla 5**

**Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia indirecta respecto a los elementos de la mezcla de mercadotecnia**

<b>Elementos de la mezcla de mercadotecnia</b>	<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Competencia indirecta "A"</b>	<b>Competencia indirecta "B"</b>	<b>Competencia indirecta "C"</b>
Servicio	Entrenamientos de coordinación, fuerza y resistencia muscular a través de diferentes técnicas. Además de evaluaciones físicas eventuales	Entrenamientos de condición física, fuerza muscular a través de equipos modernos. Además de evaluaciones nutricionales	Entrenamientos de coordinación, fuerza, resistencia muscular y natación.	Entrenamientos de pérdida de peso, tonificación muscular y recuperación de lesiones
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas individuales</li> <li>• Cuotas pareja</li> <li>• Cuotas tercera edad</li> <li>• Cuotas fin de semana</li> <li>• Cuota de una semana</li> <li>• Cuota diaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas básicas</li> <li>• Cuotas plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas individuales</li> <li>• Cuotas pareja</li> <li>• Cuotas corporativas</li> <li>• Cuotas de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota básica</li> </ul>

Continuación tabla 5

Elementos de la mezcla de mercadotecnia	Empresa de acondicionamiento físico	Competencia indirecta "A"	Competencia indirecta "B"	Competencia indirecta "C"
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de cardio</li> <li>• Área de pesas</li> <li>• Área de pista</li> <li>• Área de spinning</li> <li>• Cafetería</li> <li>• Spa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de cardio</li> <li>• Área de circuitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de cardio</li> <li>• Área de pista</li> <li>• Área de spinning</li> <li>• Área de TRX</li> <li>• Sauna</li> <li>• Piscina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de circuitos</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción gratis</li> <li>• Invitado por un día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción gratis</li> <li>• Invitado por una semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción gratis</li> <li>• Paquetes de cuotas</li> <li>• Invitados por un día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clínica de introducción</li> <li>• Inscripción gratis</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, noviembre 2016

**Tabla 6**

**Análisis comparativo de la empresa de acondicionamiento físico y la competencia indirecta respecto a los elementos del servicio**

<b>Elementos de los elementos del servicio</b>	<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Competencia indirecta "A"</b>	<b>Competencia indirecta "B"</b>	<b>Competencia indirecta "C"</b>
Medición de satisfacción Y expectativas	No cuentan con estrategias para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes	No cuentan con estrategias para conocer satisfacción y expectativas	No cuentan con estrategias para conocer satisfacción y expectativas	No cuentan con estrategias para conocer satisfacción y expectativas
Quejas y sugerencias	Cuentan con un cuaderno para anotar quejas y sugerencias, mas no lo tienen a la vista y no ha sido efectivo	Se habla directamente con el administrador, o a través de su página en Facebook en la sección de opiniones	Se realizan a través de correo electrónico, el cual está promocionado en rótulos colocados en puntos estratégicos	Se realiza a través de la página de Facebook en la sección de noticias
Promociones e incentivos	Utilizan promociones eventuales para clientes nuevos, pero no para fidelizar a los actuales	Otorgan pases de cortesía por una semana para atraer nuevos clientes	Descuentos al adquirir un contrato por varios meses	Reducción, clínicas introductorias y descuento en pagos de varios meses
Evidencia física	Instalaciones amplias, ventiladas y jardinizadas, sin embargo el equipo que tienen ya tiene 20 años de uso y los clientes no están conformes con el	Instalaciones amplias y equipo de cardio y pesas moderno	Instalaciones amplias y área de piscina el cual da un valor agregado	Amplias instalaciones con equipo moderno para realizar las rutinas de cross fitt

Continuación tabla 6

Capacitación	No todos los trabajadores del área técnica están capacitados, puesto que al contratar a alguien el mismo va aprendiendo en el transcurso. No tienen capacitaciones de servicio al cliente.	Los trabajadores no se encuentran capacitados, pero se promueve adquirir planes con entrenador personal con un costo extra	Falta de conocimientos técnicos y de servicio por ausencia de capacitaciones	La mayoría de instructores se encuentran capacitados por la intensidad y riesgo de los ejercicios
Comunicación	No se les notifica a los empleados acerca de las promociones que realizan, únicamente la fuerza de ventas está enterada.  No realizan promesas de un servicio de calidad a los clientes	Únicamente en recepción tienen información de planes y promociones. Promueven la diversión y comodidad	Únicamente en administración y recepción se conocen las promociones y las actividades a través de rótulos	Se dan a conocer las promociones por medio de redes sociales y página web

Fuente: Investigación de campo, noviembre 2016

## 2.3 Ventas de la empresa

A continuación, se presentan los ingresos anuales de la empresa de acondicionamiento físico en el período del 2012 al 2016, los cuales se detallan mes a mes, así como la gráfica de los mismos. Es importante señalar que a partir del año 2012 se presenta una disminución significativa en las utilidades, sin embargo, a partir del año 2014 se ha presentado un ligero crecimiento esto se debe a las promociones que se han realizado mes a mes, no obstante, el crecimiento no es rentable debido a que los ingresos se utilizan únicamente para cubrir los gastos de operación y los socios no perciben utilidades. (Véase cuadro 2 y gráfica 1)

### Cuadro 2

#### Ingresos anuales de la empresa de acondicionamiento físico

#### Cifras expresadas en Quetzales

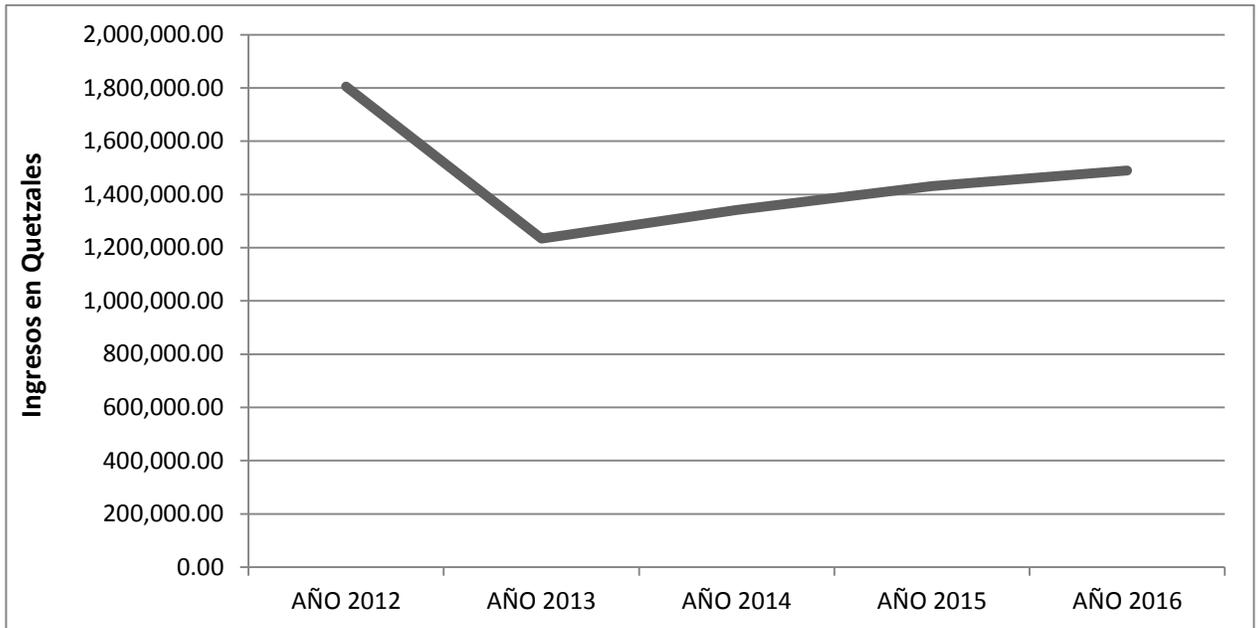
Mes	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero	167,681.01	109,570.00	106,750.00	133,960.00	112,790.00
Febrero	160,019.98	107,350.00	117,573.24	125,640.00	126,600.00
Marzo	163,586.00	118,171.35	98,880.00	108,805.00	124,030.00
Abril	181,426.00	120,884.00	94,961.05	105,479.00	129,420.00
Mayo	129,212.77	93,185.00	87,532.55	107,916.00	149,046.00
Junio	184,761.19	98,555.55	94,538.50	131,531.00	128,920.00
Julio	166,931.46	111,614.00	132,340.00	129,772.00	136,600.00
Agosto	199,935.19	97,858.50	98,295.00	128,255.00	148,867.00
Septiembre	105,741.38	97,933.77	141,285.00	143,104.00	136,857.00
Octubre	130,250.00	101,342.77	138,512.50	117,387.50	147,703.00
Noviembre	115,661.00	98,855.00	114,225.00	121,595.00	149,064.00
Diciembre	100,550.00	78,577.15	116,315.00	78,025.00	109,985.00
Total	<b>1,805,755.98</b>	<b>1,233,897.09</b>	<b>1,341,207.84</b>	<b>1,431,469.50</b>	<b>1,489,897.00</b>
Aumento/ Disminución		<b>-31.7%</b>	<b>8.7%</b>	<b>6.7%</b>	<b>4.1%</b>

Fuente: Investigación de campo, noviembre 2016

**Gráfica 1**

**Ingresos anuales de la empresa de acondicionamiento físico**

**Cifras expresadas en Quetzales**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

Asimismo, se presenta la información de la cantidad de clientes que registró la empresa en ese lapso de tiempo y su variabilidad. (Véase cuadros 3 gráfica 2)

### Cuadro 3

#### Cantidad de clientes de la empresa de acondicionamiento físico

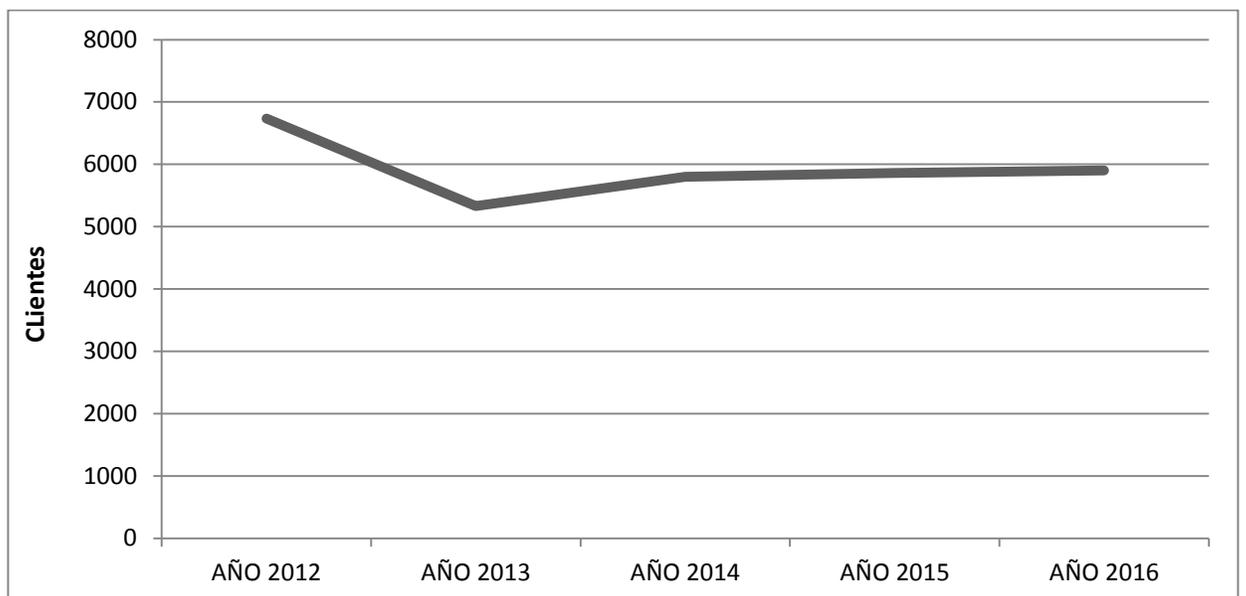
Período 2012-2016

Mes	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero	623	444	493	560	432
Febrero	592	476	469	497	478
Marzo	607	500	480	485	453
Abril	665	539	439	443	479
Mayo	471	435	422	428	541
Junio	678	428	459	522	479
Julio	620	513	661	560	528
Agosto	715	429	493	533	551
Septiembre	422	437	554	499	495
Octubre	481	398	464	499	542
Noviembre	462	407	466	531	501
Diciembre	397	325	399	307	426
<b>Total</b>	<b>6733</b>	<b>5331</b>	<b>5799</b>	<b>5864</b>	<b>5905</b>
Aumento/ Disminucion		<b>-20.8%</b>	<b>8.8%</b>	<b>1.12%</b>	<b>0.70%</b>

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016. Información proporcionada por la administración de la empresa.

Según la información brindada por la administradora de la empresa de acondicionamiento la cantidad de clientes disminuyó en forma significativa en el año 2012 con relación al anterior, sin embargo, en el año 2014 se presentó un ligero incremento en la cantidad de clientes, el cual no ha sido significativo para lograr la rentabilidad deseada por los propietarios.

**Gráfica 2**  
**Cantidad de clientes anuales**  
**Período 2012-2016**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

#### **2.4 Análisis de los elementos de la mezcla de mercadotecnia a través de la entrevista con la administradora**

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora de la empresa de acondicionamiento físico se obtuvieron los siguientes datos:

##### **a. Servicio**

Los servicios con los que cuenta actualmente la empresa de acondicionamiento físico son los siguientes: clases de pista como baile, pilates, boot camp,

calistenia, yoga, tae bo, clases de spinning, circuitos en el área de cardio, circuitos en el área de pesas, servicio de cafetería y evaluaciones físicas.

Actualmente la empresa posee mayor diversidad de clases con las que no contaban anteriormente, entre las cuales se pueden mencionar: clases de yoga, fitball, belly dance, zumba, entre otras.

### **b. Precio**

A continuación, se detallan los planes de cuotas con las que cuenta la empresa actualmente: (Véase cuadro 4)

**Cuadro 4**

**Descripción de precios de la empresa de acondicionamiento físico**

<b>Pagos en caja</b>		<b>Débitos automáticos</b>	
Plan individual	Q300.00 al mes	Plan único	Q260.00 al mes
Plan pareja	Q280.00 c/u al mes		
Plan tercera edad	Q230.00 al mes	Plan tercera edad	Q200.00 al mes
Plan fin de semana	Q180.00 al mes		
Plan una semana	Q110.00 al mes		
Cuota diaria	Q50.00		

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

El precio es calculado a través de una integración del costo de operación anual con base a la asistencia promedio, considerando el margen de utilidad marcado por los propietarios.

La estrategia de precios que poseen actualmente no ha sido eficaz, esto debido a que la competencia directa maneja precios iguales o similares en todas las cuotas.

### **c. Plaza**

La empresa de acondicionamiento físico, presta sus servicios a través de diferentes áreas, entre las cuales se pueden mencionar: dos recepciones, administración, dos parqueos, área de cardio, pesas, pista, spinning, estudio de yoga, clínica de evaluación, área de cafetería y spa. (Véanse figuras 6, 7, 8 y 9)

**Figura 6**

**Entrada principal, empresa de acondicionamiento físico**



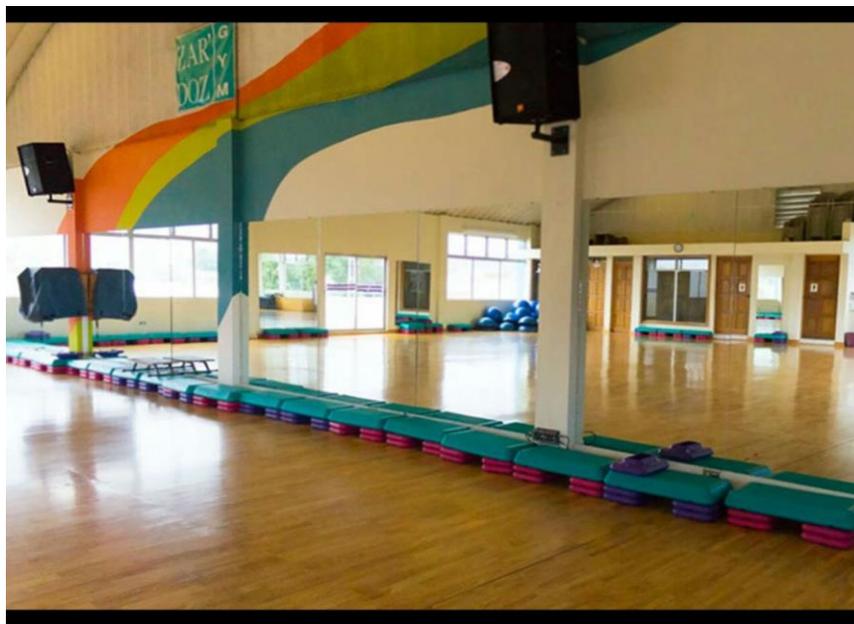
**Figura 7**

**Área de pesas, empresa de acondicionamiento físico**



**Figura 8**

**Área de pista, empresa de acondicionamiento físico**



**Figura 9**

**Área de spinning, empresa de acondicionamiento físico**



Actualmente la empresa está en proyectos de remodelación para ampliar el área de cardio, esto con el objetivo de brindar un mejor servicio.

**d. Promoción**

La empresa de acondicionamiento físico actualmente aplica la mezcla de mercadotecnia a través de los siguientes elementos:

**d.1 Publicidad**

La empresa de acondicionamiento físico promueve los servicios que ofrece a través de 2 vallas publicitarias, las cuales se encuentran ubicadas en la zona 5.

## **d.2 Mercadeo interactivo**

La empresa cuenta con una página web, en la cual se dan a conocer los servicios que ofrece, además de publicar cada mes las actividades que realizarán tanto en el área de pista, como en el área de spinning.

Asimismo, utilizan las redes sociales (Facebook, twitter e Instagram) para promocionar las actividades especiales.

## **d.3 Mercadeo directo**

Realizan telemarketing para comunicarse con los clientes perdidos, con el objetivo de conocer las causas que los motivaron a retirarse de la empresa.

## **2.5 Análisis de los elementos del servicio a través de la entrevista con la administradora**

### **a. Medición de satisfacción y expectativas**

De acuerdo a la información proporcionada por la administración, la empresa actualmente no cuenta con estrategias para captar información que dé a conocer la satisfacción y las expectativas de los clientes, únicamente se enfocan en la resolución de inconvenientes o inconformidad de los clientes, sin embargo consideran importante contar con estos instrumentos para brindar un mejor servicio.

### **b. Quejas y sugerencias para la recuperación del servicio**

En la actualidad cuentan con un cuaderno para anotar las quejas y sugerencias, el mismo es adicional al que poseen de la DIACO. Este medio se encuentra en el área de recepción, sin embargo, la mayoría de los clientes desconocen su existencia y únicamente lo utilizan aquellos que presentan alguna inconformidad verbal a los trabajadores, por lo que estos les indican que pueden anotarlos por esa vía y que se le dará una pronta solución.

### **c. Fidelización de clientes actuales**

Actualmente no poseen estrategias para fidelizar a los clientes; anteriormente realizaron una alianza con la entidad denominada Liga contra la obesidad, en la cual esta les brindaba un servicio de nutrición a los clientes, sin embargo la nutricionista se desmotivó por la falta de compromiso de parte de la empresa con el proyecto y este no continuó.

### **d. Estandarización del servicio**

En la actualidad la empresa cuenta con manuales de procedimientos para determinados procesos del área de recepción, tales como, utilización de la planta telefónica y las diferentes transacciones que se pueden realizar en el POS. Sin embargo, estos no son de mucha utilidad pues la mayoría desconoce la existencia de los mismos y realiza el aprendizaje por consulta a otras personas.

Además, no existen manuales para el área técnica ni guías de servicio para todo el personal, esto debido a que todas las indicaciones la realizan en forma verbal.

### **e. Reclutamiento y selección**

Al momento de requerir una plaza en la empresa de acondicionamiento físico, la misma se da a conocer a través de referencias, esto debido a que no cuentan con medios de comunicación específicos para darla a conocer.

Además, no cuentan con perfiles de puestos para reclutar a las personas idóneas, de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Para la etapa de selección, se hace uso de la entrevista y de referencias personales y laborales por vía telefónica.

### **f. Capacitación y motivación**

Al momento que una persona inicia a laborar en la empresa, uno de los trabajadores del área o puesto similar es designado para brindar la inducción

correspondiente, para que posteriormente, ser monitoreado por la administración para evaluar su desempeño. Este factor afecta directamente el servicio que se brinda, debido a que no se ha invertido en la formación profesional de los colaboradores.

Caso contrario, los empleados del área técnica reciben capacitaciones de actualizaciones de ejercicios funcionales y anaeróbicos.

La administradora considera importante contar con capacitaciones de servicio al cliente para todos los empleados, esto para brindar un servicio que supere las expectativas del cliente.

En cuanto al tema de motivación, no cuentan con un programa específico que incentive a los trabajadores y de esta forma alentarlos a mejorar su rendimiento y brindar un servicio de calidad.

#### **g. Evaluación del desempeño**

Según información recabada, se pudo determinar que la empresa no considera importante realizar evaluaciones de desempeño a sus trabajadores.

#### **h. Comunicación interna**

Cuando se llevan a cabo actividades o promociones especiales, estas no se dan a conocer a todos los trabajadores, motivo por el cual cuando los clientes necesitan saber algo, no se les informa correctamente.

#### **i. Comunicación externa**

Los mensajes que se utilizan en la publicidad de la empresa, son enfocados a dar a conocer únicamente los precios, promociones y algunas clases específicas que la misma ofrece. Hasta la fecha no se han realizado promesas de un servicio de calidad. Sin embargo, la administradora considera importante crear expectativas de lo que ofrecen.

## 2.6 Análisis de encuestas a trabajadores respecto a variables del servicio

Los trabajadores de la empresa tienen un papel importante en la prestación de los servicios, debido a que de ellos depende la satisfacción o la inconformidad por parte de los clientes, motivo por el cual se encuestó a los 29 trabajadores para obtener datos más precisos.

### a. Percepción de los trabajadores sobre el servicio al cliente

Para evaluar los servicios que ofrece la empresa de acondicionamiento físico se hizo uso de la encuesta, en la cual se interrogó a los trabajadores con el fin de conocer su opinión acerca de la atención a los clientes. Para ello se analizaron aspectos demográficos relacionados con el cliente interno, así como los procedimientos de la empresa y su percepción a cerca de los elementos del servicio.

#### a.1 Perfil de los trabajadores

Para la presente investigación se consideró importante incluir las características de los trabajadores que laboran actualmente en la empresa para determinar el perfil que predomina los mismos. (Véase cuadro 5)

**Cuadro 5**  
**Perfil de los trabajadores**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Edad</b>		
18 a 30 años	17%	5
30 años en adelante	83%	24
<b>Sexo</b>		
Masculino	69%	20
Femenino	31%	9
<b>Nivel académico</b>		
Primaria	14%	4
Diversificado	55%	16

Continuación cuadro 5

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Universitario	31%	9
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	79%	23
Casado	21%	6
<b>Tiempo de laborar</b>		
Más de un año	21%	6
De 2 a 5 años	34%	10
De 5 a 10 años	31%	9
Más de 10 años	14%	4

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
 Base: 29 trabajadores

De acuerdo a la información brindada por los trabajadores, se pudo determinar que todos son mayores de edad, debido a que es un requisito de la empresa para admitir personal, además la mayoría son hombres por la demanda física que implica el trabajo que realizan y los turnos con los que cuenta la empresa, los cuales inician en la jornada matutina a partir de las 5am y finalizan en la jornada vespertina a las 9pm. Asimismo, se determinó que la falta de oportunidades laborales en el país, ha influido en la permanencia de los trabajadores en la empresa.

### **a.2 Estándares del servicio**

Se les preguntó a los trabajadores si tenían conocimiento que la empresa de acondicionamiento físico cuenta con un manual de procedimientos, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 6)

## Cuadro 6

### Conocimiento de los trabajadores acerca del manual de procedimientos

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí lo conoce	28%	8
No lo conoce	72%	21

Fuente: Investigación de campo noviembre 2016  
Base: 29 trabajadores.

De acuerdo a la información anterior, se pudo determinar que un alto porcentaje no tiene conocimientos acerca de la existencia de un manual de procedimientos, esto debido a que, al momento de ingresar a laborar a la empresa, un trabajador en un puesto similar les indica qué pasos deben seguir en sus respectivos puestos. Del porcentaje de trabajadores que afirmaron tener conocimiento, consideran que el mismo no les han sido de utilidad para mejorar el servicio que ofrecen.

Como se puede observar no existe una estandarización del servicio que ofrece la empresa, esto debido a que no cuentan con un manual de procedimiento efectivo y actualizado.

#### **a.3 Evidencia física**

Se les cuestionó a los trabajadores si consideraban que las instalaciones de la empresa de acondicionamiento físico permiten ofrecer un servicio de calidad a los clientes, a lo cual el 89% respondieron que sí y sólo un 11% que no. Asimismo, se les preguntó a los trabajadores qué cambios recomendarían a la empresa de acondicionamiento físico en sus instalaciones para brindar un servicio de calidad, a lo cual respondieron cambios de la duela del área de pesas y la restauración del área de piscina, además de implementar un espacio para sauna y jacuzzi.

#### **a.4 Políticas de reclutamiento y selección**

Se les consultó a los trabajadores cómo se enteraron de la plaza vacante en la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 7)

**Cuadro 7**

#### **Medios de información de plazas vacantes, según trabajadores**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Referencia de personas	97%	28
Anuncios en medios de comunicación	3%	1

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 29 trabajadores

Además, se les cuestionó a los trabajadores a cerca de los elementos que utilizó la empresa de acondicionamiento físico para contratarlos, a lo cual todos respondieron que los entrevistaron y pidieron referencias personales y laborales.

Según información anterior, se logró determinar que en la empresa de acondicionamiento físico, no existen políticas de reclutamiento y selección, afectando directamente en la calidad del servicio que se brinda, ya que no se contrata al personal idóneo al momento de poseer plazas vacantes.

#### **a.5 Capacitación y motivación**

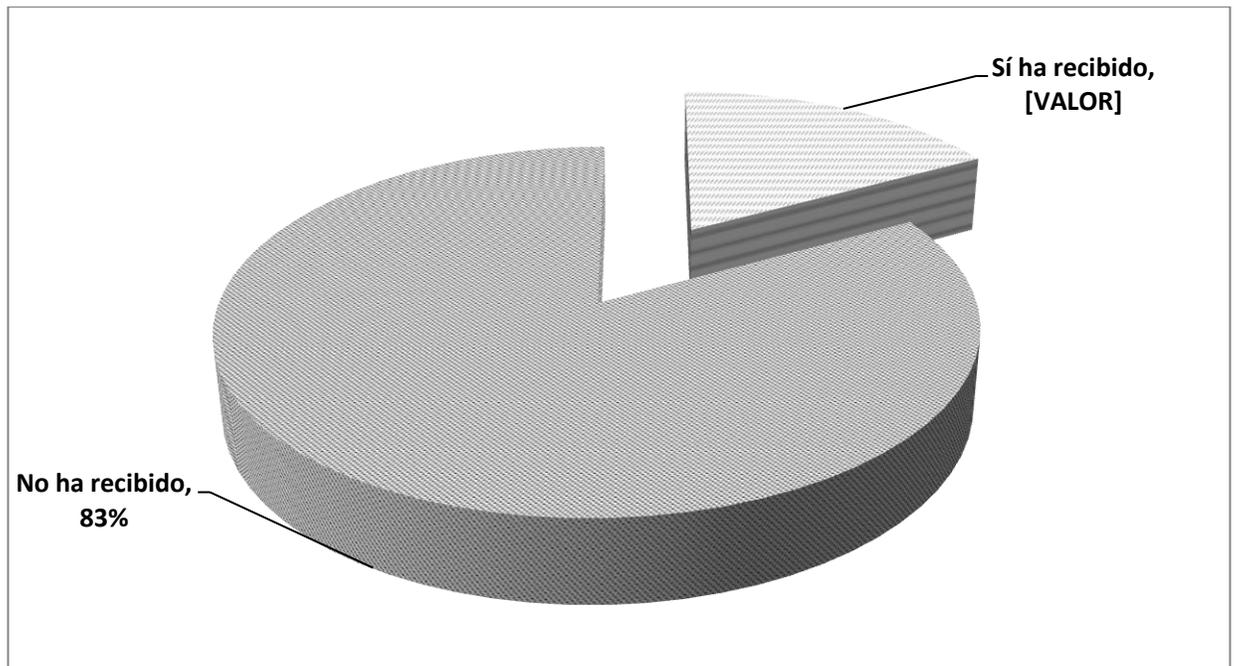
##### **a.5.1 Capacitación**

Se les preguntó a los trabajadores si les dieron a conocer sus funciones específicas cuando iniciaron labores en la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual el 90% respondieron que sí y un 10% que no.

Asimismo, se les cuestionó si alguna vez han recibido capacitaciones que les han ayudado a mejorar el servicio, a lo cual respondieron: (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**

**Proporción de capacitaciones por parte de la empresa para mejorar el servicio, según trabajadores**



Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 29 trabajadores

La mayoría de los trabajadores no han recibido capacitaciones, afectando directamente la calidad del servicio que se brinda a los clientes en la empresa unidad de análisis al no poseer los conocimientos necesarios.

Por lo anterior, a los trabajadores que afirmaron haber recibido capacitaciones se les preguntó de qué tipo, a lo cual respondieron que actualizaciones de técnicas aeróbicas y anaeróbicas, sin embargo, ellos cubrieron el total del costo dichas capacitaciones.

En ese sentido, se les preguntó a los trabajadores qué capacitaciones les ayudarían a mejorar el servicio que prestan al cliente, a lo cual el 90% sugirieron de servicio al cliente y el 10% actualizaciones técnicas de ejercicios funcionales y nuevas tendencias del fitness. La mayoría de los trabajadores están interesados

en recibir capacitaciones del servicio al cliente, esto para conocer y entender el concepto y poderlo aplicar, mejorando así, la calidad del mismo.

### **a.5.2 Motivación**

Se les solicitó a los trabajadores indicar si se sentían motivados al laborar en la empresa, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 8)

**Cuadro 8**

**Grado de motivación de los trabajadores en la empresa**

<b>Variabales</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí se siente motivado	14%	4
No se siente motivado	86%	25

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 29 trabajadores.

Una gran parte de trabajadores indicaron sentirse desmotivados en la empresa de acondicionamiento físico, estos aseveraron que continúan laborando en la misma por miedo a quedarse sin empleo por la situación actual del país, otros indicaron que su estancia no es permanente y únicamente lo toman como experiencia. La minoría que aseveraron sentirse motivados, comentaron que se debe a la comodidad que tienen por la cercanía del trabajo a sus hogares y debido a que tienen la autorización por parte de la administración para tomar decisiones en sus puestos de trabajo.

Asimismo, se les cuestionó a los trabajadores si cuenta la empresa de acondicionamiento físico con tácticas motivacionales que los hayan incentivado a mejorar sus labores hacia el cliente, a lo que el 96% respondieron que no y el 4% que sí.

Es importante resaltar que la empresa no le da la importancia adecuada al aspecto de motivación a los empleados, dejando a un lado el efecto negativo que tiene el mismo en la calidad del servicio que cada uno de ellos brinda a los clientes.

Por lo anterior, se les pidió a los trabajadores que describieran en orden de importancia los incentivos que le ayudarían a sentirse motivados a prestar un servicio con excelencia, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 9)

**Cuadro 9**  
**Factores de motivación según trabajadores**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Prestaciones laborales	54%	16
Aumento salarial	39%	11
Reconocimiento laboral	7%	2

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 29 trabajadores

Se logró determinar con base a la información anterior, que para los trabajadores es importante tener seguridad laboral, además de sentirse valorados en sus puestos de trabajo.

#### **a.6 Evaluación del desempeño**

Se les preguntó a los trabajadores si durante el tiempo que llevan laborando en la empresa de acondicionamiento físico les realizaron evaluaciones de desempeño, a lo cual 97% respondieron que no y el 3% que sí.

Según la información recabada se determinó que al no realizar evaluaciones de desempeño, la empresa unidad de análisis no tiene un control determinado de la calidad del servicio que cada trabajador está brindando a los clientes.

Por lo anterior, se les consultó a los trabajadores si consideraban importante que la empresa de acondicionamiento físico realice evaluaciones de desempeño para mejorar el servicio al cliente que brindan, a lo cual todos respondieron que sí, esto debido a que consideran importante tener una retroalimentación para mejorar su desempeño laboral, conocer los aspectos débiles y poder corregirlos.

#### **a.7 Comunicación interna**

Se les pidió a los trabajadores indicar si la gerencia les da a conocer las promociones y/o actividades que se realizarán en la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual el 69% aseveraron que sí y el 31% que no.

A los trabajadores que afirmaron que sí, se les cuestionó a través de qué medios les dan a conocer las promociones y/o actividades que se realizarán en la empresa, a lo cual el 76% aseveraron que de forma oral a través de reuniones y el 14% que se enteraron por redes sociales.

Es importante señalar que al no mantener informado a todo el personal acerca de las actividades de la empresa, se corre el riesgo de brindar información errónea a los clientes y causar inconvenientes y quejas del servicio.

También se les cuestionó si consideraban que los medios que utiliza la empresa de acondicionamiento físico para darles a conocer las promociones y/o actividades que realizarán son eficaces, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 10)

## Cuadro 10

### Eficacia de los medios de comunicación interna de la empresa, según trabajadores

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí son eficaces	10%	2
No son eficaces	90%	18

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 20 trabajadores que conocen los medios de comunicación

Los trabajadores afirmaron que los medios utilizados por la empresa son ineficaces debido a la falta de claridad al momento de transmitir la información, teniendo que preguntar en reiteradas ocasiones para entender y transmitir los mensajes correspondientes.

Por lo anterior, se les preguntó a los trabajadores a través de qué medios les gustaría que les fueran dadas a conocer las promociones y/o actividades que realizarán en la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual el 78% respondieron que de forma escrita, y el 22% aseveraron que a través de reuniones pero de forma clara y detallada.

#### **a.8 Comunicación externa**

Se les cuestionó a los trabajadores si en la publicidad que realiza la empresa de acondicionamiento físico se han hecho promesas de la prestación de un servicio de calidad, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 11)

## Cuadro 11

### Promesas en la comunicación externa de la empresa, según trabajadores

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí realiza promesas	55%	16
No realizan promesas	45%	13

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 29 trabajadores.

Los trabajadores que dieron una respuesta afirmativa consideran que el mensaje en las vallas publicitarias de los servicios y el lema que se utilizaba anteriormente (la empresa de acondicionamiento físico te va a poner como quieres) a través de redes sociales, son suficientes para crear expectativas en los clientes.

Asimismo, se les preguntó a los trabajadores si la empresa ha cumplido las promesas que ha ofrecido a sus clientes, a lo que el 59% respondieron que no y el 41% sí.

La mayoría de trabajadores consideran que los clientes no se encuentran del todo satisfechos con el servicio que reciben por diversos factores, entre los cuales mencionaron los siguientes: no han renovado el equipo de cardio, algunos instructores llegan tarde a dar sus clases o no llegan, además consideran que hay áreas que no se encuentran limpias. Por otro lado, algunos trabajadores afirmaron que los clientes se encuentran satisfechos por la diversidad de servicios que la empresa ofrece.

Por lo anterior, se les pidió a los trabajadores responder si consideraban importante que la empresa de acondicionamiento físico cuente con medios publicitarios para llegar a los clientes y crear expectativas del servicio que ofrece, a lo que todos aseveraron que sí.

Los trabajadores consideran oportuno crear expectativas en los clientes y también aseveraron que el servicio debe de mejorar para satisfacerlos y fidelizarlos.

### **a.9 Formulación de mejoras en procesos del servicio**

Se les preguntó a los trabajadores si consideraban importante que todos pudieran aportar ideas en la formulación de las promociones y/o actividades que realizan, a lo que todos respondieron afirmativamente.

El personal de la empresa afirmó que pueden aportar ideas innovadoras que representen retos tanto personales como laborales.

### **a.10 Obstáculos del servicio**

Por otra parte, se les pidió a los trabajadores que enumeraran obstáculos para poder ofrecer calidad en el servicio a los clientes y compañeros de trabajo, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 12)

**Cuadro 12**

#### **Obstáculos en el servicio que brinda la empresa, según trabajadores**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Desmotivación laboral	45%	13
Personal sin experiencia	25%	7
Carga laboral irregular	17%	5
Falta de oportunidad de crecimiento	13%	4

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 29 trabajadores

Los trabajadores comentaron que la desmotivación laboral es un obstáculo importante, pues aseveraron que el esfuerzo que realicen para prestar un servicio de calidad no será recompensado; otros afirmaron que es el personal sin experiencia, puesto que se dan quejas del servicio; algunos indicaron que la carga de trabajo que tienen es muy grande para lo que perciben, además de no existir un orden, debido a que a veces deben cubrir otros puestos, y otros más aseguraron que es la falta de desarrollo laboral, esto debido a que no hay oportunidad de crecer dentro de la empresa.

#### **a.11 Sugerencias para mejora del servicio**

Se les pidió a los trabajadores que enumeraran sugerencias para mejorar el servicio a los clientes y compañeros de trabajo, a lo cual respondieron:(Véase cuadro 13)

**Cuadro 13**

**Sugerencias para brindar un servicio de calidad en la empresa, según trabajadores**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Motivación	46%	13
Capacitaciones	27%	8
Trabajo equitativo	16%	5
Oportunidad laboral	11%	3

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016  
Base: 29 trabajadores

Se determinó que los factores de motivación y capacitación son considerados importantes e indispensables por los trabajadores para mejorar su desempeño y

fidelidad hacia la empresa. Asimismo, el poseer oportunidades laborales les ayudarán a sentirse comprometidos.

## 2.7 Análisis de encuestas a clientes reales respecto a variables del servicio

Para evaluar los servicios que ofrece la empresa de acondicionamiento físico, se interrogó a los clientes reales con el fin de conocer su percepción acerca del mismo. Para ello se tomaron en cuenta los elementos del servicio.

### a. 1 Perfil de los clientes reales

Se considera importante incluir las características de los clientes que asisten actualmente a la empresa unidad de análisis para determinar el perfil de los mismos. (Véase cuadro 14)

**Cuadro 14**

#### Perfil de los clientes reales de la empresa

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Edad</b>		
18 a 35 años	74%	158
35 años en adelante	26%	56
<b>Sexo</b>		
Masculino	52%	111
Femenino	48%	103
<b>Nivel académico</b>		
Diversificado	39%	83
Universitario	61%	131
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	69%	148
Casado	31%	66
<b>Tiempo de asistir a la empresa</b>		
Menos de 6 meses	34%	74
Menos de un año	23%	49
Más de un año	16%	34
De 2 a 5 años	14%	30
De 5 a 10 años	8%	17
Más de 10 años	5%	10

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

Base: 214 clientes reales

Todos los clientes son mayores de edad, esto debido a que son parte de la población económicamente activa y pueden realizar este tipo de gastos, el porcentaje de hombres y mujeres es similar puesto que ambos sexos se preocupan por su físico y mejorar su salud, un alto porcentaje son solteros, esto debido a que tienen mayor flexibilidad en los horarios; un aspecto importante se determinó al confirmar la alta rotación de clientes, pues en su gran mayoría tienen entre 6 meses y un año de asistir a la empresa de acondicionamiento físico.

### **a.2 Hábitos de uso**

Se les cuestionó a los clientes reales con qué frecuencia asisten a la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15**

**Frecuencia de asistencia, según clientes reales**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Una vez a la semana	13%	28
Tres veces por semana	53%	113
Todos los días	29%	62
Fines de semana	5%	11

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales

Como se puede observar, la mayoría de clientes asisten a la empresa de acondicionamiento físico tres veces por semana, esto debido a los horarios de trabajo y de estudios, otros asisten diariamente para lograr los objetivos

propuestos, unos cuantos una vez a la semana por lo complicado de sus rutinas y otros los fines de semana por la rutina diaria y compromisos familiares.

Asimismo, se preguntó en qué horario asisten, a lo cual el 47% afirmaron que por la noche, el 34% por la mañana, un 12% en la tarde y un 7% a medio día, esto debido a la rutina diaria y compromisos familiares.

Se les cuestionó también cuál o cuáles de los servicios que la empresa de acondicionamiento físico ofrece utilizaban, a lo cual respondieron el 59% que todos, el 29% el área de pista, 7% respondió que el área de pesas y un 5% el área de spinning.

Según la información anterior se determinó que la mayoría de personas utilizan todos los servicios que ofrece la empresa, esto para alcanzar sus objetivos rápidamente, otros respondieron que utilizan sólo el área de pista, pues consideran la actividad física como una forma de diversión, algunos usan únicamente del área de pesas pues su objetivo es aumentar masa muscular, y otro grupo prefiere las clases de spinning debido que les gusta el ciclismo y consideran que dicha actividad es más efectiva para quemar calorías.

Asimismo, se les cuestionó por qué hacen uso de los servicios de la empresa de acondicionamiento físico, a lo que el 49% indicó que por salud, un 38% para bajar de peso y un 13% para tonificar.

La mayoría de los clientes de la empresa de acondicionamiento físico buscan tener una buena salud con las rutinas que esta ofrece, otros bajar de peso para lucir mejor y mejorar su autoestima y estilo de vida, y otros más buscan tonificar para mejorar su apariencia.

Por lo anterior se les pidió a los clientes indicar el por qué prefieren los servicios de la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual respondieron los siguiente: (Véase cuadro 16)

### Cuadro 16

#### Factores que inciden en la preferencia en los servicios, según clientes reales

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Ubicación	60%	128
Instalaciones	35%	75
Servicio al cliente	5%	11

Fuente: investigación de campo, noviembre 2016

Base: 214 clientes reales.

La ubicación y las instalaciones representan una fortaleza para la empresa, pero a la vez se pudo observar que existen deficiencias en el servicio que presta.

#### **a.3 Análisis del servicio**

Se le pidió a los clientes reales calificar el servicio que les brinda la empresa, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 17)

## Cuadro 17

### Calificación del servicio, según clientes reales

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Muy bueno	16%	34
Bueno	45%	96
Regular	32%	69
Malo	7%	15

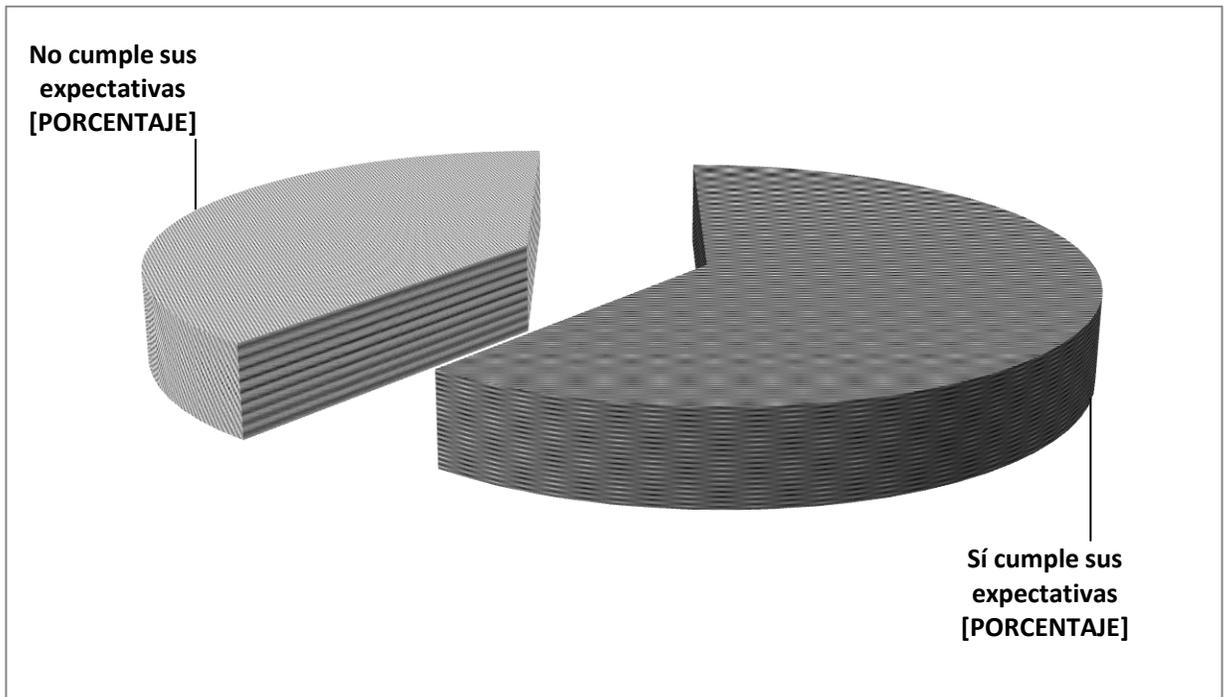
Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales.

Como se puede observar sólo un 16% se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la empresa debido a que lo calificaron como muy bueno, los demás consideran que aún existen factores que la empresa puede mejorar como modernizar los equipos, contratar personal calificado, prestar mayor atención a las quejas y sugerencias y optimizar el servicio al cliente que brinda todo el personal, desde administración hasta las personas que ocupan los puestos de mantenimiento.

Por lo anterior se les preguntó a los clientes reales si el servicio que les ofrece la empresa de acondicionamiento físico ha cumplido sus expectativas, a lo cual respondieron: (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**

**Cumplimiento de expectativas del servicio, según clientes reales**



Fuente: investigación de campo, noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales

De acuerdo a la información proporcionada por los clientes, el 39% calificaron de malo y regular el servicio que ofrece la empresa, debido a que no cumple con sus expectativas.

Además, se consideró importante preguntarles a los clientes reales si el servicio prestado compensa el precio que está pagando por el mismo, a lo cual el 62% aseveraron que no y el 38% que sí.

Los resultados anteriores permitieron determinar que la mayor parte de los clientes aseveraron que el servicio que reciben de la empresa no compensa lo que pagan, debido a que consideran que la misma carece de servicios importantes, tales como piscina, sauna, salón de belleza, entre otros.

#### **a.4 Satisfacción y expectativas**

Se les interrogó a los clientes reales si la empresa de acondicionamiento físico se interesa por conocer el grado de satisfacción que poseen y de sus expectativas, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 18)

**Cuadro 18**  
**Interés de la empresa por conocer satisfacción y expectativas,**  
**según clientes reales**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí se interesa	18%	39
No se interesa	82%	175

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales

La mayoría de clientes aseveraron que en la empresa no realizan ninguna actividad para conocer sus expectativas y satisfacción, y los mismos consideran que es un factor importante para su fidelización.

Asimismo, algunos aseguraron que la empresa se interesa por conocer su satisfacción y expectativas, a los mismos se les pidió que mencionaran a través de qué medios, a lo cual todos respondieron que en algunas ocasiones por parte de estudiantes que han realizado proyectos universitarios en la empresa y cuando se realizó un estudio de mercado por inversión de la empresa

Además, con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de los clientes reales se les pidió respondieran si consideran importante que la empresa de acondicionamiento físico capte información del grado de satisfacción y servicio prestado y sus expectativas, a los que todos respondieron que sí.

En ese sentido, se les presentaron algunas propuestas de medios que la empresa pudiese utilizar para conocer su satisfacción y expectativas, a lo que respondieron lo siguiente:(Véase cuadro 19)

**Cuadro 19**

**Medios referidos para conocer satisfacción y expectativas, según clientes reales**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Cuestionarios físicos	40%	86
Cuestionarios electrónicos	60%	128

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales

Se logró determinar que tanto los cuestionarios electrónicos como los impresos son eficientes para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes, puesto que ambas formas son fáciles de realizar.

**a.5 Quejas y sugerencias**

Se les cuestionó a los clientes reales si han tenido inconvenientes con el servicio prestado por el personal de la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual el 71% respondieron que no y el 29% que sí.

La mayoría de clientes aseveraron no haber tenido inconvenientes con el personal de la empresa, sin embargo, un 29% afirmaron lo contrario.

Para conocer qué tipo de inconvenientes han tenido, se les pidió que detallaran los mismos, los resultados se presentan a continuación: (Véase cuadro 20)

## Cuadro 20

### Inconvenientes con el servicio por parte del personal de la empresa, según clientes reales

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Mala atención	27%	17
Mala actitud al resolver problemas	22%	14
Lentitud en la entrega del servicio	5%	3
Falta de conocimiento en las rutinas de ejercicio	46%	28

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 62 clientes reales que han tenido algún tipo de inconveniente

En los resultados anteriores se refleja que la mayoría de clientes que han tenido inconvenientes con el personal se debe a la falta de conocimientos de los mismos al realizar las rutinas de ejercicio, otros aseveraron percibir mala atención debido a que, en ocasiones, al realizar sus rutinas, deben buscar a los instructores para que les apoyen, también afirmaron que cuando dan a conocer alguna inconformidad en recepción, la respuesta que reciben no es la mejor.

Por lo anterior se les cuestionó a los clientes reales si hicieron del conocimiento a la empresa de los inconvenientes, a lo que el 78% aseveraron que sí debido a que consideran importante comunicarse con la administración para que mejoren la calidad del servicio que brindan y el 22% contestaron que no.

Asimismo, se les preguntó a los clientes si les resolvieron el inconveniente a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 21)

## Cuadro 21

### Resolución de inconvenientes por parte de la empresa, según clientes reales

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí les resolvieron	61%	38
No les resolvieron	39%	24

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 62 clientes reales que han tenido algún tipo de inconveniente

La mayoría aseveraron que sí les resolvieron sus inconvenientes que tuvieron con el servicio ya que comentaron que recibieron disculpas verbales por parte de los trabajadores involucrados y por parte de la administradora.

Se les pidió a los clientes reales calificar la prontitud de resolución del inconveniente a lo que el 38% aseveraron que bueno, el 41% regular y el 21% malo, puesto que afirmaron que únicamente si realizan las quejas verbales a la administradora, reciben respuestas rápidas.

Se les preguntó a los clientes reales si la empresa posee algún medio para que se interponga una queja o sugerencia del servicio que ofrece, a lo que el 67% aseveraron que no y el 33% que sí.

La mayoría de clientes reales aseveraron que la empresa no cuenta con medios para dar a conocer sus quejas y sugerencias y consideran que es una deficiencia al no poder comunicar las mismas a la administración para poder obtener un mejor servicio.

Por lo anterior se les cuestionó a los clientes reales si tenían conocimiento de los medios, indicar cuáles utiliza la empresa para conocer las quejas y sugerencias, a lo cual respondieron que un cuaderno de quejas y sugerencias. Además, se les

pidió a los clientes reales que mencionaran si dicho medio ha sido eficaz a lo cual respondieron lo siguiente (Véase cuadro 22)

**Cuadro 22**

**Eficacia actual del medio para interponer quejas y sugerencias, según clientes reales**

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí es eficaz	32%	23
No es eficaz	68%	48

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 71 clientes reales que tienen conocimiento de los medios

Para la mayoría de clientes reales el cuaderno de quejas y sugerencias que actualmente posee la empresa de acondicionamiento físico no es eficaz, ya que no se encuentra en un lugar visible y el tiempo de respuesta es extenso.

Asimismo, se les pidió a los clientes reales que sugirieran qué medios les gustaría que la empresa implementara para trasladar sus quejas y sugerencias, a lo que respondieron lo siguiente:(Véase cuadro 23)

**Cuadro 23**

**Preferencia de medios para interponer quejas y sugerencias, según clientes reales**

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Buzón de quejas y sugerencias	49%	105
Medios electrónicos	51%	109

Fuente: trabajo de campo noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales

Se logró determinar que la mayoría de personas consideran y prefieren que las quejas y sugerencias se puede comunicar por medios electrónicos y de forma escrita (a través del buzón), pues consideran que de esta forma podrán realizar sus cuestionamientos de forma confidencial.

#### **a.6 Promociones e incentivos**

Se les cuestionó a los clientes reales si la empresa les ha brindado algún incentivo para preferir los servicios que brindan, a lo cual respondieron:(Véase cuadro 24)

**Cuadro 24**

**Proporción por parte de la empresa de promociones e incentivos para preferir el servicio, según clientes reales**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí proporcionan	64%	137
No proporcionan	36%	77

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 214 clientes reales.

A los clientes reales que afirmaron haber recibido incentivos se les pidió indicaran en qué consistían, a lo que el 70% aseveraron que descuentos en las cuotas y un 30% actividades especiales.

Por lo anterior se les preguntó si dichos incentivos los motivaron a preferir los servicios, a lo que el 59% indicaron que no y el 41% que sí. Los clientes que aseveraron que no, consideran que se tiene que dar la misma importancia a los clientes actuales que a los nuevos y premiarlos con mejores descuentos y actividades.

Asimismo, se les pidió a los clientes reales dar sugerencias sobre qué incentivos les gustaría que la empresa brindara para preferir los servicios, a lo que el 45% respondieron que descuentos, el 31% servicio de calidad para el cliente y el 24% actividades especiales como súper clases, carreras, competencia de potencia, entre otras.

Lo anterior demuestra que existen personas que consideran la calidad del servicio como un incentivo, ya que indicaron que únicamente las empresas que conocen las expectativas de los clientes son capaces de satisfacerlas y superarlas.

#### **a.7 Estándares del servicio**

A los clientes reales se les preguntó si consideraban que los trabajadores de la empresa ofrecen la misma calidad al momento de la atención, a lo que el 67% indicaron que sí y el 33% que no.

Lo anterior refleja una deficiencia en el servicio que la empresa brinda, debido a que la calidad no es igual en todas las áreas, ya que únicamente algunos trabajadores tienen los conocimientos necesarios para desempeñarse correctamente.

#### **a.8 Evidencia física**

Se les pidió a los clientes reales responder si las áreas de atención de la empresa de acondicionamiento físico son adecuadas para brindar un servicio de calidad, a lo que respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 25)

## Cuadro 25

### Áreas adecuadas para brindar un servicio de calidad, según clientes reales

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí son adecuadas	71%	152
No son adecuadas	29%	62

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 214 clientes reales

Lo anterior permitió determinar que un alto porcentaje de clientes reales aseveraron que las áreas de la empresa son adecuadas, puesto que la amplitud y la ventilación de las mismas ayuda a oxigenarse mejor durante las rutinas de ejercicio. La minoría aseveró que les gustaría habilitaran el área de la piscina para sentirse satisfechos.

Por lo anterior se les pidió comentaran en qué áreas propondrían una mejora y en qué consistiría la misma, a lo cual el 64% afirmaron que al área de cardio pues consideran que las máquinas son antiguas; el 23% el área de pesas y comentan que les gustaría que añadieran máquinas más modernas y que renueven la duela, y un 13% el área de spinning, debido a que en época de lluvia o frío se les dificulta culminar las rutinas.

### a.9 Capacitación y motivación

#### a.9.1 Capacitación

Se les cuestionó a los clientes reales si consideraban que los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico están capacitados para brindar un servicio de calidad, a lo que el 61% afirmaron que sí y el 39% que no.

El porcentaje de clientes que afirmaron que los trabajadores del área técnica y administrativa no estaban capacitados (39%), aseveraron que la atención que brindan es deficiente, no cuentan con programas para conocer sus necesidades y no tienen conocimientos necesarios para mostrarles las rutinas que requieren.

### **a.9.2 Motivación**

Asimismo, se les pidió a los clientes reales emitieran su opinión si los trabajadores de la empresa están motivados para brindar un servicio de calidad, a lo que el 67% afirmaron que sí y el 33% que no.

Parte de los clientes reales ofrecieron una opinión negativa, debido a las actitudes que perciben, los comentarios que los empleados realizan y la calidad del servicio que brindan.

### **a.10 Comunicación interna**

Se les consultó a los clientes reales si al momento de requerir información a algún trabajador estos la brindan correctamente, a lo que el 52% afirmaron que sí y el 48% que no.

No todos los trabajadores se encuentran informados afectando directamente el servicio, esto debido a que al no brindar información o darla equivocada, se deteriora la confiabilidad de la empresa, además de causar inconformidad en los clientes reales.

### **a.11 Comunicación externa**

Se les cuestionó a los clientes reales si en la publicidad que realiza la empresa de acondicionamiento físico se han hecho promesas de la prestación de un servicio de calidad, a lo que el 88% afirmaron que no y el 12% que sí, pues colocan mensajes en las vallas publicitarias y por medios electrónicos afirmando ser la mejor empresa.

La mayoría de los clientes afirmaron que la publicidad se enfoca únicamente en los servicios que ofrecen y promociones.

Al porcentaje de clientes (12%) que afirmaron que si realizan promesas, se le consultó si la empresa cumplía con las mismas, a lo que el 63% afirmó que sí y 37% que no.

Por lo anterior se les preguntó a los clientes si consideraban importante que la empresa cuente con medios publicitarios para llegar a sus clientes y crear expectativas del servicio que ofrecen, a lo que todos respondieron afirmativamente.

## **2.8 Análisis de encuestas a clientes potenciales respecto a variables de servicio**

De la población de clientes potenciales, basada en la información proporcionada por la empresa y de acuerdo a un estudio de mercado que se realizó, se tomó una muestra de 200, divididos por igual en los que conocen el servicio, es decir que han asistido o asisten a una empresa de acondicionamiento físico, esto con el objetivo de conocer su opinión acerca del servicio que les brinda o brindaba la competencia, asimismo, los que no conocen del servicio pero muestran interés en ser parte de la empresa unidad de análisis.

### **a.1 Perfil de clientes potenciales que conocen el servicio**

A continuación, se describe el perfil de clientes potenciales "A". (Véase cuadro 26)

## Cuadro 26

### Perfil de clientes potenciales “A” (Conocen el servicio)

Variable	Porcentaje	Frecuencia
<b>Conocimiento de los servicios de acondicionamiento físico</b>		
Si conocen	100%	100
<b>Edad</b>		
18 a 35 años	73%	73
35 años en adelante	27%	27
<b>Sexo</b>		
Masculino	58%	58
Femenino	42%	42
<b>Nivel académico</b>		
Diversificado	16%	16
Universitario	84%	84
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	66%	66
Casado	34%	34
<b>Promedio de ingresos mensuales</b>		
Q2,500- Q3,500	10%	10
Q3,500- Q5,000	22%	22
Q5,000- en adelante	68%	68
<b>Tiempo de asistir a una empresa de acondicionamiento físico</b>		
Menos de 6 meses	18%	18
Menos de 1 año	6%	6
Más de 1 año	16%	16
De 2 a 5 años	28%	28
De 5 a 10 años	18%	18
Más de 10 años	14%	14

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 100 clientes potenciales “A”

Con base a resultados anteriores, se determinó que todos los clientes potenciales “A” son mayores de edad, esto debido a que en la mayoría de empresas de acondicionamiento físico lo requieren para eximirse de responsabilidad, el porcentaje de género es equitativo debido a que tanto hombres y mujeres cuidan su apariencia. Así mismo por los ingresos que perciben tienen el poder adquisitivo para erogar un gasto para ejercitarse, además el tiempo de asistencia es similar al de los clientes reales, lo que

representa una oportunidad para la empresa unidad de análisis para atraer y fidelizar nuevos clientes.

## **a.2 Hábitos de uso**

Se les preguntó a los clientes potenciales “A” con qué frecuencia asisten o asistieron a la empresa que les provee acondicionamiento físico, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 27)

**Cuadro 27**

### **Frecuencia de asistencia, según clientes potenciales “A”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Tres veces por semana	52%	52
Todos los días	46%	46
Fines de semana	2%	2

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales “A”

Un amplio porcentaje de clientes potenciales “A” asisten 3 veces por semana debido a sus horarios y responsabilidades, por otro lado, también existe un alto porcentaje que asisten todos los días, puesto consideran que ejercitarse los ayuda para desestresarse y verse bien.

Asimismo, se les interrogó en qué horario asisten, a lo cual el 48% afirmaron que en la noche, el 30% en la mañana y un 22% en la tarde.

La mayoría prefieren ir en la noche por compromisos laborales, de estudio y familiares, y otra gran parte en la mañana para empezar su día con energía.

Se les preguntó también a los clientes potenciales “A” cuál o cuáles de los servicios que la empresa que les provee acondicionamiento físico utilizan o utilizaron, a lo cual el 54% aseveraron que todos los servicios, un 23% área de pesas y un 23% área de cardio.

La mayoría aseveraron preferir todos los servicios, esto para no aburrirse, otros indicaron que el área de pesas pues su objetivo es quemar grasa, tonificar o aumentar músculo, y otros comentaron que el área de cardio, puesto que su objetivo es bajar de peso y mejorar su condición física.

Por lo anterior, se les cuestionó por qué hacen uso de los servicios de la empresa que les provee acondicionamiento físico, a lo cual el 44% indicaron que por salud, el 24% bajar de peso, 20% tonificación, un 8% aumentar masa muscular y un 4% para reducir el estrés.

Además, se les pidió a los clientes potenciales “A” indicar el por qué prefieren los servicios de la empresa que les provee acondicionamiento físico, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 28)

**Cuadro 28**

**Factores que inciden en la preferencia de servicios de la competencia, según clientes potenciales “A”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Ubicación	58%	58
Instalaciones	14%	14
Servicio al cliente	28%	28

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 100 clientes potenciales “A”

Según información anterior se determinó que la mayoría de personas prefieren la ubicación, esto para evitar el tráfico, otros aseveraron que el servicio al cliente es indispensable para fidelizarse, y otros aseguraron que las instalaciones debido a que consideran importantes tanto la amplitud como la ventilación y equipos.

### **a.3 Satisfacción y expectativas**

Se les interrogó a los clientes potenciales “A” si la empresa a la cual asisten o asistieron se interesa o interesó por conocer el grado de satisfacción que poseen y sus expectativas, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 29)

**Cuadro 29**  
**Interés de la empresa por conocer satisfacción y expectativas,**  
**según clientes potenciales “A”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí se interesa	44%	44
No se interesa	56%	56

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales “A”

La mayor parte de los clientes aseveraron que la empresa a la cual asisten o asistieron no realiza o realizaba ninguna actividad para conocer su opinión acerca de su satisfacción y expectativas. Por otra parte, unos afirmaron el interés que posee o poseía la empresa, debido a que indicaron que realizan o realizaban cuestionarios tanto físicos como electrónicos, aseverando que por ese motivo prefieren o preferían los servicios.

Asimismo, se les cuestionó si consideran importante que una empresa de acondicionamiento físico se interese por conocer el grado de satisfacción que

poseen y sus expectativas, a lo que el 96% afirmaron que sí y el 4% que no, pues consideran que es un factor indispensable para fidelizarse.

Por lo anterior, se le interrogó a los clientes potenciales “A” a través de qué medios les gustaría que una empresa de acondicionamiento físico conociera el grado de satisfacción del servicio y expectativas, a lo cual aseveraron lo siguiente: (Véase cuadro 30)

**Cuadro 30**

**Medios preferidos para conocer satisfacción y expectativas, según clientes potenciales “A”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Cuestionarios físicos	38%	38
Cuestionarios electrónicos	62%	62

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 100 clientes potenciales “A”

Las personas consideran que tanto los medios escritos como los electrónicos son adecuados para expresar su satisfacción y expectativas, puesto que lo consideran sencillo y accesible.

**a.4 Quejas y sugerencias**

Se les pidió a los clientes potenciales “A” indicar si la empresa que les provee acondicionamiento físico al cual asisten o asistieron posee o poseía algún medio para interponer quejas o sugerencias del servicio que presta, a lo cual el 59% certificaron que sí y el 41% que no.

Como se puede observar, no todas las empresas se interesan por conocer las sugerencias y quejas de sus clientes, afectando la preferencia de los mismos.

Por lo anterior se les cuestionó si consideraban importante que una empresa de acondicionamiento físico cuente con medios para interponer quejas y sugerencias, a lo que el 98% aseveraron que sí ya que afirmaron es importante para determinar la calidad del servicio que ofrecen, mientras que un 2% no lo creen.

Asimismo, se les pidió que sugirieran por qué medios les gustaría que una empresa conociera sus quejas y sugerencias, a lo que respondieron: Véase cuadro 31)

**Cuadro 31**  
**Sugerencias de medios para interponer quejas y sugerencias,**  
**según clientes potenciales “A”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Buzón de quejas y sugerencias	46%	46
Medios electrónicos	54%	54

Fuente: trabajo de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales “A”

Tanto los medios electrónicos como los escritos son considerados accesibles y fáciles de usar, para interponer quejas y sugerencias, según lo que afirmaron los clientes potenciales “A”.

#### **a.5 Promociones e incentivos**

Se les preguntó a los clientes potenciales “A” si la empresa que les provee acondicionamiento físico a la cual asisten o asistieron les ha brindado o brindaba algún incentivo para preferir sus servicios, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 32)

### Cuadro 32

#### Promociones e incentivos por parte de la competencia para preferir el servicio, según clientes potenciales "A"

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí brindan incentivos	32%	32
No brindan incentivos	64%	64

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales "A"

La mayoría indicaron que la competencia no cuenta con incentivos, únicamente les brindan los servicios acordados al momento de inscribirse.

Por lo anterior se les pidió indicar si para ellos es importante que una empresa de acondicionamiento físico brinde incentivos para preferir los servicios, a lo que todos respondieron que sí. Por lo tanto, se les cuestionó qué incentivos les gustaría recibir, a lo que aseveraron lo siguiente: (Véase cuadro 33)

### Cuadro 33

#### Sugerencias de incentivos para preferir los servicios, según clientes potenciales "A"

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Servicio de calidad para el cliente	38%	38
Descuentos	40%	40
Actividades especiales	22%	22

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales "A"

Como se puede observar, existe un alto porcentaje de personas que prefieren un servicio al cliente de calidad, debido a que consideran que únicamente las empresas que cuentan con personal capacitado y enfocado a satisfacer sus necesidades, son capaces de cumplir y superar sus expectativas; otros indicaron que los descuentos por comodidad económica y algunas actividades especiales como súper clases, carreras, eventos de fisicoculturismo, potencia, entre otros.

#### **a.6 Evidencia física**

Se les preguntó a los clientes potenciales “A” si la empresa que les provee acondicionamiento físico al cual asisten o asistieron cuenta o contaba con áreas adecuadas para brindar un servicio de calidad, a lo que el 92% aseveraron que sí ya que cuentan con la amplitud y el equipo necesario para realizar las rutinas que requieren, mientras que el 8% indicaron que no.

Así también, se les cuestionó si consideraban importante que una empresa de acondicionamiento físico cuente con instalaciones adecuadas para brindar un servicio de calidad, a lo cual todos afirmaron que sí.

#### **a.7 Capacitación**

Se les preguntó a los clientes potenciales “A” si consideraban que el personal de la empresa de acondicionamiento físico a la cual asisten o asistían se encuentra capacitado para brindar un servicio de calidad, a lo cual el 59% afirmaron que sí y el 41% que no, debido a que no cuentan o contaban con los conocimientos para explicarles las rutinas adecuadas de ejercicios.

Por lo anterior se les cuestionó si consideraban importante que los trabajadores de una empresa de acondicionamiento físico deben estar capacitados para brindar un servicio de calidad, a lo que todos respondieron afirmativamente.

La totalidad consideró el factor de capacitación de prioridad para recibir un buen servicio, debido a que afirmaron que el personal preparado les ayudará a lograr sus objetivos planteados.

Asimismo, se les pidió indicar qué tipo de capacitaciones recomendarían para que los trabajadores de una empresa de acondicionamiento físico se encuentren preparados y brinden un servicio de calidad, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 34)

**Cuadro 34**  
**Sugerencias de capacitaciones para trabajadores,**  
**según clientes potenciales “A”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Servicio al cliente	54%	54
Conocimientos técnicos	16%	16
Actualizaciones técnicas	30%	30

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales “A”

La mayoría concluyeron que las capacitaciones de servicio al cliente son importantes para mejorar el servicio; algunos consideran que los instructores deben de tener los conocimientos técnicos suficientes para poder explicar las rutinas adecuadamente y otros aseveraron que actualizaciones técnicas, ya que cada cierto tiempo aparecen nuevas rutinas fitness.

### **a.8 Comunicación interna**

Se les preguntó a los clientes potenciales “A” si consideraban que el personal de la empresa a la cual asisten o asistieron se encuentra siempre informado de las actividades y promociones, a lo cual el 64% aseveraron que sí y el 36% que no.

Por lo anterior se les cuestionó si consideraban importante que todos los trabajadores de una empresa de acondicionamiento físico estén al tanto de las promociones y actividades que el mismo ofrece, a lo cual el 100% contestaron que sí, puesto que de esta forma se evitan los malos entendidos y se puede aplicar a los descuentos a tiempo.

### **a.9 Comunicación externa**

Se les cuestionó a los clientes potenciales “A” si en la publicidad que utiliza la empresa de acondicionamiento físico a la que asiste o asistía se han hecho promesas de un servicio de calidad, a lo cual el 60% contestaron que sí y el 40% que no.

Al porcentaje de clientes potenciales “A” que aseveraron que sí (60%) se les preguntó si han cumplido las promesas, a lo que el 61% contestaron que no y el 39% que sí.

Como se puede observar la mayoría indicó que no se cumplen las promesas, debido a que al iniciar el servicio les generan expectativas, sin embargo con el paso del tiempo la realidad es diferente.

Por lo anterior, se les pidió indicar si consideraban importante que una empresa de acondicionamiento físico cuente con medios publicitarios para llegar a sus clientes y crear expectativas del servicio que ofrecen, así como cumplir con las promesas que hacen, a lo cual todos aseveraron que sí.

### b.1 Perfil de clientes potenciales que no conocen el servicio

A continuación se describe el perfil de clientes potenciales “B” :(Véase cuadro 35)

**Cuadro 35**

#### **Perfil de clientes potenciales “B” (No conocen el servicio)**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Conocimiento de los servicios de acondicionamiento físico</b>		
No conocen	100%	100
<b>Edad</b>		
18 a 35 años	87%	87
35 años en adelante	13%	13
<b>Sexo</b>		
Masculino	45%	45
Femenino	55%	55
<b>Nivel académico</b>		
Diversificado	26%	26
Universitario	74%	74
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	61%	61
Casado	39%	39
<b>Promedio de ingresos mensuales</b>		
Q2,500- Q3,500	19%	19
Q3,500-Q5,000	14%	14
Q5,000- en adelante	67%	67

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 100 clientes potenciales “B”

Como se puede observar, todos son mayores de edad y trabajadores con ingresos por arriba del salario mínimo, lo que les permite erogar un gasto para ejercitarse; el mayor porcentaje son universitarios y solteros, lo cual les permite tener tiempo para invertir en su salud, por último, tanto hombres como mujeres se preocupan por mantener su salud y mejorar su apariencia.

## **b.2 Satisfacción y expectativas**

Se les cuestionó a los clientes potenciales “B” si consideraban importante que una empresa que provee acondicionamiento físico se interese por conocer el grado de satisfacción y expectativas acerca del servicio, a lo cual un 97% contestaron que sí ya que aseveraron que todas las empresas deben considerar este factor para que los clientes prefieran los servicios y se fidelicen, y un 3% contestaron que no.

Por lo anterior, se les interrogó a los clientes potenciales “B” a través de qué medios les gustaría que una empresa que provee acondicionamiento físico conociera el grado de satisfacción y expectativas del servicio, a lo cual aseveraron lo siguiente: (Véase cuadro 36)

**Cuadro 36**

### **Sugerencias de medios para conocer el grado de satisfacción y expectativas, según clientes potenciales “B”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Cuestionarios físicos	22%	22
Cuestionarios electrónicos	78%	78

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales “B”

Según la información anterior, la mayoría prefiere los cuestionarios electrónicos, puesto que es la forma más fácil, accesible, sencilla e interactiva.

## **b.3 Quejas y sugerencias**

Se les interrogó a los clientes potenciales “B” si consideraban importante que una empresa que provee acondicionamiento físico posea medios para interponer quejas y sugerencias, a lo cual el 98% afirmaron que si puesto que indicaron que

de esta se puede mejorar el servicio de cualquier empresa, y un 2% dijeron que no.

Asimismo, se les pidió indicaran a través de qué medio les gustaría que una empresa que provee acondicionamiento físico conozca sus quejas y sugerencias, a lo cual aseveraron:(Véase cuadro 37)

**Cuadro 37**

**Sugerencia de medios para conocer quejas y sugerencias,  
según clientes potenciales “B”**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Buzón de quejas y sugerencias	58%	58
Medios electrónicos	42%	42

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 100 clientes potenciales “B”

Se logró determinar que la mayoría prefiere el buzón de quejas y sugerencias, debido a que lo consideran un medio sencillo y práctico.

**b.4 Promociones e incentivos**

Al momento de abordar a los clientes potenciales “B” se les pidió indicar si consideraban importante que una empresa que provee acondicionamiento físico brinde incentivos para que los clientes prefieran sus servicios, a lo que todos afirmaron que sí, motivo por el cual se les pidió comentar qué incentivos preferían, a lo cual aseveraron lo siguiente: (Véase cuadro 38)

### Cuadro 38

#### Sugerencias de incentivos, según clientes potenciales “B”

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Servicio al cliente	39%	39
Descuentos	41%	41
Actividades especiales	20%	20

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 100 clientes potenciales “B”.

Como se puede observar, el servicio al cliente es un factor importante para preferir los servicios ya que un alto porcentaje lo consideraron como un valor agregado; otros afirmaron que descuentos por comodidad económica y algunas actividades especiales.

#### **b.5 Evidencia física**

Se les preguntó a los clientes potenciales “B” si consideraban importante que una empresa de acondicionamiento físico cuente con áreas adecuadas para brindar un servicio de calidad, a lo cual el 100% aseveraron que sí. Debido a que comentan que este factor los motivaría a ejercitarse cómodamente.

#### **b.6 Comunicación interna**

Se les preguntó a los clientes potenciales “B” si consideraban que todos los trabajadores de una empresa que provee acondicionamiento físico deben estar al tanto de las promociones y actividades a lo que el 97% afirmaron que si para evitar perder la credibilidad en la empresa, y un 3% dijeron que no era necesario.

## **b.7 Comunicación externa**

Se les cuestionó a los clientes potenciales “B” si consideraban importante que una empresa que provee acondicionamiento físico cuente con medios publicitarios para llegar a sus clientes y crear expectativas del servicio, a lo cual todos afirmaron que sí pues aseveran es un atractivo al momento de elegir.

## **2.9 Análisis de encuestas a clientes perdidos respecto a variables de servicio**

Para evaluar los servicios que ofrece la empresa de acondicionamiento físico se interrogó también a los clientes perdidos, con objetivo de conocer los motivos por los cuales prescindieron de los servicios.

### **a.1 Perfil de los clientes perdidos**

Se consideró importante incluir las características de los clientes que asistieron a la empresa unidad de análisis para determinar el perfil de los mismos. (Véase cuadro 39)

**Cuadro 39**

### **Perfil de los clientes perdidos de la empresa**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Edad</b>		
18 a 35 años	63%	180
35 años en adelante	37%	105
<b>Sexo</b>		
Masculino	56%	160
Femenino	44%	125
<b>Nivel académico</b>		
Diversificado	26%	74
Universitario	74%	211
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	65%	185
Casado	35%	100

Continuación cuadro 39

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Tiempo de haberse retirado de la empresa</b>		
Menos de 6 meses	59%	168
Menos de un año	23%	66
Más de un año	18%	51

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 285 clientes perdidos

Según la información anterior, todos son mayores de edad, trabajadores capaces de erogar un gasto para mantenerse saludables, el porcentaje de hombres y mujeres es parecido debido a que ambos sexos se preocupan por su apariencia y salud, por último se evidencia la alta rotación de los clientes de la empresa de acondicionamiento físico, ya que un porcentaje significativo tienen menos de 6 meses de haberse retirado.

#### **a.2 Hábitos de uso**

Se les cuestionó a los clientes perdidos con qué frecuencia asistían a la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual respondieron:(Véase cuadro 40)

## Cuadro 40

### Frecuencia de asistencia, según clientes perdidos

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Una vez a la semana	7%	20
Tres veces por semana	61%	174
Todos los días	30%	85
Fines de semana	2%	6

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 285 clientes perdidos

Según la información anterior, se estableció que la mayoría de los clientes perdidos asistían tres veces por semana, esto debido a la disponibilidad de horarios, otro porcentaje todos los días, puesto que requerían lograr sus objetivos rápidamente y mejorar su salud.

Asimismo, se les interrogó en qué horario asistían, a lo cual el 47% afirmaron que en la noche, el 39% en la mañana y un 14% en la tarde.

Se les preguntó también cuál o cuáles de los servicios que la empresa de acondicionamiento físico ofrece utilizaban, a lo cual el 61% respondieron que todos, el 21% el área de pista, 10% respondieron que el área de pesas y un 8% el área de spinning.

La mayoría prefería utilizar todos los servicios, esto para que realizar actividad física no fuese tedioso.

También se les cuestionó por qué hacían uso de los servicios de la empresa de acondicionamiento físico, a lo que el 38% indicaron por salud, un 43% para bajar de peso y un 19% para tonificar, ya que cada individuo posee una meta distinta.

Además, se les preguntó por qué preferían los servicios de la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 41)

**Cuadro 41**

**Factores que incidieron en la preferencia de servicios, según clientes perdidos**

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
Ubicación	73%	208
Instalaciones	21%	60
Servicio al cliente	6%	17

Fuente: investigación de campo noviembre 2016  
Base: 285 clientes perdidos

La mayoría considera que la ubicación de la empresa, debido a que se encuentra en una zona céntrica; otros aseveraron que las instalaciones por la amplitud de las mismas; y algunos que el servicio al cliente, lo cual indica que existe una deficiencia en la calidad del servicio que la misma brinda.

**a.3 Análisis del servicio**

Para conocer las expectativas de los clientes perdidos se evaluaron los siguientes factores: (Véase cuadro 42)

## Cuadro 42

### Expectativas del servicio, según clientes perdidos

Variable	Porcentaje	Frecuencia
<b>Calificación</b>		
Muy bueno	16%	46
Bueno	14%	40
Regular	59%	168
Malo	11%	31
<b>Interés</b>		
Sí se interesa	11%	31
No se interesa	89%	254
<b>Medios</b>		
Cuestionarios físicos	38%	108
Cuestionarios electrónicos	62%	177

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 285 clientes perdidos

Según la información anterior, la mayoría de los clientes perdidos calificó el servicio que recibió de la empresa como regular y malo, motivo por el cual al momento de preguntarles si el servicio que les ofrecía cumplió las expectativas, el 70% aseveraron que no.

Además, se consideró importante cuestionarles si la empresa de acondicionamiento físico se interesó por conocer el grado de satisfacción que poseían y de sus expectativas, a lo cual la mayoría afirmaron que no, al porcentaje que respondió afirmativamente (11%) se les pidió mencionaran a través de qué medios lo realizaron, a lo cual aseveraron que fue por cuestionarios hechos por estudiantes y cuando se realizó un estudio de mercado.

Por lo anterior se les pidió a los clientes perdidos indicaran si con dicho instrumento la empresa mejoró el servicio que les brindaba, a lo cual el 68% consideraron que no y el 32% que sí.

También se les preguntó a los clientes perdidos si les hubiera gustado que la empresa de acondicionamiento físico captara información del grado de satisfacción y servicio prestado y sus expectativas a los que todos aseveraron que sí. Por ello, se les cuestionó a través de qué medio les gustaría que la empresa conociera esa información, a lo cual la mayoría aseguró que medios electrónicos debido a la facilidad de acceso.

De acuerdo a los factores anteriores, se les preguntó a los clientes perdidos si la problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidieron retirarse, a lo que el 90% aseveraron que no y el 10% que sí, estos últimos consideran que no recibieron la atención que requerían por parte del personal de la empresa unidad de análisis.

#### **a.4 Quejas y sugerencias**

Se les interrogó a los clientes perdidos si tuvieron inconvenientes con el servicio prestado por el personal de la empresa de acondicionamiento físico, a lo cual el 79% respondieron que no y el 21% que sí.

A los clientes perdidos que aseveraron que sí, se les pidió determinar qué tipo de inconvenientes, a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 43)

### Cuadro 43

#### Inconvenientes con el servicio, según clientes perdidos

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Mala atención	47%	29
Mala actitud al resolver problemas	29%	17
Lentitud en la entrega del servicio	2%	1
Falta de conocimiento del servicio	22%	13

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 60 clientes perdidos que tuvieron algún tipo de inconveniente

La mayoría de clientes perdidos aseveraron haber tenido inconvenientes con el personal debido a la mala atención, pues no siempre estaban atentos a sus necesidades y no tenían una buena actitud en la resolución de problemas, además de mencionar la falta de conocimientos.

Por lo anterior se les cuestionó a los clientes perdidos si hicieron del conocimiento a la empresa de los inconvenientes, a lo que el 64% aseveraron que sí debido a que consideraron importante comunicárselo a la administración para que tomara acciones correctivas y el 46% contestaron que no.

Asimismo, se les preguntó si les resolvieron el inconveniente a lo cual respondieron lo siguiente: (Véase cuadro 44)

#### Cuadro 44

### Resolución de inconvenientes por parte de la empresa, según clientes perdidos

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Sí les resolvieron	79%	30
No les resolvieron	21%	8

Fuente: investigación de campo noviembre 2016

Base: 38 clientes perdidos que comunicaron el inconveniente a la empresa

La mayoría aseveraron que sí ya que comentaron que recibieron disculpas verbales.

Asimismo, se les pidió a los clientes perdidos calificar la prontitud de resolución del inconveniente, a lo que el 41% aseveraron que bueno, el 39% regular y el 20% malo, debido a que afirman que tuvieron respuesta al mencionarlo directamente a la administradora.

Se les preguntó a los clientes perdidos si la empresa poseía algún medio para que interpusieran una queja o sugerencia del servicio que ofrecía, a lo que el 68% aseveraron que no y el 32% que sí.

A los que aseveraron que sí (91) se les consultó qué medios posee la empresa, a lo que todos respondieron que un cuaderno de quejas y sugerencias y uno de la DIACO. Por lo anterior, se les pidió indicar si dicho medio fue eficaz, a lo cual el 72% indicó que no debido a que no es confidencial, no está en un lugar visible y la respuesta es lenta, y un 28% que sí.

Además, se les pidió a los clientes perdidos que sugirieran qué medios les gustaría que la empresa implementara para trasladar sus quejas y sugerencias, a lo que respondieron lo siguiente (Véase cuadro 45)

### Cuadro 45

#### Sugerencias de medios para interponer quejas y sugerencias, según clientes perdidos

Variable	Porcentaje	Frecuencia
Buzón de quejas y sugerencias	51%	145
Medios electrónicos	49%	140

Fuente: trabajo de campo noviembre 2016

Base: 285 clientes perdidos

Se determinó que un alto porcentaje considera que el buzón de quejas y sugerencias es el medio más efectivo, esto debido a la facilidad y accesibilidad que representa, por otra parte también se considera como opción los medios electrónicos por la facilidad de uso y acceso.

De acuerdo a los factores anteriores, se les preguntó a los clientes perdidos si la problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidieron retirarse, a lo que el 79% aseveraron que no y el 21% que sí.

#### **a.5 Promociones e incentivos**

Se le preguntó a los clientes si la empresa les brindó algún incentivo para preferir los servicios que ofrecía, a lo cual el 62% aseveró que sí y el 38% que no.

A los clientes perdidos que afirmaron haber recibido incentivos, se les pidió indicaran en qué consistían, a lo que el 81% aseveraron que descuentos y un 19% actividades especiales como súper clases de pista. Además, se les preguntó a los clientes perdidos indicaran si dichos incentivos los motivaron a preferir los servicios, a lo cual el 65% aseveraron que sí y el 35% que no, puesto

que consideraban que los descuentos no tienen muchos beneficios y únicamente a cierto grupo les gustan las súper clases.

Asimismo, se les pidió a los clientes perdidos dar sugerencias sobre qué incentivos les hubiera gustado que la empresa brindara para preferir los servicios, a lo que el 45% respondieron descuentos, el 39% servicio al cliente y el 16% actividades especiales de pista, spinning, rallys, carreras, entre otras.

Se les preguntó a los clientes perdidos si la problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidieron retirarse, a lo que el 73% aseveraron que no y el 27% que sí.

#### **a.6 Estándares del servicio**

Se les preguntó a los clientes perdidos si consideran que los trabajadores de la empresa ofrecían la misma calidad de atención, a lo que el 51% indicaron que sí y el 49% que no.

Los porcentajes acerca de la calidad del servicio son equitativos, esto debido a que no todo el personal está capacitado e informado.

#### **a.7 Evidencia física**

Se les cuestionó si las áreas de atención de la empresa de acondicionamiento físico eran adecuadas para brindar un servicio de calidad, a lo que el 77% indicaron que sí y un 23% que no.

Un alto porcentaje aseveraron que las instalaciones son amplias y cuentan con ventilación adecuada para realizar las rutinas de ejercicio, sin embargo, otros indicaron que no, esto debido a que hay áreas (spinning) que se encuentra a la intemperie y los climas hacen que sea incómodo ejercitarse.

Por lo anterior se les pidió comentaran en qué áreas propondrían una mejora y en qué consistiría la misma, a lo cual el 60% indicaron que al área de cardio por

las máquinas y el espacio, el 29% habilitar la piscina y un 11% pesas, en el cual deberían renovar el equipo y la duela.

Se les preguntó a los clientes perdidos si la problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidieron retirarse, a lo que el 90% aseveraron que no y el 10% que sí.

## **a.8 Capacitación y motivación**

### **a.8.1 Capacitación**

Se les preguntó a los clientes perdidos si consideraban que los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico estaban capacitados para brindar un servicio de calidad, a lo que el 59% afirmaron que sí y el 41% que no.

Un alto porcentaje de personas percibieron la falta de capacitación de los trabajadores, puesto que indican que no poseían los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto y debían acudir con la gerente técnica.

### **a.8.2 Motivación**

Se les preguntó a los clientes perdidos si consideraban que los trabajadores de la empresa estaban motivados para brindar un servicio de calidad, a lo que el 68% afirmaron que sí y el 32% que no.

Se les consultó a los clientes perdidos si la problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidieron retirarse, a lo que el 80% aseveraron que no y el 20% que sí, estos últimos consideran que la calidad del servicio no es buena y los instructores no se encuentran capacitados.

## **a.9 Comunicación interna**

Se les cuestionó a los clientes perdidos si al momento de requerir información a algún trabajador, estos tenían el conocimiento respectivo a lo que el 66%

afirmaron que sí y el 34% que no, estos últimos indicaron que preferían pedir información directamente a administración.

#### **a.10 Comunicación externa**

Se les preguntó a los clientes perdidos si en la publicidad que realizaba la empresa de acondicionamiento físico se hacían promesas de la prestación de un servicio de calidad, a lo que el 72% afirmaron que no y el 28% que sí.

La mayoría de los clientes afirman que en la publicidad se enfocan únicamente en los servicios que ofrecen y promociones.

A los clientes perdidos que indicaron que sí (80), se les consultó si la empresa cumplió con las mismas, a lo que el 70% afirmaron que no y el 30% que sí

Asimismo, se les preguntó si consideraban importante que la empresa cuente con medios publicitarios para llegar a sus clientes y crear expectativas del servicio que ofrece, a lo que todos respondieron afirmativamente.

#### **2.10 Análisis FODA**

Según la información recabada se elaboró el análisis FODA, en donde se enumeran las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas, que influyen en el servicio que ofrece actualmente la empresa de acondicionamiento físico. (Véase tabla 7)

**Tabla 7**

**Análisis FODA de la empresa de acondicionamiento físico**

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 35 años de experiencia en brindar servicios de acondicionamiento físico</li> <li>2. Servicios diversos</li> <li>3. Reconocimiento de la marca por clientes potenciales</li> <li>4. Instalaciones amplias y ventiladas</li> <li>5. Amplio parqueo</li> <li>6. Garita de control</li> <li>7. Precios competitivos</li> <li>8. Horarios flexibles</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de programas de servicio al cliente enfocados en satisfacer sus necesidades.</li> <li>2. 83% de trabajadores sin recibir capacitación.</li> <li>3. 86% de trabajadores desmotivados.</li> <li>4. 16% de clientes reales satisfechos.</li> <li>5. 1,108 clientes perdidos entre los años 2014-2016.</li> <li>6. Deficiencias en la comunicación interna y externa.</li> </ol>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la población con interés en hábitos saludables.</li> <li>2. Empresas proveedoras con interés en alianzas estratégicas empresariales.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>FO1:</b> Captación de información de expectativas y percepciones del servicio para mejorar la calidad del mismo. (F1, F2, F4, F5, F6,F7, F8, O1,O2)</p> <p><b>FO2:</b> Mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de capacitación e implementación de incentivos a los trabajadores para brindar un servicio adecuado (F1,F2, F4, O1)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la competencia directa e indirecta en zona urbana.</li> <li>2. Aumento en la inflación que influye directamente en el poder adquisitivo de los clientes, limitándoles erogar un gasto.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>FA1:</b> Retención y recuperación del servicio a través de administración de quejas y sugerencias e incentivos para fidelizar al cliente.(F1, F2, F3, F4, F5, F6,F7, A1, A2)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>DA1:</b> Implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad y ser más competitivos. (D1, D2, D3, D4, D5, A1)</p>

Fuente: elaboración propia, febrero 2017

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se determinó que existen deficiencias en el servicio que brinda la empresa de acondicionamiento físico, esto debido a que no tienen medios para medir la satisfacción y expectativas de los clientes, no cuentan con una administración eficaz de quejas y sugerencias, no poseen estrategias de fidelización, existe falta de capacitación de los trabajadores, entre otras, las mismas se presentaron en el análisis FODA el cual permitió establecer estrategias para brindar una solución a la problemática.

En el presente capítulo se detallan las estrategias y sus respectivas tácticas para mejorar la calidad del servicio y cerrar las brechas del proveedor, lo cual permitirá eliminar las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los clientes.

#### **3.1 Objetivos de la propuesta**

Los objetivos se dividen en general y específicos, se describen a continuación:

##### **3.1.1 Objetivo general**

Proporcionar a la empresa de acondicionamiento físico estrategias de servicio al cliente para mejorar la calidad del mismo en un 30% y aumentar el número de clientes en un 15% a mediano plazo.

#### **3.2 Estrategias de servicio al cliente a través de la aplicación del modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio**

Con base a las brechas del proveedor del servicio, se proponen las siguientes estrategias para mejorar el servicio al cliente: (Véase tabla 8)

**Tabla 8**

**Propuesta de estrategias de servicio al cliente para la empresa de acondicionamiento físico**

<b>Brecha a cerrar</b>	<b>No.</b>	<b>Estrategia para cerrar la brecha</b>	<b>Tácticas para cumplir las estrategias</b>
<b>Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.</b>	1	Captación de información de expectativas y percepciones del servicio para mejorar la calidad del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de satisfacción y expectativas a través de cuestionario.</li> </ul>
	2	Retención y recuperación del servicio a través de administración de quejas y sugerencias e incentivos para fidelizar al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de quejas y sugerencias.</li> <li>• Incentivos económicos, sociales y psicológicos de fidelización, captación y recuperación.</li> </ul>
<b>Brecha a cerrar</b>	<b>No.</b>	<b>Estrategia para cerrar la brecha</b>	<b>Tácticas para cumplir las estrategias</b>
<b>Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.</b>	3	Implementación y aplicación constante de estándares y mejora en la evidencia física para prestar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estándares a través de manual de procedimientos digital.</li> <li>• Creación e implementación de una guía de servicio al cliente digital.</li> </ul>

Continuación tabla 8

<p><b>Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares diseñados.</b></p>	<p>4</p>	<p>Mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de capacitación e implementación de incentivos a trabajadores para brindar un servicio adecuado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de políticas de reclutamiento y selección.</li> <li>• Programa de capacitación sobre el servicio y aspectos técnicos.</li> <li>• Programa motivacional para los trabajadores.</li> </ul>
<p><b>Brecha 4: no igualar el desempeño a las promesas.</b></p>	<p>5</p>	<p>Aplicación constante de comunicación interna y externa para cumplir con las expectativas del cliente acerca del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación a trabajadores a través de talleres informativos y participación de los mismos en mejoras en el servicio.</li> <li>• Comunicación del servicio a través de mensaje publicitario que cree expectativas en el cliente.</li> </ul>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### **3.2.1 Estrategia 1: Captación de información de expectativas y percepciones del servicio**

Con la información obtenida en el diagnóstico situacional, se determinó que la empresa actualmente no posee estrategias para conocer la satisfacción y las expectativas de los clientes, debido a que únicamente se enfocan en resolución de inconvenientes o inconformidad de los usuarios, sin embargo consideran importante contar con instrumentos que recopilen información para brindar un mejor servicio, por tal motivo es necesario que se aplique la siguiente táctica para solucionar la problemática planteada:

- Medición de satisfacción y expectativas a través de cuestionario

## **a. Táctica 1: Medición de satisfacción y expectativas a través de cuestionario**

### **a.1 Definición**

De acuerdo a la información obtenida en el diagnóstico, se determinó que el 82% de clientes reales indicó que la empresa de acondicionamiento físico no se interesa por conocer el grado de satisfacción y sus expectativas, y los mismos consideran que es un factor importante para su fidelización, motivo por el cual esta táctica está enfocada en obtener la información necesaria para evaluar y mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

### **a.2 Objetivo**

- Conocer el nivel de satisfacción y expectativas de los clientes y expectativas para implementar acciones que mejoren la entrega del servicio.

### **a.3 Descripción**

Para entregar un servicio de calidad es necesario conocer las percepciones y expectativas de los clientes, por lo cual se propone la implementación de un cuestionario que las permita conocer, el cual analizará los siguientes aspectos:

- **Elementos tangibles:** se considerará las instalaciones y equipo de la empresa para evaluar la calidad del servicio recibido.
- **Confiabilidad:** analizará la capacidad de la empresa de acondicionamiento físico para cumplir las promesas del servicio a los clientes y la eficacia en la entrega del mismo.

- **Sensibilidad:** examinará la aptitud de los trabajadores para apoyar a los usuarios, la rapidez para solucionar quejas y brindar respuestas a sus solicitudes.
- **Seguridad:** observará la habilidad de los empleados para transmitir confianza, credibilidad y cortesía en el servicio.
- **Empatía:** comprobará si se le brinda al cliente atención personalizada y si se conocen sus gustos y preferencias del servicio. (Véase tablas 9 y 10).

**Tabla 9**

**Boleta de medición de satisfacción del cliente**

Fecha:	<table border="1"><tr><td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	Día	Mes	Año				
Día	Mes	Año						
<b>I. Instrucciones:</b> Encierre con un círculo el número, según su experiencia con el servicio recibido								
<b>1. Elementos tangibles</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
Las instalaciones son adecuadas a mis necesidades	1 2 3 4 5 6 7							
El equipo que utilizo es moderno	1 2 3 4 5 6 7							
El área de parqueo se encuentra disponible al momento de ingresar	1 2 3 4 5 6 7							
<b>2. Confiabilidad</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
La empresa realiza bien el servicio la primera vez	1 2 3 4 5 6 7							
Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	1 2 3 4 5 6 7							
<b>3. Sensibilidad</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
Los empleados me ofrecen un servicio rápido	1 2 3 4 5 6 7							
Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a ayudarme	1 2 3 4 5 6 7							
<b>4. Seguridad</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
Los empleados de la empresa son siempre amables	1 2 3 4 5 6 7							
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas	1 2 3 4 5 6 7							
<b>5. Empatía</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
La empresa tiene horarios convenientes de actividades	1 2 3 4 5 6 7							
La empresa conoce mis necesidades específicas	1 2 3 4 5 6 7							
<b>6. Otros elementos</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
La empresa atiende de forma correcta mis quejas	1 2 3 4 5 6 7							
La empresa se preocupa por conocer mis sugerencias del servicio	1 2 3 4 5 6 7							
La empresa me proporciona incentivos	1 2 3 4 5 6 7							
El personal de la empresa se encuentra capacitado para brindarme un buen servicio	1 2 3 4 5 6 7							
Los trabajadores están siempre informados acerca de las actividades de la empresa	1 2 3 4 5 6 7							

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

**Tabla 10**

**Boleta de expectativas del cliente**

Fecha:	<table border="1"> <tr> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				
Día	Mes	Año						
<b>I. Instrucciones:</b> Encierre con un círculo el número, según su experiencia con el servicio recibido								
<b>1. Elementos tangibles</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
Las instalaciones deben ser adecuadas a mis necesidades	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
El equipo a utilizar debe ser moderno	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
El área de parqueo se debe encontrar al momento de ingresar	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
<b>2. Confiabilidad</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
La empresa debe realizar bien el servicio la primera vez	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe hacer.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
<b>3. Sensibilidad</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
Los empleados deben ofrecermme un servicio rápido	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
Los empleados de la empresa deben estar siempre dispuestos a ayudarme	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
<b>4. Seguridad</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
Los empleados de la empresa deben ser siempre amables	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
Los empleados deben tener conocimientos suficientes para responder a mis preguntas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
<b>5. Empatía</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
La empresa debe tener horarios convenientes de actividades	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
La empresa debe conocer mis necesidades específicas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
<b>6. Otros elementos</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>						
La empresa debe atender de forma correcta mis quejas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
La empresa se debe preocupar por conocer mis sugerencias del servicio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
La empresa debe proporcionarme incentivos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
El personal de la empresa debe encontrarse capacitado para brindarme un buen servicio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
Los trabajadores siempre deben estar informados acerca de las actividades de la empresa	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

Para determinar el número de personas que se deberán encuestar, se recomienda a la empresa utilizar el dato de la muestra del total de clientes obtenida en la investigación de campo, la cual es de 214 clientes reales, con el objetivo de obtener resultados factibles.

Las boletas se presentarán a los clientes al momento de entregarles su factura de pago, y se les indicará que la empresa de acondicionamiento físico desea conocer su satisfacción y expectativas para mejorar el servicio brindado.

Se recomienda realizar esta táctica en el mes de junio y repetirla cada seis meses para evaluar si se ha cumplido con la satisfacción y expectativas de los clientes.

#### **a.4 Incentivo de la propuesta**

El incentivo de la propuesta consistirá en aumentar la satisfacción de los clientes.

#### **a.5 Presupuesto**

A continuación, se detalla el costo de la táctica para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes: (Véase cuadro 46)

**Cuadro 46**

**Presupuesto total de la estrategia 1**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
428 fotocopias de boletas para conocer la satisfacción de los clientes (214 clientes * 2 veces al año)	Q0.50	Q214.00
428 fotocopias de boletas para conocer las expectativas de los clientes (214 clientes * 2 veces al año)	Q0.50	Q214.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q428.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### **a.6 Evaluación y seguimiento**

Para evaluar la eficacia de la táctica, los trabajadores del área de recepción serán los encargados de tabular la información proporcionada en las boletas y realizarán un informe de los resultados a la administradora para que se tomen las medidas necesarias para mejorar la entrega del servicio (Véase anexo 7, proceso 1).

### **a.6 Plan de acción**

A continuación se detalla el plan de acción de la estrategia de captación de información de expectativas y percepciones del servicio, que incluye actividades, responsables y costo de ejecución presentado anteriormente: (Véase cuadro 47)

### Cuadro 47

#### Plan de acción de la estrategia 1

<b>Nombre de la empresa:</b> Empresa de acondicionamiento físico					<b>Fecha:</b> año 2017	
<b>Nombre de la estrategia 1:</b> Captación de información de expectativas y percepciones del servicio						
<b>Objetivo:</b> Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia de captación de información de expectativas y percepciones del servicio.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia	Que la administradora conozca el 100% del contenido de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
2	Discusión y aprobación de estrategia	Que la administradora se comprometa al 100% a aplicar la estrategia	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
3	Fotocopiar 856 boletas de satisfacción y expectativas de los clientes	Tener el 100% de material listo	Área de recepción	Enero 2018	Junio 2018	Q428.00
4	Trasladar boletas a clientes	Entregar el 100% de boletas a los clientes	Área de recepción	Enero 2018	Junio 2018	Q0.00
5	Recepción de boletas	Tener el 100% de boletas completadas	Área de recepción	Enero 2018	Junio 2018	Q0.00
6	Tabulación de datos	Conocer el 100% de las opiniones de los clientes a cerca del servicio	Área de recepción	Febrero 2018	Julio 2018	Q0.00
7	Realización de informe	Conocer el análisis de los resultados	Área de recepción	Febrero 2018	Julio 2018	Q0.00
8	Presentación de informe a administración	Que la administración tome las medidas necesarias para mejorar la entrega del servicio en un 100%	Administradora	Febrero 2018	Julio 2018	Q0.00
9	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Administradora	Agosto 2018	Agosto 2018	Q0.00
						<b>Q428.00</b>
El costo estimado de implementación asciende a cuatrocientos veintiocho quetzales exactos						

Fuente: aporte propositivo febrero 2017

### **3.2.2 Estrategia 2: Retención y recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias e incentivos.**

De acuerdo a la información obtenida en el diagnóstico, se logró determinar que existe inconformidad en el servicio por parte de los clientes reales, esto debido a la falta de conocimientos del personal técnico y la inadecuada atención, además de una mala actitud y lentitud en la entrega del servicio. Para presentar las quejas, la empresa de acondicionamiento físico cuenta únicamente con un cuaderno interno, sin embargo el mismo no ha sido eficaz, debido a que la mayoría de clientes desconocen su existencia y los que lo han utilizado no han obtenido las repuestas en el tiempo adecuado; Asimismo, se determinó que no existen incentivos para fidelizar a los clientes reales y recuperar a los perdidos, por tal razón, se propone implementar las siguientes tácticas para darle solución a la problemática:

- Recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias.
- Incentivos económicos, sociales y psicológicos de fidelización, captación y recuperación.

#### **a. Táctica 1: Recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias**

##### **a.1 Definición**

En la actualidad la empresa de acondicionamiento físico cuenta con un cuaderno para anotar las quejas y sugerencias, adicional al que poseen de la DIACO, el cual se encuentra en el área de recepción; sin embargo, el 67% de los clientes reales desconoce su existencia, y del porcentaje que tiene conocimiento del mismo, el 68% indicó que no es eficaz, ya que no se encuentra en un lugar visible y el tiempo de respuesta para las problemáticas planteadas es extenso. Por lo anterior, se propone la aplicación de la presente táctica, la cual estará

enfocada en optimizar el proceso de respuesta y solución a las quejas y sugerencias.

## **a.2 Objetivo**

- Reducir la cantidad de clientes insatisfechos a través de la correcta administración de quejas y sugerencias.

## **a.3 Descripción**

Se propone la implementación de un correo electrónico para conocer y atender las quejas de los clientes de forma personalizada y un buzón físico de sugerencias para conocer la opinión de los mismos, estos medios estarán enfocados a reducir la insatisfacción y aplicar acciones correctivas para la mejora del servicio.

### **a.3.1 Correo electrónico para interponer quejas**

Se propone a la empresa crear una cuenta de correo que se utilice exclusivamente para atender quejas, ya que un 51% de los clientes reales entrevistados indicó que es un medio de fácil acceso y toda la información proporcionada se realiza de forma confidencial.

Para la implementación de este medio se debe observar lo siguiente:

- Se recomienda crear el correo en la plataforma de Gmail que se maneja actualmente en la empresa de acondicionamiento físico y anteponer lo siguiente: “gestiondequejas@”.
- Los datos que debe proporcionar el cliente son: código, nombre y número de teléfono.
- Es importante tener la opción de respuesta automática, por lo que se propone la siguiente: “Para la empresa de acondicionamiento físico tu opinión es importante, en unos instantes un ejecutivo de servicio al cliente se estará comunicando contigo para darte una solución”

- Se propone dar a conocer el correo electrónico a través de un anuncio físico y ponerlo en la cartelera y además colocarlo en formato digital a través de redes sociales (Véase figura 10). En el mismo se colocará la promesa propuesta en la estrategia cinco. (Véase página 175)
- Si el problema suscitado conlleva inconvenientes para el cliente la administración deberá evaluar proporcionar un incentivo para compensar al cliente y así evitar perderlo, se recomienda aplicar un 25% de descuento en su próximo pago.

**Figura 10**

**Anuncio de correo electrónico para gestión de quejas**



Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

**a.3.2 Buzón de sugerencias**

Es importante conocer la opinión que tienen los clientes acerca de los servicios y mejoras que los mismos puedan presentar, por tal razón se propone a la empresa de acondicionamiento físico implementar un buzón de sugerencias, el cual capte dicha información para su posterior implementación.

A continuación se presentan las dimensiones del buzón, su presentación y ubicación:

- Material: acrílico, cristal transparente
- Dimensiones: Ancho 24 cm., alto 18 cm., profundidad 18 cm. (Véase figura 11)
- Se debe colocar en el escritorio de la recepción principal, para que los clientes lo puedan ver fácilmente al momento de ingresar a las instalaciones o cuando cancelen su cuota.
- Arriba del buzón se colocará un letrero para identificarlo.

**Figura 11**

**Modelo de buzón de sugerencias**



Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

Asimismo, se presenta la boleta de sugerencias la cual se utilizará para que los clientes emitan sus opiniones, esta se encontrará en el área de recepción junto al buzón y será entregada por la secretaria a los clientes que las soliciten.

Las boletas serán impresas en hojas media carta de 80gr:(Véase figura 12)

**Figura 12**

**Boleta de sugerencias para clientes reales**

**BOLETA DE SUGERENCIAS**

**LOGO DE LA  
EMPRESA**

**Datos del cliente**

**Código**  **Nombre**

**Teléfono**

Nuestro objetivo es brindarle un servicio de calidad, ayúdenos detallando las sugerencias para mejorar el servicio que actualmente ofrece la empresa de acondicionamiento físico

**a.** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b.** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**c.** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡Agradecemos su participación!**

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### a.3.2.1 Incentivos de la táctica

Se propone implementar incentivos para que los clientes den a conocer su opinión, los mismos estarán sujetos a restricciones, dependiendo de la factibilidad de la sugerencia y la cantidad de veces que presenten las mismas. A continuación se detallan algunas sugerencias de los mismos:

- 10% de descuento en su próximo pago
- 1 ó 2 sesiones con entrenador personal

Estos incentivos se darán a conocer a través de un anuncio físico en cartelera y en formato digital a través de redes sociales. (Véase figura 13). En el mismo se colocará la promesa de servicio propuesta en la estrategia 5. (Véase página 175)

**Figura 13**

#### **Anuncio de incentivos para utilización del buzón de sugerencias**



Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### **a.4 Presupuesto**

A continuación se detalla el costo del buzón de sugerencias, boletas e incentivos de la táctica, se estima que los clientes que aplicarán a los beneficios por la factibilidad de sus sugerencias serán 30 en el primer período de implementación, cantidad que aumentará con la efectividad de las sugerencias implementadas: (Véase cuadro 48)

**Cuadro 48**

#### **Presupuesto de recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Buzón de sugerencias	Q250.00	Q250.00
500 fotocopias de boletas de sugerencias	Q0.50	Q250.00
Incentivo 10% de descuento en pago (30 clientes)	Q30.00	Q900.00
Incentivo de 2 sesiones con entrenador personal (30 clientes)	Q75.00	Q4,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q5,900.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### **a.5 Evaluación y seguimiento**

Las quejas que los clientes presenten a través del correo electrónico, serán recibidas por los encargados del área de recepción quienes al evaluarlo lo comunicarán de forma inmediata a la administradora para su resolución inmediata. (Véase anexo 7, proceso 2)

Para el buzón de sugerencias, la administradora evaluará las mismas y cada mes las presentará a los propietarios quienes decidirán si son factibles de

llevarlas a cabo; las sugerencias que se consideren no factibles al momento de realizar la evaluación se recomienda archivarlas, ya que pueden llegar a ser viables para la empresa de acondicionamiento físico en un futuro. (Véase anexo 7, proceso 3)

## **b. Táctica 2: Incentivos económicos, sociales y psicológicos de fidelización, captación y recuperación.**

### **b.1 Definición de la táctica**

Según la información obtenida en el diagnóstico, el 64% de clientes reales aseveró que reciben incentivos por parte de la empresa que consistían en descuentos en las cuotas y actividades especiales como súper clases de pista y spinning; sin embargo, de este porcentaje, el 59% indicó que dichos incentivos no los motivan a preferir los servicios y consideran que se tiene que dar la misma importancia a los clientes actuales que a los nuevos. Por lo anterior, la presente táctica está enfocada en proponer incentivos que fidelicen a los clientes actuales, capturen nuevos y recuperen a los perdidos, los cuales se presentan de acuerdo a los gustos y preferencias de los mismos.

### **b.2 Objetivo**

- Disminuir la rotación de clientes.

### **b.3 Descripción de la táctica**

Se propone la implementación de descuentos, promociones y actividades especiales para motivar a los clientes actuales y fidelizarlos, así también atraer a clientes potenciales y recuperar a los perdidos.

### **b.3.1 Incentivos de fidelización**

Se recomienda a la empresa de acondicionamiento físico implementar incentivos de fidelización que premien a sus clientes actuales y de esta forma reducir la rotación existente.

#### **b.3.1.1 Reducción de precios por escala**

Se propone implementar un descuento de precios fijos por escala, de acuerdo a los años de antigüedad de los clientes para premiar su “fidelidad”. A continuación se detallan las escalas: (Véase cuadro 49)

**Cuadro 49**

#### **Escala de reducción de precios por años de antigüedad**

<b>Plan de pago</b>	<b>Años de antigüedad</b>	<b>Descuento</b>
Plan Individual	2 a 5	Q25.00
	5 a 10	Q50.00
	10 a 15	Q75.00
Plan Pareja	2 a 5	Q20.00
	5 a 10	Q40.00
	10 a 15	Q70.00
Plan Tercera edad	2 a 5	Q15.00
	5 a 10	Q30.00
	10 a 15	Q50.00

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

Para aplicar los descuentos a los clientes reales, se procederá a realizar una evaluación de asistencias; únicamente aplicarán los clientes que hayan cancelado su mensualidad todos los meses, con el objetivo de premiar su preferencia de los servicios.

### **b.3.1.2 Artículos promocionales**

Se recomienda proporcionar artículos promocionales con el logo de la empresa a los clientes de acuerdo a la escala de antigüedad de la siguiente forma: (Véase cuadro 50)

**Cuadro 50**

#### **Escala de artículos promocionales por años de antigüedad**

<b>Clientes</b>	<b>Años de antigüedad</b>	<b>Artículos promocionales</b>
Clientes Reales	2 a 5	Toallas medianas
	5 a 10	Pachones de plástico
	10 a 15	Pachones de aluminio

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

Los artículos se entregarán con el objetivo de premiar su fidelidad, obtener un recordatorio de marca y brindar artículos necesarios para su disciplina o actividad diaria: (Véase figuras 14, 15 y 16). Para el recordatorio de marca se utilizará la promesa de servicio propuesta en la estrategia 5. (Véase página 175)

**Figura 14**  
**Toallas promocionales**



Fuente aporte propositivo, febrero 2017.  
Cada toalla llevará bordado el logo de la empresa de acondicionamiento físico.

**Figura 15**

**Pachones de plástico promocionales**



Fuente aporte propositivo, febrero 2017.

**Figura 16**

**Pachones de aluminio promocionales**



Fuente aporte propositivo, febrero 2017.

Se recomienda hacer la entrega de los artículos promocionales en épocas de fin de año y comunicarlo a través de redes sociales y en cartelera. (Véase figura 17). Para el anuncio se utilizará la promesa de servicio propuesta en la estrategia 5. (Véase página 175).

Se propone evaluar cada año el cambio de artículos promocionales para que los mismos sean atractivos y funcionales para los clientes en las actividades del acondicionamiento físico.

Figura 17

Anuncio de promoción de ventas



Fuente aporte propositivo, febrero 2017.

### **b.3.1.3 Alianzas estratégicas**

Se propone realizar una alianza estratégica con la empresa General Nutrition Center (GNC) que consista en cubrir un porcentaje de la membresía “Gold Card” que dicha empresa ofrece, para que los clientes obtengan los descuentos y beneficios al realizar sus compras.

A continuación se detalla el porcentaje a cubrir por parte de la empresa de acondicionamiento físico, la empresa General Nutrition Center (GNC) y los clientes: (Véase cuadro 51)

**Cuadro 51**

#### **Escala de porcentaje de pago a cubrir por la “Gold Card” de GNC**

<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Empresa GNC</b>	<b>Años de antigüedad clientes</b>	<b>Clientes</b>
20%	20%	(2 a 5 años)	60%
30%		(5 a 10 años)	50%
50%		(10 a 15 años)	30%

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

El beneficio anterior es voluntario, únicamente los clientes interesados en adquirir productos de la empresa General Nutrition Center (GNC) participarán.

Se recomienda que agentes de la empresa General Nutrition Center (GNC) asistan a las instalaciones de la empresa de acondicionamiento físico para realizar evaluaciones a los clientes y dar a conocer sus productos.

La táctica anterior se dará a conocer a través de redes sociales y en forma física en la cartelera. (Véase figura 18) Se utilizará la promesa de servicio propuesta en la estrategia 5. (Véase página 175)

Figura 18

Promoción Gold Card de GNC



**OBTEN HASTA UN**  
**50%**  
**DE DESCUENTO**

*\*Aplica restricciones, de acuerdo a los años que lleves siendo parte de nuestra familia*

**GNC**

*"Nuestro objetivo, tu satisfacción"*

The advertisement features a black background with a purple and white geometric design on the left. On the right, a muscular man is shown from the waist up, wearing a black tank top and lifting a dumbbell. The GNC logo is positioned in the center, and the slogan is in a white speech bubble at the bottom right.

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### **b.3.2 Incentivos de captación**

Es importante que la empresa cuente con paquetes de precio atractivos para atraer a clientes potenciales, por lo tanto, se proponen los siguientes paquetes: (Véase cuadro 7)

#### **b.3.2.1 Paquetes de cuotas**

A continuación se detallan los paquetes que se proponen implementar para captar nuevos clientes: (Véase cuadro 52)

**Cuadro 52**

#### **Paquetes de cuotas de la empresa de acondicionamiento físico**

<b>Descripción del paquete</b>	<b>Precio</b>
Pague 2 meses y el tercero es gratis	Q580.00
Pague 4 meses y el quinto es gratis	Q1160.00
Pague 10 meses y le regalamos 2	Q2900.00

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### **b.3.2.2 Evaluación física y nutricional**

La mayoría de personas que están interesadas en adquirir servicios de acondicionamiento físico, muchas veces no se deciden pues consideran que su condición física está bien o por el contrario, tienen temor de no poder cambiar su estilo de vida y hábitos alimenticios, por lo que se recomienda a la empresa brindar como incentivo de captación una evaluación física y nutricional gratis al momento de la inscripción como valor agregado del servicio que brindan.

#### **b.3.2.3 Súper clases de pista y spinning**

Se propone a la empresa realizar actividades especiales el último fin de semana de cada mes, como súper clases de baile, aeróbicos, acondicionamiento físico y

de spinning con entrada “gratis” y realizar una convocatoria para que personas externas a la empresa conozcan los diferentes servicios que la misma ofrece.

Las súper clases contarán con al menos 3 instructores diferentes y se sugiere pedir patrocinio de bebidas hidratantes a la empresa que actualmente provee dichos productos, bajo condiciones de publicidad exclusiva de la marca.

Este incentivo se dará a conocer a través de Redes Sociales, por medio de los instructores al impartir sus clases y por el personal de planta.

### **b.3.3 Incentivos de recuperación**

Es importante que la empresa cuente con incentivos para recuperar a los clientes perdidos y aquellos que se han ausentado por un tiempo mayor a tres meses; a continuación se detallan las propuestas:

#### **b.3.3.1 Comunicación de mejoras**

Se propone reestablecer la comunicación con los clientes perdidos y que no han asistido por más de tres meses, esto a través de correos electrónicos que comuniquen los cambios que se realicen en la empresa y las diferentes promociones que se estén aplicando.

Se tomará la base de datos únicamente de 2 años atrás, debido a que es difícil contactar a los clientes cuando ha pasado más tiempo de ese período, lo que ocasionaría gastos y esfuerzos innecesarios.

#### **b.3.3.2 Reinscripción gratis y descuento en la primera mensualidad**

La empresa de acondicionamiento físico cobra reinscripción cuando los clientes se han ausentado por un período mayor de tres meses, motivo por el cual se sugiere exonerar la misma y además realizar un descuento de 50% en la primer mensualidad como una forma de motivación.

#### **b.4 Presupuesto**

Para realizar los cálculos del presupuesto de los incentivos de fidelización, captación y recuperación, se tomó como base la muestra utilizada en la investigación, por lo tanto, se prevé un alcance de 50% para clientes reales (214) que cumplan con las restricciones de la táctica, un 15% de clientes perdidos (285) y 25% de clientes potenciales (200) para el primer período de aplicación: (Véase cuadro 53)

**Cuadro 53**

**Presupuesto para implementar incentivos de fidelización, captación y recuperación de clientes**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Incentivos de fidelización: Reducción de precios por escala (cálculos con base en plan individual y escala de años) (alcance de 107 clientes)	Q150.00	Q16,050.00
Incentivos de fidelización: Artículos promocionales: toallas (Q15.00), pachones de plástico (Q40.00) y pachones de aluminio(Q75.00) (alcance de 107 clientes)	Q130.00	Q13,910.00
Incentivos de fidelización: Alianzas estratégicas con GNC (Gold Card) (alcance de 107 clientes)	Q100.00	Q10,700.00
Incentivos de captación: Paquetes de cuotas (alcance 50 clientes)	Q250.00	Q12,500.00
Incentivos de captación: Evaluación física y nutricional gratis (alcance 50 clientes)	Q150.00	Q7,500.00
Incentivos de captación: Súper clases de pista y spinning, pago de instructores (12 clases al año)	Q300.00	Q3,600.00
Incentivos de recuperación: Comunicación de mejoras	Q0.00	Q0.00

### Continuación cuadro 53

Incentivos de recuperación: Reinscripción gratis y descuento en primera mensualidad (Cálculo con base a plan individual) (alcance de 43 clientes)	Q230.00	Q9,890.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q74,150.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### **b.5 Evaluación y seguimiento**

La administradora será la responsable de evaluar a los clientes reales que aplicarán a las promociones de los incentivos de fidelización.

Asimismo, la administradora velará porque se apliquen los paquetes de cuotas establecidos de forma correcta para nuevos clientes y de que se lleven a cabo las evaluaciones físicas y nutricionales en el tiempo establecido.

Se recomienda que las personas que ocupan el puesto de la recepción auxiliar sean los encargados de dar a conocer las promociones de mejoras a los clientes perdidos a través de correo electrónico. (Véase anexo 7, proceso 4,5 y 6)

### **c.1 Presupuesto total de la estrategia**

A continuación se detalla el presupuesto total de la estrategia de retención y recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias e incentivos para fidelizar al cliente (Véase cuadro 54)

## Cuadro 54

### Presupuesto total de la estrategia 2

Concepto	Costo total
Táctica 1: recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias	Q5,900.00
Táctica 2: incentivos económicos, sociales y psicológicos de fidelización, captación y recuperación.	Q74,150.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q80,050.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### c.2 Plan de acción de la estrategia

A continuación se detalla el plan de acción de la estrategia de captación de información de expectativas y percepciones del servicio, que incluye actividades, responsables y costo de ejecución presentado anteriormente. (Véase cuadro 55)

## Cuadro 55

### Plan de acción de la estrategia 2

<b>Nombre de la empresa:</b> Empresa de acondicionamiento físico					<b>Fecha:</b> año 2017	
<b>Nombre de la estrategia 2:</b> Retención y recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias e incentivos						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar la estrategia de retención y recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias e incentivos.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia	Que la administradora conozca el 100% del contenido de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
2	Discusión y aprobación de estrategia	Que la administradora se comprometa a aplicar la estrategia en un 100%	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
3	Creación de correo electrónico	Administrar eficazmente el 100% de las quejas	Área de recepción	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
4	Implementar buzón de sugerencias	Conocer las opiniones de los clientes en un 100% para la mejora del servicio	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q250.00
5	Fotocopiar 500 boletas sugerencias	Tener el 100% de boletas completadas	Área de recepción	Enero 2018	Enero 2018	Q250.00
6	Implementar incentivos de la táctica	El 100% de los clientes se encuentre motivados a emitir sus sugerencias	Administradora	Febrero 2018	Diciembre 2018	Q5,400.00
7	Implementación de incentivos de fidelización, captación y retención de clientes.	Disminuir la rotación de clientes	Administradora	Enero 2018	Diciembre 2018	Q74,150.00
9	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Administradora	Diciembre 2018	Diciembre 2018	Q0.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q80,050.00</b>
El costo estimado de implementación asciende a ochenta mil cincuenta quetzales exactos						

### **3.2.3 Estrategia 3: Implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad y ser más competitivos**

Según la información obtenida en el diagnóstico situacional, la administradora indicó que la empresa de acondicionamiento físico no cuenta con una guía que estandarice el servicio en los trabajadores, y únicamente cuenta con manuales de procedimientos para determinados procesos del área de recepción, tales como utilización de la planta telefónica y las diferentes transacciones que se pueden realizar en el POS; sin embargo el 72% de los trabajadores no tiene conocimiento acerca de la existencia de los mismos esto debido a que al momento de ingresar a laborar a la empresa, un trabajador en un puesto similar les indica los pasos a seguir. Del porcentaje que indicó conocerlos, aseveran que los mismos no han sido de utilidad para mejorar el servicio que ofrecen; por lo anterior se propone la implementación de un manual de procedimientos y una guía de servicio al cliente para todos los trabajadores, con el propósito de estandarizar el servicio.

La estrategia se divide en las siguientes tácticas:

- Implementación de estándares a través de la creación de un manual de procedimientos digital
- Creación e implementación de una guía de servicio al cliente digital

La estrategia propuesta permitirá cerrar la brecha 2 (no seleccionar el diseño ni los estándares correctos), puesto que brindará a todos los trabajadores procesos a seguir y cumplir para brindar el servicio de forma estandarizada y con calidad.

## **a. Táctica 1: Implementación de estándares a través de la creación de un manual de procedimientos digital**

### **a.1 Definición**

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo, se determinó que la empresa cuenta con manuales de procedimientos desactualizados y para procesos de ciertas áreas, motivo por el cual se propone la creación e implementación inmediata de un manual de procedimientos para todo el personal que permita brindar un servicio de calidad.

### **a.2 Objetivo**

- Brindar a los empleados herramientas de apoyo para brindar un servicio de calidad

### **a.3 Descripción**

Se propone la implementación de un manual de procedimientos para que se estandarice el servicio, se cumplan y se superen las expectativas de los clientes. (Véase anexo 7)

Los manuales los trasladará la encargada del área técnica a todos los trabajadores en formato digital a través de correo electrónico, para que estén al alcance al momento en que deseen consultarlo, Asimismo se dejarán tres copias físicas en el área de recepción.

La administradora será la encargada de impartir la capacitación a todo el personal para el conocimiento y aplicación del manual de procedimientos. Asimismo, se recomienda llevar a cabo la capacitación en las instalaciones de la empresa de acondicionamiento físico en el mes de enero del año 2018.

#### **a.4 Presupuesto**

A continuación se detalla el costo del manual de procedimientos: (Véase cuadro 56)

**Cuadro 56**

**Presupuesto de implementación de estándares a través de la creación de un manual de procedimientos**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Impresión de 3 manuales de procedimientos	Q25.00	Q75.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q75.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### **a.5 Evaluación y seguimiento**

La administradora será la encargada de supervisar que todos los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico cuenten con el manual de procedimientos y cumplan con dichos procesos para estandarizar el servicio. (Véase anexo 7, proceso 7)

Asimismo, para conocer la opinión de los clientes acerca de la efectividad de la táctica, se evaluará este aspecto en la boleta de medición de satisfacción propuesta en la estrategia 1. (Véase tabla 9)

### **b. Táctica 2: Creación e implementación de una guía de servicio al cliente digital**

#### **b.1 Definición**

Según los datos obtenidos en el diagnóstico situacional, se determinó que la empresa de acondicionamiento físico no cuenta con una guía de servicio al cliente, por tal razón se propone la creación e implementación inmediata para estandarizar el servicio brindado.

## b.2 Objetivos

- Proporcionar a los trabajadores una herramienta que les facilite entregar un servicio de calidad.

## b.3 Descripción

Se propone la implementación de una guía de servicio al cliente que permita estandarizar y mejorar el mismo ayudando a crear una cultura de servicio en la empresa. (Véase anexo 8)

La administradora será la encargada de realizar una capacitación a los trabajadores para explicar el contenido e importancia de la guía de servicio al cliente; Asimismo, la encargada del área técnica será la responsable de enviar una copia digital al correo electrónico de cada trabajador para que esté al alcance en el momento que deseen consultarlo, además se dejarán tres copias físicas en el área de recepción. Se recomienda llevar a cabo la capacitación en las instalaciones de la empresa en el mes de enero del año 2018.

## b.4 Presupuesto

A continuación se detalla el costo de la creación e implementación de la guía de servicio al cliente. (Véase cuadro 57)

**Cuadro 57**

### **Presupuesto de creación e implementación de guía del servicio**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Impresión de 3 guías de servicio al cliente	Q20.00	Q60.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q60.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

## **b.5 Evaluación y seguimiento**

La administradora será la encargada de evaluar que el servicio se brinde de acuerdo a lo establecido en la guía. (Véase anexo 7, proceso 8)

Asimismo, para conocer la opinión de los clientes acerca de la efectividad de la táctica, se evaluará este aspecto en la boleta de medición de satisfacción propuesta en la estrategia 1. (Véase tabla 9)

## **c.1 Presupuesto total**

A continuación se detalla el presupuesto total de la estrategia de implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad: (Véase cuadro 58)

**Cuadro 58**

### **Presupuesto total de la estrategia 3**

<b>Concepto</b>	<b>Costo total</b>
Táctica 1: implementación de estándares a través de la creación de un manual de procedimientos digital.	Q75.00
Táctica 2: Creación e implementación de una guía de servicio al cliente digital	Q60.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q135.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

## **a.6 Plan de acción**

A continuación se detalla el plan de acción de la estrategia de implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad (Véase cuadro 59)

### Cuadro 59

#### Plan de acción de la estrategia 3

<b>Nombre de la empresa:</b> Empresa de acondicionamiento físico					<b>Fecha:</b> año 2017	
<b>Nombre de la estrategia 3:</b> Implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad						
<b>Objetivo :</b> Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia de implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia	Que la administradora conozca el 100% del contenido de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
2	Discusión y aprobación de estrategia	Que la administradora se comprometa a aplicar la estrategia al 100%	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
3	Impresión de 3 manuales de procedimiento	Tener el 100% de material listo	Área de recepción	Enero 2018	Enero 2018	Q75.00
4	Capacitación del manual de procedimientos	Que el 100% de los trabajadores conozcan e implementen los procesos establecidos	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
5	Impresión de 3 guías del servicio al cliente	Tener el 100% de material listo	Área de recepción	Enero 2018	Enero 2018	Q60.00
6	Capacitación de guías de servicio al cliente	Que el 100% de los trabajadores conozcan e implementen los procesos establecidos	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
7	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Administradora	Diciembre 2018	Diciembre 2018	Q0.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q135.00</b>
El costo estimado de implementación asciende a ciento treinta y cinco quetzales exactos.						

### **3.2.4 Estrategia 4: Mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de constante capacitación e implementación de incentivos a trabajadores**

Según información obtenida en el diagnóstico situacional, se determinó que la empresa no brinda capacitaciones para mejorar el servicio que ofrecen sus trabajadores ya que el 83% lo aseveró. Asimismo, se estableció que el 86% de los empleados no se sienten motivados de laborar en la empresa.

Por lo anterior, se recomienda implementar las siguientes tácticas para solucionar la problemática:

- Programa de capacitación sobre el servicio y aspectos técnicos
- Programa motivacional a trabajadores

#### **a. Táctica 1: Programa de capacitación sobre el servicio y aspectos técnicos**

##### **a.1 Definición**

De acuerdo a la información obtenida se determinó que el 83% de los trabajadores no han recibido capacitaciones para mejorar el servicio, por lo que se propone un programa que les permita capacitarlos constantemente.

##### **a.2 Objetivo**

- Capacitar a los trabajadores para que adquieran los conocimientos necesarios y desarrollen nuevas habilidades y competencias para mejorar la entrega del servicio.

##### **a.3 Descripción**

Para que los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico desarrollen sus habilidades, mejoren el desempeño y la entrega del servicio al cliente, es necesario que reciban las capacitaciones correspondientes.

En el diagnóstico situacional se les pidió a los trabajadores indicar qué capacitaciones les ayudarían a mejorar el servicio que prestan al cliente, a lo cual el 90% sugirió de servicio al cliente y el 10% de actualizaciones técnicas.

A continuación se describen los programas de capacitaciones propuestos para la empresa

### **a.3.1 Capacitaciones sobre el servicio al cliente**

Se propone que los trabajadores participen en la capacitación de servicio al cliente que la empresa de acondicionamiento físico proporcionará a través de INTECAP, la cual tiene como objetivo brindar herramientas y estrategias para mejorar la entrega del servicio. (Véase tabla 11)

Se recomienda a la empresa que los trabajadores del turno matutino acudan a la capacitación por la tarde y los del turno vespertino por la mañana para no interrumpir las actividades designadas de trabajo.

La cuota del parqueo será cancelada por los trabajadores, debido a que la mayoría no posee vehículo.

**Tabla 11**

**Programa de capacitación de servicio al cliente**

<b>Nombre del curso:</b> Gestión del servicio al cliente
<b>Duración:</b> 20 horas
<b>Costo:</b> Q100.00 por persona
<b>Áreas participantes:</b> Todo el personal de planta (30 trabajadores incluyendo administradora)
<b>Capacitador:</b> INTECAP
<b>Fecha de capacitación:</b> A criterio de la administradora
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Dotar de herramientas y estrategias de atención y servicio al cliente para mejorar la entrega del servicio brindado.</li></ul>
<b>Descripción:</b> <p>El curso proporciona los fundamentos y elementos esenciales de la gestión de servicio y atención al cliente</p>
<b>Temas de la capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ ¿Qué es servicio?</li><li>○ ¿Qué es servicio al cliente?</li><li>○ Necesidades del cliente</li><li>○ El arte de servir al cliente</li><li>○ Principios elementales del servicio al cliente</li><li>○ Hábitos del servicio al cliente</li><li>○ Niveles del servicio al cliente</li><li>○ Calidad y excelencia en el servicio al cliente</li><li>○ Superando las expectativas del cliente</li><li>○ Valor agregado del servicio</li><li>○ Los 10 mandamientos del servicio al cliente</li><li>○ Errores y horrores del servicio al cliente</li><li>○ Competitividad</li></ul>

Fuente: aporte propositivo febrero 2017

**a.3.2 Actualizaciones técnicas**

El mercado del acondicionamiento físico es cada vez más competitivo y cada día ofrece nuevas técnicas para ejercitarse, por lo tanto, es importante que los trabajadores estén actualizados y brinden un servicio con valor agregado, además es importante que los instructores estén 100% capacitados para mostrar los ejercicios de forma correcta a los clientes y así evitar lesiones o incidentes.

Se recomienda a la empresa que los instructores de planta participen en los talleres de “Les mills”, debido a que estos cubren cinco factores claves de entrenamiento que se detallan a continuación:

- Coreografía
- Técnica
- Coaching
- Connecting
- Acondicionamiento físico

Estos talleres incluyen teoría, práctica y exámenes para evaluar que se haya aprendido todo y poder así obtener la certificación, además esto permitirá que al ausentarse algún instructor cualquiera de los participantes pueda cubrir la clase y cumplir con la programación establecida, brindando así un valor agregado a los clientes de la empresa de acondicionamiento físico.

#### **a.4 Presupuesto**

A continuación se detalla el costo de la táctica de programa de capacitación sobre el servicio y aspectos técnicos. (Véase cuadro 60)

**Cuadro 60**

**Presupuesto de capacitaciones de servicio al cliente y actualizaciones técnicas**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Capacitaciones del servicio al cliente para 30 trabajadores	Q100.00	Q3000.00
Capacitaciones de actualizaciones técnicas para 6 trabajadores	Q1,800.00	Q10,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q13,800.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

## **b.5 Evaluación y seguimiento**

La administradora será la encargada de evaluar la efectividad de la táctica a través de la boleta de medición de satisfacción propuesta en la estrategia 1. (Véase tabla 9) (Véase anexo 7, proceso 9)

## **b. Táctica2: Programa motivacional a trabajadores**

### **b.1 Definición**

Según información brindada por los trabajadores en el diagnóstico, se determinó que el 86% no se sienten motivados a laborar en la empresa de acondicionamiento físico, motivo por el cual se presenta la siguiente táctica que permitirá solucionar la problemática.

### **b.2 Objetivo**

- Brindar a los trabajadores incentivos que los motiven a brindar un servicio de calidad.

### **b.3 Descripción**

Se les preguntó a los trabajadores que describieran en orden de importancia los incentivos que les ayudarían a sentirse motivados dentro de la empresa y a prestar un mejor servicio, a lo cual el 54% respondió prestaciones laborales, un 39% aumento salarial y un 7% reconocimiento laboral.

En ese sentido, es importante mencionar que los trabajadores no se encuentran en planilla ya que están contratados por prestación de servicios, motivo por el cual se proponen los siguientes programas de motivación que no afectan la organización de la empresa, los mismos tienen como propósito motivar a los trabajadores a brindar un servicio de calidad, mejorar el desempeño, clima organizacional y fidelización.

### **b.3.1 Reconocimiento al empleado del mes**

Consiste en premiar al trabajador que obtenga la calificación más alta en la evaluación de la calidad del servicio.

Los reconocimientos que obtendrá son los siguientes:

- Su foto será colocada en la entrada de la empresa de acondicionamiento físico para que tanto el personal como los clientes puedan apreciar su esfuerzo y desempeño
- Un bono de Q500.00
- Un día de descanso, este será elegido a conveniencia del beneficiado, subrayando la importancia de notificarlo con anterioridad a la administradora para reemplazarlo en funciones.

Para premiar al empleado del mes se realizará una boleta de evaluación de la calidad del servicio, la cual se describe a continuación: (Véase tabla 12)

Tabla 12

Boleta de evaluación de la calidad el servicio

<b>I. Datos del evaluado</b>						<b>Fecha:</b> / /			
<b>Nombres</b>						<b>Puesto</b>			
<b>II. Datos del evaluador</b>									
<b>Nombres</b>									
<b>III. Indicadores de Gestión</b>									
<p>Marcar con una "X" en el recuadro indicado según la siguiente escala:          1= deficiente    2= regular    3= bueno    4= Muy bueno    5= excelente</p>									
Aspectos a evaluar			Calificación					Comentarios	
			1	2	3	4	5		
Habilidades, capacidades, necesidades o rasgos									
<b>Productividad/Responsabilidad:</b> El cumplimiento de las funciones designadas			1	2	3	4	5		
<b>Calidad del trabajo:</b> El grado de perfección y exactitud en el servicio brindado			1	2	3	4	5		
<b>Iniciativa e interés:</b> aportación de ideas para nuevos proyectos y de alternativas para solución de problemas			1	2	3	4	5		
<b>Relaciones interpersonales:</b> El trato y la actitud hacia los clientes, compañeros y superiores			1	2	3	4	5		
<b>Cooperación:</b> Disposición del trabajador en ayudar a resolver problemas que se presenten en la empresa			1	2	3	4	5		
<b>Disciplina:</b> La conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas de la empresa			1	2	3	4	5		

Fuente: aporte propositivo febrero 2017

### **c.3.2 Bonos monetarios**

Uno de los incentivos que propusieron los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico es el aumento salarial; para no diferir de las políticas que existen, se propone otorgar un bono de Q300.00 a 2 empleados que tengan las mejores calificaciones en la evaluación de la calidad del servicio, se excluirá al empleado del mes, puesto que el mismo obtendrá otros beneficios.

Estas bonificaciones se entregarán cada mes al obtener los resultados de las evaluaciones de la calidad del servicio.

### **c.3.3 Flexibilidad laboral**

Se propone otorgar a los empleados el día libre en su cumpleaños, teniendo un control establecido sobre las fechas de cada uno para cubrir los puestos en su ausencia y no descuidar el servicio que se brinda.

### **c.3.4 Celebración de cumpleaños**

Se realizarán reuniones los días viernes de cada fin de mes al medio día para festejar a los cumpleaños correspondientes; se recomienda ofrecer una pequeña refacción y realizar la habitual “partida de pastel”, con el objetivo de fomentar el compañerismo y reconocer la importancia que cada trabajador tiene dentro de la empresa. Los gastos de dicha actividad correrán por parte de la empresa.

### **c.3.5 Actividad especial de fin de año**

Para celebrar la época navideña y la llegada de fin de año, se realizará un almuerzo especial donde además se realizará un intercambio de regalos para fortalecer los lazos de compañerismo y convivencia dentro de la empresa. Los gastos de dicha actividad correrán por parte de la empresa.

#### c.4 Presupuesto

A continuación se detalla el costo de las actividades propuestas para motivar a los trabajadores de la empresa. (Véase cuadro 61)

**Cuadro 61**

#### **Presupuesto de programas de motivación para los empleados**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total anual</b>
Impresión de 348 boletas de evaluación del servicio (29 trabajadores x 12 meses)	Q0.50.	Q174.00
Empleado del mes: (marco para la foto)	Q75.00	Q75.00
Empleado del mes (día de descanso)	Q100.00	Q1,200.00
Empleado del mes por 3 veces (viaje anual)	Q1,200.00	Q1,200.00
Bonos monetarios (2 empleados al mes)	Q600.00	Q7,200.00
Flexibilidad laboral, día libre de cumpleaños (pago por turno a cubrir)	Q100.00	Q3,000.00
Celebración de cumpleaños del mes (refacción y pastel)	Q250.00	Q3,000.00
Actividad especial de fin de año (almuerzos)	Q150.00	Q4,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q20,349.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### c.5 Evaluación y seguimiento

La administradora se encargará de supervisar que se apliquen los programas de motivación a los trabajadores y evaluar los resultados de la táctica.

### **d.1 Presupuesto total de la estrategia**

A continuación se detalla el presupuesto total de la estrategia de mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de constante capacitación e implementación de incentivos a trabajadores. (Véase cuadro 62)

**Cuadro 62**

#### **Presupuesto total de la estrategia 4**

<b>Concepto</b>	<b>Costo total</b>
Táctica 1: Programa de capacitación sobre el servicio y aspectos técnicos	Q13,800.00
Táctica 2: Programa motivacional a trabajadores	Q20,349.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q34,149.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### **e.2 Plan de acción de la estrategia**

A continuación se detalla el plan de acción de la estrategia de mejoramiento constante en la entrega del servicio, que incluye actividades, responsables y costo de ejecución presentado anteriormente: (Véase cuadro 63)

**Cuadro 63**

**Plan de acción de la estrategia 4**

<b>Nombre de la empresa:</b> Empresa de acondicionamiento físico					<b>Fecha:</b> año 2017	
<b>Nombre de la estrategia 4:</b> Mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de constante capacitación e implementación de incentivos a trabajadores para brindar servicio adecuado						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para realizar la estrategia de mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de constante capacitación e implementación de incentivos a trabajadores para brindar servicio adecuado						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia	Que la administradora conozca el 100% del contenido de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
2	Discusión y aprobación de estrategia	Que la administradora se comprometa a aplicar la estrategia en un 100%	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
3	Implementar programas de capacitación	Capacitar al 100% de los empleados para optimizar la entrega del servicio	Administradora	Enero 2018	Diciembre 2018	Q13,800.00
4	Implementar programa motivacional para trabajadores	Motivar al 100% de los trabajadores para mejorar su desempeño	Administradora	Enero 2018	Diciembre 2018	Q20,349.00
5	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Administradora	Diciembre 2018	Diciembre 2018	Q0.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q34,149.00</b>
El costo estimado de implementación asciende a treinta y cuatro mil ciento cuarenta y nueve quetzales exactos.						

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### **3.2.5 Estrategia 5: Aplicación constante de comunicación interna y externa para cumplir con las expectativas del cliente acerca del servicio**

De acuerdo a información obtenida en el diagnóstico situacional, se determinó que no todos los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico se encuentran informados de las promociones y servicios que brindan, afectando de forma directa la confiabilidad de la empresa, además de causar inconformidad en los clientes. Asimismo, se evidenció que la empresa no realiza promesas de un servicio de calidad en la publicidad que actualmente utiliza.

Por tal razón, se propone implementar las siguientes tácticas para corregir la problemática existente:

- Comunicación a trabajadores a través de talleres informativos y participación de los mismos en mejoras en el servicio
- Comunicación del servicio a través de mensaje publicitario que cree expectativas en el cliente

#### **a. Táctica 1: Comunicación a trabajadores a través de talleres informativos y participación de los mismos en mejoras en el servicio**

##### **a.1 Definición**

Actualmente en la empresa de acondicionamiento físico no todos los trabajadores se encuentran informados acerca de las promociones y servicios existentes, debido a que en el diagnóstico situacional el 48% de los clientes reales afirmó que al momento de requerir información a algún trabajador estos no la brindan correctamente por desconocimiento, o bien la brindan de forma errónea, causando molestias en los mismos. Por lo anterior, se propone la implementación de talleres informativos dirigidos a los trabajadores para solucionar dicha problemática.

Estos talleres se les darán a conocer a través de correo electrónico y de forma verbal para los que no posean, con el objetivo de que todos los trabajadores participen.

## **a.2 Objetivos**

- Brindar a todos los trabajadores la información necesaria para comunicar los servicios y promociones de la empresa.
- Incentivar a los trabajadores al aporte de ideas acerca de promociones y mejoras en el servicio

## **a.3 Descripción**

Se propone a la empresa brindar talleres informativos a finales de mes, los días viernes a partir del mediodía, con el objetivo de no interrumpir las actividades de cada trabajador y lograr la participación de todos, además que es el horario de menor afluencia de clientes.

Para realizar talleres informativos exitosos, se deben de seguir los siguientes pasos:

- **Definir los objetivos del taller**

Al planificar los talleres se debe de tener claro qué se pretende lograr con el mismo y por qué es tan importante hacerlo.

En la empresa de acondicionamiento físico se determinó que no todos los trabajadores se encuentran informados de las actividades y promociones a realizar, por lo que a través de estos talleres se deberá informar al 100% de los empleados y que estos lo comuniquen de forma clara y precisa a los clientes.

- **Participantes del taller**

Se debe supervisar que todos los empleados de la empresa de acondicionamiento físico participen en los talleres sin excepción.

- **Crear un ambiente relajado en el taller**

Es importante contar con la atención total de los empleados para que reciban la información de forma correcta, por lo tanto se sugiere iniciar los talleres con dinámicas para crear un ambiente relajado.

- **Participación de los trabajadores en el taller**

Es importante que los trabajadores participen aportando ideas acerca de actividades y promociones que consideren convenientes. Asimismo, que las opiniones brindadas se tomen en cuenta y sean ejecutadas por la administración de la empresa, esto logrará que los trabajadores obtengan la confianza necesaria para brindar sus opiniones y así obtener diversidad de ideas.

- **Pedir retroalimentación a los trabajadores del taller**

Al finalizar el taller se deberá realizar preguntas a los trabajadores acerca de este, para conocer si la información fue captada de forma correcta. (Véase anexo 7, proceso 10)

#### **a.4 Presupuesto**

La presente táctica no tendrá costo, ya que los talleres informativos se llevarán a cabo dentro de la empresa de acondicionamiento físico y serán impartidos por la administradora.

#### **a.4 Evaluación y seguimiento**

La administradora será la encargada de supervisar que todos los trabajadores participen en los talleres y se encuentren informados.

## **b. Táctica 2: Comunicación del servicio a través de mensaje publicitario que cree expectativas en el cliente**

### **b.1 Definición**

Según información obtenida en el diagnóstico situacional, se evidenció que la empresa no realiza promesas de prestación de un servicio de calidad en su publicidad, lo cual afecta la percepción de los usuarios al momento de evaluar la calidad en el servicio, ya que no existe un estándar que sea utilizado como referencia para determinar si lo que la empresa ha ofrecido se está cumpliendo, por tal razón es necesario que esta implemente una promesa que cree expectativas en los clientes.

### **b.2 Objetivo**

- Creación de expectativas en los clientes a través de la implementación de promesas de prestación de servicio en la publicidad.

### **b.3 Descripción**

En el diagnóstico situacional el 72% de clientes perdidos y el 88% de clientes reales afirmaron que la empresa no realiza promesas de un servicio de calidad en la publicidad que utiliza, motivo por el cual se propone su implementación para crear expectativas de un servicio con valor agregado en los usuarios y que estas sean satisfechas y superadas a través de la entrega de un servicio de calidad.

Se propone la implementación de la siguiente promesa:

“Nuestro objetivo, tu satisfacción”

Se recomienda que la promesa anterior funcione como slogan de la empresa de acondicionamiento físico, el tipo de letra a utilizar quedará a criterio del diseñador de las vallas publicitarias, además será colocada en la página web y en redes

sociales. Esta promesa tiene como objetivo transmitir un mensaje persuasivo de un servicio de calidad que cree expectativas en los clientes.

La eficiencia de la táctica se medirá a través de una boleta, la cual será entregada por el área de recepción semestralmente, quienes emitirán su opinión acerca del cumplimiento de las expectativas sobre el servicio. Asimismo, se realizará un informe con los resultados obtenidos para tomar las medidas correctivas necesarias. (Véase figura 19) (Véase anexo 7, proceso 11)

Asimismo, para conocer la opinión de los clientes acerca de la efectividad de la táctica, se evaluará este aspecto en la boleta de medición de satisfacción propuesta en la estrategia 1. (Véase tabla 9)

Figura 19

Boleta de control sobre la promesa de servicio

BOLETA DE CONTROL SOBRE PROMESA DEL SERVICIO		LOGO DE LA EMPRESA	
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presentan una serie de preguntas, por favor marcar con una X su opinión.			
	SI	NO	
1. Está enterado que la empresa posee una promesa de servicio la cual es “ <b>Nuestro objetivo, su satisfacción</b> ”			
2. La promesa “ <b>Nuestro objetivo, su satisfacción</b> ”, se cumplió a través del servicio recibido			
3. Sus expectativas fueron superadas a través del cumplimiento de la promesa “ <b>Nuestro objetivo, su satisfacción</b> ”			
4. A través de qué medio se enteró de la existencia de la promesa “ <b>Nuestro objetivo, su satisfacción</b> ”			
Vallas publicitarias <input type="checkbox"/> Redes sociales <input type="checkbox"/> Página Web <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/>			
Sugerencias: <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>			

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### **b.4 Presupuesto**

A continuación se detalla el costo de la implementación de la táctica promesa de servicio. (Véase cuadro 64)

**Cuadro 64**

#### **Presupuesto de promesa de servicio**

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Impresión de 500 boletas de control de promesas de servicio	Q0.50	Q250.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q250.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### **b.5 Evaluación y seguimiento**

La administradora será la encargada de verificar los resultados de las boletas de control y tomar las medidas correctivas si fueran necesarias.

#### **b.6 Presupuesto total de la estrategia**

A continuación se detalla el presupuesto total de la estrategia de comunicación del servicio a través de mensaje publicitario que cree expectativas en el cliente. (Véase cuadro 65)

## Cuadro 65

### Presupuesto total de la estrategia 5

Concepto	Costo total
Táctica 1: Comunicación a trabajadores a través de talleres informativos y participación de los mismos en mejoras en el servicio	Q0.00
Táctica 2: Comunicación del servicio a través de mensaje publicitario que cree expectativas en el cliente	Q250.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q250.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

#### a.6 Plan de acción

A continuación se detalla el plan de acción de la estrategia de comunicación del servicio a través de mensaje publicitario que cree expectativas en el cliente. (Véase cuadro 66)

### Cuadro 66

#### Plan de acción de la estrategia 5

<b>Nombre de la empresa:</b> Empresa de acondicionamiento físico					<b>Fecha:</b> año 2017	
<b>Nombre de la estrategia 5:</b> Aplicación constante de comunicación interna y externa para cumplir con las expectativas del cliente acerca del servicio						
<b>Objetivo</b> Establecer las actividades necesarias para realizar la estrategia de aplicación constante de comunicación interna y externa para cumplir con las expectativas del cliente acerca del servicio						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia	Que la administradora conozca el 100% del contenido de la estrategia	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
2	Discusión y aprobación de estrategia	Que la administradora se comprometa a aplicar la estrategia en un 100%	Administradora	Enero 2018	Enero 2018	Q0.00
3	Implementación talleres informativos	Que el 100% de los trabajadores estén informados de las promociones y actividades de la empresa	Administradora	Enero 2018	Diciembre 2018	Q0.00
4	Impresión de 500 boletas de control sobre la promesa de servicio	Tener el 100% de material listo	Recepción	Enero 2018	Enero 2018	Q250.00
5	Implementación de promesa de calidad en el servicio en la publicidad de la empresa	Crear expectativas de servicio de calidad en el 100% de los clientes y cumplirlas	Administradora	Enero 2018	Diciembre 2018	Q0.00
6	Evaluación de la estrategia	Conocer la efectividad de la estrategia	Administradora	Diciembre 2018	Diciembre 2018	Q0.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q250.00</b>
El costo estimado de implementación asciende a doscientos cincuenta quetzales exactos.						

### 3.3 Presupuesto total

Para la implementación de las estrategias de servicio al cliente se precisará una inversión de Q116, 261.50 que se detalla a continuación: (Véase cuadro 67)

**Cuadro 67**

#### **Presupuesto total de las estrategias de servicio al cliente**

<b>Concepto</b>	<b>Costo total</b>
Estrategia 1: Captación de información de expectativas y percepciones del servicio	Q428.00
Estrategia 2: Retención y recuperación del servicio a través de la administración de quejas y sugerencias e incentivos	Q80,050.00
Estrategia 3: Implementación y aplicación constante de estándares para prestar un servicio de calidad	Q135.00
Estrategia 4: Mejoramiento constante en la entrega del servicio a través de constante capacitación e implementación de incentivos a trabajadores	Q34,149.00
Estrategia 5: Aplicación constante de comunicación interna y externa para cumplir con las expectativas del cliente acerca del servicio	Q250.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q115,012.00</b>

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

### 3.4 Pronóstico de ventas

Se realiza una estimación de futuras ventas para la empresa de acondicionamiento físico específicamente para los años 2017 y 2018 a través del método de mínimos cuadrados, el cual consiste en proyectarlas utilizando como base los datos históricos de los últimos cinco años (véase cuadros 68 y 69) para posteriormente aplicar el incremento del 15% que se pretende alcanzar al año 2018 al momento de implementar las estrategias propuestas.

**Cuadro 68**

**Pronóstico de ventas al año 2017**

<b>Año</b>	<b>Ventas (Y)</b>	<b>X</b>	<b><math>\Sigma XY</math></b>	<b><math>\Sigma^2</math></b>
2012	1,805,755.98	-2	-3,611,511.96	4
2013	1,233,897.09	-1	-1,233,897.09	1
2014	1,341,207.84	0	0	0
2015	1,431,469.50	1	1,431,469.50	1
2016	1,489,897.00	2	2,979,794.00	4
<b>Sumatoria</b>	<b>7,302,227.41</b>		<b>-434,145.55</b>	<b>10</b>

$a = \Sigma Y / n = Q7,302,227.41 / 5 = Q 1,460,445.48$   
 $b = \Sigma XY / \Sigma X^2 = Q-434,145.55 / 10 = Q-43,414.55$   
 $Yc = a + bX = Q 1,460,445.48 + Q -43,414.55(3) = Q1,330,201.82$

**Las ventas pronosticadas para el año 2017 es de Q Q1,330,201.82**

Fuente: aporte propositivo febrero, 2017

### Cuadro 69

#### Pronóstico de ventas al año 2018

Año	Ventas (Y)	X	$\Sigma XY$	$\Sigma^2$
2013	1,233,897.09	-2	-2,467,794.18	4
2014	1,341,207.84	-1	-1,341,207.84	1
2015	1,431,469.50	0	0	0
2016	1,489,897.00	1	1,489,897.00	1
2017	1,330,201.82	2	2,660,403.64	4
<b>Sumatoria</b>	<b>6,826,673.25</b>		<b>341,298.62</b>	<b>10</b>
$a = \Sigma Y / n = Q6,826,673.25 / 5 = Q 1,365,334.65$ $b = \Sigma XY / \Sigma X^2 = Q341,298.62 / 10 = Q 34,129.86$ $Yc = a + bX = Q 1,365,334.65 + Q 34,129.86 (3) = Q1,467,724.24$  <b>Las ventas pronosticadas del año 2017 es de Q1,467,724.24</b>				

Fuente: aporte propositivo febrero, 2017

### 3.5 Relación Beneficio/Costo

Se utiliza un indicador financiero para evaluar la viabilidad del proyecto, el cual considera los egresos e ingresos que genera el mismo al indicar su rentabilidad y factibilidad. Un resultado mayor a la unidad se considera favorable porque la inversión es cubierta por los ingresos.

Asimismo, se espera un incremento mínimo del 15% sobre las ventas con la aplicación de las estrategias de servicio al cliente propuestas para la empresa de acondicionamiento físico. Para su cálculo se aplica el porcentaje deseado sobre las ventas pronosticadas para el año 2018. (Véase cuadro 70)

### Cuadro 70

#### Relación beneficio/costo

Ventas pronosticadas año 2018	Ventas pronosticadas del año 2018+ ingreso adicional del 15%	Inversión/costo
Q1,467,724.24	$Q1,467,724.24 \times 15\% = Q220,158.64$ $Q1,467,724.24 + Q220,158.64 = Q1,687,882.87$	Q115,012.00
$R \text{ B/C} = \frac{\text{Ingresos adicionales}}{\text{Inversión}} = \frac{Q220,158.64}{Q115,012.00} = \mathbf{Q1.91}$		

Fuente: aporte propositivo febrero 2017

Como se observa anteriormente la relación beneficio-costo es de Q 1.91 siendo mayor a la unidad, lo cual significa que por cada quetzal invertido se obtiene un ingreso de Q0.91 por lo que el proyecto se acepta.

Además del beneficio económico que incluye un crecimiento en los ingresos y en la rentabilidad de la empresa, la aplicación de la propuesta de las estrategias de servicio al cliente también generará un aumento de 30% respecto al período anterior.

## Conclusiones

1. La ausencia de programas enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y las deficiencias en la atención del personal técnico-administrativo son las principales causas de la insatisfacción de los clientes y la falta de rentabilidad de la empresa de acondicionamiento físico.
2. Se determinó que la empresa de acondicionamiento físico no ha aplicado investigación documental y de campo efectivas que permitan recopilar toda la información necesaria para el diseño de estrategias de servicio que coadyuven a la solución de la problemática.
3. La empresa unidad de análisis no cuenta con sistemas de evaluación y actualización de manera periódica para el funcionamiento de las estrategias de servicio.
4. Se estableció que únicamente el 16% de clientes actuales se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la empresa, puesto que lo calificaron como muy bueno. Asimismo, se determinó que la empresa de acondicionamiento físico no posee estrategias para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes, lo cual es un aspecto clave para lograr su fidelización.
5. En el período 2014-2016 prescindieron de los servicios un total de 1,108 clientes, debido a que no existen incentivos para captar a nuevos clientes, retener y fidelizar a los actuales y recuperar a los perdidos, lo cual provoca una alta rotación. Además, no poseen un sistema eficaz para administrar las quejas y sugerencias.

6. Se comprobó que la empresa de acondicionamiento físico no cuenta con una guía que estandarice el servicio en los trabajadores, tampoco poseen un manual de procedimientos, aspectos claves que contribuyen a brindar un servicio de calidad.
7. El 83% de trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico no han recibido capacitación, motivo por el cual no se encuentran preparados para brindar un servicio de calidad. Además, se determinó que la empresa no cuenta con programas de motivación, situación que repercute en la calidad del servicio entregado. Así mismo, no poseen un manual de reclutamiento y selección que les permita contratar a las personas idóneas en plazas vacantes, tampoco realizan evaluaciones de desempeño para brindar retroalimentación a los trabajadores.
8. La empresa de acondicionamiento físico carece de sistemas de comunicación interna lo cual afecta la confiabilidad de esta por la desinformación de sus trabajadores a cerca de las promociones y actividades, además la empresa no posee una promesa de servicio, por tal motivo, no se pueden establecer expectativas sobre las cuales evaluar la calidad del mismo.

## **Recomendaciones**

1. Implementar estrategias de servicio al cliente basadas en el modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio para revertir la problemática actual.
2. Utilizar el diagnóstico del capítulo II como investigación documental y de campo, los instrumentos y lineamientos técnicos y los diseños propuestos para coadyuvar a la solución de la problemática.
3. Evaluar y actualizar de manera periódica el funcionamiento de las estrategias de servicio propuestas.
4. La empresa de acondicionamiento físico debe medir la satisfacción y expectativas de los usuarios para conocer la opinión de estos en el servicio brindado y poder tomar acciones correctivas que permitan aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes
5. Para disminuir la rotación de clientes, la empresa de acondicionamiento físico debe implementar incentivos de captación, retención y recuperación de clientes. Asimismo, debe administrar de forma eficaz las quejas y sugerencias de los usuarios.
6. Estandarizar los procesos del servicio al cliente para mejorar la calidad de este, a través de la implementación de un manual de procedimientos y la creación e implementación de una guía del servicio.
7. Para que los trabajadores puedan entregar un servicio de calidad, estos deben de recibir capacitaciones de servicio al cliente y actualizaciones técnicas, además es necesario contar con un programa de motivación que

les incentive a mejorar su desempeño y lealtad hacia la empresa. Así mismo, se debe implementar un manual de reclutamiento y selección y realizar evaluaciones de desempeño.

8. Aplicar sistemas de comunicación interna para informar al personal de las promociones y actividades que se brinden y crear confianza con los clientes, Asimismo se debe establecer una promesa del servicio para crear expectativas en los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Barquero, J.D, Rodríguez, C. & Huertas, F. (2007) Marketing de clientes, quién se ha llevado a mi cliente. España McGraw Hill Interamericana
2. Belch, G., & Belch, M. (2005). Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral. México: McGraw Hill.
3. Benavides Pañeda, J. (2004). Administración. México: McGraw Hill.
4. Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. México: McGraw Hill.
5. Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw Hill.
6. Koontz, H., & Heinz, W. (2004). Administración una Perspectiva Global. México: McGraw Hill.
7. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. México Pearson Prentice Hall.
8. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Marketing. España: Pearson Prentice Hall.
9. Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Prentice Hall.
- 10 Peel, M. (1991). El servicio al cliente. España: Ediciones Deusto.
11. Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de Servicios Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: McGraw Hill.

## **E-GRAFÍA**

12. Fitness addicction. (08 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.fitnessaddiction.es/definicion.html>

13. Fundamento de mercadotecnia 04 (08 de Junio de 2016) Obtenido de <https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-el-macroentorno/>

14. Gestion (08 de Junio de 2016) Obtenido de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta>

15. Gestiopolis (07 de Octubre de 2017) Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

16. Marketing 4 ecommerce (08 de Junio de 2016) Obtenido de <http://marketing4ecommerce.mx/marketing-interactivo>

17. Zardoz Gym. (08 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.zardozgym.com/actividades.html>

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO A GERENCIA

### Empresa de acondicionamiento físico

**Estimado (a) Gerente:** Gracias por formar parte de este estudio. Su participación ayudará a conocer la situación actual de la empresa de acondicionamiento físico para diseñar estrategias con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

#### I. MEZCLA PROMOCIONAL

##### SERVICIO

1. ¿Podría describir a detalle los servicios que ofrece la empresa?

2. ¿Poseen alguna estrategia del servicio?

a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 3

b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 4

3. ¿Las estrategias de servicio que poseen han sido eficaces para mejorar el mismo?

##### PRECIO

4. ¿Cómo calculan el precio de las cuotas existentes?

5. ¿La estrategia de precios que poseen ha sido eficaz?

##### PLAZA (APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORA EN LA EVIDENCIA FÍSICA)

6. ¿En cuántas áreas se divide el gimnasio para ofrecer los diferentes servicios a sus clientes?

7. ¿Considera que las instalaciones son adecuadas para brindar un servicio de calidad a sus clientes?

8. ¿Han considerado realizar algún cambio en las instalaciones para mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes?

##### PROMOCIÓN

9. ¿Qué elementos de la mezcla promocional (describirlos) aplica actualmente?

a. Si su respuesta fue ninguno, continuar en pregunta 11

10. ¿Los elementos de la mezcla aplicados han sido eficaces para captar a los clientes?

11. ¿Qué elementos de la mezcla le gustaría implementar?

#### II. PREGUNTAS DE CONOCIMIENTO DEL SERVICIO

12. ¿Qué entiende por servicio?

13. ¿Qué entiende por cliente?

14. ¿Qué entiende por calidad en el servicio al cliente?

## MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

15. ¿Actualmente aplican estrategias para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes?

- a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 16
- b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 17

16. ¿Considera que las estrategias que utilizan han sido eficaces para conocer la satisfacción y expectativas de los clientes?

## CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

17. ¿Han realizado alguna vez la modalidad del cliente incógnito para obtener información de la calidad del servicio que brindan los trabajadores?

- a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 18
- b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 19

18. ¿La modalidad del cliente incógnito que han realizado ha sido eficaz?

## ESTRATEGIAS PARA RECUPERACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL SERVICIO

19. ¿Cuentan con un sistema de administración de quejas y sugerencias para la recuperación del servicio?

- a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 20
- b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 21

20. ¿Los métodos que utilizan actualmente para la administración de quejas y sugerencias han sido eficaces?

21. ¿Actualmente cuentan con estrategias que incentiven a los clientes perdidos a regresar al gimnasio, así como fidelizar a los clientes reales?

- a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 22
- b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 23

22. ¿Las estrategias que utilizan actualmente para incentivar a los clientes perdidos y fidelizar a los clientes reales han sido eficaces?

23. ¿Considera usted importante que el gimnasio cuente con estrategias que incentiven a los clientes

perdidos a regresar y que fidelicen a los clientes reales?

## APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ESTANDARIZAR EL SERVICIO

24. ¿Cuenta el gimnasio con un manual de procedimientos y una guía del servicio?

- a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 25
- b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 27

25. ¿En qué momento le son dados a conocer a los trabajadores?

26. ¿Considera usted que el manual y la guía del servicio con que cuenta el gimnasio actualmente han sido eficaces?

## ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

27. Cuando existe una plaza vacante en el gimnasio ¿Cómo la dan a conocer?

28. De los siguientes elementos, ¿Cuáles utiliza el gimnasio para evaluar a los posibles candidatos?

Entrevista  Pruebas psicométricas

Referencias personales y laborales

Otros  especifique \_\_\_\_\_

## CAPACITACIÓN Y MOTIVACION

29. Cuando ingresa un nuevo trabajador al gimnasio ¿De qué forma le dan a conocer las funciones específicas que le corresponde realizar?

30. ¿Actualmente el gimnasio brinda capacitaciones a sus trabajadores para mejorar el servicio que brindan a los clientes?

- a. Si su respuesta fue sí, continuar en pregunta 31
- b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 32

31. ¿Qué tipo de capacitaciones?

32. ¿Qué capacitaciones considera que ayudarían a mejorar el servicio al cliente que ofrecen actualmente?

33. ¿Considera usted que los trabajadores se encuentran motivados para laborar en el gimnasio?

34. ¿Cuenta el gimnasio con tácticas motivacionales para sus trabajadores?

a. Si su respuesta fue si, continuar en pregunta 35

b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 37

35. ¿Qué tipo de tácticas utilizan?

36. ¿Considera que las tácticas de motivación con las que cuentan le han ayudado a los trabajadores a sentirse motivados a prestar un mejor servicio?

37. ¿Qué tácticas de motivación les gustaría implementar en el gimnasio para motivar a sus trabajadores y que estos brinden un servicio de excelencia?

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

38. ¿Actualmente realizan evaluaciones de desempeño a sus trabajadores?

a. Si su respuesta fue si, continuar en pregunta 39

b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 42

39. ¿Con qué frecuencia realizan las evaluaciones de desempeño?

40. ¿Qué aspectos evalúan actualmente?

41. ¿Las evaluaciones que realizan actualmente han sido eficaces para mejorar el servicio al cliente?

42. ¿Considera importante que el gimnasio realice evaluaciones de desempeño para mejorar el servicio al cliente que brinda?

#### **COMUNICACIÓN INTERNA**

43. Cuando se van a realizar promociones y/o actividades en el gimnasio ¿Se les dan a conocer a todos los trabajadores?

a. Si su respuesta fue si, continuar en pregunta 43

b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 45

44. ¿A través de qué medios lo hacen?

45. ¿Considera que los medios que utilizan actualmente para dar a conocer las promociones y/o actividades a los trabajadores son eficaces?

#### **COMUNICACIÓN EXTERNA**

46. ¿En la publicidad que realiza el gimnasio se han hecho promesas de la prestación de un servicio de calidad?

a. Si su respuesta fue si, continuar en pregunta 47

b. Si su respuesta fue no, continuar en pregunta 49

47. ¿El gimnasio cumplió con las promesas?

48. ¿Los medios publicitarios que han utilizado hasta el momento, han sido eficaces?

49. ¿Considera importante que el gimnasio cuente con medios publicitarios para llegar a los clientes y crear expectativas del servicio que ofrecen?

#### **FORMULACIÓN DE MEJORAS EN PROCESOS DEL SERVICIO**

50. ¿Considera importante que todos los trabajadores del gimnasio puedan aportar ideas en la formulación de las promociones y/o actividades que se realizan?

51. Describame cinco obstáculos (o los que considere) para poder ofrecer calidad en el servicio a los clientes

52. Describame cinco sugerencias (o las que considere) para mejorar el servicio a los clientes

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**

## ANEXO 2

### ENCUESTA A CLIENTE INTERNO (Trabajadores)

#### Empresa de acondicionamiento físico

**Estimado Colaborador:** Gracias por formar parte de este estudio. Su participación ayudará a conocer la situación actual de la empresa de acondicionamiento físico para diseñar estrategias con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

#### II. DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_\_ años  
Sexo Femenino  Masculino   
Nivel académico: Primaria  Básicos   
Diversificado  Universitario   
Otros  especifique \_\_\_\_\_  
Estado Civil: Soltero  Casado   
Hace cuánto tiempo es parte del personal del gimnasio  
Menos de 6 meses  Menos de un año   
Más de un año  De 2 a 5 años   
De 5 a 10 años  Más de 10 años

#### III. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿En qué horario brinda sus servicios en el gimnasio?

\_\_\_\_\_

#### IV. PREGUNTAS DE CONOCIMIENTO DEL SERVICIO

2. ¿Qué entiende por servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué entiende por cliente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué entiende por calidad en el servicio al cliente?

\_\_\_\_\_

#### ESTÁNDARES DEL SERVICIO

5. ¿Tiene conocimiento si el gimnasio cuenta con un manual de procedimientos y una guía del servicio?

SI  NO

a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 6

b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 8

6. ¿Le han dado a conocer los manuales y la guía para mejorar el servicio que presta?

\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el manual y la guía de servicio con que cuenta el gimnasio actualmente le han sido de utilidad para mejorar el servicio que presta?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que el gimnasio debería implementar un manual y una guía de servicio para que usted mejore su servicio al cliente?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**EVIDENCIA FÍSICA**

9. ¿Considera que las instalaciones del gimnasio permiten ofrecer un servicio de calidad a los clientes?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

10. ¿Qué cambios recomendaría al gimnasio en sus instalaciones para brindar un servicio de calidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

11. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante en el gimnasio?

\_\_\_\_\_

12. De los siguientes elementos, ¿cuáles utilizó el gimnasio para evaluarlo?

Entrevista  Pruebas psicométricas

Referencias personales y laborales

Otros  especifique \_\_\_\_\_

**CAPACITACIÓN Y MOTIVACION**

13. Le dieron a conocer sus funciones específicas cuando inició sus labores en el gimnasio

SI  NO

14. ¿Alguna vez ha recibido capacitaciones que le han ayudado a mejorar su servicio?

SI  NO

a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 15  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 17

15. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Describe \_\_\_\_\_

16. ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido han sido eficaces para mejorar el servicio que presta al cliente?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

17. ¿Qué capacitaciones le ayudarían a mejorar el servicio que presta al cliente?

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Se siente motivado en el gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

19. ¿Cuenta el gimnasio con tácticas motivacionales para sus trabajadores?

SI  NO

a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 20  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 21

20. ¿Considera que las tácticas motivacionales con que cuenta el gimnasio actualmente son eficaces?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

21. Describa en orden de importancia los incentivos que le ayudarían a sentirse motivado a realizar su trabajo con excelencia

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

22. En el tiempo que lleva laborando para el gimnasio, ¿le han realizado evaluaciones de desempeño?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 23  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 26

23. ¿Cada cuánto tiempo las realizan?

Una vez al mes  una vez cada 3 meses

Una vez cada 6 meses  una vez al año

Otros  especifique \_\_\_\_\_

24. ¿Qué aspectos evalúan?

Calidad del trabajo  Cantidad de trabajo

Conocimiento del puesto  Motivación

Otros  especifique \_\_\_\_\_

25. ¿Dichas evaluaciones han servido para mejorar su servicio al usuario?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

26. ¿Considera usted importante que el gimnasio realice evaluaciones de desempeño para mejorar el servicio al cliente que brinda?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

## COMUNICACIÓN INTERNA

27. ¿La gerencia le da a conocer las promociones y/o actividades que se realizarán en el gimnasio?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 28  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 30

28. ¿A través de qué medios?

Especifique \_\_\_\_\_

29. Considera que los medios que utiliza el gimnasio para darle a conocer las promociones que realizará son eficaces?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

30. ¿A través de qué medios le gustaría que le fueran dadas a conocer las promociones y/o actividades que se realizarán en el gimnasio?

Especifique \_\_\_\_\_

## FORMULACIÓN DE MEJORAS EN PROCESOS DEL SERVICIO

31. ¿Considera usted importante que todos los trabajadores del gimnasio puedan aportar ideas en la formulación de las promociones y/o actividades que se realizan?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

32. Enumere cinco obstáculos (o los que considere) para poder ofrecer calidad en el servicio a los clientes y compañeros de trabajo

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

33. Enumere cinco sugerencias (o las que considere) para mejorar el servicio a los clientes y compañeros de trabajo

a. \_\_\_\_\_

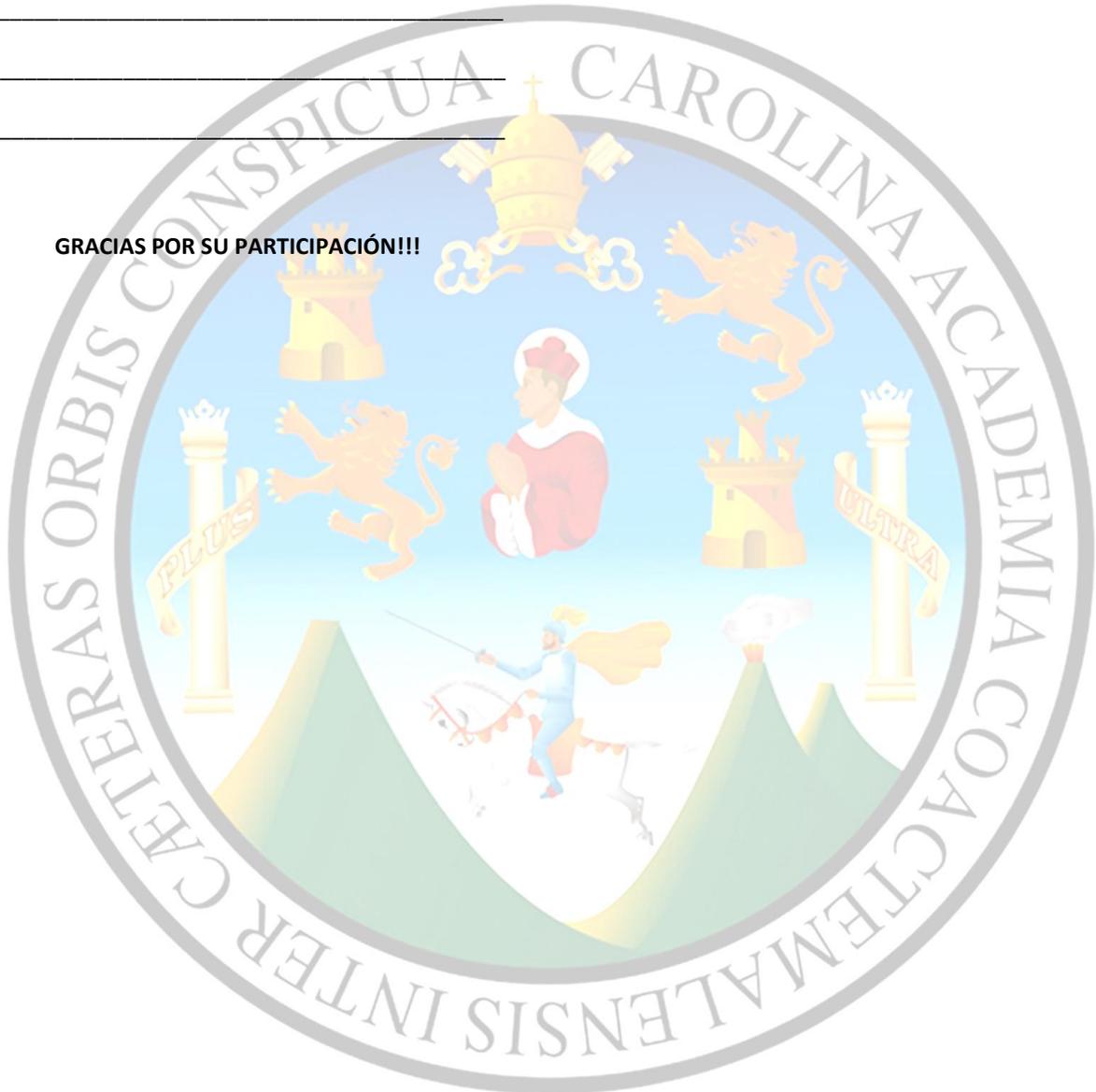
b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**



## ANEXO 3

### ENCUESTA A CLIENTE REAL

#### Empresa de acondicionamiento físico

**Estimado Cliente:** Gracias por formar parte de este estudio. Su participación ayudará a conocer la situación actual de la empresa de acondicionamiento físico para diseñar estrategias con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

#### V. DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_ años

Sexo Femenino  Masculino

Nivel académico: Primaria  Básicos

Diversificado  Universitario

Otros  especifique \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero  Casado

Hace cuánto tiempo asiste al gimnasio

Menos de 6 meses  Menos de un año

Más de un año  De 2 a 5 años

De 5 a 10 años  Más de 10 años

#### VI. HÁBITOS DE USO

1. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?

Una vez a la semana  Tres veces por semana

Todos los días  Fines de semana

2. ¿En qué horario asiste?

Mañana  Medio día

Tarde  Noche

3. ¿Cuál o cuáles de los servicios que ofrece el gimnasio utiliza?

Área de cardio  Área de pesas

Clases de pista  Spinning

4. ¿Por qué hace uso de los servicios del gimnasio?

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué prefiere los servicios del gimnasio?

Explique \_\_\_\_\_

#### ANÁLISIS DEL SERVICIO

6. ¿El servicio ha cumplido sus expectativas

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

7. El servicio prestado compensa el precio que esta pagando por el mismo?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

#### SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

8. ¿El gimnasio se interesa por conocer el grado de satisfacción que posee acerca del servicio y de sus expectativas?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 7  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 9

9. ¿Qué medios ha utilizado el gimnasio para conocer el grado de satisfacción que posee acerca del servicio y sus expectativas?

Cuestionarios  Correo electrónico

Otros  especifique \_\_\_\_\_

10. Con dicha información, ¿el gimnasio ha mejorado el servicio que presta?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

11. ¿Le gustaría que el gimnasio captara información del grado de satisfacción del servicio prestado y de sus expectativas para mejorar el mismo?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

12. ¿A través de qué medios le gustaría que el gimnasio captara la información del grado de satisfacción del servicio prestado y sus expectativas?

Cuestionarios  Buzón de sugerencias

Otros  especifique \_\_\_\_\_

### QUEJAS Y SUGERENCIAS

13. ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio prestado por el personal del gimnasio?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 12  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 16

14. ¿Qué tipo de inconvenientes?

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Hizo del conocimiento del gimnasio el inconveniente?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Le resolvieron el inconveniente?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 15  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 16

17. Califique el tiempo de resolución del inconveniente

Malo  Regular  Bueno  Excelente

18. ¿El gimnasio posee algún medio para que usted interponga su queja o sugerencia del servicio que presta?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 17  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 19

19. ¿Qué medio posee el gimnasio para que usted interponga su queja o sugerencia del servicio que ofrece?

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Dicho medio ha sido eficaz para trasladar sus quejas y sugerencias del servicio que presta el gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

21. ¿Qué medio le gustaría que el gimnasio implementara para trasladar sus quejas y sugerencias del servicio que presta?

Explique \_\_\_\_\_

**PROMOCIONES E INCENTIVOS**

22. ¿El gimnasio le ha brindado algun incentivo para que usted prefiera el servicio que ofrece?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 21
- b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 23

23. ¿Qué incentivos le ha brindado el gimnasio para que usted prefiera el servicio que ofrece?

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Dichos incentivos le han motivado a preferir los servicios que ofrece el gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

25. ¿Qué incentivos le gustaría que el gimnasio le ofreciese para preferir los servicios que ofrece?

Describe \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ESTANDARES DEL SERVICIO**

26. ¿Considera que los trabajadores del gimnasio ofrecen la misma atención hacia su persona?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

**EVIDENCIA FÍSICA**

27. ¿Considera que las areas de atención del gimnasio son adecuadas para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿En qué áreas propondría una mejora y en qué consistiría la misma para brindarle un servicio de calidad?

Área de cardio  Área de pesas

Área de pista  Área de spinning

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CAPACITACIÓN**

29. ¿Considera que los trabajadores del gimnasio estan capacitados para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

30. ¿Considera que los trabajadores estan motivados para prestar el servicio con excelencia?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

**COMUNICACIÓN**

31. Al momento de requerir información a algún trabajador sobre el gimnasio, ¿Considera que estos estan informados de todo lo concerniente?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**

## ANEXO 4

### ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES (Que conocen el servicio)

#### Empresa de acondicionamiento físico

**Estimado Cliente:** Gracias por formar parte de este estudio. Su participación ayudará a conocer la situación actual de la empresa de acondicionamiento físico para diseñar estrategias con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

#### VII. DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_\_ años

Sexo Femenino  Masculino

Nivel académico: Primaria  Básicos

Diversificado  Universitario

Otros  especifique \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero  Casado

Promedio de ingresos mensuales en Q.

2000-3000  3000-4500

4500-6000  6000- en adelante

¿Hace cuánto tiempo asiste o asistió al gimnasio?

Menos de 6 meses  Menos de un año

Más de un año  De 2 a 5 años

De 5 a 10 años  Más de 10 años

#### VIII. HÁBITOS DE USO

1, ¿Con qué frecuencia asiste o asistió al gimnasio?

Una vez a la semana  Tres veces por semana

Todos los días  Fines de semana

2. ¿En qué horario asiste o asistió?

Mañana  Medio día

Tarde  Noche

3. ¿Cuál o cuáles de los servicios que ofrece el gimnasio utiliza o utilizó?

Área de cardio  Área de pesas

Clases de pista  Spinning

4. ¿Por qué hace uso de los servicios del gimnasio?

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué prefiere los servicios del gimnasio?

Explique \_\_\_\_\_

#### SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

6. ¿El gimnasio al cual asiste (io) se interesa (ó) por conocer el grado de satisfacción que posee (ía) acerca del servicio y sus expectativas?

SI  NO

7. ¿Para usted es importante que un gimnasio se interese por conocer el grado de satisfacción que posee acerca del servicio y sus expectativas?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

8. A través de qué medio le gustaría que un gimnasio conociera el grado de satisfacción que posee del servicio y sus expectativas?

Cuestionarios  Correo electrónico

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

### QUEJAS Y SUGERENCIAS

9. ¿El gimnasio al cual asiste (ío) posee (ía) algún medio para que usted interponga su queja o sugerencia del servicio que presta?

SI  NO

10. ¿Para usted es importante que un gimnasio posea medios para que usted interponga su queja o sugerencia?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

11. A través de qué medio le gustaría que un gimnasio conociera sus quejas y sugerencias?

Describe \_\_\_\_\_

### PROMOCIONES E INCENTIVOS

12. ¿ El gimnasio al cual asiste (io) le ha brindado (o brindaba) algún incentivo para que usted prefiera el servicio que ofrece?

SI  NO

13. ¿Para usted es importante que un gimnasio brinde incentivos para que los clientes prefieran sus servicios?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

14. ¿ Qué incentivos le gustaría que el gimnasio le ofreciese para preferir los servicios que ofrece?

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### EVIDENCIA FÍSICA

15. ¿El gimnasio al cual asiste (io) cuenta (contaba) con las áreas adecuadas para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

16. ¿Para usted es importante que un gimnasio cuente con áreas adecuadas para brindar un servicio al cliente de calidad?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué áreas considera que son más importantes para ofrecer un servicio de calidad en un gimnasio?

Área de cardio  Área de pesas

Área de pista  Área de spinning

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### CAPACITACION

18. ¿Considera usted que el personal del gimnasio al cual asiste (io) se encuentra (o encontraba) capacitado para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

19. ¿Para usted es importante que los trabajadores de un gimnasio se encuentren capacitados para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

20. ¿ Qué tipo de capacitaciones recomendaría para que los trabajadores de un gimnasio se encuentren preparados y brinden un servicio de calidad?

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## COMUNICACIÓN

21. ¿Considera usted que el personal del gimnasio al cual asiste (io) se encuentra siempre informado de las actividades y promociones?

SI  NO

22. ¿Para usted es importante que todos los trabajadores de un gimnasio estén al tanto de las promociones y actividades que el mismo ofrece?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**



## ANEXO 5

### ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES (Que no conocen el servicio)

#### Empresa de acondicionamiento físico

**Estimado Cliente:** Gracias por formar parte de este estudio. Su participación ayudará a conocer la situación actual de la empresa de acondicionamiento físico para diseñar estrategias con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

#### IX. DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_\_ años

Sexo Femenino  Masculino

Nivel académico: Primaria  Básicos

Diversificado  Universitario

Estado Civil: Soltero  Casado

Promedio de ingresos mensuales

2000-3000  3000-4500

4500-6000  6000- en adelante

#### SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

1. ¿Considera usted importante que un gimnasio se interese por conocer el grado de satisfacción que posee acerca del servicio y sus expectativas?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

2. A través de qué medio le gustaría que un gimnasio conociera el grado de satisfacción que posee del servicio y sus expectativas?

Cuestionarios  Correo electrónico

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

#### QUEJAS Y SUGERENCIAS

3. ¿Considera usted importante que un gimnasio posea medios para que usted interponga su queja o sugerencia?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

4. A través de qué medio le gustaría que un gimnasio conociera sus quejas y sugerencias?

Describe \_\_\_\_\_

#### PROMOCIONES E INCENTIVOS

5. ¿Considera usted importante que un gimnasio brinde incentivos para que los clientes prefieran sus servicios?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

6. ¿Qué incentivos le gustaría que el gimnasio le ofreciera para preferir los servicios que ofrece?

Describe \_\_\_\_\_

## EVIDENCIA FÍSICA

7. ¿Considera usted importante que un gimnasio cuente con áreas adecuadas para brindar un servicio al cliente de calidad?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué áreas considera que son más importantes para ofrecer un servicio de calidad en un gimnasio?

Área de cardio  Área de pesas

Área de pista  Área de spinning

Describa \_\_\_\_\_

## CAPACITACIÓN

9. ¿Considera usted importante que los trabajadores de un gimnasio se encuentren capacitados para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de capacitaciones recomendaría para que los trabajadores de un gimnasio se encuentren preparados y brinden un servicio de calidad?

Describa \_\_\_\_\_

## COMUNICACIÓN

11. ¿Considera usted importante que todos los trabajadores de un gimnasio estén al tanto de las promociones y actividades que el mismo ofrece?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**

## ANEXO 6

### ENCUESTA A CLIENTE PERDIDO

#### Empresa de acondicionamiento físico

**Estimado Cliente:** Gracias por formar parte de este estudio. Su participación ayudará a conocer la situación actual de la empresa de acondicionamiento físico para diseñar estrategias con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

#### X. DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_\_ años

Sexo Femenino  Masculino

Nivel académico: Primaria  Básicos

Diversificado  Universitario

Estado Civil: Soltero  Casado

Hace cuánto tiempo asistió al gimnasio

Menos de 6 meses  Menos de un año

Más de un año  De 2 a 5 años

De 5 a 10 años  Más de 10 años

#### XI. HÁBITOS DE USO

1, ¿Con qué frecuencia asistía al gimnasio?

Una vez a la semana  Tres veces por semana

Todos los días  Fines de semana

2. ¿ En qué horario asistía al gimnasio?

Mañana  Medio día

Tarde  Noche

3. ¿Cuál o cuáles de los servicios que ofrece el gimnasio utilizaba?

Área de cardio  Área de pesas

Clases de pista  Spinning

4. ¿Por qué hacía uso de los servicios del gimnasio?

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué prefería los servicios del gimnasio?

Explique \_\_\_\_\_

#### ANÁLISIS DEL SERVICIO

6. ¿El servicio que le ofrecía el gimnasio cumplía con sus expectativas?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

7. El servicio que le brindaba el gimnasio compensaba el precio del mismo?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

## SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

8. ¿El gimnasio se interesaba por conocer el grado de satisfacción que poseía acerca del servicio y de sus expectativas?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 7  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 9

9. ¿Qué medios utilizaba el gimnasio para conocer el grado de satisfacción que posee acerca del servicio y sus expectativas?

Cuestionarios  Correo electrónico

Otros  especifique \_\_\_\_\_

10. Con dicha información, ¿el gimnasio mejoró el servicio que le brindaba?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

11. ¿Le hubiera gustado que el gimnasio captara información del grado de satisfacción del servicio que le brindaba y de sus expectativas para mejorar el mismo?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

12. ¿A través de qué medios le hubiera gustado gustaría que el gimnasio captara la información del grado de satisfacción del servicio que le brindaba y sus expectativas?

Cuestionarios  Buzón de sugerencias

Otros  especifique \_\_\_\_\_

13. ¿La problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidió retirarse del gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

## QUEJAS Y SUGERENCIAS

14. ¿Tuvo inconvenientes con el servicio que le brindaba el personal del gimnasio?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 15  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 19

15. ¿Qué tipo de inconvenientes?

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Hizo del conocimiento del gimnasio el inconveniente?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Le resolvieron el inconveniente?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 18  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 19

18. Califique el tiempo de resolución del inconveniente

Malo  Regular  Bueno  Excelente

19. ¿El gimnasio poseía algún medio para que usted interpusiera su queja o sugerencia del servicio que presta?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 20  
b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 21

20. ¿Qué medio poseía el gimnasio para que usted interpusiera su queja o sugerencia del servicio que ofrece?

Describe \_\_\_\_\_

20. ¿Dicho medio fue eficaz para trasladar sus quejas y sugerencias del servicio que presta el gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

21. ¿Qué medio le hubiera gustado que el gimnasio implementara para trasladar sus quejas y sugerencias del servicio que le brindaba?

Explique \_\_\_\_\_

22. ¿La problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidió retirarse del gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

#### PROMOCIONES E INCENTIVOS

23. ¿El gimnasio le brindó algún incentivo para que usted prefiera el servicio que le ofrecía?

SI  NO

- a. Si su respuesta fue si, continúe en pregunta 24
- b. Si su respuesta fue no, continúe en pregunta 26

24. ¿Qué incentivos le brindó el gimnasio para que usted prefiera el servicio que le ofrecía?

Explique \_\_\_\_\_

25. ¿Dichos incentivos le motivaron a preferir los servicios que le ofrecía el gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

26. ¿Qué incentivos le hubiera gustado que el gimnasio le ofreciese para preferir los servicios que le ofrecía?

Describe \_\_\_\_\_

27. ¿La problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidió retirarse del gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

#### ESTANDARES DEL SERVICIO

28. ¿Considera que los trabajadores del gimnasio ofrecían la misma atención hacia su persona?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

#### EVIDENCIA FÍSICA

29. ¿Considera que las áreas de atención del gimnasio eran adecuadas para brindarle un servicio de calidad?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿En qué áreas propondría una mejora y en qué consistiría la misma para que el gimnasio brinde servicio de calidad que lo motive a regresar?

Área de cardio  Área de pesas

Área de pista  Área de spinning

Describe \_\_\_\_\_

30. ¿La problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidió retirarse del gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

## CAPACITACION

31. ¿Considera que los trabajadores del gimnasio estaban capacitados para brindar un servicio de calidad?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

32. ¿Considera que los trabajadores estaban motivados para prestar el servicio con excelencia?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

33. ¿La problemática existente en esta sección fue una de las razones por las cuales decidió retirarse del gimnasio?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

## COMUNICACIÓN

34. Al momento de requerir información a algún colaborador sobre el gimnasio, ¿Considera que estos estaban informados de todo lo concerniente?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**



**ANEXO 7**

# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

“NUESTRO OBJETIVO, TU SATISFACCIÓN”

## MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

### Introducción

El presente manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo que describe la secuencia de pasos para la ejecución de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, por tal razón, a continuación se presenta un manual de procedimientos para la empresa de acondicionamiento físico, el cual servirá como una guía para los procesos propuestos enfocados a mejorar la calidad del servicio al cliente.

Esta herramienta técnica permitirá a los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico contar con un instructivo escrito, el cual facilitará la comprensión de las tareas y la correcta ejecución.

El manual cuenta con flujogramas de los procesos más importantes y con la simbología utilizada en cada uno de los procesos.

## I. Objetivos del manual

- Orientar de forma clara al personal de la empresa sobre cada procedimiento propuesto para la mejora del servicio al cliente.
- Establecer una guía técnica de las funciones a desarrollar para mejorar la entrega del servicio
- Facilitar la supervisión y coordinación de las actividades propuestas para la mejora del servicio

## II. Campo de aplicación

El presente manual de normas y procedimientos está diseñado para que todos los trabajadores de la empresa de acondicionamiento físico lo conozcan y lo apliquen de la mejor forma posible.

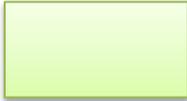
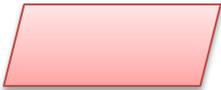
## III. Normas de aplicación general

- Debe conocerse y difundirse a todos los empleados de la empresa de acondicionamiento físico para su aplicación.
- Es responsabilidad de cada trabajador el cumplimiento de los procesos establecidos.
- Todas las actividades incluidas en el presente manual, deben desarrollarse tal y como se describen.
- El presente manual deberá ser revisado periódicamente, para realizar los ajustes y modificaciones que se requieran, siempre y cuando sean para su mejora.

## IV. Simbología utilizada

Son símbolos que representan ideas, conceptos o acciones, para el presente manual se elaborarán los diagramas de flujo a través del método **ANSI** conocido por sus siglas en inglés: American National Standard Institute, el cual reflejará las diferentes actividades a realizar.

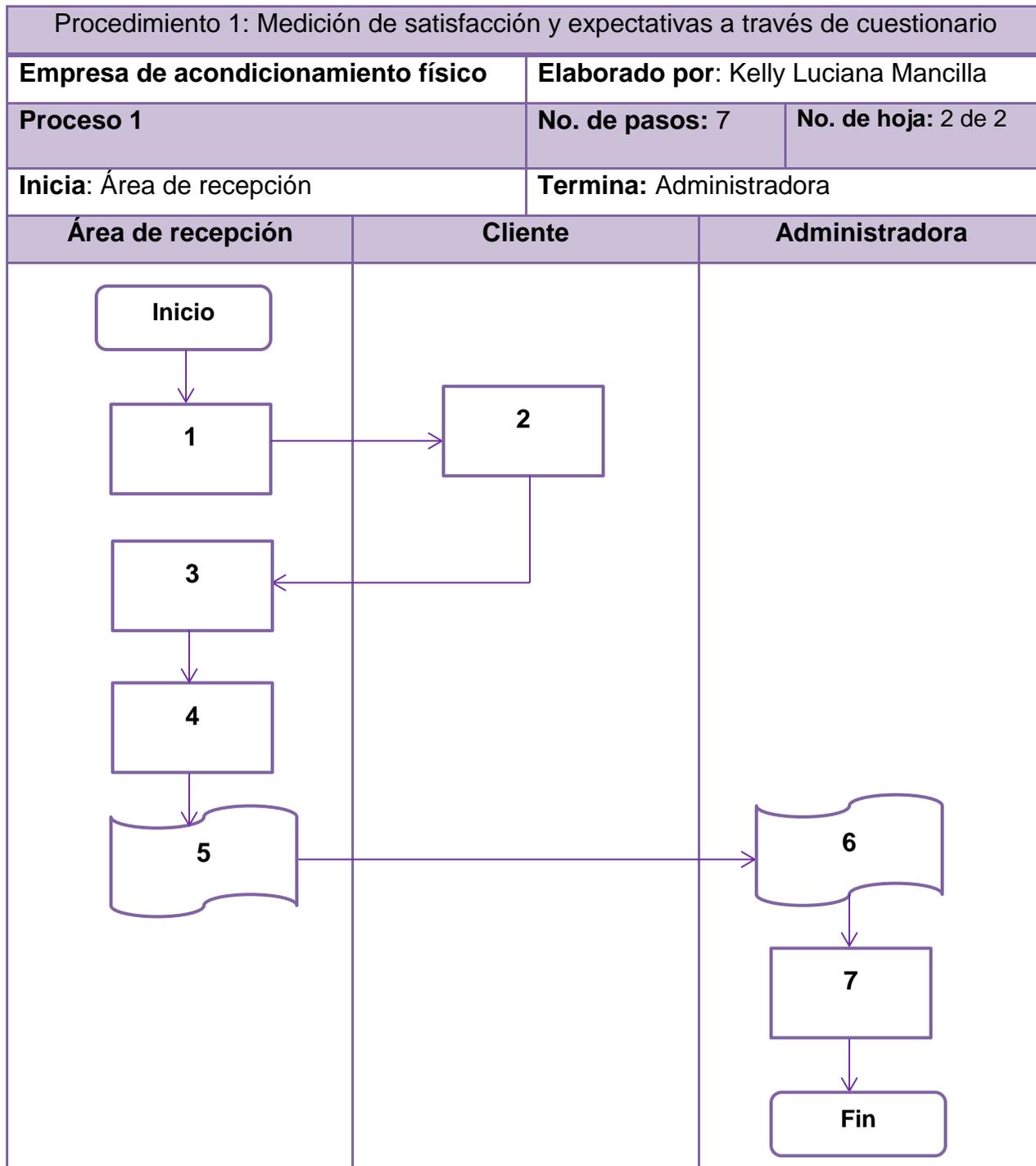
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Símbolo	Representa
	Inicio o fin de un procedimiento.
	Operaciones del procedimiento.
	Inspecciones, revisiones o verificaciones.
	Traslados de un documento o el paso de una actividad de un puesto a otro.
	Archivo definitivo, aparece cuando se guarda algo como un papel o formulario o una fase del procedimiento se frena o detiene.
	Archivos temporales, cuando una fase del procedimiento se detiene y posteriormente será utilizada en otra acción o actividad.
	Una decisión, a la derecha se coloca la acción positiva y de lado izquierdo la negativa.
	Utilización de libros, folletos, formularios y hojas.
	Conector dinámico, que establece de forma automática la ruta entre los símbolos.
	Conector de líneas, conecta los procesos por medio de líneas rectas.

# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

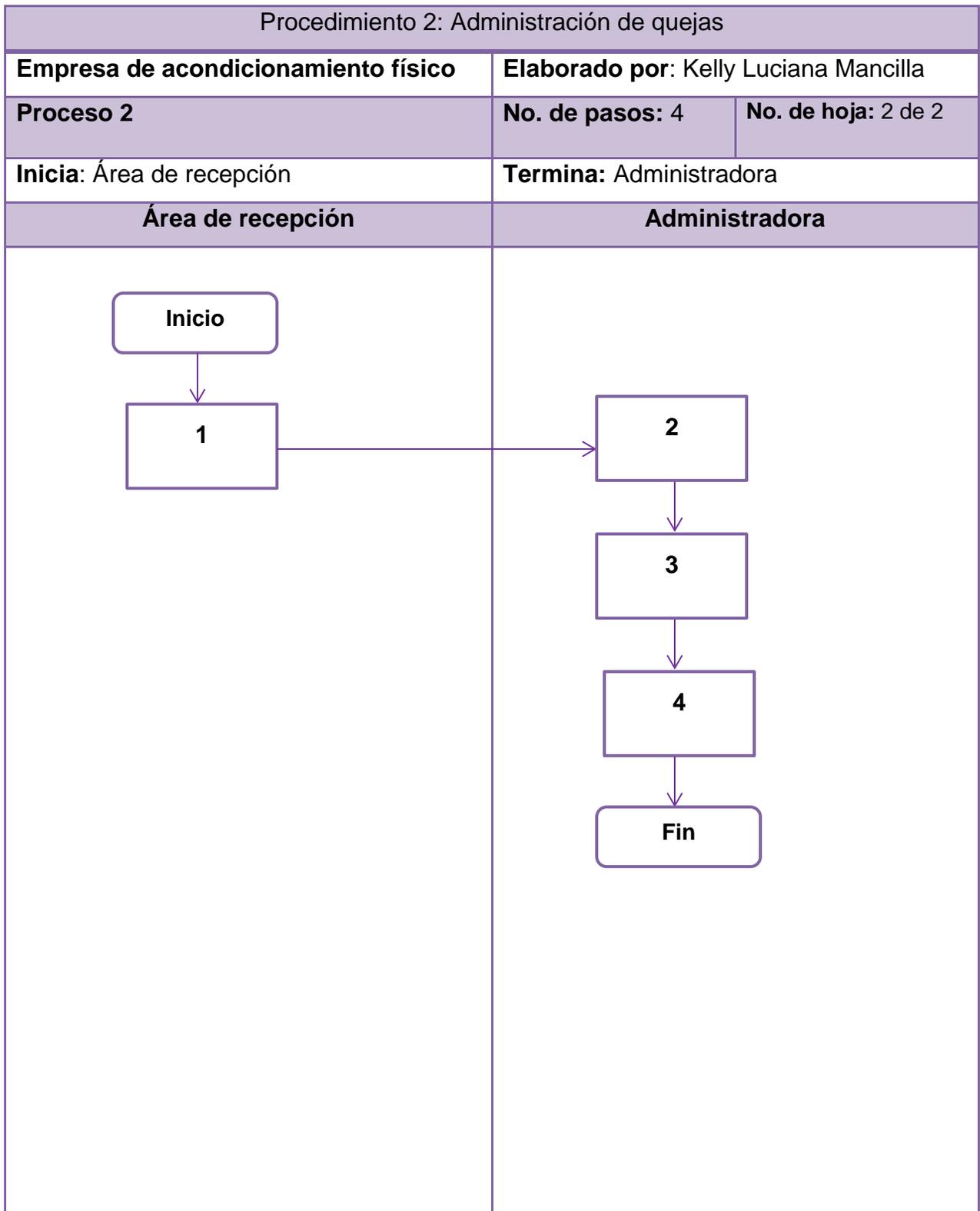
Procedimiento 1: Medición de satisfacción y expectativas a través de cuestionario		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 1</b>	<b>No. de pasos:</b> 7	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Área de recepción	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer de forma clara los pasos a seguir para la medición de satisfacción y expectativas de los clientes</p> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encargados del área de recepción entregarán las boletas e indicaran de forma cortés a los clientes el objetivo de las mismas</li> <li>• Los encargados del área de recepción darán las gracias a los clientes por responder las boletas</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Área de recepción	1	Realizará la entrega de las boletas cada 6 meses a los clientes, cuando realicen su pago
Clientes	2	Completarán la información requerida en las boletas de satisfacción y expectativas
Clientes	3	Entregarán la boleta al área de recepción con la información completada
Área de recepción	4	Tabularán la información proporcionada en las boletas
Área de recepción	5	Realizarán un informe con la información obtenida en la tabulación de datos de las boletas
Área de recepción	6	Entregarán el informe a la administradora
Administradora	7	Tomará las medidas necesarias para mejorar la entrega del servicio

# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



Procedimiento 2: Administración de quejas		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 2</b>	<b>No. de pasos: 4</b>	<b>No. de hoja: 1 de 2</b>
<b>Inicia:</b> Área de recepción	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir para la administración de quejas de la empresa</p> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encargados del área de recepción responderán de forma atenta y cordial los correos recibidos por los clientes</li> <li>• Los encargados del área de recepción comunicarán inmediatamente a la administradora</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Área de recepción	1	Brindarán una respuesta a los clientes que presenten sus quejas por correo electrónico
Área de recepción	2	Comunicarán de forma inmediata a la administradora las quejas recibidas
Administradora	3	Evaluarán las quejas recibidas para brindar una solución eficaz
Administradora	4	Se comunicarán con los clientes que hayan presentado su queja para informarles la solución que se dará.

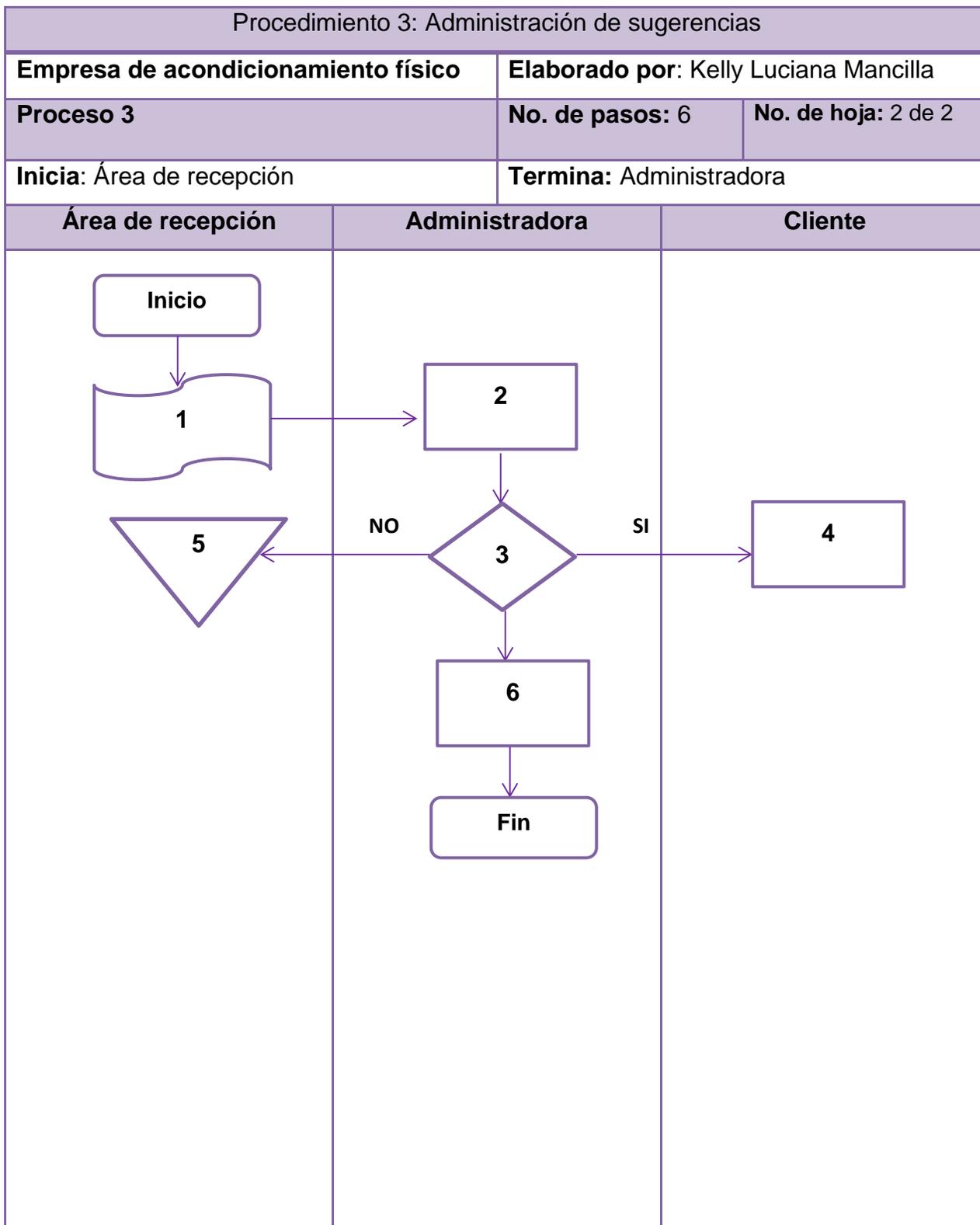
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 3: Administración de sugerencias		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 3</b>	<b>No. de pasos:</b> 6	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Área de recepción	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer sistemáticamente los pasos a seguir para la administración de sugerencias</p> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encargados del área de recepción entregarán las boletas de sugerencias de forma inmediata a los clientes que los requieran</li> <li>• La administradora tomará en cuenta las sugerencias que sean factibles de realizar y las implementará</li> </ul>		
<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>
Área de recepción	1	Entregarán las boletas de sugerencias a los clientes que las soliciten
Área de recepción	2	Informarán a la administradora cuando el buzón de sugerencias contenga una cantidad considerable
Administradora	3	Evaluarán las sugerencias propuestas por los clientes y verificará su factibilidad de implementación
Administradora	4	Se entregarán los incentivos a los clientes que realizaron sugerencias factibles
Administradora	5	Si las sugerencias no son factibles se archivarán para evaluar posteriormente que sean aplicables
Administradora	6	Si las sugerencias son factibles se implementarán y se les notificará a los clientes que las propusieron

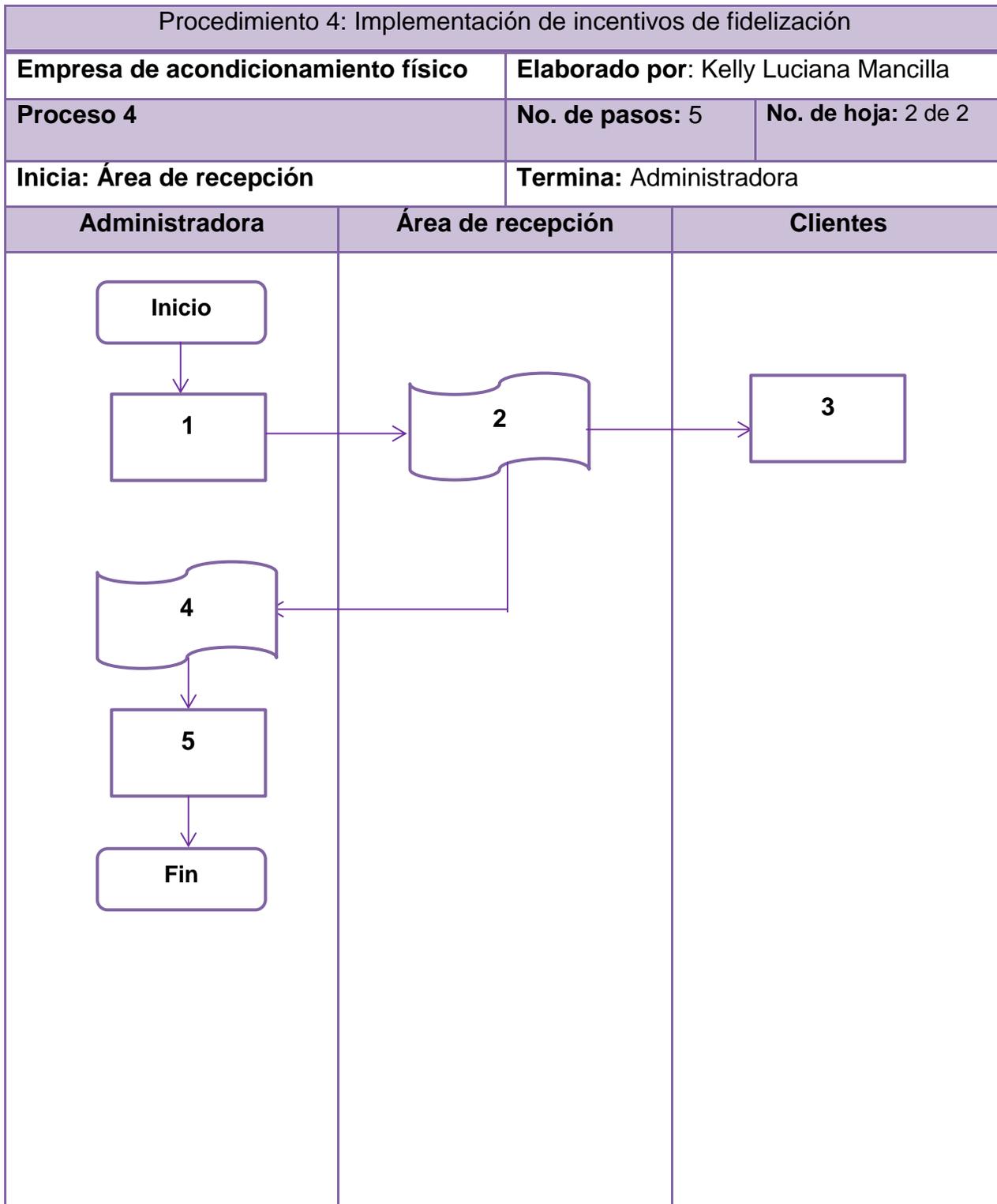
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 4: Implementación de incentivos de fidelización		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 4</b>	<b>No. de pasos: 5</b>	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Administradora	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir para la implementación de los incentivos de fidelización</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administradora se encargará de verificar que sean entregados los incentivos correspondientes a los clientes.</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Administradora	1	Clasificará a los clientes por escala establecida de acuerdo a sus historial de pagos
Administradora	2	Entregará al área de recepción el listado de clientes ya clasificados según escala
Área de recepción	3	Entregarán los incentivos a clientes de acuerdo a la escala establecida
Área de recepción	4	Presentarán un informe a la administradora de los incentivos que se han entregado
Administradora	5	Evaluará que los incentivos de fidelización se entreguen de forma correcta

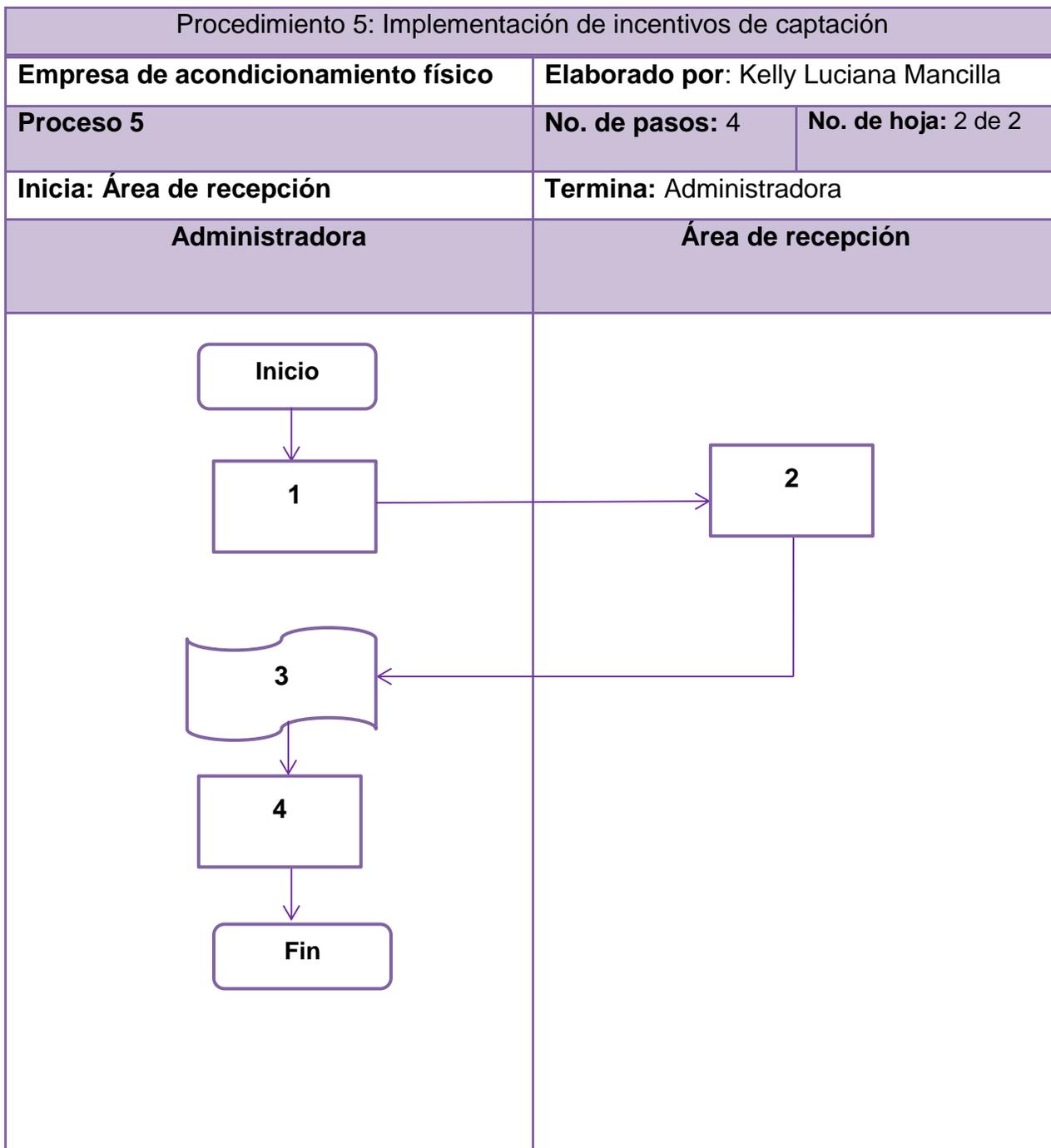
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 5: Implementación de incentivos de captación		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 5</b>	<b>No. de pasos: 4</b>	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Administradora	<b>Termina:</b> Administradora	
<b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir para la implementación de los incentivos de captación		
<b>Norma específica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>La administradora se encargará de verificar que se apliquen las promociones correspondientes a los clientes potenciales.</li></ul>		
<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>
Administradora	1	Comunicará al área de recepción las promociones de las cuotas a aplicar
Área de recepción	2	Aplicarán los paquetes de cuotas establecidas a los clientes nuevos y programará las evaluaciones.
Área de recepción	3	Entregarán a la administradora un informe de las cuotas y evaluaciones que se aplicaron
Administradora	4	Evaluará que los incentivos sean aplicados de forma correcta

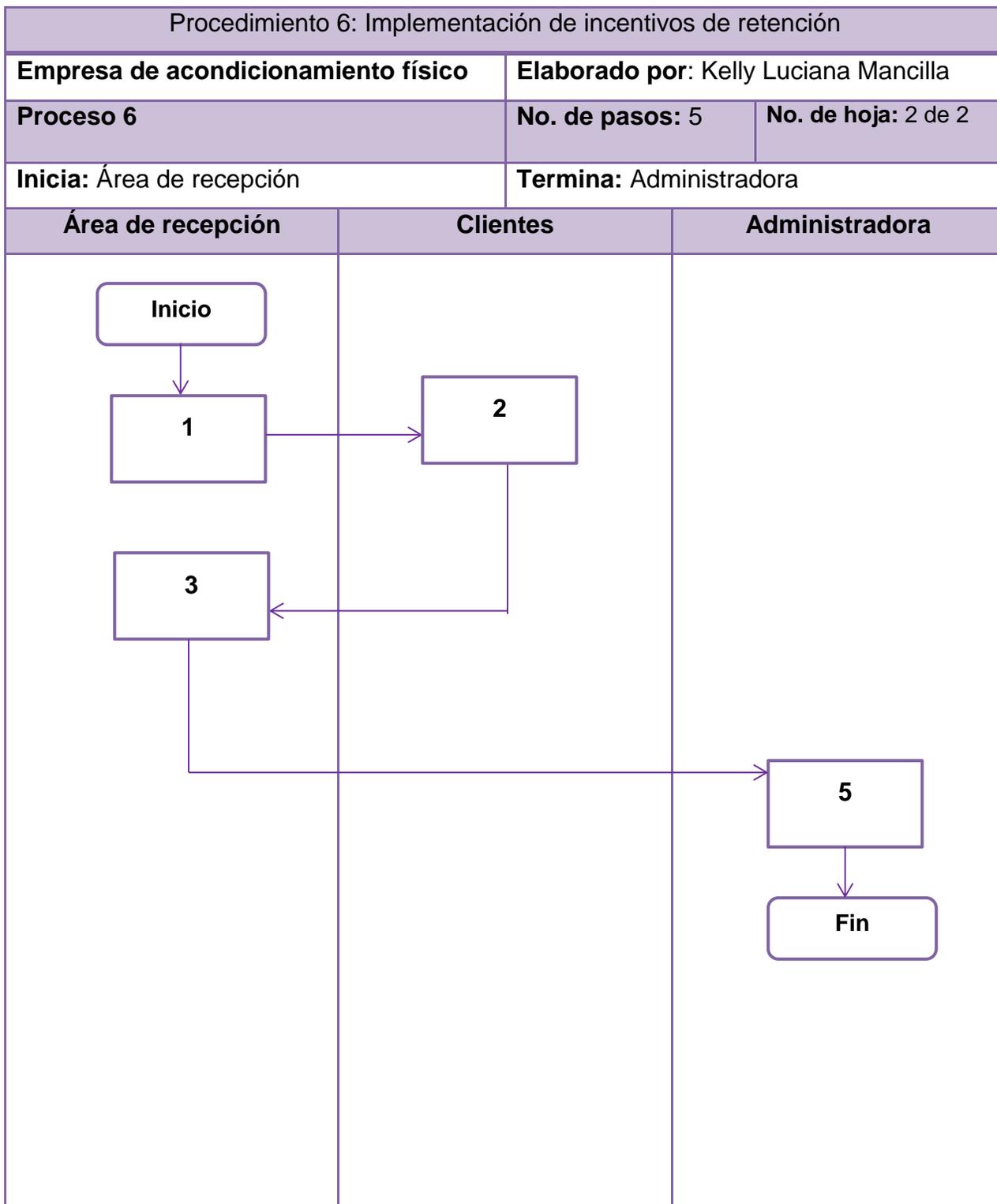
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 6: Implementación de incentivos de recuperación		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 6</b>	<b>No. de pasos: 5</b>	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Área de recepción	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir para la implementación de los incentivos de recuperación</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administradora se encargará de verificar que se apliquen los incentivos a los clientes perdidos</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Área de recepción	1	Comunicarán a los clientes las promociones y mejoras en el servicio de la empresa a los clientes perdidos
Clientes perdidos	2	Llegará a las instalaciones de la empresa por el interés en los incentivos nuevos
Área de recepción	3	Aplicarán la promoción de inscripción gratis y descuento en primera cuota
Área de recepción	4	Entregarán un informe a la administradora de los clientes que aplicaron a la promoción
Administradora	5	Evaluará que los incentivos se hayan aplicado de forma correcta

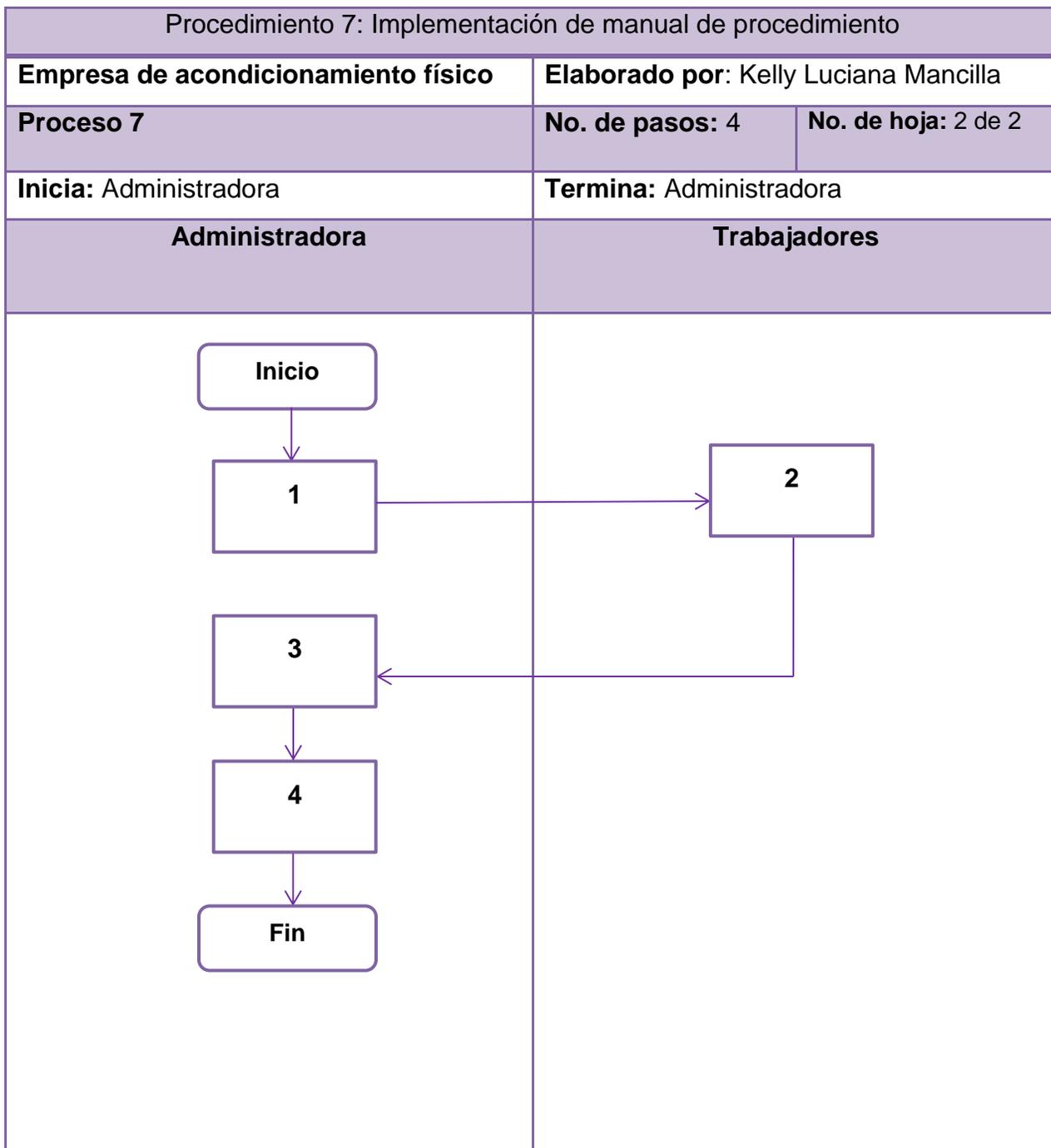
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 7: Implementación de manual de procedimiento		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 7</b>	<b>No. de pasos:</b> 4	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Administradora	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos sistemáticamente de la implementación del manual de procedimientos</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administradora se encargará de verificar que todos los trabajadores tengan e implementen el manual de procedimiento</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Administradora	1	Planificará el horario en que se impartirá la capacitación
Administradora	2	Comunicará a los empleados el horario de capacitación del manual de procedimientos
Administradora	3	Impartirá la capacitación y hará entrega de los manuales a todos los trabajadores
Administradora	4	Evaluará los resultados de la capacitación a través de boleta de satisfacción

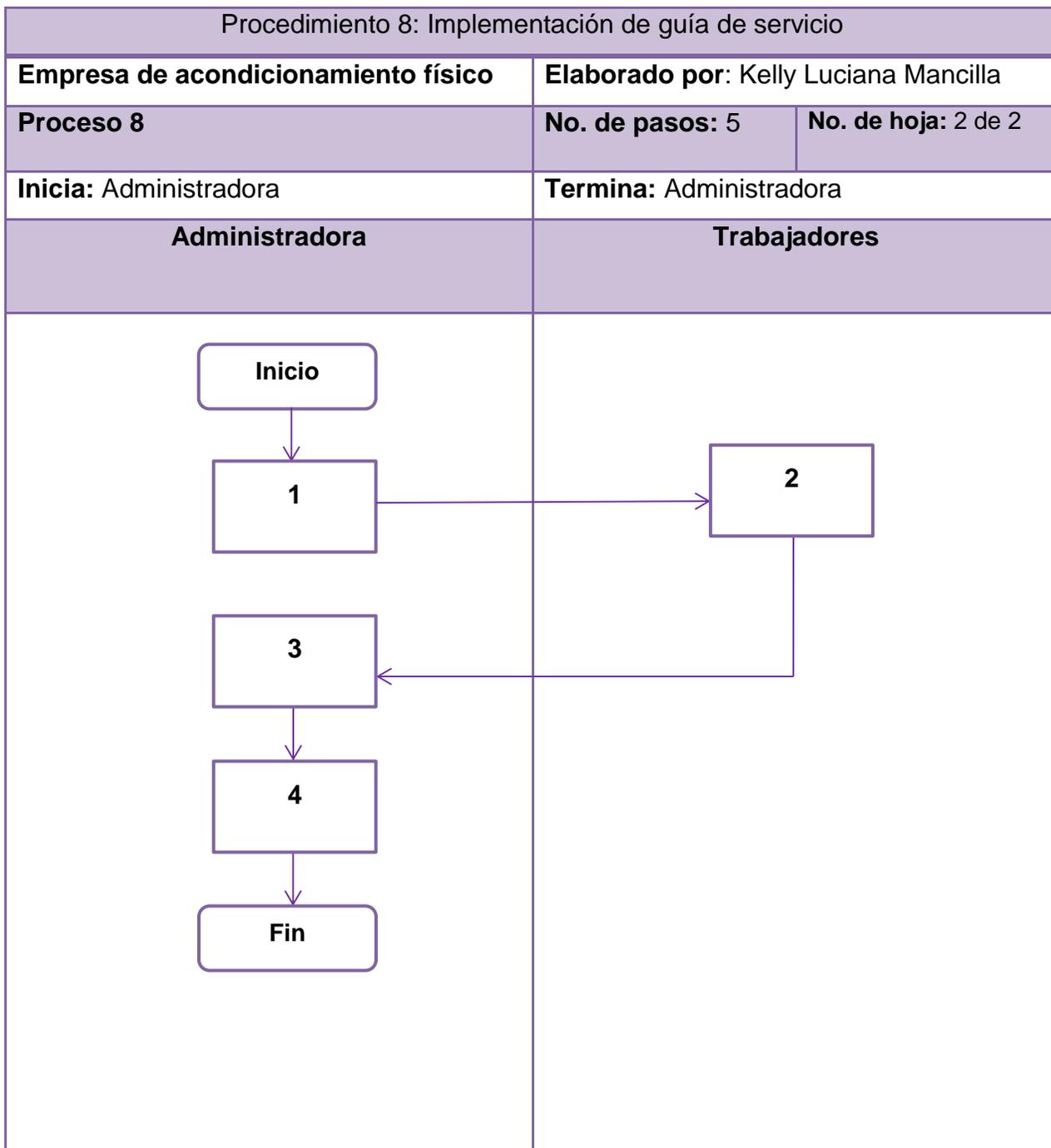
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 8: Implementación de guía de servicio		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 8</b>	<b>No. de pasos:</b> 4	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Administradora	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos sistemáticamente de la implementación de la guía de servicio</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administradora se encargará de verificar que todos los trabajadores tengan e implementen la guía de servicio</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Administradora	1	Planificará el horario en que se impartirá la capacitación
Administradora	2	Comunicará a los empleados el horario de capacitación de la guía de servicio
Administradora	3	Impartirá la capacitación y hará entrega de las guías de servicio a todos los trabajadores
Administradora	4	Evaluará los resultados de la capacitación a través de boleta de satisfacción

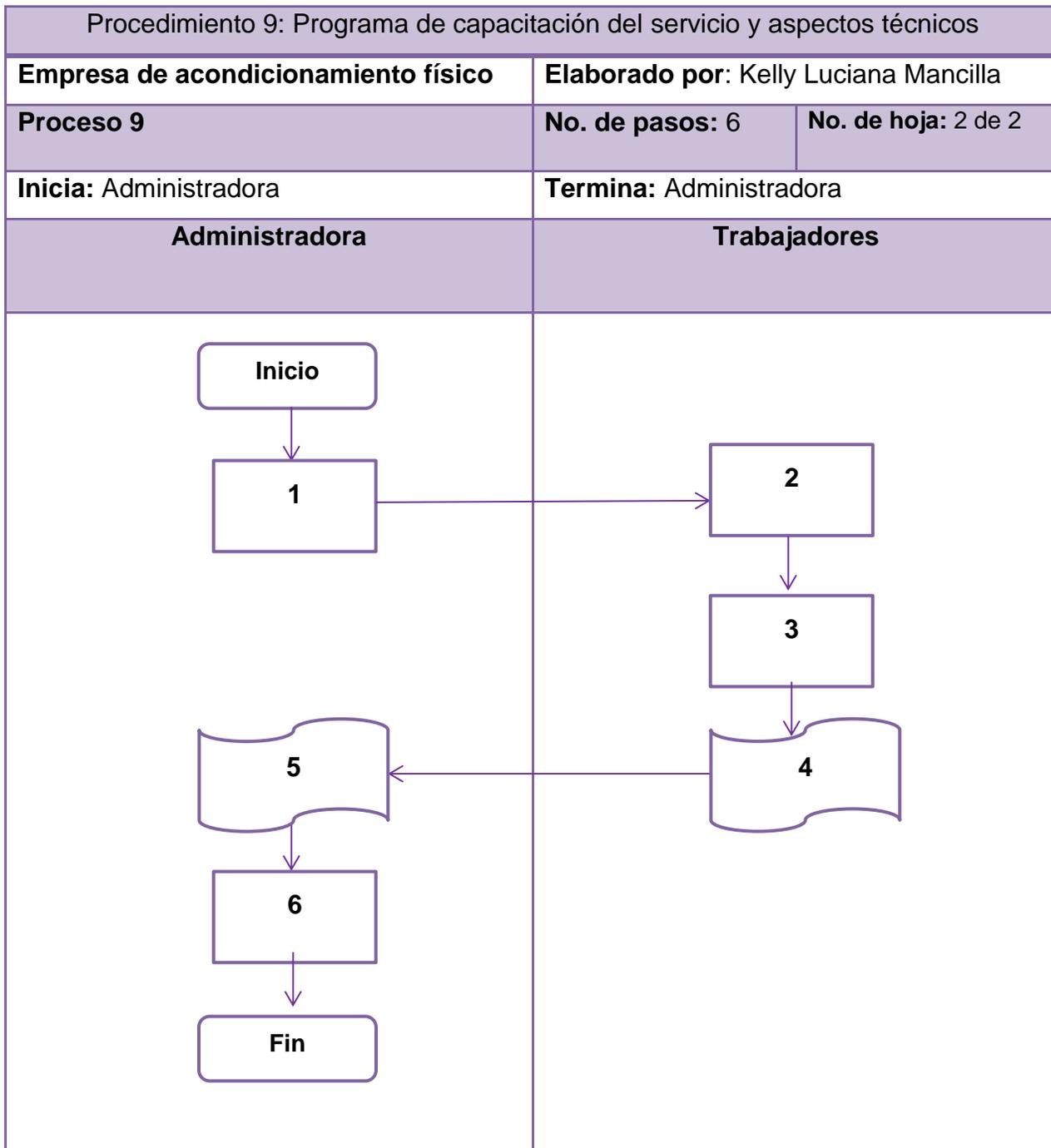
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

<b>Procedimiento 9: Programa de capacitación del servicio y aspectos técnicos</b>		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 9</b>	<b>No. de pasos:</b> 6	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Administradora	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir para la aplicación de las capacitaciones</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los trabajadores de la empresa deben participar en las capacitaciones</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Administradora	1	Planificará las fechas y los horarios en que se impartirán las capacitaciones
Administradora	2	Comunicará a los trabajadores las fechas y horarios en que se impartirán las capacitaciones
Trabajadores	3	Participarán en las capacitaciones brindadas por el INTECAP y patrocinadas por la empresa
Trabajadores	4	Realizarán un informe de lo aprendido en las capacitaciones
Trabajadores	5	Entregarán a la administradora un informe de lo aprendido en las capacitaciones
Administradora	6	Evaluará por medio de las boletas de satisfacción la capacitación de los empleados

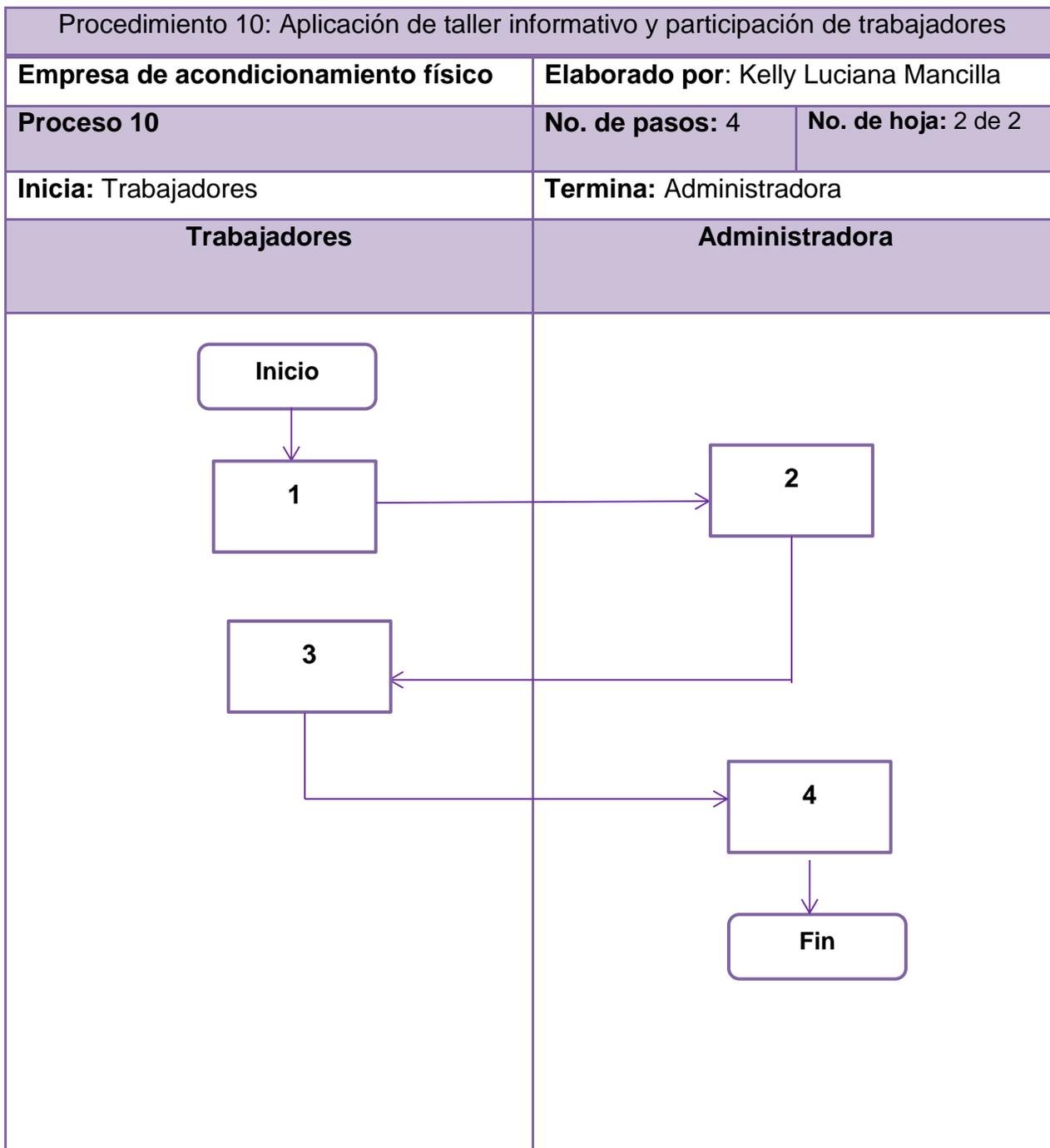
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 10: Aplicación de taller informativo y participación de trabajadores		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 10</b>	<b>No. de pasos:</b> 4	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Trabajadores	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir en forma sistemática para la aplicación del taller informativo y participación de trabajadores</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los empleados deben participar en el taller</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Trabajadores	1	Asistirán en el taller informativo y participarán aportando ideas
Administradora	2	Pedirá una retroalimentación a los trabajadores del contenido del taller y pedirá que brinden ideas de promociones y actividades para la mejora del servicio.
Trabajadores	3	Brindarán la retroalimentación e ideas solicitadas por la administradora
Administradora	4	Implementará las ideas que sean factibles propuestas por los trabajadores

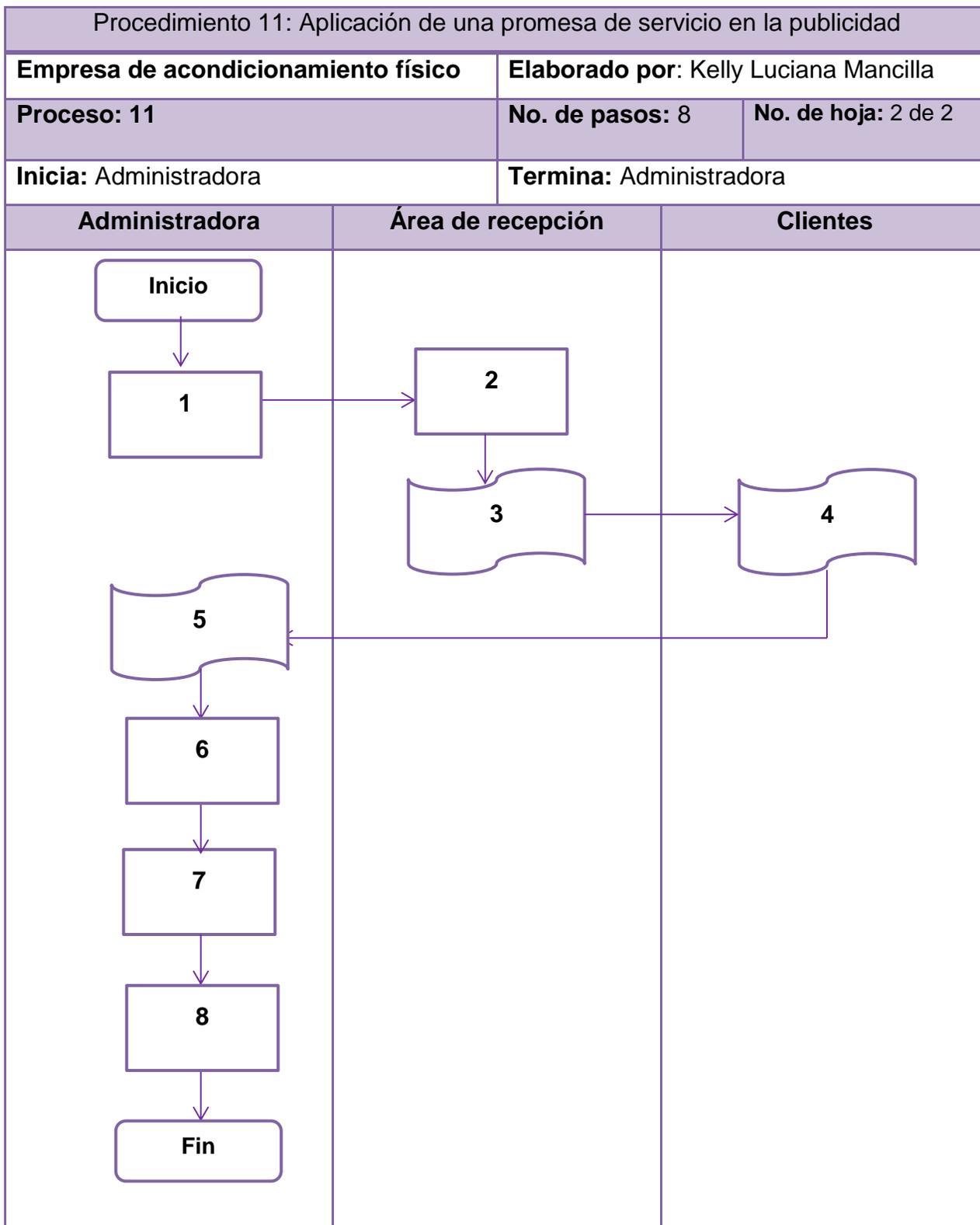
# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 11: Aplicación de una promesa de servicio en la publicidad		
<b>Empresa de acondicionamiento físico</b>	<b>Elaborado por:</b> Kelly Luciana Mancilla	
<b>Proceso 11</b>	<b>No. de pasos: 8</b>	<b>No. de hoja:</b> 1 de 2
<b>Inicia:</b> Administradora	<b>Termina:</b> Administradora	
<p><b>Objetivo general:</b> Establecer los pasos a seguir para la aplicación de una promesa de servicio en la publicidad</p> <p><b>Norma específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se deberá cumplir la promesa de servicio brindada en la publicidad</li> </ul>		
Responsable	Pasos	Descripción
Administradora	1	Implementará la promesa de servicio en la publicidad
Administradora	2	Comunicará al área de recepción que se deben entregar las boletas de evaluación de la promesa
Área de recepción	3	Tendrán impresas todas las boletas requeridas para evaluar la promesa de servicio
Área de recepción	4	Entregarán a los clientes las boletas de control de la promesa
Clientes	5	Entregarán al área de recepción las boletas completadas
Área de recepción	6	Tabularán los datos obtenidos con las boletas de control de la promesa
Área de recepción	7	Realizarán un informe de la información obtenida de las boletas a la administradora
Administradora	8	Evaluará y tomará las medidas correctivas necesarias

# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



ANEXO 8

# GUÍA DE SERVICIO

“NUESTRO OBJETIVO, TU SATISFACCIÓN”

## **GUÍA DE SERVICIO**

### **Introducción**

El éxito de las organizaciones radica fundamentalmente en satisfacer las demandas de los clientes satisfactoriamente, debido a que es el factor más importante que interviene en el rol de la empresa.

La presente guía está orientada a que cada trabajador tenga un conocimiento general sobre las formas para brindar el servicio, lo cual permitirá que se cumplan con los estándares de calidad y excelencia. Se detallan paso a paso los lineamientos básicos que deben seguirse en la atención al cliente externo, así mismo, los requerimientos mínimos de los trabajadores para hacer que la experiencia del cliente sea de su entera satisfacción.

De igual forma, esta guía representa una oportunidad de mejora para todos los trabajadores, ya que su contenido le brindará los conocimientos necesarios para aplicarlos tanto en el ámbito personal como laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar los conceptos fundamentales de atención al cliente en relación a los servicios que ofrece la empresa de acondicionamiento físico y el modo de aplicarlos.

### **Objetivos específicos**

- Informar a los trabajadores sobre los aspectos a considerar relacionados con el servicio al cliente
- Cumplir con las expectativas de los clientes y su satisfacción con los servicios que brinda la empresa
- Mantener altos estándares de calidad en el servicio
- Lograr la participación y compromiso de los trabajadores con la excelencia en la entrega del servicio
- Definir los conceptos claves para mejorar las habilidades de atención de los clientes.

### **1. ¿Qué es un cliente?**

El cliente es la persona que adquiere los servicios de la empresa, es la parte fundamental de la misma es quién hace posible su funcionamiento.

### **2. ¿Qué es servicio al cliente?**

Es el conjunto de actividades relacionadas que se realizan con el fin de brindar el servicio requerido por los clientes en el momento y lugar adecuado.



### **3. Elementos del servicio al cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Evidencia física

### **4. Principios de servicio orientado al cliente de la empresa**

#### ***Mentalidad de “El cliente es el primero”***

- Poner ante todo las necesidades del cliente
- Asegurarse de que estas necesidades sean cubiertas
- Desprenderse de sí mismo para lograr la satisfacción del cliente

### **Actitud positiva**

- Demostrar entusiasmo
- Poseer una buena actitud
- Saber resolver problemas



### **Profesionalismo**

- Estar preparado para desempeñar su trabajo
- Si no se tiene conocimiento de algo, saber a Quién acudir y solicitar ayuda



### **Orientación hacia las personas**

- Tomar la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo
- Demostrar interés en el cliente
- Buscar que el cliente se sienta cómodo

### **Disponibilidad**

- Resolver conflictos
- Proponer ideas
- Sugerir alternativas
- Ser flexible en casos apropiados con las reglas para evitar problemas

### **Respuesta personalizada**

- Buscar entender las expectativas de los clientes
- Tomar en cuenta la opinión de los clientes

### **Respeto básico**

- Respetar el espacio personal del cliente
- Mostrarse cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales
- Evitar incomodar a los clientes



### **Confiabilidad**

- Desempeñar el trabajo correctamente

- Mostrar confiabilidad
- Dar el mejor esfuerzo

## 5. Estándares de servicio

### Cliente

- El cliente es el pilar de la empresa
- No hay imposibles cuando se tiene la disposición
- Cumplir con las promesas
- Superar las expectativas del cliente
- El servicio se debe entregar en forma eficiente y eficaz
- Trabajar en equipo para dar el mejor servicio



### Cortesía

- Es un comportamiento humano de buena costumbre; en la mejor expresión es el uso práctico.

### Conocimientos

- Son hechos o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto



### Seguimiento

- Observación minuciosa de la evolución y el desarrollo de un proceso

### Sorprender

- Ofrecer un valor agregado en el servicio que se Brinda.

## **6. Estándares de presentación para los trabajadores**

- Saludar al cliente
- Tener una sonrisa amistosa
- Apariencia agradable
- Utilizar preguntas para conocer las necesidades de los clientes
- Mostrar respeto en el lenguaje corporal
- Utilizar el plural cuando se refiera a la empresa

## **7. Estándares para brindar una buena atención al cliente**

- No haga esperar al cliente
- Dar atención total sin distracciones
- Haga que los primeros segundos cuenten
- Demostrar energía y cordialidad
- Resolver de forma adecuada los inconvenientes