



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**  
**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE POSGRADO DE**  
**ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING**  
**PLAN DE MARKETING PARA MEDIFIT (BEFIT) SRL**

**por:**

**Ana Barbarita Chávez López**

**Sofía Victoria Martínez Martínez**

**Davidsay Alejandra Padrón López**

**TUTORA: NORA LADO COUSTE**

**COORDINADOR: FERNANDO LORENZO**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2023**

**Página de Aprobación El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:**

**Título: PLAN DE MARKETING PARA MEDIFIT (BEFIT) SRL**

**Autor/es Ana Barbarita Chávez López**

**Sofía Victoria Martínez Martínez**

**Dauidsay Alejandra Padrón López**

**Tutor NORA LADO COUSTE**

**Posgrado ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING**

**Puntaje .....**

**Tribunal**

**Profesor .....(nombre y firma).**

**Profesor.....(nombre y firma).**

**Profesor.....(nombre y firma).**

**FECHA.....**

## **DEDICATORIA**

### **Ana Barbarita Chávez López:**

A mis hijos y mi esposo por motivarme cada día. A mi madre, mi ejemplo siempre de superación y a la memoria de mi padre.

### **Sofía Victoria Martínez Martínez:**

A mi novio, mi madre y mi hermana, que fueron mi pilar fundamental para la realización de la tesis.

### **Daidsay Alejandra Padrón López:**

A mi esposo y mi hija, mi motivación y empuje. A mi gran amigo Wilman, donde quiera que esté.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Ana Barbarita Chávez López:**

A mis compañeras de tesis Ale y Sofi por la confianza:

“Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”. Madre Teresa de Calcuta.

A la UDELAR por la oportunidad y sus enseñanzas.

A mi Suegra un gran apoyo siempre.

### **Sofía Victoria Martínez Martínez:**

A mi novio, madre y hermana, por su comprensión y apoyo.

A la Universidad de la República por el aprendizaje y la enseñanza.

### **Daidsay Alejandra Padrón López:**

A mi esposo y mi hija por el apoyo incondicional, nada sería posible sin ellos.

A Comepa, por ser soporte.

A la Universidad de la República, por la formación.

A mis compañeras de tesis.

## RESUMEN

Medifit es una empresa que presta servicios de electrofitness, un tipo de entrenamiento generado por la electroestimulación de los músculos. Una práctica novedosa y eficaz que permite ejercitarse en el menor tiempo posible y de manera personalizada.

De capital uruguayo, la empresa se fundó en Montevideo en mayo del 2020, con un crecimiento de un 700% al cabo de dos años en la localidad y con presencia en dos departamentos más en Uruguay.

En ese sentido, el presente Plan de Marketing apunta al desarrollo de mercado de dicha empresa, expandiéndose a la localidad de Paysandú con el establecimiento de una sucursal de electrofitness para el mes de abril del año 2024, ya que durante ese mes se celebran el día mundial de la actividad física y el día mundial de la salud, respectivamente.

Se desarrollará a lo largo del documento cuál es el diagnóstico estratégico de la empresa, tomando como punto de partida el crecimiento del sector fitness en la actualidad como una gran oportunidad.

Además, se establecerán los lineamientos de segmentación y posicionamiento que aplicará la empresa, para llegar al mercado objetivo.

Medifit plantea un servicio de amplios beneficios para el consumidor, a un precio de lanzamiento de packs promocionales de sesiones electrofitness, en un local de distribución que se ubicará en el corazón de Paysandú y con una comunicación efectiva.

El interés de esta tesina y sus objetivos radica en múltiples aspectos. Cabe mencionar: (a) es una aplicación al sector servicios, especialmente relevante para el marketing y nuestro entorno, (b) aborda un producto relativamente nuevo y tecnológico, (c) su implantación fuera de Montevideo, plantea interés como mercado de expansión de la empresa Medifit SA.

**Palabras claves:** electrofitness, electroestimulación, plan de marketing, mercados.

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	09
2. LA EMPRESA MEDIFIT Y SUS CARACTERÍSTICAS	11
2.1 Misión	12
2.2 Visión	12
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	13
3.1 Antecedentes	13
3.2 Calidad de los servicios	18
3.3 Fidelización	24
3.4 Marketing Sensorial	30
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
4.1 Análisis FODA	32
5. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING	33
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
7.1 Tipo de Investigación	34
7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información	34
7.2.1 Entrevistas semiestructuradas	35
7.2.2. Focus Group	35
7.2.3 Mystery shopper	36
7.2.4 Eye Tracking	37
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
8.1 Análisis de entrevistas	37
8.2 Análisis Focus Group	39
8.3 Análisis Mystery Shopper	42
8.4 Análisis Eye Tracking	43
9. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	45
9.1 Análisis de mercado	45
9.2 Mercado de referencia y mercado objetivo	46
9.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento	48
9.4 Estrategias de crecimiento	49
9.5 Estrategia competitiva	51
9.5.1 Estrategia de retador	51
10. DECISIONES OPERATIVAS	52
10.1 Marketing MIX	52
10.1.1 Producto	52
10.1.2 Precio	54
10.1.3 Distribución	57
10.1.4 Comunicación	58
10.2 Mix de medios	62
10.3 Determinación del Presupuesto	63
11. FLUJOGRAMA DE PROCESOS	64
12. ANEXOS	66
13. CONCLUSIONES	82
14. BIBLIOGRAFÍA	84

## Índice e ilustraciones cuadros y tablas

<b>Gráfico N° 1</b>	
Práctica deportiva de los uruguayos .....	15
<b>Gráfico N° 2</b>	
¿Cuánto pagan los uruguayos por ir al gimnasio? .....	16
<b>Gráfico N° 3</b>	
Percepción de la calidad de los servicios .....	21
<b>Gráfico N° 4</b>	
Fidelización de clientes .....	25
<b>Gráfico N° 5</b>	
Esquema general proceso de recuperación .....	29
<b>Gráfico N° 6</b>	
Conocimiento de la electroestimulación .....	38
<b>Gráfico N° 7</b>	
El impacto de la electroestimulación .....	39
<b>Gráfico N° 8</b>	
Mercado de Referencia .....	47
<b>Gráfico N° 9</b>	
Mercado Objetivo .....	48
<b>Tabla N° 1</b>	
Modelo SERVQUAL .....	23
<b>Tabla N° 2</b>	
Análisis FODA .....	33
<b>Tabla N° 3</b>	
Mapas de calor .....	44
<b>Tabla N° 4</b>	
Matriz de Ansoff .....	51
<b>Tabla N° 5</b>	
Plan de inversión .....	55
<b>Tabla N° 6</b>	
Estructura de costos .....	55
<b>Tabla N° 7</b>	
Capacidad instalada .....	56
<b>Tabla N° 8</b>	
Estimación de Precios .....	56
<b>Tabla N° 9</b>	
Precios con descuentos .....	57
<b>Tabla N° 10</b>	
Punto de equilibrio .....	57
<b>Tabla N° 11</b>	
Cronograma de campaña y acciones de comunicación .....	62
<b>Tabla N° 12</b>	
Escala de Likert, valoración del servicio .....	74
<b>Tabla N° 13</b>	
Estímulos Generales .....	79

<b>Tabla N° 14</b>	
Estímulos objetivos .....	80
<b>Tabla N° 15</b>	
Mapas de calor (estímulos objetivos) .....	80
<b>Flujograma N° 1</b>	
Modelo SERVQUAL .....	24
<b>Flujograma N° 2</b>	
Proceso de las sesiones de pruebas .....	64
<b>Flujograma N° 3</b>	
Proceso de las sesiones individuales .....	65
<b>Imagen N° 1</b>	
Bloque Medifit .....	76
<b>Imagen N° 2</b>	
Bloque experimento .....	76
<b>Imagen N° 3</b>	
<i>Batch editor</i> .....	77
<b>Imagen N° 4</b>	
Dispositiva de introducción.....	78

## 1. INTRODUCCIÓN

El electrofitness es un tipo de entrenamiento que está basado en la electroestimulación y ejercicios guiados. “Consiste en la aplicación de una corriente eléctrica al músculo o nervio periférico con el fin de lograr una contracción involuntaria del músculo” cita De la Cámara Serra a Benito y Martínez, 2013.

Es un tipo de entrenamiento altamente eficaz que empezó a usarse en los años 70 y tuvo luego su auge a partir de los años 90 del siglo pasado, para ser usado por los deportistas.

La promesa de valor de este tipo de práctica es que permite conseguir un aumento de la fuerza y la masa muscular en períodos cortos de tiempo, así como reducir el índice de grasa corporal, solo en 20 minutos cada 72 horas.

En Montevideo, actualmente existen varias empresas que prestan este servicio, siendo *Inout* el líder del *marketshare*, con 11 locales seguidamente de *Medifit* con seis. Expandir la empresa *Medifit* a la localidad de Paysandú con el establecimiento de una sucursal de electrofitness para el mes de abril del año 2024, será el objetivo principal de esta investigación, teniendo en cuenta que según Jiménez 2021 el porcentaje de penetración del sector fitness apenas es del 3% de la población, con amplio margen para seguir desarrollándose, lo cual representa una gran oportunidad.

Para ello se estudiará el comportamiento del consumidor de los habitantes del departamento de esa localidad y se analizará la competencia del sector del bienestar y cuidado personal.

Teniendo en cuentas estas consideraciones, se propone un plan de marketing con

estrategias enfocadas en el desarrollo de este nuevo mercado, vinculadas también a la calidad del servicio y la fidelización del cliente.

Ahora bien, Paysandú cuenta en la actualidad con 27 gimnasios que prestan diferentes servicios especializados, sin embargo, ninguno de ellos con *electrofitnes*, si bien es una gran oportunidad implica también un gran reto, por lo que desde la parte comunicativa se implementará una campaña para dar a conocer el servicio a los potenciales clientes, acompañados de pack promocionales.

## 1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

### **MEDIFIT SRL**

Empresa de capital netamente uruguayo, nueva en el mercado de electrofitness en Uruguay, cumplió su tercer aniversario en mayo del 2023. Inició en el mercado haciendo frente al líder del sector, *Inout*, quien, con 11 locales tiene la mayor parte del *market share*.

Medfit comenzó a tener presencia en Montevideo con un local en Punta Gorda y en la actualidad cuentan con cuatro locales ubicados en sitios estratégicos en la misma ciudad, más uno en Punta del Este y otra franquicia en Rivera.

Se distribuye geográficamente entonces con tres sedes: Montevideo, Punta del Este, Rivera y sus locales en:

- Punta Gorda
- Prado
- Montevideo Shopping
- Punta Carretas
- Punta del Este
- Rivera

La empresa tiene un promedio de seis funcionarios por local, con equipos de punta que son importados de España y Alemania.

El servicio que presta la empresa es el electrofitness, un tipo de entrenamiento que está basado en la electroestimulación y ejercicios guiados. Una técnica que, según De la Cámara Serrano, M. A. (2015), en su artículo titulado “El sector del fitness en España; análisis del

gimnasio *low-cost* y los centros de electroestimulación integral”, tuvo su génesis en la época de los años 70 como medida de rehabilitación y después en los 90 entra al mercado para ser usada por los deportistas.

La electroestimulación “consiste en la aplicación de una corriente eléctrica al músculo o nervio periférico con el fin de lograr una contracción muscular involuntaria del músculo” cita De la Cámara Serra a Benito y Martínez, 2013, en esa misma investigación.

El electrofitness es entonces la combinación de lo activo y pasivo, además que usa tecnología de punta que le permite al usuario entrenar mejor, sin impacto, y de manera más inteligente. Es un tipo de entrenamiento altamente eficaz para conseguir un aumento de la fuerza y la masa muscular en períodos cortos de tiempo, así como reducir el índice de grasa corporal, solo en 20 minutos cada 72 horas, siendo esta su propuesta de valor, según lo definen los técnicos que lo aplican.

## **2.1 MISIÓN DE LA EMPRESA**

Es una empresa dedicada a la estética y salud corporal, especializada en proveer servicios personalizados de entrenamiento electrofitness adaptado a los requerimientos de sus clientes, enfocado en los resultados, con los mejores equipos del mercado, personal altamente capacitado y en el menor tiempo posible.

## **2.2 VISIÓN DE LA EMPRESA**

Su meta es ser el referente por excelencia del electrofitness en Uruguay, donde el eje es el cliente, dándole la mejor atención personalizada para que puedan alcanzar sus objetivos de estética y salud corporal.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 3.1 ANTECEDENTES

Uruguay se caracteriza por tener altos índices de alfabetización, así como también tiene mucha estabilidad política y económica, lo cual destaca entre sus más grandes fortalezas (*The Economist* lo clasifica en el ranking del 2022 en el puesto 11 como más democráticos y seguros del mundo). (*Democracy index 2022 frontline democracy and the battle for ukraine*, 2023).

Montevideo, su capital, concentra aproximadamente el 50% de la población total del país según los datos del Instituto Nacional de Estadística y se posiciona como la séptima urbe del continente suramericano. El mismo tiene ocho municipios, destacando algunos barrios de mayor poder económico como Pocitos y Carrasco, lugares en los cuáles están ubicados algunas de las sedes de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo a una investigación realizada, en el año 2021, el sector fitness en Uruguay factura anualmente USD 39.000.000, que se reparten entre unos 300 gimnasios, siendo que el porcentaje de penetración es del 3% de la población, con amplio margen para seguir desarrollándose (Jimenez, 2021).

En dicha investigación de la industria del fitness en Montevideo clasificaron a los grupos estratégicos del sector en Uruguay, definiendo principalmente cuatro tipos de operadores:

- Gimnasio tradicional
- Gimnasios modernos (electrofitness)
- Clubes premium
- Clubes multiservicios

Este tipo de clasificación responde a las necesidades de los consumidores y a la evolución del sector, que como explica Juan Casella (2014), citando a otros estudios, pasó de la etapa del fisicoculturismo, centrado en el fortalecimiento y desarrollo de la musculatura, al mundo fitness, etapa en la cual comienza a tomar importancia el ejercicio como prevención de enfermedades y en la que surgen disciplinas como las que centran el motivo de este trabajo.

De hecho, según datos de la encuestadora Cifra, en su estudio a “Los uruguayos y la actividad física” (2022), el 81% de los encuestados destacó la importancia de realizar actividades físicas para la salud, siendo las personas con nivel educativo más alto las más conscientes de ello (Ver Gráfico 1). La encuesta tuvo una muestra de 802 entrevistados entre los días 21 y 30 de abril de 2021.

Otros datos importantes a destacar de dicha encuesta, que permiten conocer un poco más sobre el comportamiento de los consumidores en este sector es que; son los hombres quienes más realizan algún tipo de actividad física o deportiva y que es más frecuente entre quienes cuentan un nivel de educación formal alto. “Esta diferencia a favor del grupo de los más educados se explica en parte por la mayor disponibilidad de recursos económicos para pagar gimnasios o profesores que facilitan el hacer ejercicio y también probablemente porque manejan más información sobre su importancia”, infiere también la encuestadora.

## Gráfico N° 1

### Práctica deportiva de los uruguayos



Fuente: Encuestadora Cifra. Los uruguayos y la actividad física 2022.

Mismas conclusiones obtuvo Casella cuando analizó la oferta, la demanda y las nuevas tendencias en cuatro gimnasios típicos de Montevideo. En el trabajo identificó que “los usuarios con un mayor nivel académico y cultural son los que más están acudiendo a estos centros, como también se nota una marcada tendencia hacia el cuidado personal, pero lo más importante es que el factor estético ya no es el principal motivo para acudir a un gimnasio sino el de preservar la salud. Se ha notado que ambos sexos concurren sin discriminar ningún tipo de horario, sino que hay una marcada tendencia a acudir en el horario del día que cada uno pueda” (Casella, 2014).

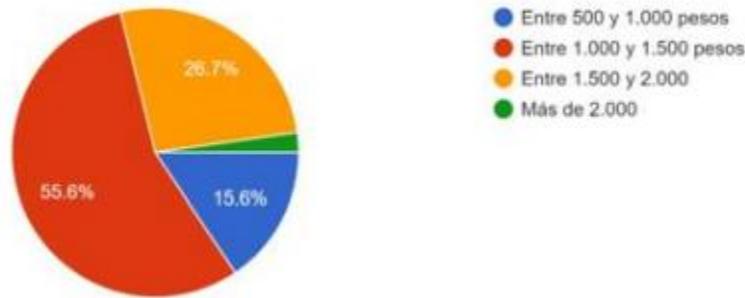
En investigaciones anteriores, también se ha evidenciado que entre las actividades físicas que practican algunos sectores de la población montevideana ir al gimnasio es la principal de estas, seguido por las caminatas, mientras que trotar y jugar al fútbol comparten igual porcentaje en tercer lugar. Los datos fueron el resultado de unas encuestas hechas a 105 personas de una

muestra de 3.600 habitantes de los Municipios B, C y CH para un “Estudio de factibilidad de la instalación de un club deportivo con énfasis en Tenis en Montevideo”. (Guevara y Figueira, 2019).

Asimismo, los autores preguntaron a sus encuestados sobre la disponibilidad para pagar por los servicios de un gimnasio y más del 70% indicó estar dispuestos a pagar entre \$1.000 y \$2.000 (Ver Gráfico 2).

## Gráfico N° 2

¿Cuánto pagan los uruguayos por ir al gimnasio?



Fuente: Guevara, S y Figueira, N. (2019)

Por otra parte, respecto al sector que le compete a este estudio, “se evidencia en Uruguay la inclusión de la electroestimulación en tiempos de Covid-19, en el área de la salud beneficiando la actividad pulmonar y esquelética” (Pinzón, 2022).

Es decir, el contexto actual en cuanto al uso de la electroestimulación en el mundo y en Uruguay está en auge, aunque de momento no se encuentra masificado, siendo que en el mismo estudio de Pinzón (2022) en la encuesta de percepción, se evidenció el desconocimiento en relación a las ventajas y beneficios de la electroestimulación. Entonces, es un nicho que puede ser

explotado, popularizado y aprovechado como una gran oportunidad de penetración en diversos sectores, principalmente influenciado por la relación beneficio-tiempo que se obtiene con este tipo de entrenamiento físico, que no solo se enfoca en la parte estética, si no también, en áreas como la salud, rehabilitación, entre otros.

En este sentido, la empresa Medifit, evalúa diferentes departamentos para seguir creciendo y proyectándose a nivel nacional. Entre sus objetivos está la expansión del modelo de negocio y tener presencia antes que sus competidores en otros sitios estratégicos del país.

Por ser una de las ciudades más importantes de Uruguay, con una población de 119.094 habitantes, según estimaciones hechas por el INE para el 2017, Paysandú se convertiría en el tercer departamento con una sede de la franquicia Medifit. Siendo una de las tres ciudades más desarrolladas del país después de Montevideo y Maldonado.

En otrora, Paysandú fue “la segunda ciudad industrial, con un dinamismo muy especial que le dio los mejores indicadores sociales en comparación con el resto del país. Fue modelo de sociedad trabajadora, igualitaria, sin barrios marginales y sin barrios residenciales”. (De Agostini y Estévez, 2018).

Estas características que mencionan De Agostini y Estévez en su ponencia titulada “Paysandú en busca de un Nuevo Destino. Entre la localidad y la Mundialización” son algunos de los atributos que por años han permitido que la región se destaque como una de las más prósperas después de la capital del país y los motivos por las que es escogida para el crecimiento del negocio.

Ahora bien, respecto al mercado, en la actualidad la ciudad de Paysandú cuenta con 27 gimnasios, con diferentes actividades que van desde: la musculación, zumba, *crossfit*, pilates,

yoga y otros.

El líder del mercado en esta región es el gimnasio *Spinout, Mindfull and Fit*, quien cuenta con dos sedes, siendo el principal atractivo el *Spinning* como disciplina, también ofrecen yoga y entrenamiento funcional.

A su vez están otros gimnasios como el *Horus* que tiene entrenamiento funcional, musculación, así como también el Club Social Sanducero que es icono en el departamento.

Más dirigido a la clase media y alta tenemos a *Paysandú Golf Club* que ofrece diferentes disciplinas como tenis, natación, gimnasio, fútbol y demás actividades deportivas.

En la actualidad se ha creado un nuevo gimnasio en la zona de gran porte y target social que se llama *DC Force*.

En tendencia en la localidad, se están creando diferentes escuelas de yoga, meditación, escuelas de baile, entrenamiento funcional, crossfit, todas encaminadas hacia el cuidado y bienestar personal, sin embargo, no existe registro de presencia de electrofitness en el departamento.

A continuación, introduciremos conceptos de marketing de servicios especialmente relevantes para este caso.

### **3.2 CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Se ha hecho referencia al servicio en esta investigación, por lo cual para seguir profundizando en ello es importante considerar la definición del mismo;

Según Kotler (1997) un servicio es: “es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a

otra; son muchos intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”

Más específicamente, podemos definir lo que es el servicio al cliente; según Lovelock (1990), “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”

Definido el mismo, es importante resaltar las características que tienen los servicios, las cuales son: Intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad e imperdurabilidad (Lara, 2002).

En primer lugar, la intangibilidad de los servicios se da porque no pueden percibirse a través de los sentidos, como si se puede en el caso de los productos. Por tanto, para poder evaluar un servicio este debe ser examinado o vivido.

O sea que, el servicio no se puede poseer físicamente. Es decir, que no ocupa un espacio físico, ni puede ser tocado o visto, al contrario de un producto.

En un segundo lugar, los servicios son heterogéneos porque pueden ser muy variables de cliente a cliente, en nuestro caso en particular la calidad del servicio de electroestimulación, no va a ser igual para un adulto mayor que para una persona más joven, ya que el servicio es brindado de manera personalizada; pudiendo entonces variar la intensidad de los ejercicios a aplicar, por más que la sesión sea impartida por un mismo técnico. Por ello para tratar de homogeneizar los estándares del servicio, se tiende a protocolizar los procesos y a su vez mantener una capacitación activa de los empleados.

En cuanto a la tercera característica, inseparabilidad, hace referencia a que la producción y el consumo de un servicio son inseparables, se dan al mismo tiempo; sin el consumidor no se da la prestación del servicio, todo lo contrario, a la fabricación de un producto. Para poderse llevar a cabo es importante que exista una estrecha relación o voluntad por parte de todos los actores. En nuestro caso, para poder hacer uso del servicio, la relación tendrá que ser entre el técnico especialista y el cliente en sí, con la utilización de equipos.

Por último, en cuanto a la imperdurabilidad, deriva de la característica anterior, ya que un servicio no puede ser almacenado para su uso posterior, se consume en el momento, no perdura en el tiempo.

Por lo cual, para lograr la confianza del cliente y que él mismo considere que el servicio prestado es de buena calidad (Martín, 1991) es imprescindible conocer las necesidades de los consumidores, recibirlos de la mejor manera posible, hacerlos sentir importante, brindarles comodidad y ofrecer un servicio rápido y eficiente. Además, nos podremos apoyar en los aspectos tangibles como lo son el establecimiento (buena ubicación, estacionamiento, buenas condiciones, etc.), los equipos utilizados (que se encuentren en buen estado, higienizados, etc) y que el personal a cargo de prestar los servicios se encuentre capacitados y que su trato sea cordial, entre otros.

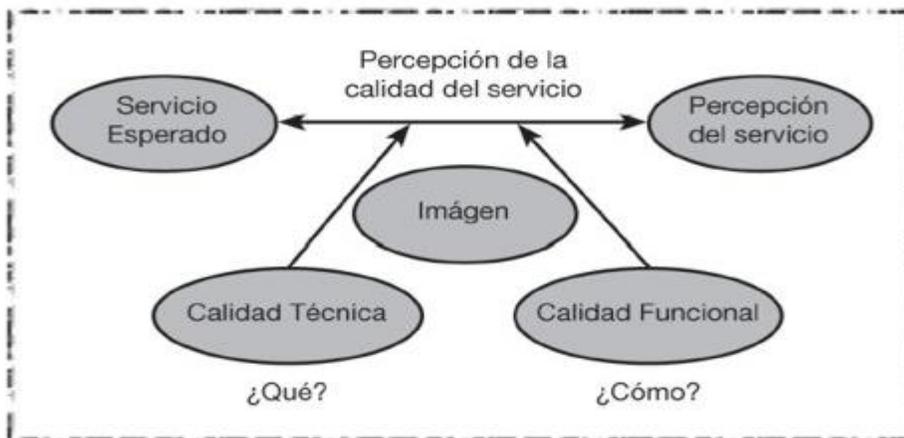
Ahora bien, sobre la medición de la calidad de servicio, teniendo en cuenta esas características inherentes antes dichas, algunos autores han planteado diferentes modelos entre ellos; El modelo de la escuela nórdica, también conocido como *modelo de la imagen*, formulado por Grönroos (1988, 1994), que relaciona la calidad con la imagen corporativa o el modelo SERVQUAL que contrasta las expectativas versus percepción, contemplando cinco aspectos.

Todo esto recogido en una investigación sobre la “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición de Duque Jair (2005)”.

Empezamos revisando el primero de estos, el Modelo de la Imagen, como se observa en el Gráfico 3, Grönroos plantea aquí que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. Es decir, que el cliente crea un concepto/juicio del servicio teniendo en cuenta estos tres pilares: el servicio en sí mismo, lo compara con la producción o el proceso en que se produce el mismo (cómo) y finalmente con la imagen corporativa y sus promesas de valor. “Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio”, concluye Duque.

### Gráfico N° 3

Percepción de la calidad de los servicios



Fuente: Grönroos (1984)

“Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface(...) Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja. Las expectativas o calidad

esperada, según Grönroos, son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente” (Duque, 2005).

Después en la misma revisión bibliográfica que publica Duque, está la de la escuela americana con el modelo SERVQUAL, el cual es considerado uno de los instrumentos más utilizados para valorar la calidad de los servicios, debido principalmente a su practicidad sus autores aseguran que a partir de cinco dimensiones se puede cuantificar la calidad de los servicios percibidos por los clientes.

El modelo SERVQUAL se basa en los siguientes aspectos:

1. Fiabilidad: entregar el servicio tal como ha sido prometido
2. Sensibilidad o Capacidad de respuesta: disposición a ayudar a los clientes y usuarios a obtener el servicio de la manera más rápida y fiable.
3. Seguridad: la habilidad para inspirar confianza y credibilidad.
4. Empatía: se refiere al servicio personalizado, adaptado a cada cliente.
5. Elementos tangibles: las instalaciones, el personal, la infraestructura, los equipos, entre otros.

**Tabla N° 1**

Modelo SERVQUAL



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988)

En este sentido y tomando en cuenta estos aspectos antes descritos, se utilizará el modelo de la escuela nórdica y el modelo SERVQUAL para medir la valoración de la calidad de la nueva sucursal de Medifit.

La aplicación de este modelo permite establecer mediante una escala de Likert los diferentes pilares de la herramienta y poder establecer las diferencias entre lo que el cliente percibe en cada una de las dimensiones y poder tomar acciones correctivas, evaluar la calidad de los servicios es fundamental para cualquier empresa. Este modelo permite evaluar las discrepancias entre cada una de las dimensiones que se analizan.

## Flujograma N° 1

### Modelo SERVQUAL



Fuente: elaboración propia

### 3.3 FIDELIZACIÓN

Alarcón y Granda (2018) resaltan que la fidelización es el primer paso para el nuevo enfoque que deben considerar las empresas para su desarrollo, de manera que se establezcan vínculos permanentes con los clientes con la finalidad de elevar la calidad de lo que ofrece la empresa, mejorando la opción de los clientes y generando la satisfacción y el éxito de la empresa utilizando herramientas que permitan que lograr los clientes que hayan comprado anteriormente en la empresa, continúen con su adquisición.

Por otro lado, Alcaide (2015) indica que la fidelización será el resultado de establecer vínculos perdurables con sus clientes a través de una diferenciación de la empresa ante su competencia. Así mismo, resalta que, para lograr fidelizar a los clientes, se necesita tener en

cuenta cinco áreas que contempla todas las empresas, siendo estas: la información, comunicación, experiencia del cliente, marketing interno, e incentivos y privilegios (ver Gráfico 4).

#### Gráfico N° 4

Fidelización de clientes



Fuente: Alcaide, C (2015). Fidelización de clientes.

A continuación, se realiza una descripción de estas cinco dimensiones y pasos para fidelizar a clientes según este autor:

- **Información:** Hace referencia a la información que se tiene de los clientes, entendiendo su postura en cuanto a satisfacción hasta las actividades o medios en los que este se desenvuelve. La información contempla comprender y conocer al cliente de la empresa, esto se logra a través de investigaciones periódicas en cuanto a su satisfacción, requerimientos para una adecuada atención personalizada.

Dicha información la obtendremos en un primer lugar en el momento de la inscripción de los nuevos clientes de Medifit, completando un formulario estándar de preguntas, además para mantener la base de datos de los clientes actualizada se realizarán encuestas periódicas, tanto de satisfacción como de datos personales de los socios.

- **Marketing interno:** Simboliza el equipo humano que posee la empresa tanto de elaboración como la entrega de estos servicios, por lo tanto, al querer ofrecer un servicio de alta calidad se debe tener el compromiso de todo el personal. Indica que el marketing interno o los colaboradores, deben presentar determinadas características, siendo estas: conocimiento del servicio, lenguaje adecuado al nivel de conocimiento del cliente respecto al servicio, disposición para escuchar al cliente en cuanto a sus quejas y reclamos. Por lo cual, toda empresa debe tener en cuenta la mejora continua de su personal a través de capacitaciones para mejorar sus competencias y habilidades que permitan brindar una excelente atención al cliente en la búsqueda de su fidelización.

A los empleados con los que contará Medift se les realizarán capacitaciones constantes acerca de cómo utilizar las herramientas de trabajo, cómo combinar el uso de las herramientas con ejercicios correctos, conllevando esto, a que el cliente obtenga el servicio que se merece y por lo que está pagando.

- **Comunicación:** El autor afirma que para obtener una relación duradera con el cliente es pertinente que la comunicación llegue con mucha claridad, más aún dentro de la sociedad moderna en la que se tiende a usar medios de comunicación masiva como arma para relacionarse con los consumidores, sin embargo, una comunicación directa y personalizada con el cliente tiende a crear un vínculo emocional. Además, se indica que la comunicación debe contemplar los siguientes puntos: explicar con claridad en qué consiste el servicio, explicar las opciones que tiene a su disposición el cliente en cuanto a servicios, sus costos y disponer al cliente un sistema de comunicación para sus consultas o reclamos. La gestión de la comunicación buscará brindar a los clientes una mejor claridad y entendimiento del contenido ofrecido por la empresa, utilizando la transmisión de imágenes, términos promocionales, entre otras estrategias que permitan atraer y

retener el mayor número de clientes, considerando como un factor importante la forma en la que los clientes entienden a la empresa y viceversa, lo cual generará en ellos su preferencia hacia la marca, puesto que no basta con conocerlos sino también escucharlos utilizando medios de comunicación disponibles como correo electrónico, teléfono o redes sociales (Escobar, 2014).

La comunicación de Medifit se realizará principalmente por la red social Instagram y por *whatsapp*, se le brindará información al cliente, sobre los servicios, horarios, promociones, constatar consultas en el menor tiempo posible, entre otras

- **Experiencia del cliente:** Fidelizar no es únicamente entregar un servicio sin error alguno, se trata también de que al momento en que se interactúe con el cliente, contemple un momento memorable y que este se lleve una buena sensación desde el inicio hasta el final, digna de ser recordada y posteriormente sea recomendada.

- **Incentivos y privilegios:** El cliente fiel debe sentir que la empresa reconoce su preferencia y elección constante a pesar de las ofertas continuas por parte de la competencia, por otra parte, la empresa debe saber reconocer su valor y recompensarlo por su fidelidad. Es necesario tener en cuenta que los clientes son muy importantes en cuanto a la rentabilidad de la empresa y para ello, la inversión para su satisfacción será un factor clave.

Constantemente se estarán lanzando promociones para los clientes, para motivarlos a continuar concurriendo a Medifit. Por ejemplo, implementan Promociones 2\*1, donde vienen 2 y paga solo 1.

Durante el proceso de compra, el valor que el cliente percibe que pagará por obtener determinado producto o servicio de la empresa, bien sea a manera de oferta, descuento o promoción, provocará en él resultados inmediatos de preferencia al sentirse beneficiado

económicamente, sin embargo, esta percepción del consumidor generará también beneficios no tan inmediatos a medida que el cliente siga comprando con los incentivos que se le otorga, logrando en él un efecto de estimación frente a la empresa (Moreno, 2014).

Será entonces el trébol de la fidelización el pilar fundamental para trabajar como parte de la estrategia de la empresa.

Si bien el primer paso es atraer, fidelizarlos será una constante meta. Entonces qué pasa cuando ocurre la falla cómo se gestiona. Es lo que Pacheco, Juan (2011) plantea en su investigación La incidencia de la gestión de las acciones de queja sobre la fidelidad en el marco de los programas de fidelización.

La frustración, es uno de los principales sentimientos que experimentan los consumidores al no ser satisfechos con el producto/servicio esperado, lo que incide muchas veces en el abandono de la marca.

En este sentido Pacheco indica la diferencia entre ambos términos (frustración e insatisfacción) al explicar qué:

La frustración se define, por tanto, como una emoción altamente negativa. En el caso de la insatisfacción, la emoción que provoca, aunque negativa, es más leve. La insatisfacción puede aparecer a posteriori, cuando los consumidores no estén al tanto de sus expectativas previas, mientras que la frustración se produce siempre a priori y ante la presencia de una meta determinada de la que se tiene una idea definida. Una condición previa para que aparezca frustración – pero no insatisfacción - es que los clientes asuman que pueden lograr las metas a las que aspiran basándose en sus experiencias previas o en la promesa explícita de la empresa.

Si bien, el autor trabaja estos sentimientos desde la incidencia más específicamente para los programas de fidelización, siendo estos un claro ejemplo del llamado marketing relacional, los mismos se manifiestan ante cualquier dimensión por lo tanto plantea en algunas de sus conclusiones: la importancia de mantener el canal de comunicación desde donde se hace el

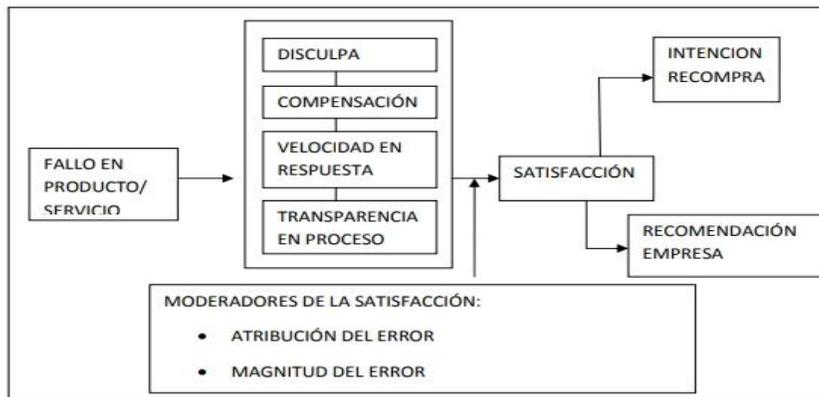
reclamo queja y el tiempo de resolución del conflicto son los factores que mayormente influyen.

En su investigación Pacheco (2011) estudia los procesos de recuperación y explica, citando a Zemke (1993), que son las acciones que toma el prestador de servicios o empresa para “llevar al cliente desde un estado de insatisfacción a un estado de satisfacción”. (Ver Gráfico 5).

Estas acciones, procesos y medidas no son producto del azar mismo, sino que forman parte de un protocolo que debe tener previamente establecido. Adicional señala que “no sólo las acciones que lleva a cabo la empresa cuando se produce un fallo tienen un determinado impacto en las conductas posteriores de los clientes, sino que también, la gravedad del fallo y la percepción del cliente sobre cómo se lleva a cabo la recuperación tienen una influencia directa sobre el grado de satisfacción posterior manifestada”.

### Gráfico N° 5

Esquema general del proceso de recuperación.



Fuente: Pacheco Jiménez Juan, (2011)

En el gráfico que se presenta arriba Jiménez plantea cómo se produce la recuperación de la falla. “Si bien la gestión directa de las quejas no influye en la disminución de la probabilidad de ruptura de la relación, una gestión adecuada de ellas, si influiría en que se produzca un aumento de la confianza, y, por tanto, en que ésta afecte a la posibilidad de ruptura de forma

negativa”, aclara el autor.

Más adelante también concluye que “la clave, por lo tanto, del proceso de resolución de incidencias es que, en la medida que el cliente perciba que la empresa proveedora del servicio – en este caso, del programa de fidelización – recompensa adecuadamente el fallo o error cometido (justicia distributiva) y sigue un procedimiento acorde con lo que se espera al tratar el fallo (justicia procedimental), su satisfacción con la solución del problema será más elevada reflejándose, en última instancia, en la lealtad que manifiesta en términos de intenciones de recompra, tolerancia al precio y recomendaciones a terceros” ( Pacheco, J. 2011).

### **3.4 MARKETING SENSORIAL**

Por otro lado, y teniendo en cuenta que el cliente es el centro y el objetivo de la empresa como lo sugiere Alcaide, es precisamente la experiencia que percibe el mismo lo que le permite evaluar la calidad del servicio. Hacer que ese momento sea memorable es menester, por eso se implementarán también estrategias de marketing sensorial para la prestación del servicio.

El marketing sensorial comprende una serie de decisiones estratégicas dirigidas a la estimulación de los sentidos en el público. Cuando estas decisiones se toman sobre el propio punto de venta, el público logra una experiencia completa que le acerca más aún al producto frente al que se sitúa, fomentando de este modo su compra final. Por ello, los establecimientos que emplean de manera adecuada este tipo de técnicas consiguen consolidar una experiencia de compra altamente satisfactoria apuntando al nivel subconsciente de los sentidos (Jiménez, Bellido y López, 2019).

En este sentido, Ortegón y Gómez (2016) evidenciaron la importancia de los sentidos como la visión y el olfato en su estudio sobre la “Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor”. Los resultados de dicha investigación revelaron “la dominancia del sentido de la visión sobre la persuasión y las actividades de marketing, mientras que el sentido del olfato demuestra mayor influencia sobre el nivel de recuerdo y evocación de información”.

Los autores concluyeron entonces que es importante para el deleite y satisfacción del cliente “jerarquizar por nivel de influencia las actividades de estimulación sensorial en marketing a partir del funcionamiento y participación de los sentidos humanos y poder combinar dichas estimulaciones como medio para maximizar la experiencia del consumidor y distinguir la oferta de valor, considerando el grado de diferenciación, la favorabilidad y la fuerza de la actividad sensorial basada en planeación estratégica empresarial”.

Otro ejemplo de este tipo de marketing se evidencia en la investigación de Peñaloza (2021) que implementó una encuesta, con escala de Likert, a más de 300 personas a través de la cual midió el nivel de experiencia de compra, en el punto de venta de Boman Sport, una tienda de indumentaria deportiva. Entre las conclusiones que llegaron los autores fueron desde el punto de vista visual, atraer más clientes con una decoración adecuada, más iluminada y con muchos colores; respecto a lo auditivo, “la implementación de música en 432 Hertz para que tenga sintonía con la naturaleza y aplicarla de 50 a 60 decibeles generando una sensación de alegría y energía que inspire hacer deporte”.

Mientras que en lo kinestésico decidieron colocar un difusor de aroma con esencia a Jazmín por ser el de mayor agrado para los encuestados. Como resultado final, los autores a través de dicha evidencia aseguran que con estos estímulos se crea una sensación de “tranquilidad, calma y diversión que serán a su vez recordadas y asociadas por el consumidor como de confort. Peñaloza asegura en su estudio que a través de estas estrategias de marketing sensorial habrá un "mejoramiento de la marca y el incremento en el punto de venta además de obtener un mejor posicionamiento en la calidad frente a las demás empresas, logrando así la diferenciación”.

## **4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **4.1 ANÁLISIS FODA**

En este punto se presentará el análisis FODA de nuestro plan de Marketing, véase tabla 2, dicho análisis proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA se trata de realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles para diagnosticar la situación interna de una organización, mercado, empresa, etc., así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Kotler, 2012). Para Thompson (1998) se establece que este análisis permite estimar las estrategias de las empresas para lograr un equilibrio, entre lo interno y lo externo de la situación que se evalúa.

**Tabla N° 2**

**Análisis FODA**



Fuente: elaboración propia

**5. OBJETIVO GENERAL DEL MARKETING**

Expandir la empresa Medifit a la localidad de Paysandú con el establecimiento de una sucursal de electrofitness para el mes de junio del año 2023.

**6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar el comportamiento del consumidor de los habitantes del departamento de Paysandú.

- Analizar la competencia del sector del bienestar y cuidado personal.
- Diseñar estrategias vinculadas a la calidad del servicio y la fidelización del cliente.
- Implementar una campaña de comunicación, para dar a conocer el servicio a prestar a potenciales clientes.

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Realizamos una investigación exploratoria, debido a que este tipo de empresas de electrofitness no han sido desarrolladas previamente en el departamento de Paysandú, por lo tanto, no se puede inferir o formular hipótesis que sustentan una premisa. Una investigación de corte exploratorio, entonces cuando se realiza este tipo de exploraciones, da camino a conocer los hechos, adentrarnos en el problema, conocer de fondo un mercado, consumidores, sistemas y entre otros que nos permita plantear un método para futuras investigaciones o desarrollo de este tipo de empresas. Para Sampieri, Fernández y Baptista (1997) una investigación exploratoria es: cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.”

### **7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN**

En función del logro de los objetivos de esta investigación, se emplearán técnicas dirigidas a la recolección a través de las siguientes:

### 7.2.1 Entrevistas semiestructuradas

Las preguntas se fijan de manera predeterminada y son más flexibles que las estructuradas, se pueden ajustar a medida de la entrevista. Permite al entrevistado dar otros aportes, ya que se ajusta a ellos y reduce los formalismos. Se cuenta con una guía y las preguntas se pueden agrupar por temas y categorías. (Díaz-Bravo et al., 2013).

### 7.2.2 Focus Group

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Hamui y Varela (2013) lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

Una de las figuras centrales en un grupo focal es el moderador, quien dirige el diálogo basado en la guía de entrevista, previamente elaborada, da la palabra a los participantes y estimula su participación equitativa.

Al momento de iniciar el *focus group*, el moderador debe indicar las pautas iniciales, definir los propósitos, definir quién y cómo se pregunta, si se divide equitativamente la participación. Además, un buen moderador, debe tener la habilidad de indagar, escuchar, ser claro, redondear las ideas, ser coherente, claro, siempre teniendo presente de no dar su opinión ni

punto de vista.

Lo ideal es que el moderador cuente con una guía de entrevista, donde esté especificado las preguntas que se van a abordar, con la temática expuesta, para poder abarcar todos los puntos deseados. Una vez que la guía de preguntas se acaba, se finaliza la sesión.

Para el análisis *del focus group*, se plantea un análisis basado en las notas, que comprende lo apuntado durante la sesión, los datos del informe y cualquier aporte del moderador. Durante dicho análisis conviene discernir, interpretar y validar la información, también sirve de referencia lo documentado a través de grabaciones que puedan aportar más datos a la investigación.

### 7.2.3 Mystery Shopper

El término *Mystery Shopper*, también conocido como *Mystery Guest*, cliente simulado o compra misteriosa, tiene origen en los años 40 en Estados Unidos. Antiguamente esta técnica era utilizada por los jefes de las empresas con el fin de detectar a los empleados que robaban. Se fue desarrollando hasta que en los años 90 fue impulsado gracias a internet y hoy en día se ha convertido en una de las herramientas más conocidas y útiles para el proceso de mejora continua de una empresa. “En un entorno cada vez más competitivo y altamente homogéneo, las empresas deben ajustar el servicio que prestan a las expectativas de su público objetivo y, más aún, deben sorprenderlos, es decir, sobrepasar dichas expectativas brindando un servicio realmente excelente” (Delgado, 2016).

Por este motivo Delgado (2016) señala además que, se han desarrollado técnicas de estudio del servicio con el objetivo de igualar las expectativas del cliente con el rendimiento real del bien o servicio. Se define entonces el concepto *Mystery Shopper* como una herramienta mixta ya que combina técnicas cualitativas (como por ejemplo estudios de profundidad o grupos de discusión)

y técnicas cuantitativas (formularios). Puede incluir observaciones en puntos de ventas, enfocados específicamente en el servicio, la limpieza, el ambiente, la actitud de los empleados entre otros aspectos (Jaramillo, Catillo y Porra, 2019). En el estudio realizado en Nuevo León, Monterrey se llegó a la conclusión, que dicha técnica favorece al análisis de los factores que influyen en la calidad de los servicios y las instalaciones donde se prestan los mismos; siendo una herramienta favorecedora y que se sugiere como seguimiento para garantizar los niveles esperados de calidad.

#### 7.2.4 *Eye Tracking*

Es una técnica que estudia el seguimiento o escaneo de la mirada hacia algún objetivo a evaluar. Se utiliza una herramienta denominada rastreador ocular, analizando la mirada y los movimientos de los ojos (Hassan y Herrero 2007).

El *Eye Tracking* funciona a través de cámaras (*eye trackers*) que mediante un dispositivo invisible con rayos infrarrojos se proyectan hacia los ojos, registrando los movimientos de la córnea. Existen dos modalidades, una de ellas consiste en colocarla en la cabeza del participante y el otro desde la distancia. Se utiliza para esta investigación este último, denominado el *eye trackers* remoto.

## **8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

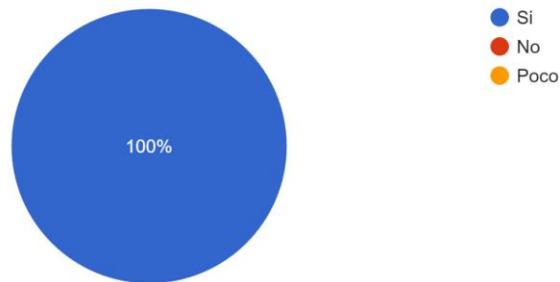
### **8.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS**

De acuerdo al anexo 3, se realizaron una guía de preguntas de la cual se tuvo respuesta de dos profesionales de la salud, ambos Fisioterapeutas con más de cinco años de ejercicio.

## Gráfico N° 6

### Conocimiento de la electroestimulación

¿Conoce qué es la electroestimulación?  
2 respuestas



El 100% manifiesta conocer la electroestimulación.

Para los entrevistados la electroestimulación favorece en el tratamiento de lesiones musculares o traumatológicas aportando grandes beneficios en la recuperación del paciente y es eficaz si es bien aplicada.

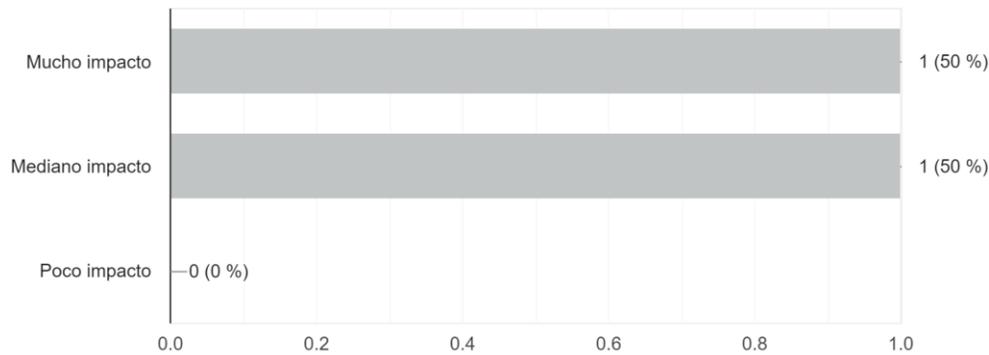
Para los expertos es una técnica segura, teniendo en cuenta las contraindicaciones en caso de algunos pacientes con patologías previas y con equipos debidamente certificados. Ambos entrevistados recomiendan la técnica, considerando que ayuda a la regeneración muscular.

## Gráfico N° 7

### El impacto de la electroestimulación

A nivel físico, ¿cómo considera el impacto de este tipo de ejercicios?

2 respuestas



Por último, ambos profesionales al asociar la estética con la electroestimulación plantean que la persona que desee adquirir el servicio se informe al respecto antes de la realización de los tratamientos.

## 8.2 ANÁLISIS DEL *FOCUS GROUP*

Se realizó un estudio de mercado, ver anexo 1, del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

El modelo cognitivo-afectivo-conductual (*learn-feel-do*) parece ser el pertinente (Lambin y Schuiling, 2012). Comenzando con el aspecto cognitivo, dado que el 90% de los participantes no conocían el servicio, entendemos que, al momento de abrir la sucursal en Paysandú se tendrá que enfocar en dar a conocer el servicio, mediante publicidad, es decir, la primera estrategia tendría que ir enfocada en dar a conocer el servicio que es desconocido para el público potencial. Una vez que el servicio fue presentado a los participantes del *focus*, la valoración fue positiva

resaltando aspectos como novedoso, entretenido, especializado, entre otras características; por lo cual podemos inferir en que puede ser una gran oportunidad de insertar este servicio en el departamento.

Estos aspectos afectivos resultan relevantes y especialmente determinantes, la intencionalidad de los participantes en tener una sesión de prueba totalmente gratis, por tanto, entendemos que resulta una iniciativa muy apropiada para incentivar a los potenciales clientes a la acción, en este caso sería la prueba del servicio como uno de los elementos del aspecto conductual.

Se observa que una de las grandes limitantes a la hora de poder contratar este tipo de servicios, es el precio, siendo que los participantes manifestaron que, si es un servicio costoso, no estarían dispuestos a pagarlo. Por ello se recomienda que se puedan constantemente manejar promociones, descuentos, beneficios a socios, tarjetas por fidelización, entre otras alternativas.

Cuando existe diversidad en la sensibilidad al precio de los potenciales clientes, puede ser apropiada una segmentación ofreciendo diferentes niveles de servicios, desde uno básico a otros más completos, a diferentes precios, dirigidos a los distintos segmentos del mercado.

En relación a los aspectos que los participantes más valoran y que más motiva al momento de hacer ejercicios, son el tiempo, los resultados, el tipo de entrenamiento, salud (sentirse bien, relajar la mente, manejar la ansiedad) experticia del técnico y su acompañamiento en el proceso de entrenamiento. (Recomendación: en cuanto al tiempo enfocarse en sesiones en tiempo acordado, puntual, sin distracciones, que sea dinámicas, en los parámetros que sean acordados; en cuanto a los resultados como es una característica relevante, se deberá llevar un registro y seguimiento de cada cliente, como por ejemplo: control de peso, asesorías de nutrición para el alcance de los resultados y por último, en cuanto al tipo de entrenamiento, prever una

coordinación con el cliente con el tipo de ejercicio que se adapte a las necesidades y los deseos de cada cliente.

En caso del técnico, se sugiere que los mismos puedan involucrarse y conocer todas las patologías de sus clientes apoyándose siempre en la historia clínica del mismo, esto servirá para brindar un servicio personalizado y velar por la salud y bienestar de los clientes, aunado al alcance de los objetivos propuestos).

Observamos que más de la mitad de los participantes del *focus* participa en alguna instancia deportiva, siendo este el mercado potencial ya que el 57% de los participantes considera que es más para la parte estética y el 43% para tratar lesiones, recomendamos reforzar en la mente de los potenciales consumidores todas las ventajas y beneficios del servicio a brindar, para poder abarcar tanto el mercado estético como el de rehabilitación y fisioterapia.

De acuerdo a que el 57% se cambiaría a sesiones de entrenamiento con electrofitness y el 43% prefieren combinar lo tradicional con lo electrofitness, se recomienda que la oferta pueda incluir el tipo de entrenamiento convencional con el electrofitness siendo que la oferta sea lo más dinámica posible, para todo el tipo de clientes.

Se evidencia entre los participantes que dentro de los aspectos esenciales los mismos se enumeran de la siguiente manera:

1. Higiene
2. Técnicos especializados
3. Atención individualizada
4. Ubicación
5. Amplio horario

Se recomienda tener en cuenta el orden y ponderación, en la nueva sucursal.

En cuanto a lo sensorial, la mayoría de los participantes manifiestan el gusto con la música variada y enérgica, también aplica para los colores siendo que el rojo y los colores vibrantes los que les da mayor energía, En relación a los olores, prefieren los frescos y cítricos. Serás puntos a tener en cuenta en el establecimiento del local y la permanencia en el tiempo en aspectos vinculados a la calidad.

En cuanto al marketing, los participantes mencionan que se informan de promociones, nuevos centros de entrenamiento y publicidad a través de la boca a boca en un primer lugar, la red social Instagram en un segundo lugar y por último la prensa escrita del departamento, como por ejemplo el diario El Telégrafo.

### **8.3 ANÁLISIS DEL *MISTERY SHOPPER***

Adicionalmente, al estudio mencionado anteriormente se llevó a cabo un *Mystery Shopper*, ver anexo 2, obteniéndose las siguientes conclusiones y comentarios:

En líneas generales la evaluación sobre el servicio que presta Medifit, específicamente, la sucursal de Montevideo Shopping, es muy buena, Siendo los elementos entorno a la comunicación los mejores puntuados, con valoraciones de excelente. Esto es gracias a lo comentado más arriba sobre los primeros contactos para lograr la cita de de la sesión y la insistencia del funcionario para conocer sobre los beneficios y las opciones de método de pago.

Después, los otros aspectos si bien tienen una buena percepción, sobre todo en lo referente el cumplimiento de la promesa valor que ofrece la marca hay otros no menos importantes que quedan con promedios regulares.

Tal es el caso de la ubicación y el local en general. En el primero de estos hay que destacar que el mismo está en una buena zona, cercana a uno de los principales *shoppings* de la ciudad de Montevideo y una de las zonas empresariales más importantes como es el *World Trade*

*Center* y no menos importantes a un conjunto de cadenas hoteleras, es decir muy cercana a su público objetivo: personas con muy poco tiempo para entrenar y buen nivel socioeconómico.

Sin embargo, el local no cuenta con un estacionamiento propio, ni un cartel de identificación afuera del edificio o publicidad en las cercanías que pueda promocionar el servicio, por lo que se estaría perdiendo la visibilidad del mismo, así como la oportunidad de llamar la atención de nuevos clientes.

Respecto a la decoración per se y las dimensiones del mismo. Se constató que es un lugar pequeño, si bien el concepto de Medifit no es el de un gimnasio, sino más bien está relacionado también a la parte médica y estética debe conjugar un poco de cada uno de estos, los espacios eran muy cerrados más como de centros estéticos. Por otra parte, la falta de algún olor en particular que defina a la marca es algo para destacar porque la hace carecer de personalidad, así como la simplicidad del blanco del lugar, no se denotaba los colores de la marca (azules y turquesas).

Al ser una sola persona quien atiende se pierde tiempo si hay alguien más en alguna de las salas entrenando o con el *ishape*. Puede bien una persona recibir y registrar al usuario, prepararla hasta que sea el momento de su turno. La sede no cuenta con un área de espera se asume que es porque se atiende por cita sin embargo si al local llegasen clientes espontáneos se hace incómoda la permanencia en la entrada por lo reducido del espacio. Se sugeriría adaptar o acondicionar un espacio para ello.

#### **8.4 ANÁLISIS DEL *EYE TRACKERS***

Por último, se realizó un *eye trackers* remoto (ver anexo 4) con el objetivo de observar la reacción de los participantes ante una publicidad de Medifit y medir el efecto que genera en los

mismos a través de un mapa de calor. Para el experimento se realiza un bloque de estímulos compuesto por estímulos generales y los dos estímulos objetivos. Este experimento no utilizó un grupo de control y los participantes fueron expuestos a todos los mismos estímulos. El cambio se dio en su orden de presentación.

Para ello, aplicando conocimientos de publicidad y técnicas de diseño gráfico se diseñaron dos visuales como posibles elementos de una campaña de promoción. Estos carteles, dos visuales, serán los estímulos objetivos.

Como resultados se obtiene lo siguiente:

Para los estímulos objetivo se obtuvieron los siguientes mapas de calor como se puede ver en Tabla 3.

Tabla 3 – Mapas de Calor (Estímulos Objetivo)

Ad_0	Ad_1
 <p>Heatmap of advertisement Ad_0. The image shows a person wearing a MedFit electrostimulation belt. The heatmap highlights the face and the MedFit logo as primary attention points. Text on the ad includes: 'ENTRENAMIENTO CON MedFit', 'INCREMENTA EL CONTENIDO DEL SUELO', 'ALIVIA DOLOR DE ESPALDA', 'INCREMENTA LA MASA MUSCULAR', 'FORTALECE EL MÚSCULO DEL CORAZÓN', and 'AYUDA A REDUCIR LA INCONTINENCIA URINARIA'.</p>	 <p>Heatmap of advertisement Ad_1. The image shows a person holding a blue ball while wearing a MedFit electrostimulation belt. The heatmap highlights the face and the '20 min' duration as primary attention points. Text on the ad includes: '20 min', 'Ejercicio de más de 2 Min de intensidad y 200 minutos semanales', 'ALIVIA DOLOR DE ESPALDA', 'FORTALECE EL CORAZÓN', and 'AYUDA A REDUCIR LA CELULITIS'. It also mentions 'PRIMERA SESIÓN GRATIS' and 'MedFit, Paysandu'.</p>

Para la primera creatividad (Ad\_0) los dos enfoques más pronunciados son el rostro, un poco el texto y la marca situada sobre el cinturón de electroestimulación.

Para la segunda creatividad (Ad\_1) los enfoques más pronunciados fueron los rostros además de la banda en el pecho de la modelo más el logo de la marca en la parte superior.

Destacamos que, en las imágenes, ambas mujeres están sonriendo lo que puede transmitir la sensación de felicidad y satisfacción al practicar este tipo de ejercicios.

Por otro lado, en cuanto a la fijación de la mirada en el cinturón allí se encuentra la marca que proporciona los equipos, así como en la Ad 1 se fijan en la marca de la empresa Medifit, como conclusión podemos inferir que el participante se ve atraído por la marca y lo que ella representa.

Estos resultados son interesantes para la realización de la campaña de publicidad incluida en el plan de marketing.

## 9. **DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

### **9.1 ANÁLISIS DE MERCADO**

Nuestro mercado será del tipo de consumidor final: estará compuesto por individuos y familias que asistan al local a las sesiones especializadas para lograr sus objetivos. Dentro del mercado, corresponde observar cómo está compuesto el sector del cuidado personal, estético, deportivo, fitness. Siendo importante destacar la edad de los potenciales consumidores, el sexo, el nivel socioeconómico, académico, entre otros aspectos (Gregorat, J 2008).

También, los objetivos más comunes por el cual las personas de la práctica físico-deportiva (Gregorat, J 2008) (Franco A, Ayala J y Ayala C, 2011) utilizan los servicios de un gimnasio o centro de entrenamiento, son:

- Estéticos
- Aptitud física
- Deportivo
- Recreativo
- Salud y prevención de enfermedades
- Satisfacción personal
- Hábito de vida saludable
- Elevar el autoestima
- Disminución del estrés

Por ello plasmamos a una *Buyer person*:

Julieta Pesenti tiene 35 años, es licenciada en administración con una especialización en liderazgo. Trabaja en una organización grande ocupando un cargo gerencial a tiempo completo, es madre de una niña de 4 años y vive en pareja. Distribuye su tiempo entre su trabajo que le apasiona, su familia y tiene una vez por semana actividades de capacitación profesional. Le gusta practicar yoga, cuidar su salud y tener bienestar corporal. Su tiempo es muy limitado, tanto que no puede dedicar una hora diaria a asistir a un gimnasio tradicional.

## **9.2 MERCADO DE REFERENCIA Y MERCADO OBJETIVO**

Para hacer la identificación del mercado se tomó como referencia el Modelo de Abell en donde, de manera transversal se mapean tres factores a considerar; las tecnologías, los clientes y sus necesidades (ver gráfico 8).

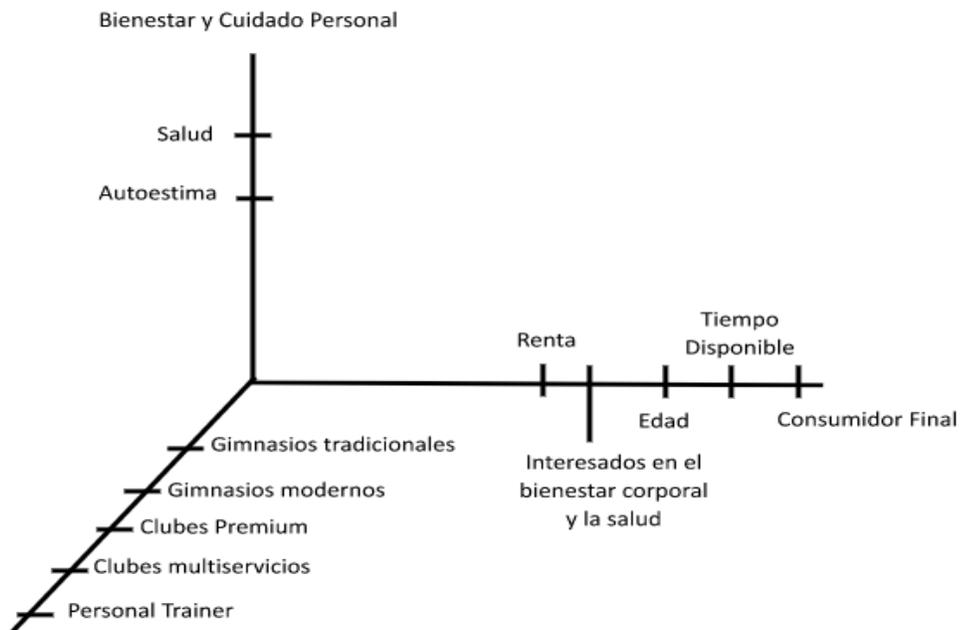
Definido entonces de la siguiente manera:

- Las necesidades o funciones: cuidado y bienestar personal.

- Las tecnologías: las diferentes industrias de salud y entrenamiento, estéticas, gimnasios, tecnología de punta, entrenamiento rápido.
  - Clientes: hombres y mujeres entre 30 y 60 años de edad, que vivan en Paysandú con necesidad del cuidado personal y de salud.

### Gráfico N° 8

Mercado de Referencia

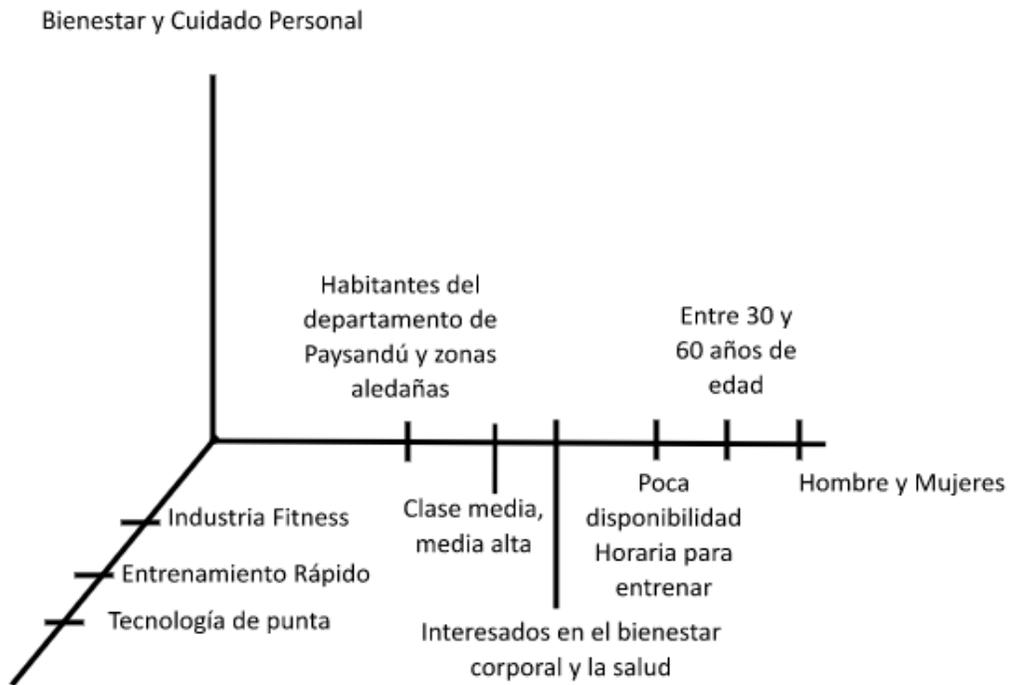


Fuente: Elaboración Propia

Kotler (2003) define el mercado objetivo como: “el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. La parte del mercado disponible y calificado que la empresa decide captar”. En nuestro caso el grupo de personas a las cuales va dirigido el servicio de electrofitness (ver gráfico 9).

## Gráfico N° 9

Mercado Objetivo



Fuente: Elaboración Propia

### **9.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

En cuanto a los criterios de segmentación estarán basados en las características del consumidor, con una segmentación predeterminada (diseño a priori).

Características:

Edad: De 30 a 60 años.

Sexo: Hombres y mujeres.

Nivel socioeconómico: medio-medio, medio-alto y alto- alto.

Conductuales: Interesados en el bienestar corporal y la salud. Personas con poca disponibilidad horaria.

En relación al Posicionamiento será centrado en el consumidor: entrenamiento eficaz e inteligente en el menor tiempo posible.

#### **9.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Siguiendo con la serie de decisiones a emplear para este plan de marketing, se considerará la teoría de la Matriz de Ansoff, como una herramienta que promueve el desarrollo organizacional gracias a sus diversos escenarios “con la intencionalidad de crecer y mantenerse en la cúspide, tomando en consideración las incertidumbres y las probabilidades de éxito que pudiera tener un producto/servicio en un mercado en particular”, como concluye Chacón (2022) en su artículo sobre La gestión estratégica la matriz de Ansoff ¿innovación o competitividad gerencial?

Entre otras cosas, Chacón considera en su revisión teórica que la Matriz de Ansoff permite analizar desde una perspectiva global todos aquellos aspectos internos y externos que forman parte de las debilidades y fortalezas del producto/servicio y una vez identificados trazarse un objetivo dentro de las estrategias que propone Ansoff que genere menor riesgo para la empresa.

Cuando la matriz desea hacer cruces para analizar la estrategia más viable entonces acude a verificar los elementos verticales de mercado (componentes, partes y materiales) que ayudan en cierta forma y bien empleados al crecimiento de las industrias y a las contrataciones adheridas al proceso que se quiere emprender. En cambio, verificando los elementos que acompañan al componente del vector horizontal del producto/servicio (nuevos productos dentro de los conocimientos y la experiencia de la empresa), tenemos un crecimiento fructífero hacia las industrias. Por lo tanto, si lo analizamos de manera lateral, la matriz recomienda que el orden de secuencia sistémica debería ser: en primer lugar, la penetración de mercados, en segundo lugar, el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar, el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación (Chacón, P. 2022).

En este sentido y entendiendo que Medifit es una empresa constituida y reconocida en el sector de electrofitness, con presencia en otros departamentos de Uruguay la estrategia de crecimiento se enfocará en el desarrollo de nuevos mercados.

Con la apertura de la sucursal en Paysandú se buscará aprovechar la experiencia en la prestación del servicio expandiéndose hacia nuevos mercados geográficos.

En sus artículos Chacón cita a Ansoff para ratificar que con este tipo de estrategia “La compañía intenta adaptar su actual línea de productos (generalmente con alguna modificación en las características del producto) a nuevas misiones (mercados)”.

Chacón recomienda considerar “todas aquellas variables (segmentos de mercado, clima, mercados nacionales no explorados, tendencias y preferencia de los consumidores, proyección de productos/servicios similares), que rodean las fortalezas y debilidades del producto/servicio, que se quiere incursionar en una zona totalmente nueva.”

En este sentido atendiendo estas sugerencias, se realizó el FODA de la empresa y se hizo un *focus group* para conocer un poco sobre el comportamiento del consumidor en este departamento.

**Tabla N° 4**

Matriz de Ansoff

## Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff, H. I. (1957)

## 9.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 9.5.1 Estrategia de retador

La empresa Medifit, empleará una estrategia de retador: retando al líder *Inout*, con el objetivo claro de mejorar su participación en el mercado. Específicamente logrando conquistar el mercado de la ciudad de Paysandú, que de momento se encuentra insatisfecho de este tipo de servicios de *electrofitness*.

## **10. DECISIONES OPERATIVAS**

### **10.1 MARKETING MIX. PLANES DE ACCIÓN**

#### **10.1.1 Producto**

La electroestimulación o electrofitness es un sistema de activación muscular que permite la contracción simultánea de 350 músculos. Entrenando con la empresa conseguirá resultados superiores a cualquier entrenamiento convencional de la misma duración y esa sería la propuesta valor para la localidad.

Con el servicio de electroestimulación que ofrece MediFit Paysandú los usuarios podrán:

- Ahorrar tiempo.
- Entrenar dos sesiones por semana de 20 minutos cada una.
- Ayuda a perder peso
- Prevenir lesiones
- Incrementar la fuerza
- Demorar la fatiga muscular
- Mejorar la circulación
- Asesoramiento de un nutricionista
- Seguimiento de un coach motivacional.

De acuerdo a los resultados del focus group y demás instrumentos de investigación aplicados para este estudio, se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones que acompañarán a la propuesta de valor y que además responden a las dimensiones del modelo SERVQUAL:

- La capacitación permanente de nuestros técnicos y profesionales de salud que acompañen

a cada uno de nuestros usuarios. MediFit trabaja con tecnología y certificación médica internacional de *I Motion*, que brinda el *know how* y asesoramiento de la acreditación oficial de entrenador profesional experto en electroestimulación a nuestro personal.

- Si bien la electroestimulación atiende un sector estético también acompaña en la rehabilitación de tratamientos musculares, de allí que los beneficios que acceden nuestros clientes, está la consulta con un fisioterapeuta, de ser necesario, así como también la asesoría de profesionales de nutrición.

- De igual manera y partiendo de la dimensión de fiabilidad y desde lo que en ella propone se garantiza al usuario que se tomarán todas las medidas para maximizar la seguridad, física y psicológica (esto se logrará entre otras formas a través de test y mantenimiento continuo de los equipos, seguridad en el tratamiento de datos y confidencialidad e intimidad).

- Atendiendo los resultados de nuestros instrumentos de investigación (ver análisis del *focus group*) la atención individualizada es una de las prioridades de los usuarios. En este sentido el producto Medifit Paysandú está orientado a acompañar al cliente en el logro de sus objetivos, pero además a sugerirle siempre sus mejores opciones. Por ejemplo, cuando se capta un nuevo cliente, se realiza una breve entrevista para conocer las necesidades y los motivos por los que se busca el servicio y se le enumeran las ventajas y variedad de formas en las que se puede aprovechar el mismo. Así, un cliente que viene por una necesidad estética puede primero terminar tratando una lesión y posteriormente seguir con la parte estética, de esta manera estaríamos apostando con nuestros colaboradores a la empatía.

Ahora bien, respecto a los elementos tangibles, serán prioritarios los siguientes factores como higiene y ubicación como prioritarios por ser los más valorados en esta área, según los resultados de nuestras exploraciones. Que las instalaciones cuenten con áreas ventiladas, limpias

e higiénicas, vestuario o lugar para cambiarse y asearse, así como con más de un punto de hidratación de ser necesario.

El local estará ubicado en la calle Colón, en pleno corazón de la ciudad y cerca de una de las principales mutualistas de la localidad, de fácil acceso, por ser un lugar concurrido y con acceso a estacionamiento.

Sobre el local en cuestión; el mismo estará ambientado con tonalidades de la marca, en este caso azul y verde aguamarina, que son colores que transmiten tranquilidad y además están asociados al sector salud y se combinarán con el blanco en el resto de los ambientes, el objetivo es que los clientes perciban el tono vibrante y el dinamismo que puede evocar la aguamarina, pero la calma y pureza del blanco.

Siguiendo las teorías y premisas del marketing sensorial, así como las sugerencias de las personas consultadas a efectos de este trabajo, se dispondrá de un perfumador de ambientes con aromas cítricos que fueron los escogidos por los encuestados.

Y en aras de continuar con las mejoras del servicio se diseñará un sistema de encuestas y seguimiento de la satisfacción de los clientes acompañados de un programa de fidelización que se generará con nuestros primeros miembros

### **10.1.2 Precio**

Considerando que, los costos de vida del departamento de Paysandú son inferiores a los costos de vivir en Montevideo y apoyándonos en el trabajo de campo del Mystery Shopper estableceremos los siguientes precios, en base al plan de inversión y más elementos financieros.

**Tabla N° 5**

Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN						
CONCEPTOS	APOORTE PROPIO		CREDITOS		INVERSIÓN TOTAL	
PROYECTO & PERMISOS	87.010,00	100%	0,00	0%	87.010,00	12%
CAPITAL DE TRABAJO(1)	80.000,00	100%	0,00	0%	80.000,00	11%
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	85.000,00	100%	0,00	0%	85.000,00	12%
EQUIPAMIENTO	279.932,50	37%	196.545,12	41%	476.477,62	65%
<b>TOTALES</b>	<b>531.942,50</b>		<b>196.545,12</b>		<b>728.487,62</b>	

73%
27%  
 APORTES PROPIOS 531.942,50      196.545,12 CREDITO VERDE

VENTAS DE ACTIVOS	
CONCEPTO	Px. VENTA
EQUIPAMIENTO	279.932,50
K TRABAJO	80.000,00

**TOTAL VENTA DE ACTIVOS      359.932,50**

**Tabla N° 6**

Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS						
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>COSTOS PRIMOS</b>						
MATERIALES E INSUMOS	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00	
PERSONAL DIRECTO	1.120.000,00	1.187.200,00	1.258.432,00	1.333.937,92	1.413.974,20	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
PERSONAL INDIRECTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
DEPRECIACION	59.689,90	59.689,90	59.689,90	59.689,90	59.689,90	
IMPUESTOS MUNICIPALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
PERSONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	48.000,00	52.800,00	58.080,00	63.888,00	70.276,80	
AMORTIZACIÓN	9.760,00	9.760,00	9.760,00	9.760,00	9.760,00	
SERVICIOS (Agua, Luz, Telefono, Nafta)	74.400,00	81.840,00	90.024,00	99.026,40	108.929,04	
ALQUILER	144.000,00	158.400,00	174.240,00	191.664,00	210.830,40	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1.515.849,90</b>	<b>1.615.689,90</b>	<b>1.722.825,90</b>	<b>1.837.826,22</b>	<b>1.961.306,33</b>	
<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>126320,82</b>	<b>134640,82</b>	<b>143568,82</b>	<b>153152,18</b>	<b>163442,19</b>	

**Tabla N° 7**

Capacidad instalada de Medifit

TIPO DE ENTRENAMIENTO	N° DE CLIENTES POR HORA	CAPACIDAD INSTADA TOTAL POR DÍA	CAPACIDAD INSTADA TOTAL POR MES
ELECTRO	2	18	108
COMBINADO	2	18	108
CONVENCIONAL	2	18	108
<b>Capacidad Instalada de MediFit</b>		<b>54</b>	

En relación a la capacidad instalada de la empresa se analiza la cantidad de sesiones que se pueden impartir, con la cantidad dotada de insumos de trabajo y capital humano, a su vez, se analiza la posibilidad de ampliar la oferta del servicio, en base a datos recopilados en el *Focus Group*.

**Tabla N° 8**

Estimación de precios

ESCENARIO 1				
	\$ 126.320,82	\$ 877,23	COSTO TOTAL POR SESION SI HAGO LO ESTIMADO POR MES	
PRECIO ESTIMADO	\$ 1.140,40	POR SESION	CADA CLIENTE CONTRATA EN PROMEDIO 8 SESIONES POR MES	
	9123,17	8 SESIONES	18,00	LO EQUIVALENTE A CLIENTES POR MES DE ELECTRO

Estimación del precio, en base a la capacidad instalada y los precios establecidos en el país en las demás sucursales, bajo un escenario llamado 1. El precio por 8 sesiones de electroestimulación con porcentajes de descuento es de \$9.123,17, para 16 sesiones es de \$14.597,07, 24 sesiones de 21.895,61 y el de 32 sesiones por \$29.194,15. Se hará el lanzamiento con las opciones de descuento.

**Tabla N° 9**

Precios con descuentos

PRECIO PAQUETES ELECTROESTIMULACIÓN			
PX	QX	INGRESOS	Con descuento
\$ 1.140,40	8	\$ 9.123,17	-
\$ 1.140,40	16	\$ 18.246,34	\$ 14.597,07
\$ 1.140,40	24	\$ 27.369,51	\$ 21.895,61
\$ 1.140,40	32	\$ 36.492,68	\$ 29.194,15

**Tabla N° 10**

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	CANTIDAD SESIONES POR MES
CLIENTES CON SESIONES DE 8	12
CLIENTES CON SESIONES DE 16	7
CLIENTES CON SESIONES DE 24	5
CLIENTES CON SESIONES DE 36	4

Para obtener el punto de equilibrio, es necesario qué por mes se realice la venta de ciertas cantidades de sesiones de electroestimulación, en base a los costos fijos mensuales, el precio estimado y costo unitario variable. Siendo el costo fijo mensual de \$126.320,82.

### **10.1.3 Distribución**

Se realizará a nivel operativo, mediante la venta directa.

La sucursal estará ubicada en la calle Colón, frente a la principal mutualista del departamento.

Se implementará la venta personal, a través de la capacitación de personal dedicado exclusivamente a la tarea. La marca de los equipos de electroestimulación brinda, el *know how* y asesoramiento. Además de la acreditación oficial de entrenador profesional experto en

electroestimulación integral avanzada, que cumple con la función de vendedor de los packs de entrenamiento.

Se potenciará las RRSS de la marca, creando una conexión con la audiencia, se hablará de ello en el apartado comunicación. Se apoyará en la *buyer person* definida. Se creará a través de instagram, la posibilidad de generar agendas en sesiones de pruebas, donde luego de generada la misma, se hará contacto con el asesor especializado para generar conexión personalizada con el potencial cliente.

Por otra parte, se formarán alianzas estratégicas con los principales centros de estética como lo es: Clínica Murillo, líder en el sector estético del departamento. También con el centro médico Medicenter a través de publicidad y descuentos.

#### **10.1.4 Comunicación**

El objetivo de la campaña de comunicación parte de unos de los objetivos específicos de la investigación; que es implementar una campaña para dar a conocer el servicio a prestar a potenciales clientes.

En este sentido, la estrategia de comunicación para MediFit Paysandú se realizará en dos etapas y tendrá su base en una campaña de marketing directo a nuestro mercado objetivo, definido ya en apartados anteriores.

Los canales de comunicación para esta campaña serán tanto los personales como los no personales.

Se iniciará entonces primero con una campaña informativa, entendiendo que el servicio/producto es nuevo en la localidad. Por lo tanto, se apostará 100% al *branding*,

estructurando los mensajes con contenido racional y dimensión en lo cognitivo, con la finalidad de que al conocer el tipo de servicio (electroestimulación) lo asocien directamente con la marca Medifit.

Esto se realizará en un período de al menos un mes antes de la inauguración y durante los primeros tres meses de la puesta en marcha del servicio.

Posterior a este tiempo se empezará a trabajar en la fidelización de los mismos.

Se dividirá entonces de la siguiente manera y en los siguientes tiempos:

- **Campaña de Pre lanzamiento:** La misma tendrá una duración de 15 días de expectativa. Se iniciará desde la página principal [www.medifit.com.uy](http://www.medifit.com.uy) se promocionará la apertura de la nueva sede de igual manera se hará través de su cuenta de Instagram @medifit\_uy para que sigan en Instagram y Facebook a @Medifit\_Paysandu con contenido orgánico y a través de sus ADS.

A la par de esto se ubicarán espacios informativos en los principales programas de radio de la ciudad de Paysandú como lo son; ‘‘Máxima en Positivo’’, que se transmite en 97.7 Máxima FM y lo conduce Analía Furtado en el horario de 7 a 12 horas. En esa misma emisora se harán pautas rotativas de 20 segundos durante la transmisión del programa ‘‘Malos Pensamientos’’, que conduce Orlando Petinatti, en el horario de 15 a 19 horas.

Teniendo en cuenta lo manifestado por los participantes *del Focus Group* sobre el ámbito informativo en la ciudad, en esta etapa se establecerá una alianza con el centro comercial Paysandú Shopping, donde se realizará una actividad deportiva, demostrativa del servicio. La idea será dar a conocer el servicio de primera mano y activar el conocimiento de este a través del boca a boca. El evento se denominará ‘‘**Vení a vivir la experiencia Medifit**’’. El objetivo será

atraer y captar las primeras afiliaciones y ofrecerles a quienes asistan las ofertas promocionales a las que accederán sólo ese día. Adicional se realizarán a través de las redes transmisiones en vivo con el hashtag #laexperienciamedifit

Para el evento se invitará a la deportista Olímpica Uruguaya, sanducera Dolores Moreira, @lolamoreirauy en instagram, quien cuenta con más de 16 mil seguidores en dicha red social, y será una de las influencers que formarán parte de la campaña junto a la también joven atleta Manuela Rotundo, (@manuelarotundo) ganadora de medalla de bronce en el Mundial Junior de Atletismo.

- **La campaña “Súmate al cambio”**, iniciará durante la semana del lanzamiento que además será el nombre del evento con el cual se inaugurará el local.

Durante esta fase a través de diferentes piezas audiovisuales, y gráficas en redes sociales se darán a conocer los beneficios de este tipo de entrenamiento frente al convencional, haciendo hincapié en su valor diferencial.

- **Inauguración de la sucursal:** Se considera una gran oportunidad llevar a cabo la apertura de la sucursal, en el mes de abril del 2024 dado que se celebra el día mundial de la actividad física y el día mundial de la salud respectivamente. Se dará publicidad a dicha apertura a través del Diario “el telégrafo”, en la red social de Instagram y se colocarán afiches informativos en puntos estratégicos de la ciudad de Paysandú, para así lograr que nuestro público objetivo participe de la misma.

En dicha apertura, se propondrá lo siguiente:

- 1) Música con *DJ* invitado.
- 2) Stand de información sobre alimentación saludable y disposición de comida saludable,

por ejemplo, licuados, frutas, galletas integrales, tartas de verduras, entre otras. En este stand se encontrará a disposición de consulta el profesional contratado para ejercer el puesto de nutrición de la sucursal una vez al mes para los socios.

3) Stand de hidratación, para que a lo largo del evento las personas que concurran puedan hidratarse.

4) Stand donde se expondrán algunos equipos de electroestimulación, para que el público objetivo pueda conocer algunas de las herramientas de trabajo que se utilizarán en las sesiones. El stand estará atendido por el técnico especialista que implementará las sesiones a posterior en la sucursal, el cual estará dispuesto a responder las preguntas y dudas que les surjan a las personas.

5) Invitados especiales: profesores de zumba para promover el ejercicio, además participará nuestra *Buyer person* en el evento, ya que será nuestra imagen de publicidad y el público objetivo la asociará a la sucursal.

La campaña de fidelización se realizará a partir del sexto mes de lanzamiento. Una vez se tenga una base de datos de los clientes y usuarios, se les enviará promociones para extender la membresía desde la cuenta de Medifit central en Montevideo se promocionará un descuento a algún familiar/amigo que esté en Paysandú.

## 10.2 MIX DE MEDIOS

Por ser esta la primera fase de la estrategia de comunicación, será una de las más agresivas en cuanto al uso de los canales de comunicación por lo que se propone lo siguiente:

- Diseño personalizado interior y exterior del centro Medifit.
- Diseño material publicitario (dossiers, vinilos, roll-ups, etc).
- Introducción en la web de Medifit sucursal Paysandú como centro piloto y de referencia en el departamento.
- Apoyo en redes sociales desde la central *I Motion Group* con la participación de nuestra *Buyer Person*.

Tabla N° 11

### Cronograma de campaña y acciones de Comunicación

Acción	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Captación de clientes	■	■	■	■								
Fidelización de clients						■	■	■	■	■	■	■
Alianza con Clínica Murillo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Pre Campaña: Vení a Vivir la experiencia MediFit</b>												
Redes	■											
Radio	■											
Influencers	■											
<b>Campaña: ¡Súmate al cambio!</b>												
Redes	■	■	■									
Influencers	■	■	■									

### **10.3 DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Se realizó un presupuesto de inversión y la estimación para este nuevo proyecto es de €20.000.

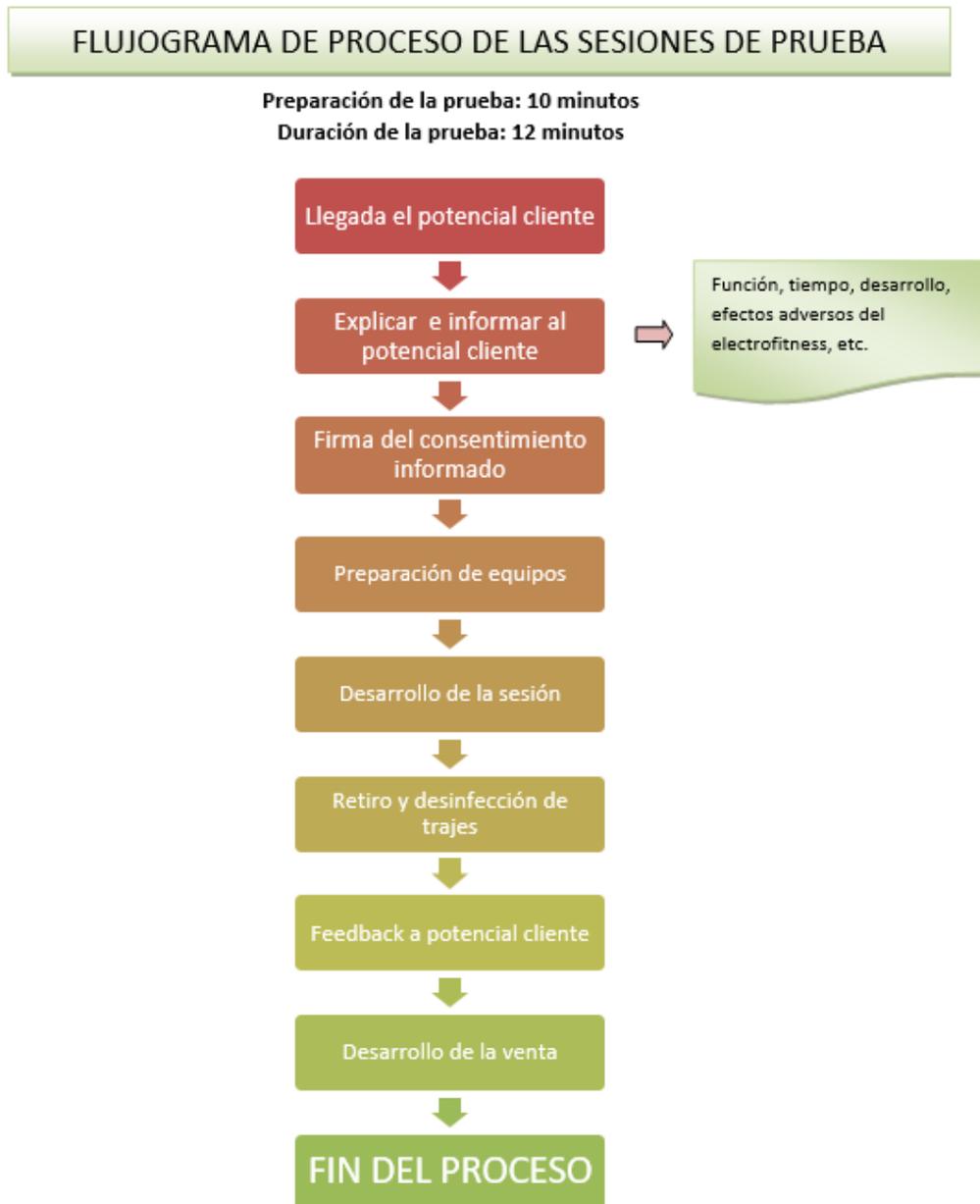
Esta estimación incluiría:

- 2 equipos de electroestimulación.
- Software de gestión.
- Software de monitoreo.
- Formación técnica.
- Sesiones de entrenamiento.
- Curso de formación.
- Certificados internacionales de personal training.
- Adecuación de local comercial.
- Publicidad.
- Demás trámites legales.
- Mano de obra.
- Día de lanzamiento del centro Medifit.

## 11. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

### Flujograma N° 2

Proceso de las sesiones de prueba



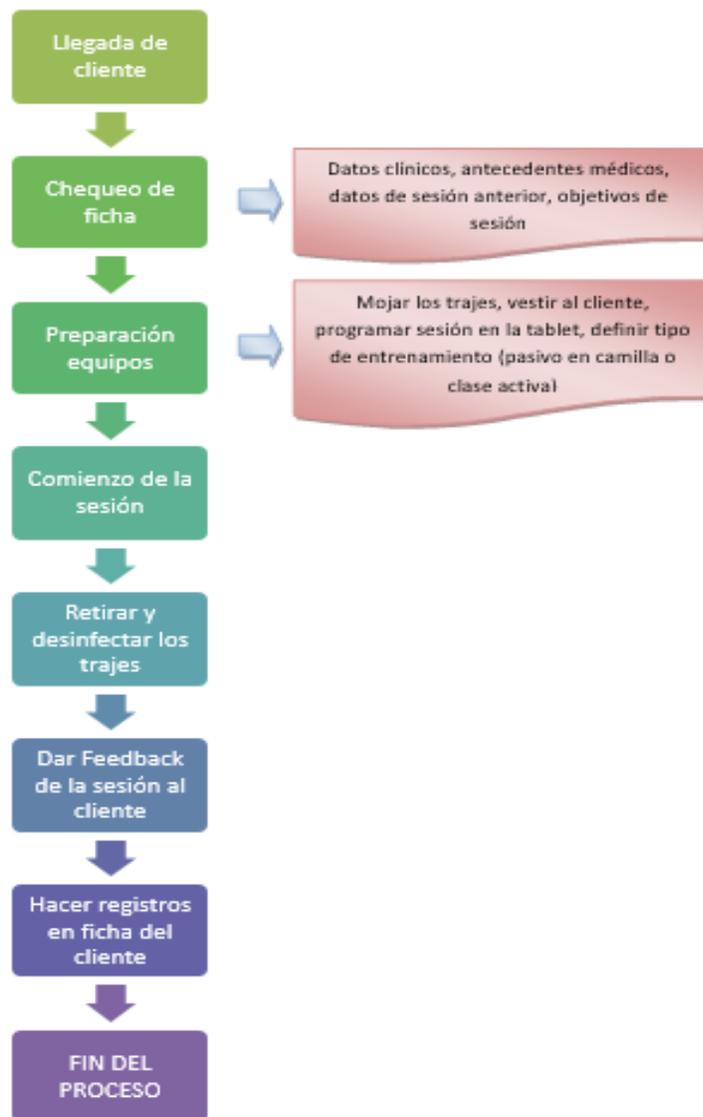
Fuente: elaboración propia

### Flujograma N° 3

Proceso de las sesiones individuales

#### FLUJOGRAMA DE PROCESO DE LAS SESIONES DE CADA CLIENTE

Preparación de la sesión: 10 minutos  
Duración de la sesión: 20 minutos



Fuente: elaboración propia

## 12. ANEXOS

### Anexo 1:

#### Focus Group:

Edades: entre 30 y 60 años

Lugar: Paysandú, NSM de Comepa

Fecha: Sábado 10 de junio de 2023. Hora: 10 am.

Objetivos a abarcar en el *focus group*:

- Estudiar el comportamiento del consumidor de los habitantes del departamento de Paysandú.
- Analizar la competencia del sector del bienestar y cuidado personal.
- En relación a la calidad de dicho servicio, qué aspectos valoran más los potenciales consumidores.

Número de participantes: 7

Moderador: Alejandra Padrón

Duración: 45 minutos

#### Guía de preguntas:

1. Breve introducción sobre el electrofitness para dar a conocer el servicio.
2. Presentar a los participantes un video descriptivo de los equipos.
3. ¿Conocían el servicio? No ¿Que les pareció? Si ¿Que opinión tienen de él mismo?

El 90% de los participantes no conocían este tipo de servicios.

El 10% restante, lo conocían en modalidad pasiva.

El 100% de ellos les pareció:

- Novedoso

- Rápido, poco tiempo invertido para realizar ejercicios
  - Efectivo
  - Adecuado
  - Especializado
  - Motivador
  - Entretenido
  - Personalizado
4. De existir entrenamiento electrofitness en el departamento de Paysandú, ¿haría una sesión de prueba?
- El 100% de los participantes se muestran interesados en conocer más del servicio, por lo que tomarían una sesión de prueba.
5. De gustarte el tipo de servicio ¿lo contratarías?
- De estar acorde con los precios que están dispuestos a pagar, una vez realizada la sesión de prueba, lo contratan.
6. ¿Qué aspectos valoras más a la hora de hacer ejercicios?
- El tiempo
  - El entrenamiento
  - Los resultados
7. ¿Cuál es su principal motivación para practicar alguna actividad física?
- Los resultados
  - El aspecto físico
  - Sentirse bien
  - Relajar la mente
  - Fortalecer los vínculos sociales

- Manejar los niveles de ansiedad
  - El acompañamiento del entrenador
  - La personalización del servicio
  - La experticia del entrenador o técnico
  - Salud
8. ¿Vas a algún gimnasio? De ser afirmativa la respuesta indicar a cuál vas y por qué prefieres ese a otro.
- El 57% de los participantes asiste a algún tipo de gimnasio o lugar para hacer ejercicios.
- El 50% estableció que va a ese centro por la personalización del servicio.
- El 25% manifestó que concurre por la cercanía y la buena ubicación.
- El 10% por la dinámica del servicio y la diversidad de aparatos o alternativas de entrenamiento.
- El 15% restante por la experticia de los técnicos y la amabilidad de sus trabajadores.
9. Sabiendo que la electroestimulación te ofrece grandes ventajas sobre el entrenamiento tradicional, en especial el tiempo que se destina a la actividad, ¿sería una razón de peso para usted al momento de acceder al servicio?
- El 90% manifiesta que es un valor agregado que el tiempo destinado a la actividad sea poco.
- El 10% restante considera que no sería la principal motivación.
10. En su opinión, ¿la electroestimulación es más para tratar lesiones que para el aspecto físico?
- El 57% de los participantes considera que es más para la parte estética y el 43% para tratar lesiones.
11. ¿Se cambiaría de los gimnasios tradicionales a esta modalidad de hacer deporte?

El 57% se cambiaría y el 43% prefieren combinar lo tradicional con lo electrofitness.

12. ¿Cuál sería la principal motivación para empezar a practicarlo?

El 100% de los participantes establecieron que el precio.

13. ¿Qué aspectos consideras esenciales en las instalaciones de un gimnasio o centro de electroestimulación?

- a. Ubicación (04)
- b. Higiene (01)
- c. Amplio horario (05)
- d. Técnicos especializados (02)
- e. Atención individualizada (03)

14. En cuanto a la música, los olores y el aspecto visual: ¿qué tipo de música te gusta al hacer ejercicios? ¿Cuáles son tus olores favoritos? ¿Qué colores relacionas al hacer ejercicios?

En cuanto a la música, el 80% establece que les gusta hacer ejercicios con música variada y enérgica.

El 20% restante prefieren música electrónica a volumen moderado.

En relación a los olores, el 100% manifiesta que les gusta el olor fresco, limpio, como el limón o los olores cítricos.

Por la parte de los colores, el 71% manifiesta el color rojo para entrenamiento y el 29% verde.

15. ¿Cómo se informan de nuevos centros, promociones o lugares de entrenamiento?

Boca a boca (01)

Instagram (02)

Prensa (03)

## **Anexo 2:**

### **Mystery Shopper**

Objetivos del estudio:

- Analizar la calidad del servicio que presta la empresa MediFit.
- Identificar las áreas de mejoras del servicio.

Observador: Ana Barbarita Chávez

Lugar físico: Montevideo, Medifit. Sede Montevideo Shopping, Luis Alberto de Herrera.

Fecha: 10 de Mayo 2023. Hora 9.30Am

Metodología.

A lo largo de esta investigación se ha hecho énfasis que la misma es de tipo exploratorio y que pretende analizar la percepción de la calidad del servicio que presta la empresa Medifit y en el caso de dicho instrumento será además de tipo descriptivo.

Para ello se tendrá en cuenta el modelo SERVQUAL y las características que evalúa como base de su estudio: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

En este sentido se considerarán los siguientes aspectos:

- Puntualidad en la prestación de servicio
- Orden y Limpieza
- Atención al cliente
- Venta y Postventa.

Para acceder al servicio, el observador escribió por la Red Social Instagram, y se solicitó una clase de prueba. Se elaboró una guía de preguntas para obtener detalles de los puntos a evaluar:

- Para la cita de la sesión; ¿Respondieron inmediatamente? ¿Cómo fue la comunicación? ¿Cuál fue la respuesta?

Ese mismo día respondieron con información relacionada a los servicios que prestan y las sucursales en donde están. Este primer mensaje es una respuesta automatizada por lo que solicitaron datos como nombre, apellido y teléfono (WhatsApp) e indicar la sucursal a convenir, de manera de establecer un contacto más personalizado. Una vez enviada la información se contactaron desde la sucursal que se eligió para probar el servicio, todo esto el mismo día.

- Cuántos empleados hay, si los mismos están identificados con su nombre o se presentan al llegar al lugar, si utilizan uniformes, cordialidad de los mismos, entre otros.

En el establecimiento sólo se encontraba un funcionario, que se identificó al momento de la recepción/bienvenida. Vestía un uniforme de tipo deportivo acorde al contexto. La comunicación siempre fue atenta, con amabilidad e interés en informar sobre el servicio y despejar dudas al respecto.

- Decoración del lugar, música, olor, orden, limpieza, higiene de los baños, limpieza en general.

El lugar es pequeño, cuenta con cuatro ambientes; incluidos el pasillo principal desde donde se accede a un pequeño salón donde el comedor, que es un área común y ahí mismo se encuentra el acceso al baño; acondicionado con todo lo referente a higiene y limpieza. Después se encuentra otro espacio donde funciona la sala para el *ishape* con dos camillas disponibles y los aparatos que disponen para este tipo de terapia-entrenamiento.

Sobre la decoración y ambientación la misma es simple. Blanca en su totalidad. Hay alguna planta en el recibidor y no había ningún olor en particular.

- Ubicación del local

Respecto a la ubicación física del local, se asistió a la sucursal ubicada en Luis Alberto de Herrera, cercana al Montevideo Shopping, en un edificio de tipo empresarial. Es importante aclarar que la misma no tiene identificación del local afuera, más que el número de Puerta, ni tampoco estacionamiento propio.

- Cantidad de personas al tomar la clase.

Dos personas, una en la sala del *I-Shape* y otra en la de entrenamiento.

- Rigidez de las normas (Tiempo de la clase, la puntualidad en que comienza la clase, tiempo en que puedes usar el cupón, si se falta a una clase si la misma se puede recuperar y cuantas veces se puede re agendar).

Por ser la primera vez, se inició unos minutos más tarde la sesión, mientras se llenaba el registro de los datos y el acuerdo de consentimiento que pide la empresa. Después el entrenamiento in situ es puntual, 20 minutos.

Cuando se finalizó la clase explicó que durante el día se puede re agendar hasta 6 horas antes de la sesión y que los vencimientos de las cuponeras o sus extensiones pueden ser flexibles en caso de viajes, enfermedades, licencias o contextos similares.

- Preguntarles a los empleados su profesión, si se necesita presentar historia clínica en caso de padecer una patología o lesión.

Hacen una breve entrevista al usuario para conocer si padecen de patologías a considerar, el tipo de cobertura médica con la que se cuenta e informan quienes no pueden usar el servicio.

En el caso de la instructora no identificó su profesión, pero hizo alusión a la presencia de profesionales de la nutrición y fisioterapia dentro del plantel que integra el equipo.

- Interés por cerrar la venta del funcionario.

Después que se terminó la sesión, la entrenadora informaba en una conversación de manera muy espontánea sobre los beneficios del servicio. Allí fue introduciendo los costos, las formas comparativas entre la práctica del ejercicio convencional y este según los objetivos de cada persona.

- Conocer los costos de las sesiones, forma de pago.

Sobre las formas de pago; aceptan transferencia, efectivo y tarjetas de débito y crédito siendo que según el método de pago escogido el porcentaje de descuento varía. En este sentido, quienes pagan con efectivo tienen 30%, con transferencia 20% y quienes lo hacen con débito y crédito obtienen sólo un 15% de descuento. Las cuponeras tienen validez desde dos hasta seis meses.

Por ejemplo, las promociones de sus cuponeras ofrecen:

- Pack de 16 sesiones (mínimo de adquisición): En efectivo \$17.330, transferencia \$19.520, o con tarjeta de débito o crédito \$28.815.
- Pack de 48 sesiones, 38.330 en efectivo. (Vigencia 6 meses), si se paga con transferencia 43.520, o si se paga con tarjeta de débito o crédito 46.315.
- Disponibilidad de hidratación.

Cuentan con dispensador de agua en el comedor.

- Post sesión: La empresa se interesa por consultar sobre cómo fue la sesión, si aún nos encontramos interesados (Servicio de Post-Venta) ¿Cómo fue?

La empresa escribió al tercer día para preguntar sobre la experiencia y si se sintió el impacto del entrenamiento. Una semana después volvió a ponerse en contacto y conocer mi

interés en alguna de las cuponeras. Un mes después enviaron unas ofertas y promociones por el *cyber week*.

Para llevar a cabo la evaluación final de la calidad del servicio, se decidió utilizar una escala de Likert que va del 1 al 5, donde cada valor significa lo siguiente: 1 – Mal 2 – Regular 3 – Bien 4 – Muy bien 5 – Excelente (-) - No existe/ no se ofrece el servicio.

**Tabla N° 12**

Escala de Likert, valoración del servicio

<u>Características a evaluar</u>	<u>Valor</u>
Reserva de cita /sesión	5
Atención al cliente	4
Información sobre el servicio	5
Local y ubicación	3
Orden y limpieza	3
Puntualidad en el servicio	4
Promesa valor producto	4
Venta y postventa	4

Fuente: Elaboración propia

## Entrevista a través de Formularios de Google:

- **Profesional: (Traumatólogo o Fisioterapeuta)**

Preguntas:

1. Indique cuál es su profesión
2. ¿Cuántos años ha ejercitado la misma?
3. ¿Conoce qué es la electroestimulación?
4. ¿Cuál es su opinión sobre ella?
5. ¿Considera usted que la electroestimulación favorece en el tratamiento de lesiones musculares o traumatológicas?
6. A su juicio, ¿La fisioterapia con electroestimulación es segura para los pacientes?  
Explique porqué
7. ¿Recomendaría usted a sus pacientes este tipo de servicios como fisioterapia para tratar lesiones?
8. ¿Considera que entrenar con electroestimulación ayuda a la regeneración muscular?
9. A nivel físico, ¿cómo considera el impacto de este tipo de ejercicios
10. ¿Lo recomendaría para tratar lesiones de espasmos, inflamaciones, dolores lumbares, dolencias postquirúrgicas, entre otros?
11. Si bien la electroestimulación surgió con la finalidad de ayudar en los tratamientos médicos, sus beneficios también se han trasladado a la medicina estética. En este sentido, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para quienes sin tener ningún tipo de patología o padecimiento quieren aprovechar los beneficios de este tipo de terapia y práctica?

## Eye Trackers:

### Introducción

El enfoque de este experimento está dirigido hacia la generación del mapa de calor para dos estímulos objetivo, cada uno con su propia creatividad. Para el experimento se realiza un bloque de estímulos compuesto por estímulos generales y los dos estímulos objetivos.

### Metodología

Este experimento no utilizó un grupo de control y los participantes fueron expuestos a todos los mismos estímulos. El cambio se dio en su orden de presentación.

Con los estímulos objetivos se hizo un bloque (MedifitBlock) y este se ubicó en la mitad del experimento, como se puede ver en Imagen 1 e Imagen 2.

Imagen 1 – Bloque Medifit



Imagen 2 – Bloque Experimento

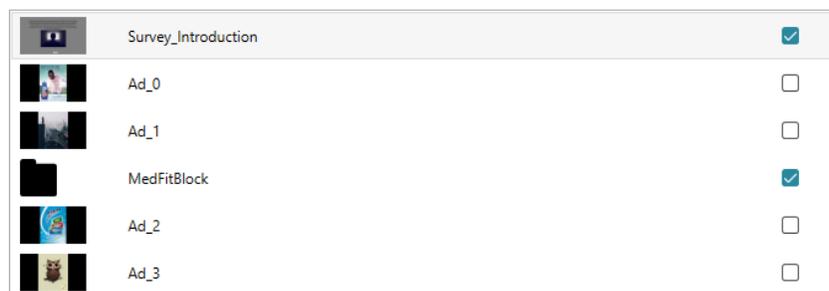


El propósito de estos dos bloques fue generar un orden aleatorio, para todos los participantes, en donde las creatividades para probar siempre estuvieron en la mitad del bloque experimental. De esta manera se aseguró que los participantes vieran dos estímulos aleatorios (de

los cuatro complementarios) y después vieran las creatividades en prueba (también en orden aleatorio).

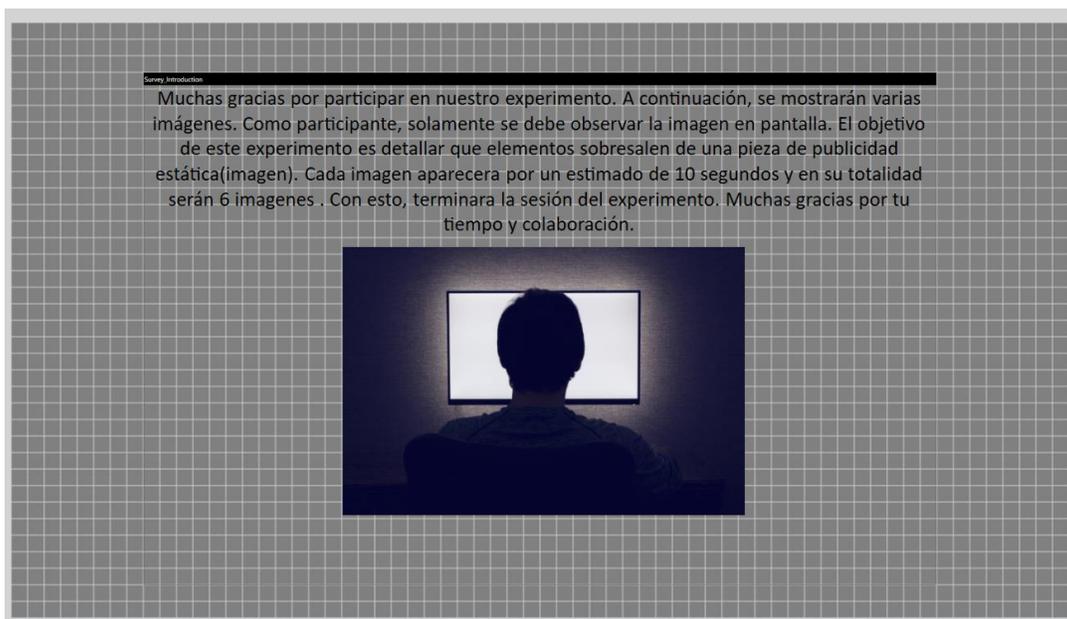
Para dar más complemento visual, en Imagen 3 se detalla la posición fijada para el orden establecido en el experimento.

Imagen 3 – *Batch Editor*



Cada participante antes de empezar, tuvo una diapositiva como introducción al experimento como se puede ver en Imagen 4. En esta diapositiva simplemente se informó de lo que se requería de cada participante y el tiempo estipulado de la totalidad del experimento (Sin contar el tiempo que tomó la lectura de la diapositiva principal).

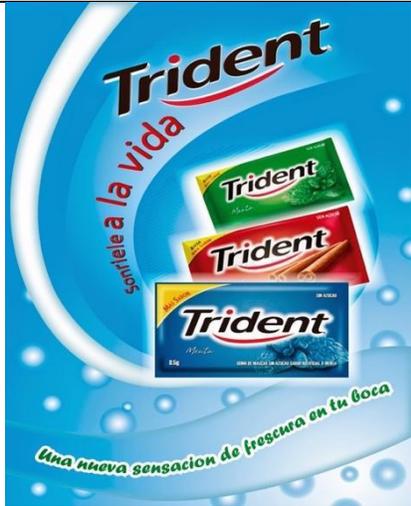
## Imagen 4 – Dispositiva de Introducción



### Estímulos generales

Los estímulos generales que se han escogido para ir acorde a los estímulos objetivo son seleccionados con las dimensiones como primer criterio. De acuerdo con esto se obtienen las siguientes imágenes que se muestran en Tabla 13.

Tabla 13 – Estímulos Generales (Criterio Tamaño)

Ad_0	Ad_1
	
Ad_2	Ad_3
	

### Estímulos objetivos

Las creatividades presentadas por el grupo se pueden ver en la Tabla 14.

Tabla 14 – Estímulos Objetivos

Medifit_0	Medifit_1
	

Resultados

Para los estímulos objetivo se obtuvieron los siguientes mapas de calor como se puede ver en Tabla 15.

Tabla 15 – Mapas de Calor (Estímulos Objetivo)

Ad_0	Ad_1
	

Para la primera creatividad (Ad\_0) los dos enfoques más pronunciados son el rostro, un poco el texto y la marca situada sobre el cinturón de electroestimulación.

Para la segunda creatividad (Ad\_1) los enfoques más pronunciados fueron los rostros además de la banda en el pecho de la modelo más el logo de la marca en la parte superior.

### 13. CONCLUSIONES

Gracias a las exploraciones que se hicieron durante esta investigación se evidenciaron varios aspectos que permiten determinar la factibilidad de la puesta en marcha de una sucursal de Medifit en Paysandú, entre ellas la no existencia del servicio de electroestimulación en la localidad.

Sin embargo, este factor si bien es una oportunidad implica un gran reto porque hay desinformación sobre el servicio; el 90% de los consultados en el Focus *group* aseguró no conocerlo. De allí la importancia del éxito de la campaña de *branding*, antes y durante la fecha cercana su apertura.

En este mismo orden de ideas, conociendo el comportamiento de los consumidores y su orientación positiva hacia la práctica de actividad física (más del 50%) es menester mantener la oferta de la primera sesión gratuita porque resulta especialmente determinante en la intencionalidad de adquisición del servicio y rompe con la desinformación al mismo tiempo que el usuario al haber hecho uso del mismo, cuenta de su experiencia a otros, lo cual fomenta al boca a boca, que es una de las comunicaciones más efectivas en la localidad según lo dicho en las exploraciones.

Pasada esta etapa, si bien se propuso empezar a fidelizar a los primeros clientes es importante se haga una revisión del impacto de las primeras campañas para que se trabaje en una nueva etapa o modifique algunos aspectos de la campaña de fidelización, según sea el caso de la evidencia.

De igual manera la revisión de los precios y promociones serán importantes para continuar acompañando a la campaña informativa. Durante las propuestas operativas se planteó el uso de encuestas respecto a la evaluación del servicio, el resultado de las mismas serán determinantes para los siguientes seis meses

La oportunidad es grande y siguiendo las estrategias aquí planteadas MediFit Paysandú puede convertirse en un referente en el noroeste de Uruguay como prestador del servicio de electrofitness.

## **14. Bibliografía**

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. ESIC Editorial, Madrid.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification [Estrategias para diversificación]. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Ariaz Ramos, Paola Jessica. *El marketing mix y la fidelización del cliente de la Asociación Pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana, Guayaquil, 2020*. Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Administración de Negocios - MBA

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49027/Arias\\_RPJ%20-%20SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49027/Arias_RPJ%20-%20SD.pdf?sequence=1)

Casella, Juan (2014). *Montevideo. Analizar la oferta, la demanda y las nuevas tendencias en cuatro gimnasios típicos de Montevideo*. <http://hdl.handle.net/20.500.12729/100>

Castiglia, Alejandro. (2017) *Indicadores de empleo departamento de Paysandú 2017*. <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2019-07/Paysand%C3%BA%202017.pdf>

Chacón-Paredes, W. (2022). *La gestión estratégica y la matriz de Ansoff ¿Innovación o competitividad gerencial?* *Revista estudios gerenciales y de las organizaciones*, 115.

Chano, Jiménez (2022). *Análisis del sector fitness en Montevideo*. <https://chanojimenez.com/fitness-en-montevideo/>

Chávez, C. R. A., & García, M. I. G. (2018). *El marketing y la fidelización empresarial como apuesta estratégica para pymes en Ecuador*. *Dominio de las Ciencias*.

Clemenza, Caterina, Gotera, Ana, & Araujo, Rubén. (2010). *Calidad de los Servicios prestados*

por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria. Revista Venezolana de Gerencia, 15(49), 103-124. Recuperado en 25 de marzo de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000100007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000100007&lng=es&tlng=es)

De Agostini, Nelly; Estévez José (2018). *Paysandú en busca de un nuevo destino. Entre la localidad y la mundialización*. Recuperado el 25 de julio de 2013, de [http://www.jornadas.fhuce.edu.uy/images/2019/Ponencias\\_completas/GT\\_02\\_-\\_De\\_Agostini.pdf](http://www.jornadas.fhuce.edu.uy/images/2019/Ponencias_completas/GT_02_-_De_Agostini.pdf)

Delgado Bauzá, Diana (2016). *La técnica de Mystery Shopper como herramienta de análisis de calidad en la industria turística*. [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3299/Delgado\\_Bauza\\_Diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3299/Delgado_Bauza_Diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

De la Cámara Serrano, M. A. (2015). *El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral*. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 4(2), 47–54. <https://doi.org/10.6018/242941>

Democracy index 2022 frontline democracy and the battle for Ukraine (2023) [Índice de democracia 2022. La democracia de primera línea y la batalla por Ucrania (2023)]

.<https://www.eiu.com/>. Recuperado julio 11, 2023, desde

[https://www.eiu.com/n/?utm\\_source=mkt-asset-download&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=democracy-index-2022&mkt\\_tok=NzUzLVJJUS00MzgAAAGM5VW\\_ufRkXNznYpLsZV57T9E9JjJlbJ4zQ95wMA5klbLRwvc3Gmxmw\\_ZBiWQym8xZ0HBtJueg7YYsj1IGZMvcdrh9DKi1u3WqwyVfldOyC5Ilag](https://www.eiu.com/n/?utm_source=mkt-asset-download&utm_medium=email&utm_campaign=democracy-index-2022&mkt_tok=NzUzLVJJUS00MzgAAAGM5VW_ufRkXNznYpLsZV57T9E9JjJlbJ4zQ95wMA5klbLRwvc3Gmxmw_ZBiWQym8xZ0HBtJueg7YYsj1IGZMvcdrh9DKi1u3WqwyVfldOyC5Ilag)

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz,

Margarita. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167. Recuperado en 27 de marzo de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).

Duque Oliva, Edison Jair. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Innovar, 15 (25), 64-80. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&tlng=es).

Encuestadora Cifra, (2021). *Los uruguayos y la actividad física*. <https://www.cifra.com.uy/index.php/2021/06/22/los-uruguayos-y-la-actividad-fisica/>

Escobar Moreno, Nelcy Rocío. (2014). *Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto*. Semestre Económico, 17 (35), 161-192. Recuperado el 02 de agosto de 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462014000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462014000100008&lng=en&tlng=es).

Fuentes Jiménez, PA, (2009). *Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. perspectivas*, (23), 189-231. [fecha de Consulta 2 de agosto de 2023]. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>

Franco Alejandra, Ayala Jose y Ayala Carlos (2011). *La salud en los gimnasios: una mirada desde la satisfacción personal*. Hacia la Promoción de la Salud, Volumen 16, No.1, enero - junio 2011, págs. 186 - 199

Guevara, S y Figueira, N. (2019) *Estudio de factibilidad de la instalación de un club deportivo con énfasis en Tenis en Montevideo*. Proyecto de Inversión

[https://liberi.ucu.edu.uy/xmlui/bitstream/handle/10895/1499/46696.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://liberi.ucu.edu.uy/xmlui/bitstream/handle/10895/1499/46696.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[y](#)

Gómez R, Claudia, & Mejía, Jorge Eduardo. (2012). *La gestión del Marketing que conecta con los sentidos*. Revista EAN, (73), 168-183. Retrieved March 29, 2023, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602012000200010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602012000200010&lng=en&tlng=es)

Gómez, A; Ortegón, L. (2016). *Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor*. Revista de Ciencias Sociales. Universidad del Zulia. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=5778651>

Gregorat Juan Jose (2008). *Perfil de las personas que asisten a los gimnasios de la ciudad de Catamarca y su relación con los motivos de las prácticas de actividades de musculación*. Departamento de investigación. Instituto Superior en EF. Catamarca. Revista Digital - Buenos Aires - Año 12 - N° 118 - Marzo de 2008 <https://www.efdeportes.com/efd118/perfil-de-las-personas-que-asisten-a-los-gimnasios.htm>

Grönroos, C. (1984). *Un modelo de calidad de servicio y sus implicaciones de marketing*. Revista europea de marketing, 18 (4), 36-44.

Hamui-Sutton, Alicia, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). *La técnica de grupos focales*. Investigación en educación médica, 2(5), 55-60. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es).

Hassan Montero, Yusef; Herrero Solana, Víctor (2007). *Eye-Tracking en Interacción Persona-Ordenador*. En: No Solo Usabilidad, n° 6, 2007.

HernandezSampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar.*Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México 1997.

Ibañez, J. (2015). *Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión*. En Ferrando, M.; Alvira, F.; Alonso, L. & Escobar, M. (comps) (2015). *El análisis de la realidad social. Método y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza editorial.

Jaramillo, J., Catillo, M., & Porra, C. (n.d.). *Implementación de la herramienta de mystery shopping en un grupo hotelero de Monterrey, Nuevo León*. *Proyectos institucionales y de vinculación*, AÑO VII(13), 24-32, enero-junio 2019..

Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E., & López-Cortés, Á. (2019). *Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta*. *Vivat Academia*, (148), 121-147.

Jiménez-Marín, G., Zambrano, Rodrigo. (2017) *Marketing sensorial: merchandising a través de las emociones en el punto de venta*. Análisis de un caso. [fecha de Consulta 28 de marzo de 2023]. ISSN: 0120-5307. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/ced2/5be5c103b24e6da34de04826a627ca87b362.pdf>

Kotler, Phillip. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Mercadotecnia* 14e. Pearson Educación México.

Lara López, JR, (2002). *La gestión de la calidad en los servicios*. *Conciencia Tecnológica*, (19),0. [fecha de Consulta 3 de Agosto de 2023]. ISSN: 1405-5597. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>

Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights [Clasificación de servicios para obtener información estratégica de marketing. Revista de marketing]. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.

Matsumoto Nishizawa, R., (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. *Perspectivas*, (34), 181-209.

Martín, William B.; *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. Editorial Trillas; México, 1991; p. 37.

Ortegón-Cortázar, Leonardo; Gómez Rodríguez, Alfredo (2016). *Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049146006.pdf>.

Pacheco, Juan Carlos (2011). *La incidencia de la gestión de las acciones de queja sobre la fidelidad en el marco de los programas de fidelización*. Recuperado de: <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/11637/La%20incidencia%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20acciones%20de%20queja%20sobre%20la%20fidelidad%20en%20el%20marco%20de%20los%20progra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Parasuraman, Anantanarayanan; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. *Reevaluación de las expectativas como estándar de comparación para medir la calidad del servicio: implicaciones para futuras investigaciones*. *Revista de marketing*, 1994, vol. 58, nº 1, pág. 111-124.

Parra, Andrea. (s.f, s.fs.f). *¿Qué es el eye tracking?* QuestionPro. Retrieved August 1, 2023, from <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-eye-tracking/>

Peñalosa Geomayra (2021) *Marketing sensorial en el punto de venta para la empresa industria deportiva Boman Sport Cia. Lta. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.*

<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/15476>

Pinna, N. H. D. A., & Rippa, J. I. E. (2018). *Paysandú En Busca De Un Nuevo Destino. Entre La Localidad Y La Mundialización.*

Pinzón, A. Trujillo, Y (2022). *Incidencia del programa BodyRelax sobre el sistema muscular con pacientes post Covid-19.* Bogotá

[.https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12028/PinzonAdriana2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12028/PinzonAdriana2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Revista Perspectivas, (34), 181-209. Recuperado en 27 de marzo de 2023, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es).

Promoveconsultoria e formación SLNE (2012). *Atraer y fidelizar clientes.* Cuadernos prácticos. Gestión Empresarial. Santiago de Compostela, Galicia, España: CEEI.

Tomat, C., (2012). *El "focusgroup": nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana.* Atenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, 12 (2), 129-152. [fecha de Consulta 2 de agosto de 2023]. ISSN: 1578-8946. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53723279006>

Thompson et. al. (1998), *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas.* Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Zeithaml, Valarie y Bitner, Mary (2001). *Marketing de Servicios.* Segunda Edición. México:Editorial Mc Graw Hill.

Zuliani Arango, L., (2010). *Estudio exploratorio, un viaje para descubrir. Investigación y Educación en Enfermería*, 28 (3),484-493.[fecha de Consulta 27 de marzo de 2023]. ISSN: 0120-5307. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105215721019>