

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ  
UNAN – FAREM – ESTELÍ**

---



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LA INSTALACIÓN DE  
UN GIMNASIO EN ESTELI EN EL AÑO 2015**

**AUTOR:  
OSCAR E. BOLAÑOS PRADO**

**TUTORA:  
ELENA BOLAÑOS PRADO**

Estelí, Febrero de 2016



## **DEDICATORIA**

Este arduo trabajo se lo dedico a mi amada esposa Elizabeth, donde Dios me la tenga.

Poema a mi esposa fallecida

El silencio cae sobre mí  
Y me sumerjo en tu ausencia repentina,  
Nunca pensé que fuera así  
Nunca pensé en la despedida.

Aquí te dejo las rosas,  
Los ramos repletos de tristeza  
Ramos que dejaré en esta tumba  
Y que regaré hasta que anochezca.

Porque cada pétalo,  
Cada espina y cada tallo  
Está impregnado,  
Impregnado de besos  
Impregnados de mi alma.

Anónimo.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar doy gracias a nuestro padre celestial, por concedernos la vida, la fuerza y el valor para terminar esta etapa interesante de nuestras vidas.

A mi tutora, mi hermana Elena por todo el apoyo que me brindó para culminar este trabajo.

A todos los maestros que supieron tener la suficiente paciencia, transmitir sus conocimientos y compartir vicisitudes con el grupo.

A todos mis compañeros de estudio que me acompañaron y me apoyaron en los momentos más difíciles de mi vida. Ellos y el estudio me hicieron hacer soportable la etapa más dolorosa de mi vida, como fue la pérdida de mi esposa.

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**



UNAN-Managua  
Facultad de Educación e Idiomas  
Departamento de Pedagogía  
2016: "Año de la Madre Tierra "



Tel. 22786764 Ext. 5152

Apartado Postal 663

---

## CARTA AVAL

El presente trabajo de tesis denominado ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LA INSTALACIÓN DE UN GIMNASIO EN ESTELÍ, AÑO 2015, elaborado por el Licenciado OSCAR EDUARDO BOLAÑOS PRADO cumple con los requisitos metodológicos y científicos establecidos en el Reglamento de Posgrado de la UNAN Managua, para optar al grado de Master en GERENCIA EMPRESARIAL.

Se extiende la presente a los quince días del mes de Febrero del año 2016.

*MSc. Elena Bolaños Prado*  
TUTORA

**¡ A La Libertad por la Universidad!**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de analizar las estrategias de mercadotecnia necesarias para la instalación de un gimnasio en la ciudad de Estelí, que satisfaga sus necesidades de mantenerse en forma saludable haciendo uso de las actividades que ofrecen estos locales.

Sobre la temática ha sido muy difícil encontrar bibliografías específicas, sin embargo, investigando en la web acerca del tema se ha logrado culminar la investigación.

Para el trabajo se hizo levantamiento de datos primarios, la muestra estuvo constituida por cien personas que desarrollaban sus actividades en los gimnasios Guido y Cardios de la ciudad de Estelí. Se les consultó en diferentes horarios para tratar de hacer más representativa la muestra. También se entrevistó a los gerentes de dichos gimnasios para ahondar en los conocimientos de ellos acerca del tema.

Una vez tabulados los datos, se pudo conocer las características de los clientes, comparar gustos, preferencias y motivaciones por géneros y por edad, como factores intervinientes de la investigación.

Palabras claves: gimnasio, estrategias de mercadotecnia, estética, salud

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the needed marketing strategies for the installation of a gym in the city of Estelí that would satisfy the needs of the population for physical fitness using the services offered by this type of enterprises.

Some technical difficulties were found at the moment of finding specific bibliography related to the topic; however doing research on the web these difficulties were solved resulting in the culmination of this investigation.

To obtain primary data an interview was done, the sample was composed by one hundred subjects who developed their activities in the Gyms Guido and Cardios in the city of Estelí. The subjects were asked about the different schedules trying to make this sample more representative. The gym managers were interviewed as well to obtain information based on their experience.

Once the data was analyzed, it was possible to realize about the costumers characteristics, compare their preferences and motivations based on their genres and age, as factors affecting the investigation.

Key Word: gym, marketing strategies, esthetic, health

## INDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES.....	3
III.	JUSTIFICACIÓN .....	4
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
V.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
VI.	OBJETIVOS .....	7
6.1.	Objetivo general .....	7
6.2.	Objetivos específicos .....	7
VII.	MARCO TEÓRICO.....	8
7.1.	Necesidades de los servicios de gimnasios .....	8
7.2.	Servicios ofrecidos por los gimnasios .....	9
7.3.	Conceptos fundamentales.....	12
7.4.	Perfil de las personas que asisten a los gimnasios y su relación con los motivos de actividades de prácticas de musculación.....	13
7.5.	El diagnóstico de los gimnasios .....	15
7.6.	Criterios para el diagnóstico de los servicios .....	17
7.7.	Diagnóstico del sector de servicios de gimnasios en Estelí .....	19
7.8.	Las estrategias de mercadotecnia .....	20
7.8.1.	Las ventajas competitivas .....	21
7.8.2.	Clasificación de las estrategias.....	23
VIII.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	50
IX.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	52
X.	DISEÑO METODOLOGICO .....	53
10.1.	Tipo de estudio .....	53
10.2.	Población .....	53
10.3.	Muestra .....	54
10.4.	Muestreo .....	55



10.5. Técnicas de recolección de información .....	56
XI. RESULTADOS .....	57
11.1. Identificar las necesidades de servicios más solicitados por la ciudadanía interesada en los gimnasios. ....	57
11.2. Detectar las estrategias de posicionamiento que utilizan los gimnasios existentes en Estelí.....	69
11.3. Analizar las variables de mercadotecnia que se definirán en el plan como estrategias a nivel de la ciudad. ....	72
11.4. Analizar las variables de mercadotecnia que se definirán en el plan como estrategias a nivel de la ciudad. ....	75
11.5. Proponer estrategias para el establecimiento de un gimnasio en Estelí.....	79
XII. CONCLUSIONES.....	84
XIII. RECOMENDACIONES .....	85
XIV. BIBLIOGRAFIA.....	86
XV. ANEXOS .....	88
Anexo #1. Encuesta para formular estrategias de posicionamiento para la instalación de un gimnasio en Estelí, en el año 2015. ....	88
Anexo #2. Guía de entrevista para los gerentes de gimnasios. ....	88

## I. INTRODUCCIÓN

El departamento de Estelí, y en específico su cabecera departamentales una de las ciudades que más niveles de crecimiento económico ha mostrado en el país en la última década, principalmente apuntalado por el auge de la industria del tabaco.

Según (Rugama2013), el sector tabaco es el que más empleos genera en Estelí. Estamos hablando de unos 27,000 puestos de trabajo, de los cuales, según las estadísticas, las cadenas de actividades del tabaco estarían generando unos 17,000 empleos en un poco más de veinte empresas instaladas en el departamento, Estelí y Condega principalmente.”.

Esté incremento de la economía regional se ve reflejado en la mejoría de las condiciones de vida de los trabajadores como consecuencia de los salarios que pagan las organizaciones tabaqueras a su fuerza de trabajo, en actividades fabriles denominadas, despalillo de las hojas, preparación del tabaco, bonchado, rolado y empaque de la producción terminada.

La manufactura terminada es empacada masivamente en cajas de madera de cedro, constituyéndose como otro eslabón secundario en la cadena productiva del rubro tabaco.

Este crecimiento se ha trasladado al comercio, que ha crecido alrededor de un 30 a 40% durante los últimos tres años. Se podría estar hablando de que se genera entre \$45 y \$48 millones semanales en temporadas fuertes como fin de año, esta cifra disminuye en temporadas bajas a unos \$38 millones. (Rugama, 2013)

El análisis de Rugama, provee una visión amplia del auge y desarrollo económico de Estelí y su población, dando pauta para considerar factible el sector de la recreación como un escenario financiero para poder invertir y aprovechar los recursos financieros que inyecta la comercialización del tabaco a los habitantes. Un rubro para invertir sería en específico el sector de los gimnasios.

El punto importante del presente estudio es la factibilidad de la instalación de un gimnasio en la ciudad de Estelí, orientado al sector de consumidores de clase económica media baja, constituido tanto por los empleados y obreros que no tienen las posibilidades de pagar las altas tarifas de los gimnasios más grandes de la ciudad.

A través de la aplicación de estrategias de posicionamiento se garantizan buenas probabilidades de aseguramiento de éxito de la instalación de un gimnasio en la ciudad de Estelí. Se entiende por estrategias de posicionamiento aquellas medidas que se toman para que un producto ocupe penetre en las mentes de los consumidores objetivo, un sitio definido, singular y deseable con respecto a los productos de la competencia.

El estudio se centra en la evaluación de las estrategias de posicionamiento antes mencionadas tomando en cuenta las opiniones de cien usuarios consultados en dos establecimientos de este tipo, el Gimnasio Guido y el Gimnasio Cardio, ambos con regular trayectoria y experiencia en el ambiente.

## II. ANTECEDENTES

Como antecedentes relacionados con el tema de investigación estrategias de posicionamiento para la instalación de un gimnasio en Estelí, en el año 2015, se ha consultado con la Biblioteca de la Facultad Multidisciplinaria Regional Estelí y no hay ningún trabajo relacionado con el ámbito de los gimnasios.

Ante esa situación, se ha recurrido a la web, encontrando el trabajo “Instrumento para diagnosticar los servicios que brindan los gimnasios de cultura física de La Habana”.(Navarro, 2012). Los principales objetivos de este trabajo son: 1) La recuperación de los gimnasios de cultura física, con la reparación de estos establecimientos, 2) Capacitar y superar a profesores a corto plazo, a médicos, profesores, activistas y líderes comunitarios en temas de la práctica de ejercicios físicos y el cambio de estilo de vida.

Otro estudio encontrado es el tema elaborado por (Gallegos, 2013), “Análisis de la necesidad de un gimnasio femenino en la ciudadela Florida Norte, de Guayaquil, para la creación de un Plan de Marketing Estratégico”. El objetivo general de esta tesis es analizar la necesidad de un gimnasio femenino en la ciudadela Florida Norte de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, el cual es perfectamente adaptable a la realidad nicaragüense.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El principal propósito de la investigación es la aplicación de la teoría, conceptos básicos de mercadeo y encontrar explicaciones a las vivencias de las personas que asisten regularmente a los gimnasios, con la finalidad de determinar sus gustos y preferencias, que servirán de insumo para preparar estrategias de posicionamiento de una marca fresca de gimnasio para llegar a un nuevo público, que a la vez servirán para ser aplicadas a otros posibles estudios de mercado o nuevas empresas.

La demanda de un público insatisfecho es la principal motivación y a la vez una de las causas del problema de investigación y que genera una posible solución a dicho problema, igualmente este trabajo investigativo ampliará los conocimientos empresariales y de mercados de los gimnasios.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se utilizó técnicas de investigación de recolección de datos y se procesaron a través del software SPSS, que permitió analizar con mayor confiabilidad y científicidad los resultados del estudio.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde los años 90, inició el auge de los gimnasios en la ciudad de Estelí. Actualmente, en la ciudad operan al menos seis establecimientos, que a partir del año 2000, se caracterizan porque han tenido un crecimiento espontáneo en el sector, es decir han iniciado sus operaciones con incipientes recursos y al poco tiempo muestran un considerable crecimiento en infraestructuras y equipamiento. El éxito de estas organizaciones es el resultado de la puesta en marcha de las ideas que traen algunos emprendedores que han vivido fuera del país y conocen los beneficios de la cultura del ejercicio y de vida saludable, que es una visión que predomina en países con más desarrollo.

No obstante, en Estelí el negocio de los gimnasios ha venido evolucionando en cuanto a su infraestructura, publicidad, planes de mercado y atención al cliente, han logrado gran rentabilidad y posicionamiento económica, lo que les permite competir con gran facilidad con los gimnasios más populares de Managua y el resto del país, sin embargo, no dan abasto por la cantidad de clientes que deben de atender y que se adaptan a los horarios y espacios establecimiento por la necesidad de lograr mejoría de sus condiciones físicas.

Esta situación evidencia que hay una demanda insatisfecha por la falta de gimnasios, lo cual se convierte en una oportunidad para inversionistas que puedan estar interesados en este tipo de negocio e introducir nuevos e innovadores servicios de los que carecen los actuales gimnasios y la conveniencia de ofrecer diferentes horarios de trabajo gimnásticos a la demanda potencial.

Este sector aparenta ser lucrativo, donde se hacen evidentes altos precios o tarifas que cobran, pero la mayoría acusan problemas de horarios de trabajo y ubicación.

Es el interés de este estudio, posibilitar o demostrar la factibilidad a potenciales inversionistas para invertir en otro local que venga a competir con innovaciones, ambientes agradables, diseñados con las mejores prácticas globales y con precios accesibles a la mayoría de ciudadanos.

## **V. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Todos los aspectos antes mencionados conducen a plantearla siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento de los servicios de gimnasio en la ciudad de Estelí en el 2014?

## **VI. OBJETIVOS**

### 6.1. Objetivo general

Evaluar las estrategias de posicionamiento de los gimnasios en Estelí en el año 2015.

### 6.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de servicios solicitados por la ciudadanía interesada en los gimnasios.
- Detectar las estrategias de posicionamiento que utilizan los gimnasios existentes en Estelí.
- Analizar las variables de mercadotecnia que se definirán en el plan como estrategias a nivel de la ciudad.
- Proponer estrategias para el establecimiento de un gimnasio en Estelí.



## VII. MARCO TEÓRICO

Para la realización de este estudio, se han considerado tres ejes teóricos para el marco teórico conceptual, los cuales son: Necesidades, servicios y conceptos fundamentales relacionados con los gimnasios, el diagnóstico de los gimnasios y las estrategias de mercadotecnia.

### 7.1. Necesidades de los servicios de gimnasios

Con el desarrollo de las ciudades y el crecimiento de la población, las estrategias para recrearse, son cada vez mayores. En las ciudades por ejemplo, se ha vuelto muy común la construcción de espacios en donde las personas puedan realizar actividad física, como: piscina, canchas deportivas y gimnasios (Acevedo & Valencia, 2013).

Durante las tres últimas décadas los beneficios de la actividad física han sido respaldados por pruebas científicas que vinculan el aumento de ejercicio y los buenos hábitos para mejorar la calidad de vida; asimismo se ha descubierto que la inactividad física y los hábitos negativos de vida representan una seria amenaza para la salud. Por consiguiente, las personas están reflexionando acerca que la realización de actividad física trae un sinnúmero de beneficios para la vida como las posibilidades de mejorar su salud física y mental, es por tal razón que las personas se ven en la necesidad de acudir a sitios especializados como los gimnasios donde puedan realizar actividades físicas de forma controlada y guiada por profesionales idóneos en el campo. (Acevedo & Valencia, 2013)

Coelho (2013), citado por (Acevedo & Valencia, 2013) afirma que el gimnasio se origina en la antigua Grecia, donde consistía en un lugar público para la práctica física, a fin de rendir culto al cuerpo y mantener la salud, es decir, era un lugar donde los griegos practicaban luchas y ejercicios gimnásticos, además de otras actividades e intercambios socioculturales.

La era moderna fomenta el sedentarismo, que se asocia a la falta de realización de actividad física y más aún con el uso de aparatos tecnológicos como los diferentes medios de transportación, se evidencia más que las personas estén sometidas a la falta de ejercicio físico y se incrementa el sobrepeso en las personas. (Acevedo & Valencia, 2013)

No obstante, los gimnasios se han convertido en una herramienta fundamental en la salud de las personas, siempre y cuando este tipo de establecimientos cuenten con los parámetros claros de brindar un buen servicio a los usuarios; e igualmente la forma de administración que se lleve en estos lugares será la base fundamental para que funcionen de manera adecuada cumpliendo con los requisitos mínimos de funcionamiento. (Acevedo & Valencia, 2013)

Por lo tanto, los gimnasios además de ser una estrategia para recrearse son espacios en donde se promueve el desarrollo de la salud, y por ende, es fundamental que puedan contribuir con el desarrollo de bienestar en las personas. Para ello, es ideal contar con la presencia de profesionales del deporte y la salud, que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios, y a su vez, que puedan asesorar a las personas en la forma como debe realizarse la actividad física. Para tal fin, cada establecimiento de este tipo, ofrece a la comunidad una serie de servicios. (Acevedo & Valencia, 2013)

## 7.2. Servicios ofrecidos por los gimnasios

En los gimnasios y centros de acondicionamiento físico se puede observar una gran variedad de servicios brindados a la comunidad, sin embargo no todos los servicios ofrecidos son acordes al tipo de establecimiento que los brindan y no cumplen con los requisitos estipulados para ofrecer seguridad y calidad a los usuarios.

(Acevedo & Valencia, 2013), refieren los servicios que ofrecen este tipo de establecimientos:

- Servicios médicos: el cual hace referencia a la salud e integridad física de las personas.
- Fisioterapias: es el servicio que tiene como finalidad promover la salud funcional y física de la persona, para prevenir y tratar sus deficiencias, discapacidades y alteraciones con la finalidad de que recupere sus capacidades motrices.
- Nutricional: se refiere a involucrarse en la nutrición y alimentación de las personas, a través de asesorías y recomendaciones de este tipo.
- Trabajo de Pesas: es el servicio ofrecido por los establecimientos constituidos como gimnasios, y que hace referencia a la realización de actividad física utilizando máquinas y pesas que ejercen cierta resistencia a las personas.
- Circuito cardiovascular: es el servicio que se refiere a la realización de entrenamiento en forma de circuito enfocado hacia el sistema cardiovascular, es decir, en las actividades donde las actividades del corazón es más evidente e importante.
- Pilates: es el servicio que hace referencia a un sistema de entrenamiento físico y mental enfocado en la flexibilidad y la fuerza de las personas.
- Aeróbicos: es una serie de ejercicio físicos enfocados en el movimiento continuo del cuerpo acompañado de música específica.
- Estética facial y estética corporal: se refieren a un sinnúmero de técnicas aplicadas al cuerpo y al rostro de forma manual y a través de aparatos, con el objetivo de mejorar el aspecto físico tanto a nivel de la cara como del cuerpo.
- Sauna y baño turco: son construcciones donde se brinda calor seco y calor húmedo con finalidades de relajación, transpiración y descanso.

Como puede verse, dichos servicios tienen como objeto tanto el desarrollo del cuerpo como el de la salud. Sin embargo, no en todas las empresas de este tipo, se ofrecen todos estos servicios. En las unidades residenciales por ejemplo, en donde se construyen gimnasios como posibilidad para recrear a la población, existe una variación de estas actividades, o en ocasiones, solamente se le llama gimnasio a un espacio en donde se adecúan diferentes máquinas o pesas, los cuales no cumplen con las características que encierra un establecimiento de este tipo. (Acevedo & Valencia, 2013)

Por otra parte, no sólo es importante contar con características de forma, para que un establecimiento pueda denominarse como gimnasio. El recurso humano, es una de las bases fundamentales que tienen como fin, velar por que se le dé el uso adecuado a estos. Cabe mencionar que en la actualidad los recursos humanos, son denominados talento humano. Corresponde al factor de producción trabajo (el personal de la empresa, como directores, gerentes, jefes, supervisores, funcionarios y operarios). (Acevedo & Valencia, 2013)

Lo expresado por (Acevedo & Valencia, 2013) es reafirmado por Chiavenato (1997), quien expresa que el recurso humano, constituye toda forma de actividad humana dentro de la empresa, incluyendo actividad mental, conceptual, verbal, de decisión, social y manual. El recurso humano constituye una parte fundamental de cualquier organización, sin este no sería posible el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización o empresa.

El recurso humano entonces, es el encargado de encaminar los propósitos que se propone cualquier empresa o establecimiento público. En este sentido, los gimnasios creados como tal, deben respaldar la prestación de sus servicios con un talento humano idóneo, que pueda desarrollar las actividades pertinentes que en este caso, tienen como fin la conservación de la salud y del cuerpo. Igualmente, este tipo de espacios para la práctica de actividad física deben contar con unos

recursos físicos e implementos, que puedan facilitar la realización de las actividades.

Recursos físicos son aquellos recursos tangibles que la empresa utiliza para producir o prestar un producto o servicio determinado. En estos se incluyen: edificios, construcciones fábricas, instalaciones, máquinas, equipos, materias primas, herramientas, utensilios, materiales, entre otros (Chiavenato, 2014). En otras palabras, dependiendo de los servicios ofrecidos, los recursos físicos o materiales pueden variar. De la misma manera, para el caso de los gimnasios, en donde la oferta de servicios específicamente tiene que ver con actividad física y deportes, dichos recursos tienen que ver con: las máquinas, la infraestructura, los implementos deportivos, entre otros. Estos últimos, hacen alusión a los diferentes objetos con que se realizan los ejercicios, algunos de estos, conocidos como: discos, mancuernas, balones, bastones, lazos, colchonetas, step, etc. (Acevedo & Valencia, 2013)

En síntesis, cualquier establecimiento construido como gimnasio, debe garantizar que tanto los servicios que se ofrezcan, como el talento humano y los recursos físicos, sean los adecuados y cumplan con los objetivos planteados por este tipo de espacios. Es decir que, independiente de que estos sean creados como empresa o como espacios de recreación dentro de cualquier unidad residencial, es necesario que reúna las condiciones necesarias para la realización de actividad física. (Acevedo & Valencia, 2013)

### 7.3. Conceptos fundamentales

(Acevedo & Valencia, 2013), establecen algunos conceptos que han sido utilizados para el desarrollo del presente estudio, dada su aplicabilidad a la realidad nicaragüense:

Gimnasio: Establecimiento destinado a la práctica del ejercicio físico dirigido, bajo un proceso sistemático, científico, y pedagógico que busca mantener o mejorar la condición física de las personas.

Musculación: Conjunto de actividades sucesivamente crecientes en volumen e intensidad, que permiten modificaciones de tipo funcional y estructural en la musculatura esquelética y su mayor aprovechamiento de la energía muscular, tanto para la vida cotidiana como para la práctica deportiva.

Actividad física: Otros establecimientos de actividad física. Con la evolución de los de ocio-salud, que a partir de los gimnasios surgieron otro tipo de establecimientos a lo largo de los años. Inicialmente, se crearon los centros de fitness (forma física), quienes aplican un conjunto de técnicas físicas las cuales aseguran el mantenimiento del organismo, su forma física y la potenciación de la salud. (Acevedo & Valencia, 2013)

La totalidad de los gimnasios existentes en la ciudad de Estelí no cuentan con estos servicios sofisticados de Fitness. Algunas personas que han tenido acceso a estos centros en el exterior los mencionan como algo novedoso.

#### 7.4. Perfil de las personas que asisten a los gimnasios y su relación con los motivos de actividades de prácticas de musculación

Los motivos de práctica de actividades físicas y deportes han sido abordados en numerosas investigaciones, distinguiéndose así diferentes preferencias y variados intereses en los practicantes. El motivo principal de práctica de actividades de musculación en la totalidad de las personas encuestadas en el estudio de (Gregorat, 2008) se relaciona con un interés estético (40% de los casos), seguido por el mejoramiento y/o mantenimiento de aptitud física (22%), y el mejoramiento de la fuerza aplicada a la práctica deportiva (21%). La mayoría de las personas se

concentra en un solo motivo para practicar este tipo de actividad. Los motivos de práctica fueron diferentes estadísticamente en función al sexo, pero no en función a la edad ni al tiempo de concurrencia al gimnasio. Estos resultados pueden ser útiles como guías para orientar las acciones de servicio y capacitación de las personas que trabajen en el ámbito de los gimnasios. (Gregorat, 2008)

La edad y el sexo parecen ejercer una cierta influencia en el motivo de elección de las personas. Así es que Aranzazu (2007), citado por (Gregorat, 2008), dice que la diversión, la competición, el reconocimiento social, la estética corporal y el hacer amigos, además de la salud, fueron los motivos de práctica más importantes en adolescentes de la región de Murcia en España. Al discriminar los resultados por sexo, los varones destacaron más la diversión y la competición, y las mujeres la salud y la estética corporal. También de esta manera, encontró que, los hombres valoran más los aspectos relacionados con la competición, el hedonismo y las relaciones sociales, la capacidad personal y la aventura, mientras que las mujeres practican actividades físico-deportivas por motivaciones vinculadas principalmente, en mayor medida con la forma física, la imagen personal y la salud médica. (Gregorat, 2008)

Si bien son muchos los estudios que han establecido los motivos de práctica de actividades físico deportivas en las personas, el presente estudio se propone como objetivo determinar el perfil de las personas que realizan actividades de musculación en los gimnasios. De este modo, se pretende que los resultados del estudio sean útiles en la medida en que describan la población de personas que concurren a los gimnasios de Estelí, y en función a ello servir de orientación en la toma de medidas de acción, retención y promoción de este tipo de actividad física, como así también de capacitación en las personas que trabajan brindando este servicio a la comunidad.

## 7.5. El diagnóstico de los gimnasios

Para hacer un verdadero diagnóstico de los centros de ejercitación, se hizo una exploración en la web y se encontró el trabajo de Guerra y Alfonso (2012) que sugieren la siguiente metodología que brindan criterios a través de un instrumento para diagnosticar los servicios que brindan los gimnasios de cultura física:

### 7.5.1. Aspectos generales a considerar en el instrumento

#### 7.5.1.1. Características de las instalaciones

- Recursos Humanos
- Características de los clientes
- Características de los servicios

#### 7.5.1.2. Indicadores de referencia, que serán desglosados en otros de carácter más específicos.

- Cantidad de instalaciones
- Medios técnicos
- Normas técnicas de fabricación
- Dimensiones del gimnasio
- Temperatura de la instalación
- Cantidad de profesores del gimnasio
- Titulación académica de los profesores
- Cursos de superación recibidos
- Sexo, edad y ocupación laboral de los practicantes,
- Tiempo que realizan la actividad,
- Hora en que realizan la actividad,
- Modalidad del servicio,
- Horarios en que se brinda el servicio.

#### 7.5.1.3. Métodos de obtención de los datos.



- Observación
- Medición
- Entrevista

#### 7.5.1.4. Forma organizativa para la obtención de los datos.

Visita al gimnasio.

#### 7.5.1.5. Medios necesarios para la obtención de los datos.

- Planilla de observación
- Lienza reglada para la medición
- Termómetro
- Receptor y reproductor de audio

#### 7.5.1.6. Criterios para el diagnóstico de los servicios.

- Confort del gimnasio
- Nivel de hacinamiento,
- Estructura de los equipos,
- Seguridad al usuario,
- Ventilación de la instalación.

#### 7.5.1.7. Cantidad de planos musculares que se pueden trabajar con los equipos

- Dimensiones antropométricas
- Tipología de los equipos
- Cantidad de ejercicios por planos musculares

#### 7.5.1.8. Atención a los practicantes de ejercicios físicos

- Modalidad de los servicios,
- Horario en que brinda el servicio.

## 7.6. Criterios para el diagnóstico de los servicios

A continuación se desglosarán los indicadores para el diagnóstico de los servicios que brindan los gimnasios, en otros de carácter más específicos y establecerán los criterios para otorgar las puntuaciones por rubro. Las puntuaciones por rubros tendrán valores entre 1 y 3 puntos según Navarro (2012)

### 7.6.1. Confort del gimnasio

#### 7.6.1.1. Nivel de hacinamiento

- 1p. Cumple del 60 al 79% con los parámetros de distancia (área) asignada a los equipos y espacios para el trabajo con barras y discos o mancuernas.
- 2p. Cumple del 80 al 94% con los parámetros de distancia (área) asignada a los equipos y espacios para el trabajo con barras y discos o mancuernas.
- 3p. Cumple del 95 al 100% con los parámetros de distancia (área) asignada a los equipos y espacios para el trabajo con barras y discos o mancuernas.

#### 7.6.1.2. Estructura de los equipos

- 1p. Estructura estable y resistente a grandes esfuerzos.
- 2p. Estructura estable y resistente a grandes esfuerzos, facilita el acceso a las partes y accesorios del equipo en las zonas de utilización.
- 3p. Estructura estable y resistente a grandes esfuerzos, facilita el acceso a las partes y accesorios del equipo en las zonas de utilización, adaptables a las variaciones en las dimensiones humanas.

#### 7.6.1.3. Seguridad al usuario

- 1p. Garantiza la protección a los usuarios.
- 2p. Garantiza la protección a los usuarios, evita las ranuras y agujeros con dimensiones similares a las antropométricas.
- 3p. Garantiza la protección a los usuarios, evita las ranuras y agujeros con dimensiones similares a las antropométricas, evita los bordes cortantes y salientes con puntas.

#### 7.6.1.4. Ventilación de la instalación

- 1p. Localizado en el sótano o primer piso del edificio.
- 2p. Todas las aristas laterales del gimnasio están a la intemperie.
- 3p. Localizadas entre edificios a la sombra de estos.

7.6.2. Cantidad de planos musculares que se pueden trabajar con los equipos

7.6.2.1. Dimensiones antropométricas

- 1p. Cumple del 60 al 79% con los requisitos de diseño para las extremidades inferiores, superiores y tronco
- 2p. Cumple del 80 al 94% con los requisitos de diseño para las extremidades inferiores, superiores y tronco
- 3p. Cumple del 95 al 100% con los requisitos de diseño para las extremidades inferiores, superiores y tronco.

7.6.3. Tipología de los equipos

7.6.3.1. 1p. La mayoría de los equipos son monofuncionales.

7.6.3.2. 2p. La mayoría de los equipos son multifuncionales de igual tipología.

7.6.3.3. 3p. La mayoría de los equipos son multifuncionales de diferente tipología.

7.6.4. Cantidad de ejercicios por planos musculares

7.6.4.1. 1p. Hasta 1 ejercicio por planos musculares.

7.6.4.2. 2p. Hasta 2 ejercicios por planos musculares.

7.6.4.3. 3p. 3 o más ejercicios por planos musculares.

7.6.5. Atención a los practicantes de ejercicios físicos

7.6.5.1. Modalidad de los servicios

- 1p. Inscripción,
- 2p. Inscripción y asesoramiento,
- 3p. Entrenamiento personalizado.

7.6.6. Horarios en que brinda el servicio

7.6.6.1. 1p. Una sesión (sesión mañana o tarde),

7.6.6.2. 2p. Todos los días (lunes a viernes o sábado), horario de doble sesión (mañana y tarde),

7.6.6.3. 3p. Todos los días (lunes a viernes o sábado) horario corrido sin descanso intermedio, hasta la 8:00pm.

### 7.7. Diagnóstico del sector de servicios de gimnasios en Estelí

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con múltiple variedad de actividades, se cuenta con una línea de servicios muy completa y novedosa.</li> <li>✓ Actividades centradas y ofrecidas a personas de todas las edades.</li> <li>✓ Excelente experiencia de entrenadores y monitores en la práctica de las actividades.</li> <li>✓ Personal auxiliar capacitado, joven y ambicioso, tanto en servicio al cliente como en conocimientos en entrenamiento físico y nutricional.</li> <li>✓ La mayoría de gimnasios tienen buena ubicación en la zona céntrica de la ciudad, con bastante movimiento, atractivo para negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de una cartera de clientes amplia, tanto de clientes estables como de clientes eventuales.</li> <li>✓ Pocos gimnasios en la ciudad.</li> <li>✓ Explotar y dar importancia a los servicios de rehabilitación.</li> <li>✓ Tendencia global de las personas a cultivar la salud de su cuerpo.</li> <li>✓ Clientes insatisfechos. Hay gimnasios que no cumplen con las expectativas del público, que pueden ser aprovechadas.</li> <li>✓ Situación económica del país en crecimiento, lo que estimula al público a mayor consumo en el cuidado físico y la salud.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poca experiencia de los administradores de gimnasios de más reciente instalación.</li> <li>✓ Precarias relaciones con proveedores y patrocinadores de eventos.</li> <li>✓ Poco y a veces nula publicidad de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al corto plazo, se pronostica una fuerte competencia en la ciudad.</li> <li>✓ Posibilidades de clima adverso en el entorno de trabajo.</li> </ul>

<p>gimnasios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El servicio de gimnasio se considera aún novedoso para algunos sectores de población. Pero, todavía no se capta la confianza o credibilidad del público objetivo.</li> <li>✓ Algunos gimnasios operan con equipos obsoletos.</li> <li>✓ Algunos gimnasios carecen de especialización de los servicios.</li> <li>✓ No hay operacionalización y seguimiento de los servicios.</li> <li>✓ Muchos dueños o responsables de gimnasios no posee conocimientos de marketing o planes de mercado.</li> </ul>	
---	--

Fuente: Elaboración propia

#### 7.8. Las estrategias de mercadotecnia

A continuación se describen las principales estrategias de mercadotecnia que sirven de insumos para la elaboración las estrategias de posicionamiento del gimnasio.

Según Weinberger(2009), en el Perú, como en muchos países del mundo, son pocas las micro y pequeñas empresas que logran sobrepasar los primeros tres años de vida. Por lo general, el empresario que conduce una Mediana y Pequeña Empresa (MyPE) tiene una gran habilidad para reaccionar frente a cambios del entorno que pudiera afectar su negocio. Sin embargo, para que una empresa crezca y se desarrolle en el mediano y largo plazo, la planificación estratégica es

fundamental. El empresario tiene la capacidad para solucionar problemas de manera eficiente, pero para crecer de forma sostenida y segura, las estrategias reactivas de los empresarios deben ser reemplazadas por estrategias planificadas de los gerentes o estrategas.

La realidad de las MyPIMES nicaragüenses no difiere mucho del contexto de este tipo de organizaciones en el resto de países latinoamericanos. Es así que comparten características en tamaño, el total de sus ventas, la cantidad de trabajadores, problemas y hasta estrategias para desarrollar sus actividades de comercio. (Lemes Batista & Machado Hernández, 2007)

#### 7.8.1. Las ventajas competitivas

Para (Weinberger Villarán, 2009), muchos empresarios que forman parte de un determinado mercado, pueden tener objetivos muy parecidos. Por ejemplo de empresas dedicadas a brindar servicios de Internet (cabinas), todas ellas de similares características y ubicación, podrían tener como objetivos los siguientes:

1. Ser líderes del mercado.
2. Lograr una rentabilidad neta después de impuestos equivalente al 20% del total de ingresos.
3. Ser reconocida por el mercado como la empresa de mejor tecnología y calidad de servicio de la zona.

Esto es sumamente razonable, pues cualquier empresa podría tener estos mismos objetivos. Sin embargo, hay diferencias que hace que algunas compañías crezcan y se desarrollen, mientras otras disminuyen sus actividades y tienden a desaparecer o quebrar. Las diferencias se dan en las estrategias. Pero estas estrategias, al igual que los objetivos, pueden ser fácilmente copiadas por las empresas de la competencia. Es necesario revisar la visión, la misión y los objetivos de diversas empresas de una misma industria o sector, y se observará

que son bastante parecidas. Por ello, las estrategias también son similares, pero es lo que hace que algunas avancen más rápido, sean eficientes y además más exitosas que otras. (Weinberger Villarán, 2009)

Esas diferencias están en los recursos y capacidades internas de la organización, que le permitirá lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas de la competencia. (Weinberger Villarán, 2009).

Para generar estas ventajas competitivas dentro de una empresa, es preciso analizar sus recursos, las capacidades y las competencias de la empresa.

Continúa explicando (Weinberger Villarán, 2009), que algunas fuentes de ventajas competitivas son:

- a. El registro de una patente, que permita tener propiedad intelectual.
- b. El registro de una marca, que permita identificar y posicionar un producto, servicio o una empresa, como una marca de calidad.
- c. Una ubicación privilegiada, que ninguna otra empresa pudiera tener por un tiempo determinado.
- d. Un equipo o maquinaria, que por su nivel de especialización tecnológica no pueda ser adquirido por algún competidor cercano en el corto o mediano plazo.
- e. Un sistema de información, que permita tomar decisiones rápidas y eficientes, y así estar un paso delante de los competidores.
- f. Un equipo de trabajadores capaces, fieles a la organización y plenamente comprometidos con la calidad del servicio al cliente.

Cualquiera fuera el caso, la ventaja competitiva debe basarse en alguna capacidad de la empresa que resulte ser valiosa, insustituible, rara, costosa de imitar y que perdure en el tiempo.

La esencia de una estrategia es, desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño

exitoso, a pesar de los acontecimientos imprevistos, de la fuerte competencia y de las dificultades internas. (Weinberger Villarán, 2009).

#### 7.8.2. Clasificación de las estrategias

Para conceptualizar estrategias (Ronda Pupo, 2002), aborda los conceptos de la siguiente manera:

En el año 1944 es introducida la palabra estrategia en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrewshay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Henry Mintzberg, en ese propio año plantea en su libro FivePsforstrategy, cinco definiciones con "P". Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en



que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.(Ronda Pupo, 2002)

(Weinberger Villarán, 2009), señala que la estrategia es la forma que adopta una empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Las empresas pueden tener objetivos muy parecidos e inclusive idénticos, por ejemplo, aumentar la participación en el mercado en 5% el presente año, o lograr un crecimiento en las ventas del 22% en el año tal. Sin embargo, las empresas pueden escoger distintas estrategias o formas de alcanzar estos objetivos, en función al mercado en el que compiten y sobre todo en función a los recursos con los que cuentan.

Así como los objetivos pueden clasificarse en categorías: estratégicos y operacionales; de corto, mediano y largo plazo; las estrategias también se clasifican de acuerdo con el nivel de la organización en el que se desarrollan y los objetivos que persiguen. (Weinberger Villarán, 2009)

Para las necesidades de estrategias del sector de los gimnasios, se ha determinado presentar las siguientes clasificaciones:

#### 7.8.2.1. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas se refieren a la manera cómo una empresa compete frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio. La esencia de la estrategia competitiva está en relacionar a la empresa con su entorno y luego de un análisis de las cinco fuerzas competitivas –la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad dentro del sector entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores– determinar cuál es la mejor estrategia competitiva; es decir, la mejor estrategia

para competir en determinado mercado para ganarle a la competencia. (Porter, 2009)

- Estrategia de liderazgo en costos.

Las empresas que aplican esta estrategia, generalmente buscan ser proveedores de bajo costo de la industria, es decir, atraen a sus clientes por tener el precio promedio más bajo del mercado. Esta estrategia busca captar un amplio espectro del mercado para el cual es una característica esencial del producto. Por lo general, las empresas que tienen una estrategia de liderazgo en costos cuentan con un buen producto o servicio básico, de calidad aceptable y con pocas posibilidades de cambiar algunas de sus características. (Ries & Trout, 2007)

Los administradores de empresas cuya característica es la de liderazgo en costos y buscan la reducción constante de costos, pero sin sacrificar la calidad ni las características esenciales de su proyecto, que ya ha sido aceptado por el mercado. Sin embargo, debe recordar que a pesar del bajo precio, los bienes o servicios deben incluir los atributos suficientes para que resulten atractivos a los actuales y potenciales clientes. (Ries & Trout, 2007)

Para que una estrategia de liderazgo de costos sea viable es necesario que la empresa logre: a) economías de escala, en base a la especialización y división del trabajo. b) Incremento en las destrezas de los trabajadores, para coordinar y organizar las distintas tareas y para una mejor utilización de la capacidad de producción de la empresa. c) Mejoras en la relación entre costos fijos y variables. (Weinberger Villarán, 2009)

Por lo general, una estrategia de liderazgo en costos puede resultar muy efectiva cuando como lo plantea Ries & Trout (2007):

- El mercado está compuesto por muchos compradores, para quienes el precio es el factor determinante de la compra. Por ejemplo, cuando un cliente compra azúcar blanca embolsada, generalmente elige el producto de menor precio, que cumpla con los estándares de calidad a los cuales está acostumbrado.
- Existen pocas alternativas para lograr diferencias entre los productos o servicios en el mercado. En el caso de la azúcar blanca en bolsa, el producto será muy similar entre los competidores, lo única que podría diferenciarlos es una marca, salvo que alguna de ellas tenga un atributo particular que ayude a la diferenciación.
- A los compradores no les interesa mucho la diferencia entre una marca y otra, o entre comprar un producto de marca o comprar otro sin marca. Los compradores no son sensibles a las características diferenciadoras de los bienes o servicios. Siguiendo el ejemplo; la azúcar blanca, si los productos y las características de los productores son muy similares, se puede afirmar que la gran mayoría de los clientes elegirá el azúcar de menor precio. (Weinberger Villarán, 2009)

Continúa diciendo (Weinberger Villarán, 2009) que cuando una empresa ha decidido competir en determinada industria empleando una estrategia de liderazgo en costos, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Invertiren un sistema de información eficiente y oportuno, con la finalidad de llevar una adecuada planificación y control de los costos de la empresa. Se debe recordar que la mayor parte de sus energías se destinará a ver cómo puede reducir sus costos.
- Tener pocos niveles organizacionales y en general bajos costos administrativos.

- Establecer políticas congruentes para la reducción de los costos de rotación de personal y así disminuir los gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- Establecer programas de capacitación intensiva y eficaz para mejorar la eficiencia y efectividad de los trabajadores.
- Promover la cultura del ahorro y la eficiencia en costos, como parte de la cultura organizacional.
- Emplear prácticas de planeación simplificadas, para reducir los costos de planeación.
- Promover la construcción de instalaciones de producción a escalas eficientes.
- Promover el uso de tecnologías y la capacitación de los trabajadores, para reducir costos y aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Establecer los contactos necesarios para contar con una oferta de materia prima a buen precio y con los estándares de calidad requeridos.
- Establecer un proceso de evaluación frecuente, para supervisar el desempeño de los proveedores, siempre en la búsqueda del proveedor más eficiente.
- Establecer un sistema de información y comunicación eficiente, para vincular los productos de los proveedores, con los procesos de producción de la empresa.
- Proponer a sus clientes un programa de entrega que reduzca los costos de distribución. Seleccione a los transportistas con costos bajos pero con la calidad esperada por el cliente.
- Contar con una fuerza de trabajo pequeña y muy capacitada, que tenga interiorizada la necesidad de controlar los costos y lograr la mayor eficiencia, sin perjudicar la calidad del producto o servicio otorgados a los clientes.

- Estrategia de diferenciación.

En esta estrategia se busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio. En este caso, el empresario debe obsesionarse por identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejorarán el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación.

Retomando el ejemplo de la azúcar blanca embolsada. Si una de las empresas se posiciona como “azúcar de origen peruano” y el cliente valora el hecho de “consumir un producto peruano” probablemente éste último compre el azúcar peruano aunque le cueste unos céntimos más que azúcar blanca importada. Desde el punto de vista de la empresa, imprimir en la bolsa “azúcar de origen peruano” probablemente tenga un costo adicional, sin embargo, el costo de impresión es menor que los céntimos que el cliente está dispuesto a pagar por tener un producto de origen peruano. (Weinberger Villarán, 2009)

Entonces, la esencia de esta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo. Recuerde que los clientes que no valoran la característica distintiva de algún bien o servicio, no estarán dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Por otro lado, esta diferenciación incrementará la rentabilidad de la empresa, siempre que el precio extra que implica diferenciar y vender un producto supere los costos adicionales de lograr la diferenciación.

Por lo tanto, las estrategias de diferenciación suelen fracasar cuando los clientes no valoran la diferenciación y por lo tanto, no están dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos ámbitos, por ejemplo “el sabor único”, el “servicio confiable”, el “mejor servicio postventa”, el qué más “rápido entrega un pedido de reparto a

domicilio”, “confiabilidad en el producto”, el “de mayor garantía”, “su mejor socio estratégico”, “el que lo ayuda a crecer”, entre muchos otros. Generalmente, esta diferenciación se empleará para lograr el posicionamiento de la empresa en determinado mercado. (Weinberger Villarán, 2009)

(Weinberger Villarán, 2009) subraya que para que una estrategia de diferenciación tenga un impacto favorable en la empresa es necesario:

- Hacer un estudio profundo de las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Identificar cuáles son los atributos del producto o servicio más valorados por el cliente, en comparación con los productos ofrecidos por la competencia.
- Monitorear constantemente el comportamiento del consumidor, para detectar a tiempo cualquier cambio que pudiera requerir modificaciones en el producto o servicio.
- Realizar un profundo análisis de todos los competidores directos e indirectos del sector.
- Coordinar constantemente las funciones de marketing e investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, para estar constantemente innovando en función a los requerimientos del cliente y a la misión de la empresa.
- Concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar acerca de ellas, para desarrollo el posicionamiento e imagen de marca deseados.

Continúa (Weinberger Villarán, 2009), si se decide aplicar una estrategia de diferenciación, tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Contar con sistemas de información muy desarrollados, que le permita entender las preferencias de compra de los clientes con la mayor rapidez y con el mayor nivel de detalle posible.
- Promover la máxima eficiencia posible y la importancia de fabricar productos de alta calidad, sin que ello implique un mal uso o despilfarro de recursos.
- Establecer programas de compensación, con el propósito de fomentar la creatividad y la productividad de los trabajadores.
- Establecer programas de capacitación superior para el personal, con la finalidad de mejorar los productos y servicios y seguir en la búsqueda constante de una diferenciación que sea valorada por los clientes.
- Invertiren tecnologías, que permitan a la empresa identificar rápidamente los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y así fabricar productos muy diferenciados a costos razonables.
- Promover un sistema de información que le permita contar con las materias primas y recursos de la más alta calidad.
- Tener la flexibilidad necesaria en sus procesos, para fabricar producto o brindar servicios que satisfagan las necesidades particulares de sus clientes y a costos razonables.
- Superar las expectativas de clientes, al brindar soluciones rápidas a las singulares especificaciones de fabricación de cada cliente.
- Contar con un equipo de promotores o vendedores entrenados y capacitados, para comunicar cuáles son los atributos diferenciadores del bien o servicio que general una diferencia de precio, con el resto de productos o servicios de la industria.
- Utilizar todos los recursos de marketing, que le permitan dar a conocer las ventajas del producto o servicio ofrecido, frente a los de los competidores.
- Desarrollar relaciones personales amplias con compradores y proveedores.

- Estrategia de enfoque.

Esta estrategia generalmente es empleada por empresas o instituciones que producen bienes o servicios para nichos de mercado muy particulares. Una empresa con estrategia de enfoque debe cuidar que sus costos sean bajos que los de la competencia y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo debe preocuparse por tener la lealtad de un determinado nicho de mercado. Generalmente, las empresas que utilizan una estrategia de enfoque, suelen tener productos sumamente diferenciados, de excelente calidad, a costos razones y precio alto. De esta manera, “clientes exclusivos” gozan de “productos o servicios exclusivos”. (Weinberger Villarán, 2009)

Una MyPE elegirá una estrategia de enfoque, en la medida que sus clientes tengan preferencias o necesidades distintivas, es decir, tengan demandas muy particulares por las cuales estén dispuestos pagar el precio promedio más alto del mercado. Por lo general, la estrategia enfocada, elige un segmento de mercado determinado con necesidades inusuales o distintivas. (Weinberger Villarán, 2009)

Para que una empresa escoja una estrategia de enfoque debe tomar en consideración lo siguiente:

- El nicho de mercado deberá ser lo suficientemente grande para que la empresa sea rentable.
- El nicho de mercado no deberá ser muy importante o decisivo para el resto de los competidores, lo que hace que la empresa no representa una amenaza para otros actores de la industria.
- La empresa cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva.
- La empresa cuenta con clientes fieles y leales a la marca, por lo que los competidores no podrán quitarle a los clientes, a pesar el menor precio o diferenciación. (Weinberger Villarán, 2009)



Para que una estrategia de enfoque sea efectiva, deberá tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Conocer a la perfección a cada uno de sus clientes.
- Desarrollar relaciones con cada de sus clientes y sus proveedores. Establecer relaciones con ellos más allá de conocerlos.
- Realizar investigaciones que le permitan conocer de manera casi inmediata, cualquier cambio en las preferencias de sus clientes.
- Desarrollar estrategias de marketing para atraer y retener a sus clientes pero sobre todo para fidelizarlos.
- Desarrollar estrategias de marketing que lo posiciones en la industria como una empresa enfocada a nichos de mercado.
- Mantener procesos flexibles y sistemas de control de costos, que busquen la máxima eficiencia y rentabilidad del negocio, al mismo tiempo que la más alta satisfacción de sus clientes.
- Conformar un equipo humano capaz de conocer y satisfacer las necesidades de cada cliente en particular.(Weinberger Villarán, 2009)

Es fundamental, elegir la estrategia adecuada para alcanzar el éxito empresarial, pues son estas las que diferencian a las empresas de sus competidores. A continuación se presentan algunas características y condiciones que presentan cada una de estas tres estrategias. Se debe revisar la información teniendo en mente los siguientes principios.

- Una mayor eficiencia en los procesos y una alta inversión en personal y equipos permiten grandes volúmenes de producción y menores costos por unidad. En este costo, la estrategia de liderazgo en costos sería la más adecuada.
- Un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, permiten otorgar un producto o servicio diferenciado y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente y así

cobrar un mayor precio. En este caso, la estrategia de diferenciación sería la más adecuada.

- Un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular, permite otorgar un producto o servicio a un pequeño segmento de mercado que busca la exclusividad. En este caso, la estrategia de enfoque sería la más adecuada. (Weinberger Villarán, 2009)

- Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales, como lo plantea (Weinberger Villarán, 2009) se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como: marketing, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cabe mencionar que un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado.

Las estrategias funcionales si bien tienen un ámbito de acción menor a las estrategias competitivas, sus acciones deben respaldar las estrategias competitivas. Una adecuada coordinación entre todas las estrategias funcionales y la estrategia competitiva, es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. Así, las estrategias de marketing, de operaciones, de finanzas, de servicio al cliente, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial, entre otras, deben estar en armonía entre ellas, más que servir a su propia unidad. (Weinberger Villarán, 2009)

A continuación se presentan las estrategias funcionales más empleadas por las MyPES, independientemente del sector en el que se encuentren:

- Estrategias de Marketing

Las estrategias fundamentales de marketing están referidas a: (a) la segmentación; (b) el posicionamiento, y (c) la postura competitiva de la empresa frente a sus competidores.

- Estrategias de segmentación.

Estas estrategias consisten en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Estos grupos pequeños y homogéneos, a los cuales las empresas dirigen sus estrategias de marketing para lograr mayores ventas, se llaman mercado meta o mercado objetivo. (Weinberger Villarán, 2009)

Una empresa, dado su tamaño, su capacidad y su estrategia de crecimiento, podría tener distintas estrategias de segmentación, de acuerdo a cuántos mercados meta dirige sus estrategias. (Weinberger Villarán, 2009)

En una estrategia de segmentación diferenciada, el empresario estaría aplicando distintas estrategias de marketing para distintos mercados meta. Por ejemplo, una empresa que vende sus productos al consumidor final, pero también a otros distribuidores y grandes comerciantes en el mercado nacional, deberá tener estrategias distintas para cada segmento de los clientes. (Weinberger Villarán, 2009)

En el caso de una de segmentación no diferenciada, el empresario estaría aplicando una misma estrategia a dos o más mercados meta. Por ejemplo, un importador de perfumes podría aplicar las mismas estrategias de marketing a sus distribuidores en diferentes ciudades. (Weinberger Villarán, 2009)

Finalmente, una estrategia concentrada, es empleada cuando se aplica el marketing a un solo mercado muy determinado. Este es el caso de muchas pequeñas empresas, que recién comienzan y aún no cuenta con los recursos necesarios para ofrecer diversos productos para diversos mercados. Es frecuente que las pequeñas empresas se orientan a un solo segmento de mercado, por lo cual emplean una estrategia de segmentación enfocada. Sin embargo, también hay empresas medianas y grandes, que trabajan en mercados muy especializados y por lo general emplean una estrategia de segmentación concentrada. (Weinberger Villarán, 2009)

Las variables de segmentación más comunes son edad, género, nivel de ingresos, nivel de educación, lugar de residencia, lugar de trabajo, composición familiar, profesión o ubicación geográfica. Sin embargo, en las últimas décadas, las empresas de investigación de mercados han comenzado a emplear otras variables de segmentación un poco más subjetivas y difíciles de medir, pero muy adecuadas para predecir el comportamiento de los clientes. Estas variables de segmentación más empleadas en los últimos años son: hábitos de consumos, estilos de vida, aspectos culturales o psicográficos entre otros. (Weinberger Villarán, 2009)

Por ejemplo, tradicionalmente los clientes de un restaurante de cinco estrellas se clasificaban en función a nivel de ingresos, sin embargo, hoy los hábitos de alimentación no dependen tanto del nivel de ingreso de las personas, sino de la disposición de las personas para salir a comer fuera de casa. En consecuencia, el estudio de las variables de segmentación y la determinación de mercados y nichos es fundamental, para a correcta aplicación de una estrategia de diferenciación o enfoque. (Weinberger Villarán, 2009)

- Estrategias de posicionamiento.

El posicionamiento comienza en un “producto”. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizás usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea cómo se ubica el producto en la mente de éstos. (Ries & Trout, 2007).

(Ries & Trout, 2007), afirma, que es correcto llamar a este concepto “posicionamiento del producto”, como si se le hiciera algo al producto en sí. Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no comporte un cambio. Sí lo comporta. Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios del producto mismo.

Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre – comunicada.

Como se inicia el posicionamiento. Si hay alguna palabra que ha marcado el curso de la publicidad desde hace un decenio, esa palabra es “posicionamiento”. El posicionamiento se ha convertido en el elemento más importante para la gente dedicada a la publicidad y al marketing, y no sólo en Estados Unidos, sino en el resto del mundo. Profesores, políticos y editorialistas ya utilizan esta palabra. (Ries & Trout, 2007)

(Weinberger Villarán, 2009) propone las más interesantes de las interrogantes para esta estrategia, que son:

- ¿Cómo quiere posicionarse la empresa en el mercado?
- ¿Cómo quiere que la identifiquen?

- ¿Cómo quiere que sus clientes, socios, competidores, perciban su producto o servicio?
- ¿Cómo quiere que sus clientes, socios, competidores, proveedores, trabajadores y la sociedad en general la perciban como empresa?
- ¿Quiere ser visto como un proveedor de productos de alta calidad?
- ¿Quiere ser visto como abastecedor de un excelente servicio a los clientes que compran sus productos?
- ¿Quiere ser visto como proveedor de productos o servicios al por mayor con descuentos (o costos bajos)?
- ¿Quiere ser visto como abastecedor de servicios rápidos y flexibles?
- ¿Quiere ser visto como abastecedor digno de confianza de un buen servicio?
- ¿Quiere ser visto como una empresa socialmente responsable y comprometida con el entorno?
- ¿Quiere ser visto como el mejor lugar donde trabajar?

Entonces el posicionamiento es fundamental, para distinguir el éxito de la competencia y ser recordados por los clientes. Pero, debe tener mucho cuidado, pues todos los mensajes que dé a través de sus estrategias de marketing deben ser consistentes. Como se verá más adelante en las estrategias de precio, es posible posicionarse como un producto o servicio de buena calidad a un precio razonable. Más, no se puede cometer el error de decir que usted brinda el mejor servicio al precio más bajo del mercado, pues la mayoría de las personas no creerán eso y se sentirán engañadas. Por lo general, el mejor servicio del mercado tiene el precio más alto, pues el precio también define el posicionamiento del bien o servicio ofrecido- (Weinberger Villarán, 2009)

Se debe recordar que el posicionamiento que se decida dar al producto, servicio, marca o empresa, será el elemento fundamental de sus estrategias de promoción de imagen, publicidad y toda la campaña de marketing. No lo deje al azar, defina

el posicionamiento más adecuado en función a un estudio y análisis detallado de la competencia, de las características y necesidades de su mercado meta y de las fortalezas y debilidades de su organización. (Weinberger Villarán, 2009)

El posicionamiento de una empresa, para ser consistente con el posicionamiento de los productos o servicios que ofrece, debe ser cuidadosamente estudiado y conservado. Es muy común ver como las MyPES desarrollan nuevos productos o servicios, con la finalidad de incrementar sus ventas y el valor para los clientes, pero en realidad confunden a su público objetivo y perjudican la imagen y el posicionamiento de sus productos y, en consecuencia, el de la empresa. Por ello, antes de aventurarse a ofrecer nuevos productos o servicios a sus clientes, analice con detenimiento y profundidad lo siguiente:

- ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos de crear este nuevo producto o servicio?
- ¿De qué manera recibirá el mercado este nuevo producto o servicio?
- ¿Este nuevo producto o servicio puede dañar la imagen de los productos o servicios que actualmente se fabrican y se comercializan?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de crear una nueva marca, para el nuevo producto que tiene en mente?
- ¿Cómo debe posicionar dicho producto o servicio en el mercado, es decir, como crear una imagen del producto en la mente del consumidor.

Cualquier cambio en el posicionamiento, podría confundir a los actuales clientes y podría no atraer a los clientes potenciales. En este caso, un producto o servicio estaría perjudicando el actual y bien ganado posicionamiento de una empresa, y en lugar de contribuir con mayores ingresos, el efecto puede ser contrario, es decir, que disminuyan los clientes actuales por confusiones en el posicionamiento y no se logren captar nuevos clientes. (Weinberger Villarán, 2009)

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen. El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiados “ruidos” en el mercado. La pregunta que con mayor frecuencia se hace es por qué. ¿Por qué se necesita un nuevo enfoque en publicidad y en marketing? (Ries & Trout, 2007)

La primera regla del posicionamiento es que para ganar la batalla de la mente no se puede competir de frente contra una empresa que disfruta de una posición vigorosa y firme. Se puede internar un rodeo, por arriba o por abajo, pero nunca ir de frente.

El líder posee el terreno elevado. La posición número uno en la mente del público. Para ascender por esa escalera, hay que seguir las reglas del posicionamiento. En nuestra sociedad sobre – comunicada, el nombre del juego hoy es posicionamiento. Y sólo los mejores jugadores lograrán sobrevivir. (Ries & Trout, 2007)

El posicionamiento será más necesario que nunca en el mercado del siglo XXI. El ruido del marketing aumentará exponencialmente a medida que sea mayor la exposición a los nuevos de marketing electrónico, tales como las redes internacionales de computación, el correo electrónico y el hipertexto. La apertura y el cambio de las oportunidades comerciales internacionales también crearán nuevos desafíos para el juego del posicionamiento. (Ries & Trout, 2007)

- Estrategia competitiva de marketing.

Según (Ries & Trout, 2007), esta estrategia es también llamada postura competitiva, y es aquella que empleará la empresa para enfrentar a sus



competidores, tomando en consideración la actual posición de la empresa en el mercado.

La empresa que es líder en el mercado, se defenderá de los competidores desarrollando estrategias que ayuden a bloquearlos o estando siempre un paso más adelante en innovación. El líder será siempre copiado e imitado, por lo que la innovación probablemente sea una de las fuentes de la ventaja competitiva más poderosa para las empresas exitosas del siglo XXI. En general, las empresas líderes del mercado emplean una estrategia defensiva, basa en la permanente innovación de productos, servicios o procesos que le permiten mantener el liderazgo. Por ejemplo, una empresa líder en la comercialización de rosas como Rosatel, será permanentemente copiada por sus competidores y seguidores, por lo cual cambiar, mejorar e innovar constantemente sus productos, servicios y procesos será la mejor manera en que Rosatel se defienda de la competencia. (Ries & Trout, 2007)

Otra estrategia muy común en mercados muy competitivos es la estrategia del flanqueo. Esta consiste en ingresar a un segmento de mercado poco disputado, siguiendo a las mejores empresas para que en función a un ataque sorpresivo, con una alta inversión en marketing, se logre un buen posicionamiento. Inicialmente no se trata de un enfrentamiento abierto ni directo, pues no se busca ser el líder ni atacar a quien ya lo es. (Ries & Trout, 2007)

Se trata de un seguimiento y ataque sorpresivo, para estar en una muy buena posición, después del líder. Enfrentar directamente al líder, cuando aún la empresa es pequeña, podría hacer que la empresa líder la saque del mercado. Esta es la estrategia que inicialmente empleó la marca de gaseosas Kola Real, que se dirigió a un mercado aparentemente no importante para la competencia, ofreció un producto que estuviera al alcance de los ingresos de dicho mercado e inicialmente no atacó a la competencia, que estaba bien posicionada en el

mercado de consumidores de bebidas gaseosas. De esta manera, ingresó a un segmento de mercado que estaba poco reñido, contó con una alta inversión en marketing y lo que se puede ver hoy en día a una de las empresas más exitosas de la industria. (Ries & Trout, 2007)

Una tercera estrategia es la estrategia de guerrilla. Esta estrategia, muchas veces aplicada por pequeñas y medianas empresas, consiste en elegir un segmento de mercado muy específico y lo suficientemente pequeño para que la PyME atacante pueda defenderlo y para que la empresa atacada no sienta que ello represente una gran amenaza. Generalmente, las empresas atacantes identifican una debilidad en el competidor, como por ejemplo un servicio poco personalizado, y la aprovechan para captar nuevos clientes de manera muy rápida, pero además deben estar preparados para retirarse del mercado, antes que el líder lo saque o lo destruya. En este caso, la empresa que ataca no debe actuar como líder, sino como una amenaza para el líder, como una empresa retadora. (Ries & Trout, 2007)

Una cuarta estrategia es la de empresas especializadas. Estas empresas no buscan una alta rivalidad en el mercado. Sus estrategias están dirigidas a lograr la máxima especialización y trabajar con mercados muy específicos. Por ejemplo, empresas especializadas en contratar personal para minas, empresas especializadas en tecnología de la información para el sector educativo, empresas especializadas en selección de personal de vigilancia, entre otras. (Ries & Trout, 2007)

- Estrategias para la introducción de nuevo producto al mercado.

Si es que está introduciendo un nuevo producto al mercado, las estrategias de marketing que puede seguir son las siguientes:

- Si el precio de introducción es bajo y el gasto de promoción es bajo, entonces el producto o servicio tendrá una rápida penetración en el mercado.
  - Si el precio de introducción es bajo y el gasto de promoción alto, entonces el producto o servicio tendrá una muy rápida penetración en el mercado.
  - Si el precio de introducción es alto y el gasto de promoción bajo, entonces el producto o servicio tendrá una lenta introducción en el mercado
  - Si el precio de introducción es alto y el gasto de promoción también es alto, entonces el producto o servicio podrá introducirse rápidamente en el mercado.
- Estrategias de precios.

(Weinberger Villarán, 2009), afirma que la determinación del precio de un bien depende varios factores. En primer lugar, depende del costo del producto. En segundo lugar, hay que tomar en cuenta el precio de los productos o sustitutos cercanos y por ultimo hay que decidir cuál es el posicionamiento que deseamos tener en el mercado.

Por ejemplo:

- El costo de producir un par de zapatos de vestir de cuero en la ciudad es US\$68.00.
- Los zapatos que vende la competencia en el mercado tienen un precio de USS\$140.00.
- Quiero que mi zapato sea visto como de mejor calidad y exclusividad;
- Entonces, el precio final del par de zapatos deberá ser mayor a S\$140.00

En este caso, se quiere que el zapato se diferencie de la competencia, por lo cual se le dará un atributo especial que sea valorado por el cliente y que el cliente esté

dispuesto a pagar más por ello. En este caso, la estrategia competitiva será la de diferenciación. Pero si quiero que el producto esté solo en un mercado muy exclusivo de alto precio, la estrategia competitiva será de enfoque y la estrategia de precio será de descreme. (Weinberger Villarán, 2009)

En realidad, el precio de un producto o servicio es determinado en función al posicionamiento que quiere lograrse en el mercado. La diferencia entre los costos y el precio de ventas dará la utilidad. (Weinberger Villarán, 2009)

Cuando una empresa decide ingresar al mercado con un producto o servicio, y con un precio relativamente bajo la calidad que ofrece en relación a los competidores, se dice que está ingresando con una estrategia de penetración. Por lo general, las empresas que tienen una estrategia de diferenciación, que están en mercados muy competitivos y quieren captar una importante porción del mercado de manera rápida, suelen emplear la estrategia de penetración. (Weinberger Villarán, 2009)

Cuando una empresa está en el mercado e ingresa un nuevo competidor, generalmente emplea una estrategia de reacción, es decir fija sus precios en función a los movimientos de los nuevos competidores, más que por iniciativa propia y por el deseo de lograr un determinado posicionamiento. (Weinberger Villarán, 2009)

Otra estrategia de precios, quizás la menos rentable, pero la más común en mercados muy competitivos es la de guerra de precios. Dicha estrategia es la menos rentable para las empresas y la más atractiva para los clientes, al menos a corto plazo, pues las compañías se esfuerzan en brindar el mejor producto al menor precio posible. (Weinberger Villarán, 2009)

Cuando las empresas de una determinada industria comienzan una guerra de precios, las grandes compañías se vuelven muy eficientes, mientras que las pequeñas y medianas empresas son las más perjudicadas, porque aún no han

logrado las economías de escala que les permita ser eficaces, ni tampoco tienen el respaldo financiero necesario para sobrevivir a estas situaciones. En una guerra de precios, son muchas las empresas que desaparecen, mientras que otras se consolidan en el mercado. (Weinberger Villarán, 2009)

Las que permanecen, probablemente aumenten el tamaño de sus operaciones comprando aquellas pequeñas y medianas empresas que no alcanzaron el nivel de actividad necesario para seguir compitiendo. En una guerra de precios, en la que muertos y heridos, finalmente pocas compañías logran el control del mercado y, luego de deshacerse de las más pequeñas y reducir a la competencia, nuevamente lo controlan ejerciendo, en algunos casos, un poder casi monopolístico. (Weinberger Villarán, 2009)

Actualmente gracias al Internet y a muchas otras fuentes de conocimientos, los consumidores están muy informados y sus decisiones de compra son generalmente más racionales. (Weinberger Villarán, 2009)

- Estrategias de distribución.

Otras estrategias que propone (Weinberger Villarán, 2009), son las estrategias de distribución que determinarán cuáles son los canales y mecanismos que se emplearán para llegar a los clientes o consumidores finales. La estrategia de distribución, deberá asegurar que los productos lleguen a tiempo a los clientes, en condiciones perfectas y de manera rentable. Por ello, el empresario debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son los principales canales de distribución en la industria? (Tiendas minoristas, comerciantes, pedidos por correo, ventas a domicilio, agentes, representantes, brokers, comercio electrónico, Internet, etc.)?
- ¿Toda la cadena de distribución está bajo su control o está utilizando intermediarios como supermercados, agentes de distribución, etc.? Si utiliza intermediarios ¿Qué tipo de acuerdos tiene con ellos? ¿Cómo se han

definido: división de responsabilidades, esquema de ingresos compartidos, tasas de margen por tiendas, quién asume los gastos de marketing, etc.?

- ¿Los productos tienen la calidad adecuada y el embalaje necesario para llegar al consumidor final en óptimas condiciones? Por ejemplo, si distribuye productos perecederos como frutas, verduras o pescados frescos, ¿Estos llegan al consumidor final lo suficientemente frescos? ¿Los productos son almacenados y transportados con la temperatura y humedad apropiadas? ¿La fecha de expedición reúne los requisitos del producto? ¿Los productos pueden sobrevivir a retrasos causados por irregularidades en el transporte o aduanas, como por ejemplo bloqueo de carreteras o huelgas? Si es así ¿Por cuánto tiempo sería?
- ¿Los canales de distribución son compatibles con la capacidad y estructura de producción y la entrega? Por ejemplo, una empresa que exporta productos orgánicos al mercado europeo a través de un intermediario, decide llegar directamente al consumidor final colocando una tienda, muy bien decorada y cerca de sus clientes, a pesar del alto costo de alquiler en la zona. Al cabo de seis meses, con la finalidad de aumentar sus ventas y captar una mayor porción del mercado, el empresario decide crear una atractiva página web, empezar a vender mediante el comercio electrónico y además ofrecer el servicio de entrega a domicilio a quienes compren a través de Internet. Ubicado en una ciudad con alto nivel de tráfico y con problemas de estacionamiento, las compras por Internet ofrecieron una gran oportunidad para sus actuales clientes, quienes de esta forma pudieron aprovechar la oportunidad y recibir el producto donde ellos querían, sin ningún cargo adicional. La demanda aumentó tan rápido, que la logística del servicio a domicilio no se pudo manejar correctamente y todo lo invertido en la tienda fue inútil pues la gente no iba al local, sólo compraba por Internet. Así, en solo seis meses, toda la inversión realizada para adecuar un lindo local, dejó de tener sentido, pues el 90% de las ventas se realizaba vía Internet. (Weinberger Villarán, 2009)

- ¿Los canales de distribución son compatibles con la imagen de tu producto? Por ejemplo, si se quiere vender ropa para damas, con una marca y posicionamiento de alta calidad y exclusividad ¿Podría hacerse a través de una tienda por departamentos? Por lo general, las tiendas de departamento, como Ripley y Saga, no están posicionadas como locales en los que se venden productos muy exclusivos. Si se quiere un alto nivel de calidad y exclusividad, probablemente el empresario opte por tener su propia ubicación y muchas veces fuera de los centros comerciales, lo que implica una alta inversión en marketing e infraestructura. Sin embargo, este tipo de distribución no es adecuado, si se quiere ingresar al mercado de ropa para damas vendiendo pantalones jeans, con una nueva marca que no busque exclusividad. En este caso, la tienda por departamento podría ser la mejor alternativa, pues le daría una buena exposición a una prenda que recién ingresa al mercado y no busca exclusividad, aunque si diferenciación. (Weinberger Villarán, 2009)
- ¿El canal de distribución que ha elegido es rentable para el tipo de producto, las cantidades y los mercados a los que están apuntando? Esta es una pregunta muy importante, pues como en el ejemplo anterior, podría ser que la venta de ropa exclusiva, a través de un canal de distribución directo, no sea viable en términos económicos, dado el pequeño tamaño del mercado, la alta inversión en marketing e infraestructura y la fuerte competencia actual. (Weinberger Villarán, 2009)
- ¿Su producto puede soportar los márgenes de ganancia requeridos por los distribuidores? Si está distribuyendo sus productos en tiendas del extranjero, tiene que asumir que éstas agregarán un 100% al precio establecido. El importador puede requerir otro 20% - 30%. Además de esto, también se tienen que agregar los costos de transporte, aranceles, aduanas, etc. En este caso es necesario preguntarse ¿Los productos se pueden vender a un precio que ya incluye tales márgenes de ganancia en el mercado exterior? En muchas oportunidades, los intermediarios encarecen

tanto los bienes o servicios, que el productor se ve obligado de ingresar directamente a un mercado extranjero, a pesar del riesgo que ello podría significar. (Weinberger Villarán, 2009)

- ¿El empaque del producto es el adecuado para los tipos de transporte y canales de distribución que ha elegido? Es importante que el empresario se asegure de que el producto va a llegar a los consumidores finales en condiciones perfectas. Pues, mientras más largo sea el canal de distribución, más fuerte y probablemente más caro tendrá que ser el empaque del producto. Por ejemplo, para transportar leche evaporada por los caminos de Perú, el empaque más apropiado son las latas de leche. Las cajas o envases tetrapak no tienen la misma resistencia ni pueden ser apiladas en el mismo número de filas que las latas.(Weinberger Villarán, 2009).

Para finalizar (Weinberger Villarán, 2009), señala que se tendrá que decidir si se desea llegar a su cliente a través de las siguientes formas:

- i) Al utilizar un solo distribuidor o mayorista, es decir empleando una estrategia exclusiva.
- ii) Al utilizar varios mayoristas, es decir a través de una estrategia selectiva.
- iii) Llegar al consumidor final, es decir, empleando una estrategia intensiva.

Cada una de estas estrategias tiene sus propias ventajas y desventajas. Por ejemplo, tener un solo distribuidor puede reducir los costos, requiere menores niveles de inversión, facilita el manejo de las relaciones de trabajo, ayuda a controlar más fácilmente la eficiencia en los sistemas de distribución; pero sin lugar a dudas, aumenta el poder del distribuidor. Cuando la empresa depende de un solo distribuidor para la venta de sus productos, el riesgo es muy alto. (Weinberger Villarán, 2009)



- Estrategias de promoción.

Esta es otra estrategia que presenta (Weinberger Villarán, 2009), y es la que contribuye mucho al logro de la estrategia competitiva. Las estrategias de promoción más comunes son:

- Estrategia de empujón o de push, a través de la cual el productor o fabricante dirige la promoción a los intermediarios o canales de distribución. Aquí se trabaja mucho en la exhibición de los productos, con la finalidad de empujar a los distribuidores para que promocionen los productos. En estos casos, generalmente el fabricante suele invertir importantes sumas de dinero para que el distribuidor tenga en su local el material publicitario necesario, para dar a conocer los productos e impulsar las ventas. También se otorgan importantes descuentos y beneficios a los distribuidores o intermediarios, con la finalidad de lograr un mayor compromiso por parte de ellos. (Weinberger Villarán, 2009)
- Estrategia de tirón o de pull, a través de la cual el productor trata de “jalar” y atraer a los usuarios finales o consumidores. Aplicar esta estrategia de promoción, implica que el fabricante tenga un mayor contacto con el consumidor final. Esto lo puede hacer a través de cupones de descuento, regalos, muestras gratis, entre otros. (Weinberger Villarán, 2009)
- Estrategia de venta personal. La base de esta estrategia está en que un representante de ventas presenta el producto o servicio a un cliente con la finalidad de vender. Esta estrategia es la que suelen emplear las empresas de venta de cosméticos por catálogo. Otros típicos ejemplos son la venta de mostrador de una tienda, la venta de libros a domicilio, la venta de automóviles en los concesionarios, la venta de servicios turísticos, la venta de joyas, la venta de seguros médicos y de vida, entre otros. (Weinberger Villarán, 2009)

- Estrategia de promoción de ventas. Esta estrategia se emplea para estimular la compra de productos o servicios, con la finalidad de aumentar el volumen de las ventas de la compañía. Entre las actividades que contribuyen con la promoción de ventas son: ofertas, regalos, descuentos, concursos para vendedores y clientes, exhibiciones, muestras gratis, premios y cupones, entre otras. (Weinberger Villarán, 2009)
- La publicidad es otra de las actividades fundamentales para aumentar las ventas y lograr el adecuado posicionamiento. Tradicionalmente, las empresas han realizado campañas de publicidad o comunicación masiva, a través de diversos medios como son: televisión, radio, periódicos, revistas, paneles publicitarios, entre otros. La campaña publicitaria generalmente responde a una estrategia creativa y de medios, por eso es importante determinar el medio, el público objetivo, diseñar la campaña, estimar el período en que se llevará a cabo, los costos de la campaña y los resultados esperados. (Urbina, 2006)
- Las relaciones públicas, son estrategias empleados por empresas que brindan servicios. Estas estrategias están dirigidas al mantenimiento de relaciones que permitan lograr la retención y fidelización de los clientes. Algunas actividades vinculadas con las relaciones públicas son: boletines de noticias, informes o memorias anuales, patrocinio para eventos de caridad, entre otros. Mediante esta estrategia, las empresas comunican su interés por el público al que se dirigen. (Weinberger Villarán, 2009)

## RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS EN MERCADOTECNIA

### LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

1. Ser líderes del mercado
2. Lograr una rentabilidad neta después de impuestos del 20%

3. Ser reconocidos en el mercado como la empresa de mejor tecnología y calidad de servicio del sector.

## CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

1. Estrategias competitivas
  - a. Estrategia de liderazgo en costos.
  - b. Estrategia de diferenciación.
  - c. Estrategia de enfoque.
2. Estrategias funcionales
3. Estrategias de marketing
  - a. Estrategias de segmentación
  - b. Estrategias de posicionamiento.
  - c. Estrategia competitiva de marketing.
  - d. Estrategias para la introducción de nuevo producto al mercado
  - e. Estrategias de precios.
  - f. Estrategias de distribución.
  - g. Estrategias de promoción.

## VIII. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son las principales necesidades de servicios solicitados por los usuarios de gimnasios de la ciudad de Estelí?

¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento que utilizan en los gimnasios existentes?

¿Cuáles son las variables de mercadotecnia que se definirán en el plan como estrategias de posicionamiento a nivel de la ciudad?

¿Existen estrategias para el establecimiento de un gimnasio en Estelí?



## **IX. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable independiente: Estrategias de mercadotecnia

Variable dependiente: Los servicios de gimnasios

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente: Estrategias de mercadotecnia	Estrategias de mercadotecnia: Acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.	Las ventajas competitivas	Fuentes de las ventajas competitivas.
		Clasificación de las estrategias	Estrategias competitivas: a. Liderazgo en costos b. Diferenciación c. Enfoque.
			Estrategias funcionales: a. Marketing b. Posicionamiento c. Competitiva de marketing d. De introducción de nuevos productos al mercado e. De precios, de distribución y de promoción.
Variable dependiente: Los servicios de gimnasios	Gimnasio: s. Local dotado de las instalaciones y de los aparatos adecuados para hacer gimnasia y practicar ciertos deportes.  m. Lugar destinado a ejercicios gimnásticos.	Servicios ofrecidos por los gimnasios	a. Servicios médicos b. Fisioterapias c. Nutrición d. Trabajo de pesas e. Circuito cardiovascular f. Pilates g. Aeróbicos h. Estética facial y estética

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES
	En la antigua Grecia, local donde la juventud practicaba los ejercicios atléticos y aprendía música y poesía.		corporal i. Sauna y baño turco ¿Qué novedosos servicios le interesarían acceder?
		Conceptos fundamentales	Gimnasio Musculación Actividad física
		El diagnóstico de los gimnasios	Metodología de los diagnósticos. Indicadores de referencia. Métodos de obtención de datos. Criterios para el diagnóstico de los servicios. Diagnóstico del sector de servicios de gimnasios en Estelí.
		Características de las instalaciones	Cantidad de instalaciones. Cantidad de medios técnicos. Normas técnicas de fabricación. Dimensiones del gimnasio. Temperatura de la instalación. Tipos de locales del gimnasio.
		Criterios para el diagnóstico de los servicios	Confort del gimnasio. Nivel de hacinamiento. Estructura de los equipos. Seguridad al usuario. Ventilación de la instalación. Cantidad de planos musculares que se pueden trabajar con los equipos.

## **X. DISEÑO METODOLOGICO**

En este apartado se describirá el diseño del estudio en detalle, se determinará el ¿cómo? y ¿con qué? se realizará la investigación de mercado.

La metodología contiene las técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación de los datos que pueden resultar convenientes a los objetivos que se persiguen; la conformación de los mismos tiene que estar en perfecta concordancia con los objetivos de la investigación.

### 10.1. Tipo de estudio

La investigación consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes.

La investigación es cuantitativa descriptiva porque en el trabajo científico se ordena el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Este tipo de investigación no tiene hipótesis exacta, ya que se fundamenta en una serie de análisis para llevar a cabo la valoración de la física. (Hernandez Sampieri, 1997)

Se utilizan preguntas del tipo quién, qué, donde, cuando, cuanto, con qué frecuencia, con base en métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros que permitan sacar conclusiones sobre los clientes, competidores, mercado objetivo, y otros fenómenos de interés.

### 10.2. Población

La población es el conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información. Es el objeto de estudio para esta investigación, está representada



por todos los clientes que frecuentan los gimnasios en operación en la ciudad de Estelí.

Se considera el universo en  $N = 270$  clientes, que representa la cantidad de personas que asisten a estos establecimientos, cuyo cálculo se infiere de la siguiente forma: la asistencia de 135 clientes por mes, multiplicado por 2 gimnasios consultados.

### 10.3. Muestra

La muestra es el conjunto de unidades o elementos de análisis seleccionados de la población objeto de estudio.

La muestra calculada con las fórmulas, asciende a 100 personas, las que al ser consultadas de manera aleatoria en los gimnasios, se supone brinden los datos que se necesitan para el estudio. Los cálculos se presentan abajo.

La muestra se ha determinado con los siguientes datos:

Sigla	Significado	Datos
N	Universo	270
P	Probabilidad de éxito	0.50
Q	Probabilidad de fracaso	0.50
E	Margen de error	5%
NC	Nivel de confianza	95%
Z	Factor de distribución normal	1.96

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

$$n = \frac{270 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(269 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{259.31}{1.6329}$$

$$n = 158.8$$

#### MUESTRA MÍNIMA

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n = \frac{158.8}{1 + 158.8/270}$$

$$n = \frac{158.8}{1.58815}$$

$$n = 99.99 \approx 100$$

La muestra representa el 37% del universo investigado.

#### 10.4. Muestreo

El enfoque de muestreo que se aplicará es el Aleatorio simple, que se aplica cuando todos los individuos de una población tienen las mismas probabilidades de ser elegido. Se utilizará este muestreo, que implica que serán consultados cualquiera de los clientes que se encuentren en los gimnasios.

## 10.5. Técnicas de recolección de información

En esta investigación se utilizarán dos técnicas de recolección de datos: la encuesta y la entrevista.

La encuesta: Consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener los datos necesarios para una investigación. La encuesta será aplicada a los clientes de los gimnasios seleccionados a conveniencia del investigador.

La encuesta se estructurará con interrogantes de tipo cerradas y selección múltiple, se utilizará un lenguaje de fácil entendimiento para los objetos de estudio, lo que se considera facilitará la obtención de respuestas claras.

Estas encuestas posteriormente serán procesadas en el software SPSS Statistics v19. Se espera que los datos recabados, arrojen información tales como perfil del consumidor, género, edad, motivos para asistir al gimnasio, ubicación que más le conviene, etc.

La Entrevista: Es un diálogo con preguntas y respuestas sobre temas profesionales, formativos y personales, en el que tanto el entrevistador(a) como entrevistado(a) intentan resolver sus dudas. Para los efectos de esta investigación solo se aplicará a los gerentes de los gimnasios.

## XI. RESULTADOS

11.1. Identificar las necesidades de servicios más solicitados por la ciudadanía interesada en los gimnasios.

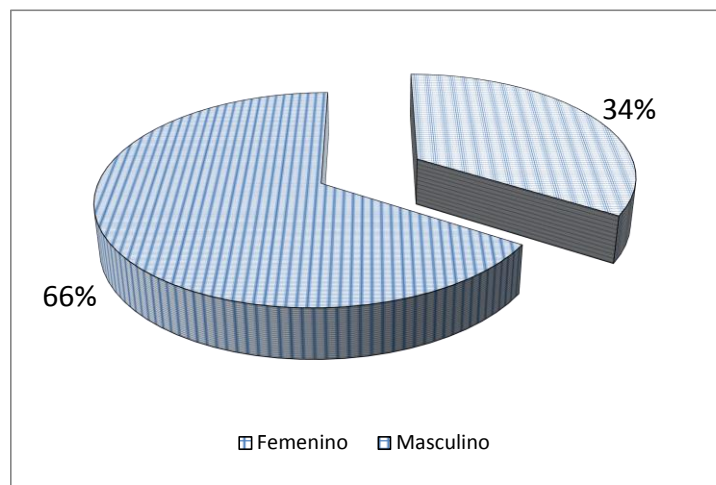
11.1.1. Necesidades de servicios.

Según (Kotler, 1995), la necesidad es "un estado de carencia percibida". Las necesidades humanas "incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

En opinión de los gerentes de gimnasios entrevistados, los usuarios buscan como satisfacer sus necesidades principalmente por motivaciones estéticas. Existe una sustancial divergencia en estas motivaciones, cuando se trata de establecer diferencias entre varones y mujeres.

En Estelí, principalmente se atienden clientes que desean desarrollar actividades de musculación y de cardios, que son los ejercicios ejecutados con el auxilio de bicicletas fijas, caminadoras, barras, etc., con la finalidad de mantener en forma su cuerpo.

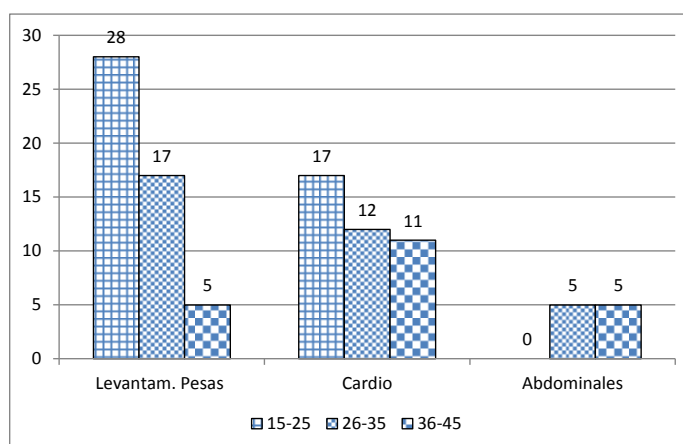
Gráfico 1: Género



Fuente: Encuestas a los usuarios.

La gráfica 1 muestra que el 66% son del género masculino y 34% del género femenino. Se evidencia la mayoría de los varones con relación a las mujeres. Esta segmentación, al igual que la edad ha dado pautas para definir las estrategias de posicionamiento necesarias para poner en marcha un gimnasio en la ciudad de Estelí.

Gráfica 2: Servicios solicitados por edad



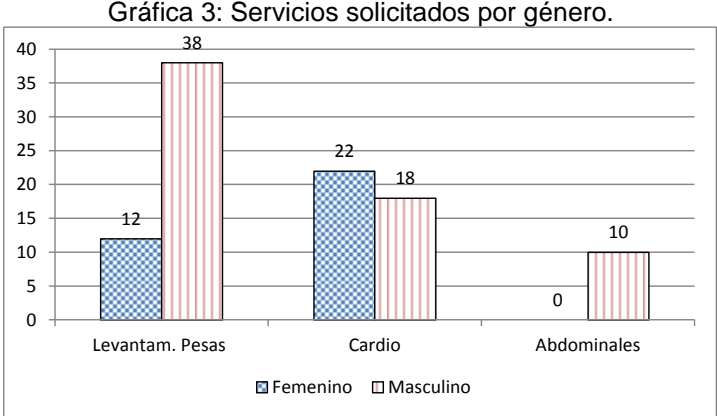
Fuente: Encuestas a los usuarios.

En la gráfica 2, se presentan los servicios más solicitados por edad. El 28% de los encuestados tiene entre 15 a 25 años, practican levantamiento de pesas para su musculación. En la misma rutina de musculación, le sigue el estrato de 26 a 35 años con un 17% y el 5% lo hace el grupo etáreo de 36 a 45 años.

En el otro servicio, denominado cardio, que implica el uso de máquinas caminadoras, bicicletas fijas y barras, lo practican el 17% de los encuestados en edades de 15 a 25 años, el 12% de 26 a 35 años y en último lugar, las personas de 36 a 45, que representan el 11%. De igual manera las personas de 26 a 45 años, opinaron (5%) que les interesa principalmente practicar abdominales.

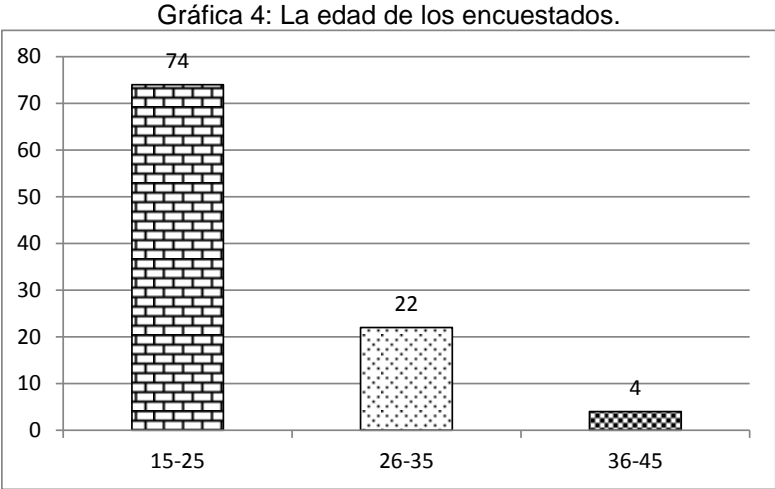
Respecto a la relación edad-necesidades de servicios de gimnasios, (Miriam, 2014) confirma que aunque todos y cada uno de los tipos de ejercicio pueden

adecuarse a cualquier persona, con la debida preparación, puede ser que algunos se ajusten mejor a sus necesidades y gustos, de acuerdo a la edad.



Fuente: Encuestas a los usuarios.

La gráfica 3 muestra los servicios solicitados por género. El 12% de las mujeres practican el levantamiento, mucho menos que los varones (38%) que expresaron hacer esta práctica.

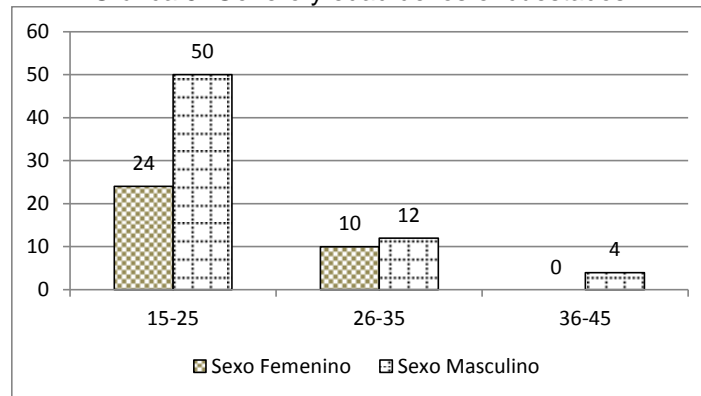


Fuente: Encuestas a los usuarios.

En la gráfica 4 se observa que la mayoría de las personas encuestadas se concentran en el grupo de 15 a 25 años, es decir, son los más jóvenes con un 74% destacándose como los más asiduos visitantes. Con el 22% le siguen las

personas de 26 a 35 años. La edad es una variable básica para conocer acerca de las necesidades de las personas, según Castillo & Balaguer (2001), en un estudio realizado en adolescentes, clasificó las dimensiones motivacionales en tres: 1) motivos de aprobación social y demostración de capacidad; 2) motivos de salud; 3) motivos de recreación y relaciones con sus pares.

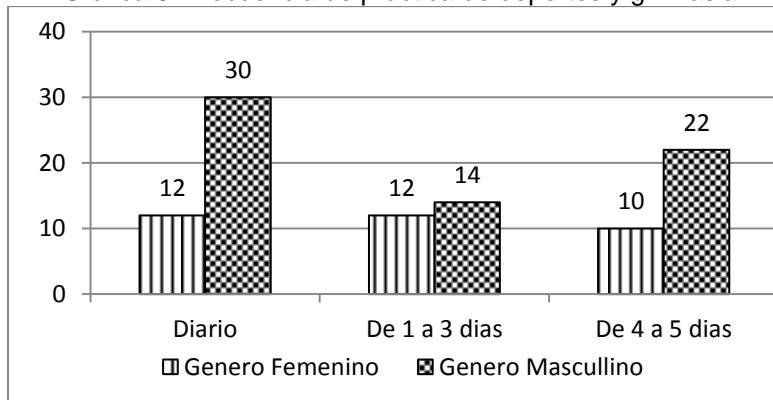
Gráfica 5: Género y edad de los encuestados.



Fuente: Encuestas con los usuarios

La gráfica 5 muestra que el 24% de los encuestados de 15 a 25 años, pertenecen al género femenino, el 10% de 26 a 35 años. Para el género masculino, la situación es del 50% para el grupo etáreo de 15 a 25 años y del 12% para el grupo de 26 a 35%.

Gráfica 6: Frecuencia de práctica de deportes y gimnasia

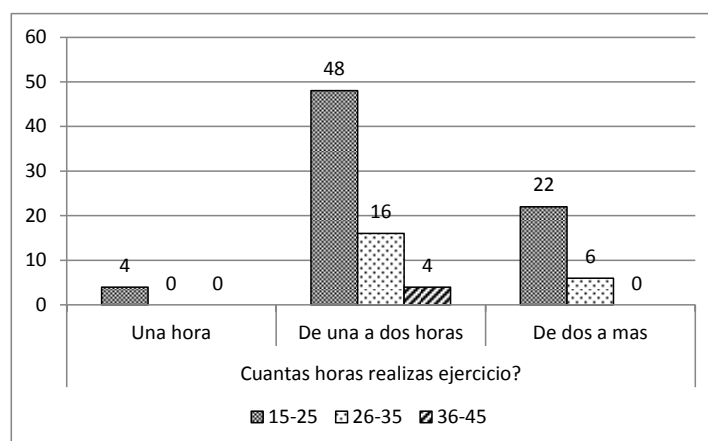


Fuente: Encuestas a usuarios.

Ver gráfica 6. Al preguntarles con qué frecuencia hacían prácticas de deportes o gimnasia, el 12% de las mujeres contestaron que a diario, otro estrato correspondiente al 12% opinó que de 1 a 3 días a la semana y el 10% de 4 a 5 días.

En cuanto al género masculino, el 30% dijo que lo hacían con una rutina diaria, el 14% lo hacían de 1 a 3 días a la semana y en la franja del 22% están los que hacen ejercicios de 4 a 5 días.

Gráfica 7: Horas de realización de ejercicios por edades.



Fuente: Encuestas a los usuarios.

Gráfica 7. El 48% de los usuarios en edades comprendidas entre 15 a 25 años, afirmó que hace ejercicios de una a dos horas diarias, y el 22% con 36 a 45 años, en el período de dos o más horas.

El tiempo de duración de las rutinas de entrenamiento, según (Selem, 2014), es de acuerdo al nivel en el que se encuentre la persona: principiante, intermedio o avanzado; pero también depende del tipo de ejercicios que haga.

Pero las rutinas no deberían durar más de una hora para que se haga un buen trabajo. Hay personas que están 2 a 3 horas en un gimnasio, pero hacen vida social y conversan a veces por una hora. Otras personas realizan tanto ejercicio



que no crecen porque hacen 4 ó 5 tipos de ejercicio para cada músculo, lo cual es incorrecto, puesto que lo único que se logra es agotar el músculo.

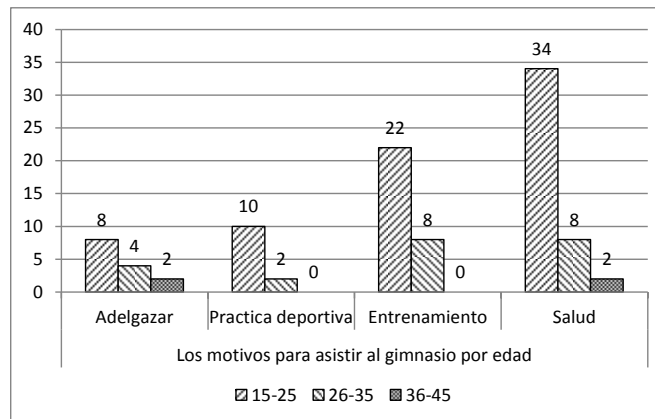
De acuerdo con (Miriam, 2014), 2 a 3 tipos de ejercicios por músculo, bien realizados, es suficiente. Obviamente esto va complementado de una buena alimentación y descanso para que el músculo pueda crecer y la masa muscular se pueda incrementar.

Los descansos entre ejercicio y ejercicio debe ser de 30 segundos y cuando se cambia de ejercicio es de un minuto a dos minutos. Por ejemplo una rutina de principiante debería ser en promedio de 40 minutos y cuando se está en avanzado podría ser una hora.

Esto cambia totalmente cuando se trata de un profesional, por ejemplo los atletas utilizan productos y entrenan distinto ya que viven de esto. Ellos pueden entrenar hasta por dos horas y luego van a descansar, esa es su rutina diaria, porque ese es su trabajo. Por eso ellos son profesionales. Incluso en tiempo de competencia pueden llegar a entrenar dos veces al día. Pero una persona común y corriente necesita trabajar dos horas. Muchas personas, a veces, quieren imitar a estos competidores porque leen sus rutinas en alguna revista. No se puede comparar con ellos salvo que sea un profesional (Miriam, 2014).

De modo que si se quiere obtener mejores resultados en el gimnasio lo ideal sería poder entrenar por 45 minutos a una hora si se habla de calidad. Al principio no es fácil, pero el esfuerzo hará ver muy pronto los resultados que se están buscando y eso motiva a querer seguir adelante con el entrenamiento.

Gráfica 8: Los motivos para visitar al gimnasio por edad

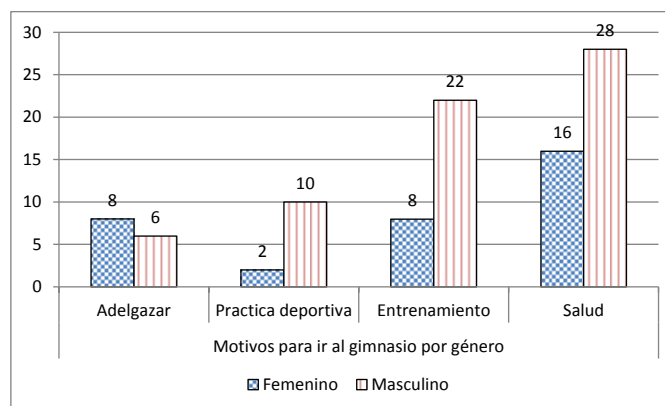


Fuente: Encuestas a los usuarios.

Según la gráfica 8, el 34% de las personas de 15 a 25 años, visitan el gimnasio para cuidar su salud. El 8% de personas con 26 a 35 años afirman también cuidar su salud en el gimnasio.

El 22% de personas con 15 a 25 años aducen razones de entrenamiento. Dentro de este mismo estrato de edad, el 10% lo hace por práctica deportiva y el 8% por adelgazar.

Gráfica 9: Los motivos para visitar al gimnasio por género



.Fuente: Encuestas a los usuarios.

En la gráfica 9, se observa que el 28% de los hombres visitan el gimnasio por salud y las mujeres el 16%. El 22% de los hombres lo hace por entrenar y el 8%

de las mujeres por la razón de salud. El 10% los varones confirmó que el motivo principal para visitar el gimnasio es por la práctica deportiva y solamente el 2% de las mujeres también lo hace por la misma motivación. El 8% de las mujeres dice que su motivación es adelgazar y el 6% de los hombres también.

En opinión de (Yaurreche, 2009), la mayoría de las personas comienzan a concurrir a un gimnasio por razones estéticas y deberían ser conscientes que la actividad física produce múltiples mejoras que no están a la vista, tales como: mejora de la circulación, regulación de la presión, disminución del colesterol, disminución del riesgo a enfermedades cardíacas, mejora de la elasticidad, etc. Es decir que más allá de estar gordo o flaco, en el interior tenemos otro mundo que dura todo el año y todos los años y no solamente en verano para la playa. Se trata de salud y no de estética. Lo que gastan en gimnasio a la larga lo van a ahorrar en remedios.

Mucha gente cree que al gimnasio sólo concurre gente joven y se equivocan ya que las edades de los que acuden a los gimnasios de Estelì, oscilan entre los 14 y los 70 años. Aunque no todos tienen los mismos objetivos, puesto que algunos llegan para aumentar la masa muscular, otros para reducir el porcentaje graso, otros para obtener mayor rendimiento en el deporte que practican y algunos simplemente para sentirse mejor. Como se puede observar el grupo es muy heterogéneo. También es verdad que del instructor a cargo va a depender de cómo se sienta la persona que recién comienza.

Una información importante que sustenta lo dicho con referencia a las edades se tabula en la siguiente matriz.

### Características generales de los sujetos de la muestra

Totalidad de la muestra	100
Varones de la muestra	66
Mujeres de la muestra	34
Edad promedio general	24.3
Edad promedio varones	24.6
Edad promedio mujeres	23.0

---

Fuente: Elaboración propia

A partir de la opinión de los gerentes entrevistados, se han precisado los servicios mínimos que debe tener el gimnasio para satisfacer sus necesidades. El gerente de uno de los gimnasios, expresó que si se trata de tomar muy en serio la musculación hay una serie de aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de elegir un gimnasio, puesto que se han presentado casos en gimnasios que no cuentan con barras o prensas, algo muy básico en estos centros. Expresando que en cualquier gimnasio, se consideran de primordial existencia, los siguientes implementos y equipos:

- Discos: si bien casi todos los gimnasios tienen discos de todos los pesos, es muy importante que hayan suficientes, y sobre todo que tengan bastantes discos olímpicos. Son discos de 20 kg y son muy importantes para realizar ejercicios de piernas como la prensa donde seguramente se llega a mover más de 300kg.
- Barras: son indispensables para poder realizar muchos de los ejercicios que se hacen en cualquier tipo de rutina. Las más importantes son las olímpicas que pesan 20 Kg, son largas e ideales para ejercicios como sentadillas, prensa de banca, peso muerto. Aunque es interesante que también existan barras más cortas ó barras EZ para realizar otro tipo de ejercicios como prensa francesa, espiral con barra o remo con barra.

- Mancuernas: importante que existan varios pares de mancuernas del mismo peso para no tener que esperar a que se liberen las de un peso específico. Deberían ser desde 1 kg hasta al menos 40 kg para ir controlando o evaluando la evolución y que esta no se estanque en ningún momento, subiendo idealmente de 1 en 1 kg o como mucho de 2 en 2 kg. En muchos gimnasios el peso más elevado en mancuernas es de 30kg, así que es interesante que al menos se tenga barras de mancuernas para que se puedan meter discos y subir el peso que se necesita para que la rutina sea suficientemente intensa.
- Bancos: el gimnasio debe tener además del típico banco plano para realizar ejercicios de pecho, bancos que se puedan inclinar para variar el ángulo de trabajo o realizar otros ejercicios para hombros, bíceps, tríceps o espalda, y también que se puedan declinar para realizar ejercicios de abdominales o trabajar la zona baja del pectoral. También tendría que tener banco como el predicador o banco Scott, y bancos con soporte para las barras o mancuernas que faciliten el acceso a ellas y poder iniciar el ejercicio sin necesidad de ayuda externa.
- Máquina de jalones: es importante tener varias máquinas de jalones para realizar ejercicios de espalda y tríceps, incluso de bíceps u hombros si no hay poleas. En ella se puede llegar a hacer una gran variedad de ejercicios para la espalda una zona de difícil entrenamiento si se carece de recursos.
- Máquina para cuádriceps y femoral: la pierna se puede entrenar perfectamente con barras y mancuernas, pero es muy importante tener una máquina de extensión de cuádriceps para trabajar esa zona específicamente y una de espiral femoral para alternar con el peso muerto rumano a la hora de fortalecer los músculos isquiotibiales. Estos músculos son un grupo muscular con inserción proximal en la pelvis e inserción distal en la tibia (también en el fémur y en el peroné) que juegan un papel importante en la extensión del muslo sobre la cadera y en la flexión de la pierna sobre el muslo cuando el cuerpo se encuentra en posición de pie.

Otros elementos de interés según el gerente entrevistado:

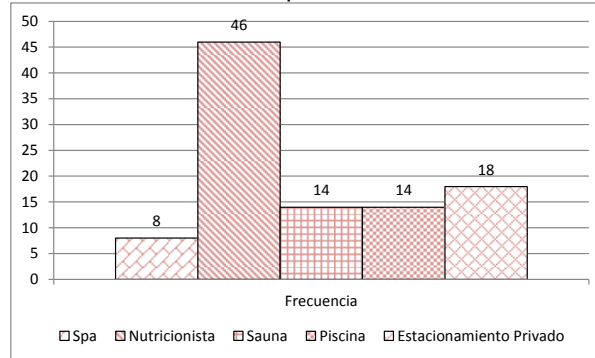
- Barra de dominadas: si bien la espalda se puede entrenar sin ellas, el ejercicio por excelencia para el desarrollo del dorsal son las dominadas, así que es muy interesante que el gimnasio tenga una, y sería interesante que tuvieran una máquina para dominadas asistidas para iniciarse en este ejercicio.
- Poleas: con ellas se pueden hacer infinidad de ejercicios, pero sin ellas se deja de hacer algunos muy interesantes como el cruce de poleas para peso. Ideales para trabajar cualquier músculo con una intensidad constante.
- Jaula y multipower: la jaula es un lugar donde se puede introducir la barra en medio de este tipo de cubo, cuenta con barras de seguridad que lo atraviesan transversalmente y pueden cambiarse de acuerdo a la altura que se desee, dependiendo del ejercicio que se desee. Muy interesante para las sentadillas libres que es el ejercicio más completo para la pierna. El multipower es muy interesante para iniciarse en muchos ejercicios ya que la barra va por unas guías, además de poder entrenar sin ayuda, se puede dejar en los anclajes a diferentes alturas si llega el momento en que no se puede mover más el peso colocado y no quedar atrapado con la barra. Ideal para ejercicios como prensa militar, prensa de banca o sentadillas guiadas.
- Equipo cardiovascular y aeróbico: ningún gimnasio está completo sin muchas bicicletas, elípticas, remos, escaladoras o cintas que funcionen en óptimas condiciones. Si se suele hacer sesiones de cardio dentro del gimnasio se debe tener cuidado de tener unas cuantas de cada una, porque son las que más se usan por gente que no hace pesas y las ocupan durante más de 30 minutos, aunque siempre se puede correr al aire libre.

Hasta aquí se han detallado los equipamientos mínimos y más necesarios que todo gimnasio debe tener para brindar un servicio eficiente, seguro y al alcance de la gran mayoría de rutinas que la gente solicita.

En las encuestas aplicadas a los usuarios de los gimnasios, también se les consultó acerca de algunos servicios complementarios a los cuales les gustaría acceder. Los resultados se muestran en la gráfica #10, siendo los servicios

complementarios consultados en la encuesta: Spa, Nutricionista, Sauna, Piscina y Estacionamiento privado.

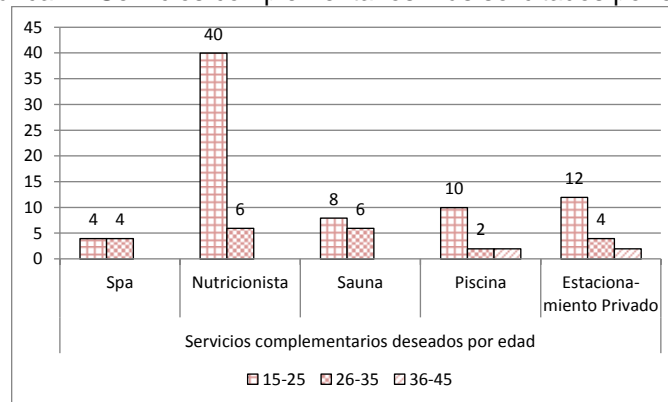
Gráfica 10: Servicios complementarios más solicitados.



Fuente: Encuestas a los usuarios.

Según la gráfica 10, el 46% solicita los servicios de un nutricionista para que los apoye en su nutrición como complemento de los trabajos de musculación. El segundo servicio demandado por el 18% es el estacionamiento privado, es decir, buscan la seguridad de sus vehículos. El 14% solicita servicios de sauna y piscina. En último lugar, el 8% sugirió un spa.

Gráfica 11: Servicios complementarios más solicitados por edad.

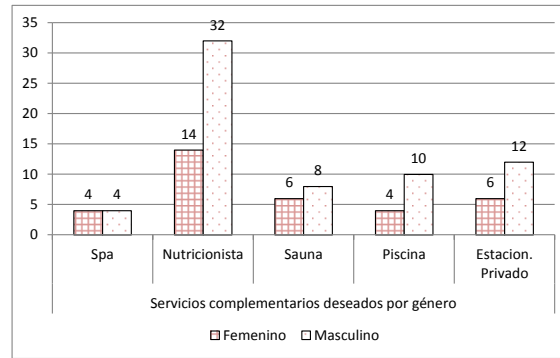


Fuente: Encuestas con los usuarios.

El gráfico 11 muestra las necesidades complementarias por edades. El 40% de los consultados de 15 a 25 años, afirma que le gustaría contar con los servicios de un nutricionista. El 12% del mismo grupo de 15 a 25 años, está solicitando el servicio

de estacionamiento privado. El grupo de 26 a 35 años, presenta necesidades en un 6% para ambos servicios de nutricionista y sauna.

Gráfica 12: Servicios complementarios solicitados por género. .



Fuente: Encuestas con los usuarios.

En la gráfica 12 se observa que el género masculino es el que más solicita los servicios de nutricionista con un 32%, le sigue en orden descendente, el servicio de estacionamiento privado con un 12%. El pico más alto para el género femenino es el servicio de nutricionista con un 14% y el segundo es el de estacionamiento privado con un 6%.

#### 11.2. Detectar las estrategias de posicionamiento que utilizan los gimnasios existentes en Estelí.

El posicionamiento comienza en un “producto”. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea cómo se ubica el producto en la mente de éstos. (Ries & Trout, 2007).

Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de

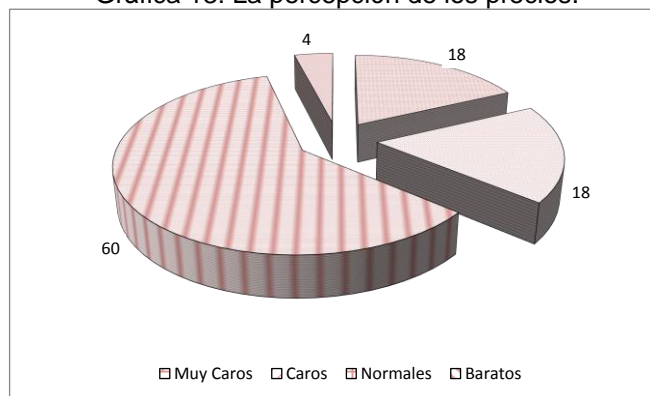


resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre – comunicada. (Ries & Trout, 2007)

En opinión de los gerentes entrevistados, los gimnasios en la ciudad de Estelí no hacen mucho para posicionar sus servicios en la población. No hacen promociones, no desarrollan campañas publicitarias. Cuentan que para iniciar sus operaciones solamente han hecho actividades publicitarias eventuales, es decir, no permanentes. El ciudadano que se acerca a un gimnasio desea constatar si verdaderamente le pueden ayudar con sus deseos y preferencias, que pueden ser muy variados y la mayoría no se fideliza con la organización, por lo que buscan en varios establecimientos hasta encontrar lo buscado.

Las variables consideradas más importantes para intentar un posicionamiento exitoso son: los precios, la ubicación del local, la segmentación por género y el aprovechamiento de las motivaciones de las personas para visitar estos establecimientos.

Gráfica 13: La percepción de los precios.



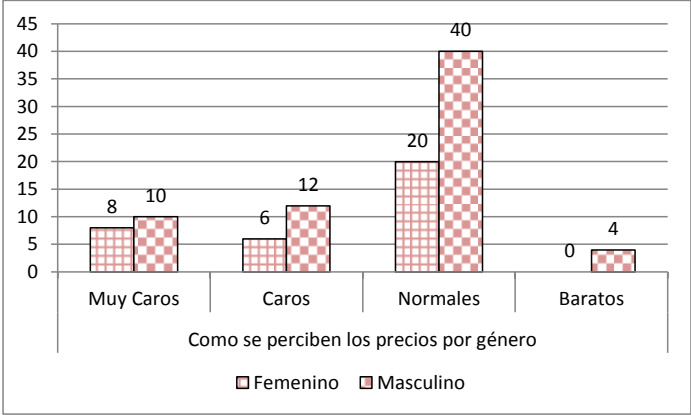
Fuente: Encuestas con los usuarios. .

En la gráfica13 se aprecia que el 60% de los usuarios considera los precios como normales, un 18% afirma que los sienten caros, y otro 18% como baratos.

Para responder este inciso, se consultaron tres rangos de precios: De \$5 a \$10, de \$11 a \$20 y de \$21 a más. La mayoría de los clientes encuestados no quisieron opinar sobre el rango precios en el que se ubicaban, por lo que se consideran

datos perdidos, y se presentan solamente como categorías de muy caros, caros, normales y baratos.

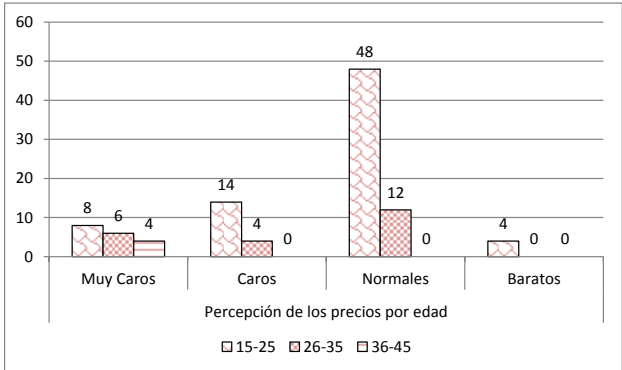
Gráfica 14: La percepción de los precios por género.



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas.

Cuando se les preguntó cómo percibían los precios por género, las opiniones se muestran en gráfica 14, en la que los varones fue mayoritaria con un 40% como normales, así también el 20% de las mujeres los consideraron igual. Un 12% de los hombres consideró caro los precios, y las mujeres en un 6%.

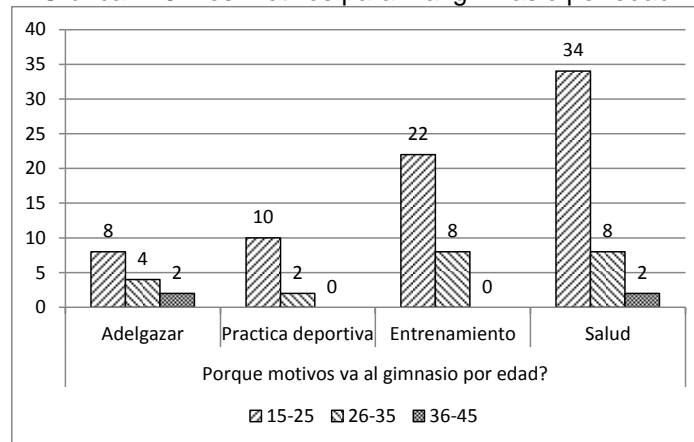
Gráfica 15 – La percepción de los precios por edad



Fuente: Encuestas con los usuarios

En la gráfica 15 se muestran los resultados de consultar los precios por edad. El 48% de las personas entre 15 a 25 dijeron que los precios son normales. En el segmento de personas de 26 a 35 años, lo indicaron igual con un porcentaje del 12%. Un 15% de 15 a 25 años, consideró los precios como caros.

Gráfica #16: Los motivos para ir al gimnasio por edad.



Fuente: Encuestas con los usuarios.

En la gráfica #16 se muestran los motivos que tienen las personas para visitar el gimnasio por edad. El 34% de las personas entre 36 a 45 años lo hacen por conservar la salud, el 22% de 26 a 35 años, asiste por entrenamientos y el 10% y el 8% de los más jóvenes dijeron que lo hacen por prácticas deportivas y por adelgazar o mantener la forma, respectivamente.

### 11.3. Analizar las variables de mercadotecnia que se definirán en el plan como estrategias a nivel de la ciudad.

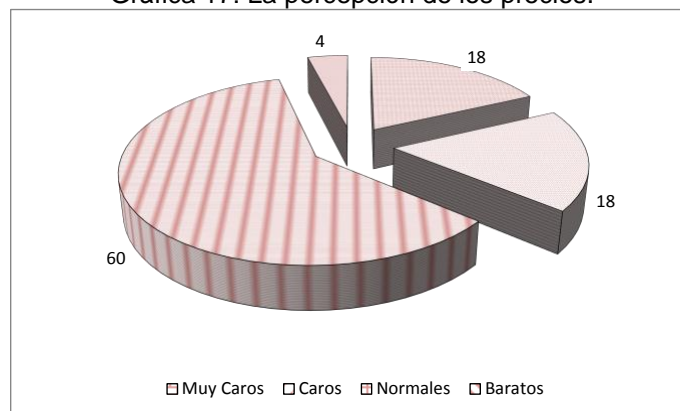
El posicionamiento comienza en un “producto”. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea cómo se ubica el producto en la mente de éstos. (Ries & Trout, 2007).

Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre – comunicada. (Ries & Trout, 2007)

En opinión de los gerentes entrevistados, los gimnasios en la ciudad de Estelí no hacen mucho para posicionar sus servicios en la población. No hacen promociones, no desarrollan campañas publicitarias. Cuentan que para iniciar sus operaciones solamente han hecho actividades publicitarias eventuales, es decir, no permanentes. El ciudadano que se acerca a un gimnasio desea constatar si verdaderamente le pueden ayudar con sus deseos y preferencias, que pueden ser muy variados y la mayoría no se fideliza con la organización, por lo que buscan en varios establecimientos hasta encontrar lo buscado.

Las variables consideradas más importantes para intentar un posicionamiento exitoso son: los precios, la ubicación del local, la segmentación por género y el aprovechamiento de las motivaciones de las personas para visitar estos establecimientos.

Gráfica 17: La percepción de los precios.

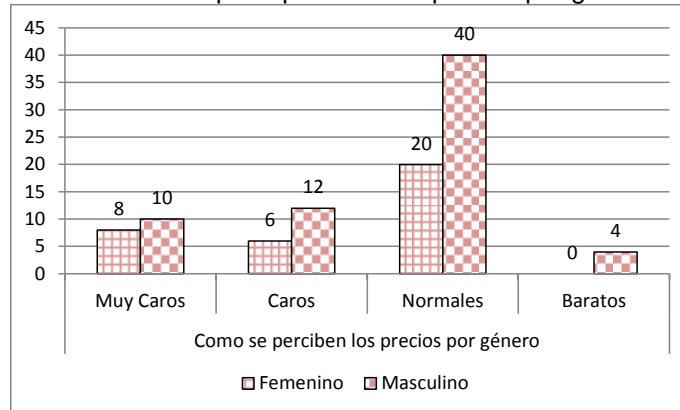


Fuente: Encuestas con los usuarios. .

En la gráfica17 se aprecia que el 60% de los usuarios considera los precios como normales, un 18% afirma que los sienten caros, y otro 18% como baratos.

Para responder este inciso, se consultaron tres rangos de precios: De \$5 a \$10, de \$11 a \$20 y de \$21 a más. La mayoría de los clientes encuestados no quisieron opinar sobre el rango precios en el que se ubicaban, por lo que se consideran datos perdidos, y se presentan solamente como categorías de muy caros, caros, normales y baratos.

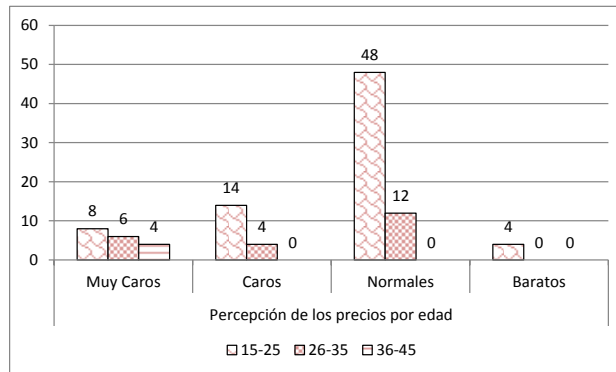
Gráfica 18: La percepción de los precios por género.



Fuente: Encuestas con los usuarios

Cuando se les preguntó cómo percibían los precios por género, las opiniones mostradas en la gráfica 18, la de los varones fue mayoritaria con un 40% como normales, así también el 20% de las mujeres los consideraron igual. Un 12% de los hombres consideró caro los precios, y las mujeres en un 6%.

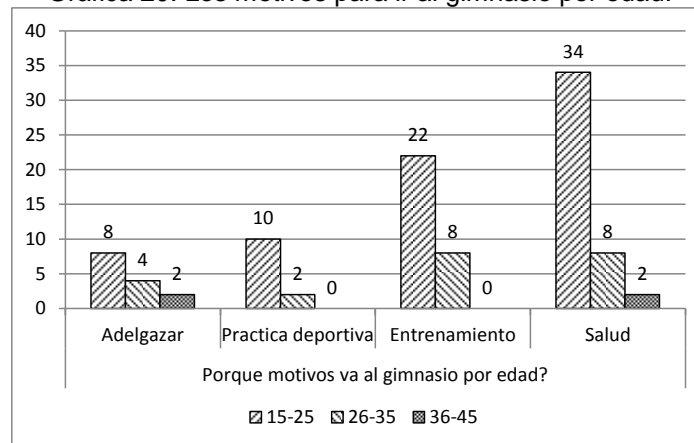
Gráfica 19: La percepción de los precios por edad



Fuente: Encuestas con los usuarios

En la gráfica 19 se muestran los resultados de la consulta de los precios por edad. El 48% de las personas entre 15 a 25 dijeron que los precios son normales. En el segmento de personas de 26 a 35 años, lo indicaron igual con un porcentaje del 12%. Un 15% de 15 a 25 años, consideró los precios como caros.

Gráfica 20: Los motivos para ir al gimnasio por edad.



Fuente: Encuestas con los usuarios.

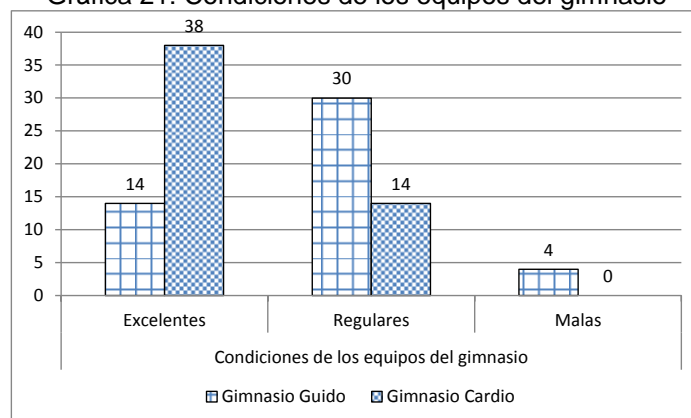
En la gráfica 20 se muestran los motivos que tienen las personas para visitar el gimnasio por edad. El 34% de las personas entre 36 a 45 años lo hacen por conservar la salud, el 22% de 26 a 35 años, asiste por entrenamientos y el 10% y el 8% de los más jóvenes dijeron que lo hacen por prácticas deportivas y por adelgazar o mantener la forma, respectivamente.

#### 11.4. Analizar las variables de mercadotecnia que se definirán en el plan como estrategias a nivel de la ciudad.

Tomando como referencia las necesidades de los entrevistados, se puede conocer que las variables de mercadotecnia más marcadas y que servirán para la elaboración de las estrategias de mercadotecnia son cinco: las condiciones de los equipos, la limpieza del local y los equipos, los precios, la capacidad de los entrenadores o instructores y los servicios ofrecidos.

A continuación se presentan los resultados de las consultas hechas acerca de estas variables:

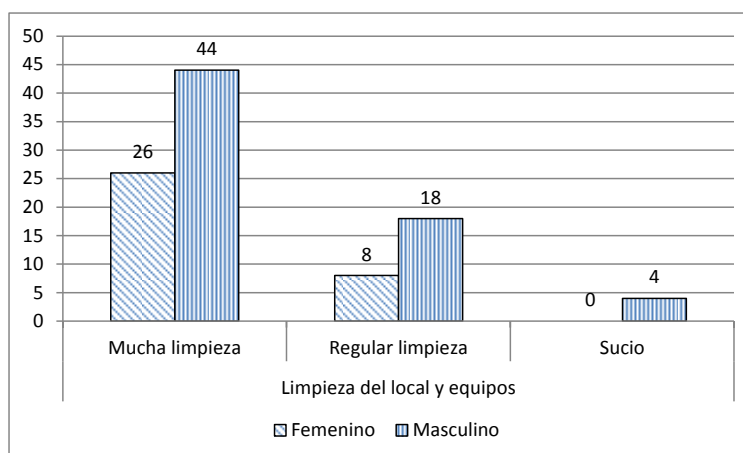
Gráfica 21: Condiciones de los equipos del gimnasio



Fuente: Encuestas con los usuarios

Según gráfica 21, el 38% de los clientes del Gimnasio Cardio, opinaron que las condiciones de los equipos son excelentes y el 14% de los clientes del Gimnasio Guido expresaron lo mismo. El 30% de los clientes del Gimnasio Guido, consideran que las condiciones son regulares y el 14% de los clientes del Cardio piensan que las condiciones son regulares. Estos resultados claramente indican que uno de los puntos para el diseño de cualquier estrategia de mercadotecnia son las condiciones como las que muestra el Gimnasio Cardio.

Gráfica 22: Opinión por género de las condiciones de limpieza del local y los equipos.

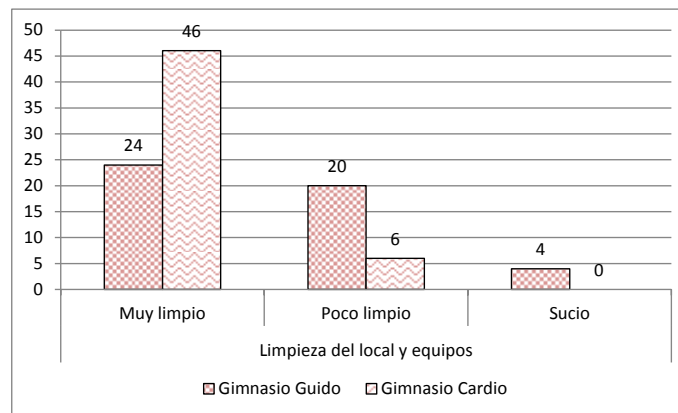


Fuente: Encuestas con los usuarios.

En gráfica22 se puede ver que el 44% de los varones que visitan los gimnasios consideran que tienen mucha limpieza y el 20% de las mujeres opinó lo mismo.El 18% de los varones dijo que la limpieza era regular, la misma opinión tuvo el 8% de las féminas.

De este gráfico, se infiere que la limpieza también es otra variable a tomar en cuenta como estrategia de posicionamiento.

Gráfica23: Limpieza de los gimnasios visitados

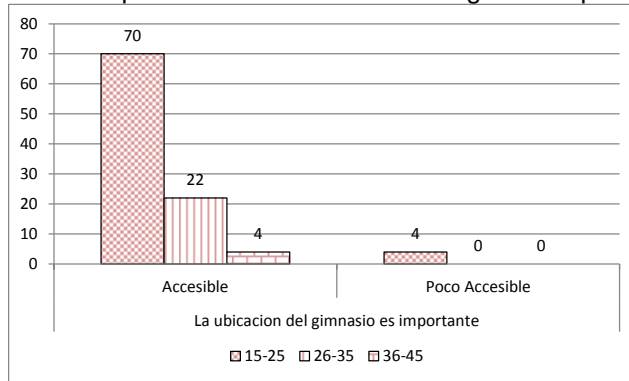


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas.

La percepción de limpieza del local y los equipos se presenta en la gráfica 23, en la que el 46% de las personas afirmaron que el gimnasio Cardio es más limpio que el Guido con una opinión del 24%.El 20% de las personas dijo que el Gimnasio Guido tiene poca limpieza y el 6% opinó lo mismo del Gimnasio Cardio.



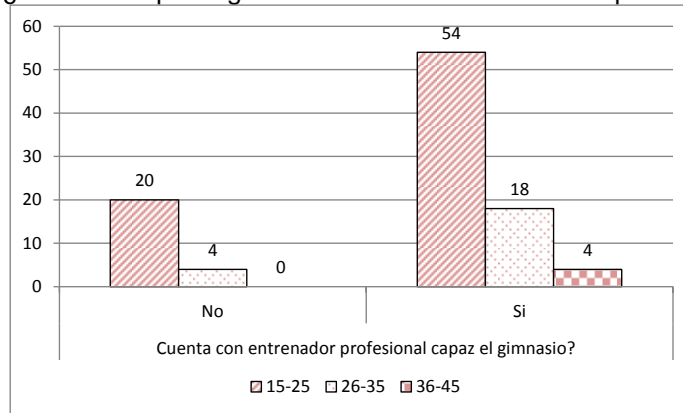
Gráfica 24: Importancia de la ubicación del gimnasio por edad.



Fuente: Encuestas con los usuarios

En la gráfica 24, se observa que la ubicación del gimnasio es una variable importantísima por edad, puesto que el 70% del grupo de 15 a 25 años opinó que el gimnasio debe tener una ubicación accesible. El 22% del segmento de consultado entre 26 a 35 años, afirmó lo mismo, que debe ser muy accesible.

Gráfica 25: ¿Considera que el gimnasio cuenta con entrenador profesional capaz?



Fuente: Encuestas con los usuarios

En la gráfica 25, se muestran los resultados de la consulta acerca de las capacidades de los entrenadores en los gimnasios. En opinión de las personas entre 15 a 25 años, que representan el 54%, los gimnasios cuentan con entrenadores capaces. En el mismo tramo de edades el 20% dijo que sentían que los gimnasios no tenían entrenadores capaces. El 18% de las personas entre 26 a 35 años, percibe que se cuenta con entrenadores capaces de guiar sus rutinas.

#### 11.5. Proponer estrategias para el establecimiento de un gimnasio en Estelí.

##### Formulación de la estrategia empresarial

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
2. Determinar a dónde queremos llegar: Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: Es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
  - a. Qué productos y servicios ofrecer
  - b. Qué demandas del mercado satisfacer
  - c. A qué segmento de clientes atender
  - d. Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
  - e. Qué método de ventas utilizar
  - f. Qué forma de distribución utilizar
  - g. Qué área geográfica atacar

Para el establecimiento del Plan Estratégico para instalar un gimnasio en Estelí se desarrollaron las siguientes etapas.

1. Análisis del entorno. Se desarrolla para conocer en qué posición se está, o que el análisis sirva de línea de base para la estrategia.

El análisis ambiental comprende el análisis y exploración de cuatro dimensiones: las fortalezas, las oportunidades, (ambas a lo interno de la organización) ,las debilidades y las amenazas, (a lo externo).

El análisis del sector de los gimnasios en Estelí indica que se deben aprovechar las siguientes fortalezas:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los gimnasios en Estelí ofrecen múltiple variedad de servicios y actividades, se cuenta con una novedosa y amplia línea de productos y servicios.</li> <li>2. Las actividades principales están orientadas a las personas de todas las edades.</li> <li>3. Excelente experiencia de entrenadores y monitores en la práctica de actividades gimnásticas.</li> <li>4. Personal auxiliar capacitado, joven y con ambiciones, tanto en servicio al cliente como en conocimientos en los entrenamientos físicos y nutricional.</li> <li>5. Buena ubicación para la instalación del negocio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca experiencia de los administradores de gimnasios.</li> <li>2. Precarias relaciones con proveedores y patrocinadores de eventos.</li> <li>3. Muy poca promoción y publicidad de los gimnasios.</li> <li>4. Algunos gimnasios ofrecen servicios con equipamiento obsoleto.</li> <li>5. Los gimnasios carecen de servicios especializados.</li> <li>6. La mayoría de administradores de gimnasios desconocen técnicas de mercadotecnia aplicada al sector.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de una cartera amplia de clientes, dadas las bonanzas económicas por las que atraviesa el segmento trabajador de las tabacaleras.</li> <li>2. Existen relativamente pocos gimnasios en la ciudad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La instalación de un gimnasio con la más óptima ubicación en la ciudad de Estelí, para ofrecer los productos y servicios más novedosos, contando con la poca existencia de gimnasios. (F1, F5 y O2)</li> <li>2. Los servicios de rehabilitación que se</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer políticas de ventas personalizadas que permitan la creación de carteras de clientes del segmento de trabajadores de la industria del tabaco. (D6, O1).</li> <li>2. Explotar las herramientas de la mercadotecnia de la</li> </ol>

<p>3. Explotar y darle importancia que se merecen los servicios de rehabilitación de las personas.</p> <p>4. La tendencia global de las personas a cultivar la salud de su cuerpo.</p> <p>5. La existencia de muchos clientes insatisfechos por los servicios que prestan algunos gimnasios, es decir, no cumplen con las expectativas del público, como son la calidad en los servicios y equipamientos.</p>	<p>instalen se enmarcan dentro de las políticas de atención a las personas de todas las edades. (F2, O3).</p> <p>3. La contratación de entrenadores y personal especializado y experimentado es clave para atender a las personas preocupadas con su salud. (F3, F4, O4)</p>	<p>promoción y la publicidad para potenciar el posicionamiento del gimnasio. (D1, D3, O1).</p> <p>3. La instalación de los mejores equipamientos en el gimnasio es de vital importancia para evitar clientes insatisfechos. (D4, D5, O5)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>1. Posibilidades de clima de negocio hostil por la fuerte competencia que se pronostica en el sector.</p>	<p>1. El ofrecimiento de membresías gratis para la captación de clientes y captar nuestros clientes metas, vendiendo la óptima calidad de los servicios especializados que se ofrecerán.</p>	<p>1. Diversificar los servicios gimnásticos en un mediano plazo ofreciendo novedades en la ciudad como: baños saunas, spa, servicios médicos.</p>

2. Determinar a dónde queremos llegar: Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

a. Misión:

Somos un gimnasio dirigido a todas las personas interesadas en mantenerse física y mentalmente sanas, preocupadas por estar en forma y lograr sus objetivos de vida. Creamos y aplicamos las técnicas de ejercicio

más reconocidas para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas dentro de un ambiente agradable y único en su categoría, olvidando el estereotipo del gimnasio al que acuden únicamente los fisicoculturistas y atletas de alto rendimiento.

b. Visión:

Ser un gimnasio destacado por su calidad y accesibilidad en los servicios, por contar con entrenamientos personalizados, consultas nutricionales y evaluaciones físicas para proporcionar el seguimiento y la motivación constante a nuestros clientes.

c. Valores:

- ✓ Bienestar. Promover la importancia de estar saludable para alcanzar un estado de plenitud física y mental.
- ✓ Calidad. Renovar constantemente nuestro compromiso para estar a la altura de las exigencias de nuestros socios, logrando así su completa satisfacción.
- ✓ Disciplina. Fomentar la conciencia del compromiso diario para alcanzar un estado óptimo de salud.
- ✓ Especialización. Contar con personal capacitado en las diferentes áreas integradas por nutriólogos, entrenadores certificados e instructores expertos en cada disciplina.
- ✓ Innovación. Ofrecer equipo de alta tecnología para el acondicionamiento físico, así como estar a la vanguardia en las tendencias de las diversas actividades aeróbicas.

d. Objetivos estratégicos

1. La instalación de un gimnasio con la más óptima ubicación en la ciudad de Estelí, para ofrecer los productos y servicios más novedosos.

2. La contratación de entrenadores y personal especializado y experimentado es clave para atender a las personas preocupadas con su salud.
3. Explotar las herramientas de la mercadotecnia de la promoción y la publicidad para potenciar el posicionamiento del gimnasio.
4. La instalación de los mejores equipamientos en el gimnasio es de vital importancia para evitar clientes insatisfechos

### 3. Plan estratégico

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION
1. La instalación de un gimnasio con la más óptima ubicación en la ciudad de Estelí, para ofrecer los productos y servicios más novedosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de un terreno en X ubicación de la ciudad.</li> <li>• Contratación de instructores con experiencia</li> <li>• Investigación de mercado para la instalación de un nuevo gimnasio en la ciudad de Estelí</li> </ul>
2. La contratación de entrenadores y personal especializado y experimentado es clave para atender a las personas preocupadas con su salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento de entrenadores con experiencia y especialidad en algunos de los segmentos de mercado que el gimnasio va a ofertar al público.</li> <li>• Ofrecimiento de servicios complementarios a cargo del personal especializado como nutricionista y medico quiropráctico.</li> <li>• Ubicación de un cafetín especializado en dietas especiales</li> </ul>
3. Explotar las herramientas de la mercadotecnia de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de spots publicitarios sobre el gimnasio y su ventaja competitiva frente a</li> </ul>

<p>promoción y la publicidad para potenciar el posicionamiento del gimnasio.</p>	<p>los demás gimnasios de la competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un plan de marketing por segmento de mercado para la captación de clientes y fidelización de los mismos</li> <li>• Activación de credenciales y afiliaciones utilizando la estrategia de Marketing 2.0 o marketing digital en las redes sociales</li> </ul>
<p>4. La instalación de los mejores equipamientos en el gimnasio es de vital importancia para evitar clientes insatisfechos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la tenencia de equipos modernos y especializados en adultos mayores.</li> <li>• Negociación con proveedores de equipos modernos</li> <li>• Asesoría por un período de 6 meses para el uso y mantenimiento de los equipos</li> </ul>

## **XII. CONCLUSIONES**

Los resultados que emergen del estudio muestran como la motivación relacionada a un interés estético es la más frecuente en las personas encuestadas, que visitan o concurren a las salas de musculación de los gimnasios.

Los gimnasios en la ciudad de Estelí no se esfuerzan para posicionar los servicios que ofrecen a los usuarios, es decir, no promocionan sus servicios y ni hacen campañas publicitarias. Para iniciar sus operaciones solamente desarrollan actividades publicitarias eventuales, es decir, no permanentes.

Las variables consideradas más importantes para intentar un posicionamiento exitoso son: los precios, la ubicación del local, la segmentación por género y el aprovechamiento de las motivaciones de las personas para visitar estos establecimientos.

Consecuentemente, los resultados obtenidos en la presente investigación podrán ser útiles a las personas que conducen las actividades en los gimnasios y las que se relacionan tanto directa como indirectamente con dicha acción, en la manera en que éstas puedan orientar sus esfuerzos en cumplir las expectativas de los clientes y así fomentar y reforzar este tipo de actividad física en la sociedad.

### **XIII. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a los representantes de los gimnasios incluir servicios especializados, tales como spa, un nutricionista, sauna, piscina y estacionamientos privados.
- Se deben diseñar campañas promocionales y publicitarias para promover el posicionamiento de los servicios de los gimnasios.
- Se sugiere enfatizar en el ofrecimiento de precios accesibles a los usuarios, la instalación de los locales en sitios de fácil acceso, ofrecer equipos especializados por género a fin de motivar el acceso de los usuarios.
- Se deben de poner en práctica las estrategias sugeridas que permitirán incursionar con altas probabilidades de éxito en el mercado estiliano de gimnasios.



#### XIV. BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, Y., & Valencia, S. (2013). *Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014
- Cardios, G. (10 de Noviembre de 2015). (O. E. Bolaños Prado, Entrevistador)
- Chain, N. S., & Chain, R. S. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGraw-Hill / Interamericana de Chile Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Gallegos, Y. (2013). Análisis de la necesidad de un gimnasio femenino en la ciudadela Florida Norte de Guayaquil para la creación de un plan de Marketing Estratégico. Guayaquil, Ecuador.
- Gitman, L. J. (1998). *Administración Financiera Básica, 3ra. edición*. México: Oxford University Press / Harla México, S. A. de C. V.
- Gregorat, J. (2008). <http://www.efdeportes.com>. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://www.efdeportes.com/efd118/perfil-de-las-personas-que-asisten-a-los-gimnasios.htm>
- Guido, G. (3 de Noviembre de 2015). (O. E. Bolaños Prado, Entrevistador)
- Hernandez Sampieri, R. (1997). *Metodología de la Invesgación*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1995). *Manual de la Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, Inc.
- Lemes Batista, A., & Machado Hernández, T. (Enero de 2007). *Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana*. Recuperado el Diciembre de 2015, de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>
- Miriam, R. (2014). *biomanantial*. Recuperado el 2015, de <http://www.biomanantial.com/ejercicios-acuerdo-edad-a-2575-es.html>
- Navarro, H. y. (Noviembre de 2012). *Revista Digital EF Deportes. com*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de <http://www.efdeportes.com/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Revista Digital. (Marzo de 2008). *Revista Digital, Buenos Aires*. Recuperado el 2015, de <http://www.efdeportes.com>

- Ries, A., & Trout, J. (2007). *Posicionamiento*. México: Mc Graw Hill of Management.
- Ronda Pupo, G. A. (3 de Noviembre de 2002). *Un concepto de estrategia*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Rugama, M. (2013). El sector tabaco es el que más empleo genera en Estelí. *El sector tabaco es el que más empleo genera en Estelí*.
- Selem, P. (2014). *Blog Pepe Selem*. Recuperado el 2015, de <http://www.elhombremasfuertedelperu.com/cuanto-tiempo-debe-durar-mi-rutina-de-entrenamiento/InicioBlog>
- Urbina, G. B. (2006). *Evaluación de Proyectos, 5ta. edición*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Perú: USAID/ Perú/ MyPE competitiva.
- Yaurreche, M. (2009). *Gimnasio Harlem*. Recuperado el 2015, de [http://gimnasioharlem.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78:razones-para-ir-a-un-gimnasio&catid=27:informes&Itemid=75](http://gimnasioharlem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=78:razones-para-ir-a-un-gimnasio&catid=27:informes&Itemid=75)

## **XV. ANEXOS**

Anexo #1. Encuesta para formular estrategias de posicionamiento para la instalación de un gimnasio en Estelí, en el año 2015.

Anexo #2. Guía de entrevista para los gerentes de gimnasios.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
Facultad Regional Multidisciplinaria del Norte  
FAREM- ESTELI

ANEXO #1

ENCUESTA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA  
LA INSTALACION DE UN GIMNASIO EN ESTELI EN EL AÑO 2015

Estimado usuario (a):

Somos estudiantes de Maestría de Gerencia Empresarial de la Facultad Multidisciplinaria del Norte – Estelí, y estamos realizando una investigación para formular estrategias de posicionamiento de un gimnasio en la ciudad de Estelí. Solicitamos su ayuda para llevar a buen término esta encuesta. La encuesta es anónima, es decir, no tiene que decir su nombre. Conteste con toda sinceridad, por lo que le estaremos profundamente agradecidos.

**I. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO**

Nombre del gimnasio \_\_\_\_\_

1. EDAD    15 - 25     26-35     36- 45     46-55     56-65
2. GENERO    1. Femenino     2. Masculino

**II. HABITOS DEPORTIVOS**

1. ¿Con que frecuencia practicas deportes a la semana?
- a. Diario     b. 1 a 3 días     c. 4 a 5 días     d. 6 a 7 días
2. ¿A qué horas del día realiza sus ejercicios?
- a. 5 am a 10 am     b. 11m a 3 pm     c. 4pm a 9 pm     d. 10pm a más
3. ¿Cuántas horas realiza ejercicios en el gimnasio?
- a. De 0 a 1 hora     b. De 1 a 2 hrs.     c. De 2 hrs. a más
4. ¿Por qué motivo vas al gimnasio?
- a. Adelgazar     b. Práctica deportiva     c. Entretenimiento     d. Salud

**III. GIMNASIO**

- I. ¿Qué actividades realiza en el gimnasio?
  - a. Pesas  b. Aeróbicos  c. Cardiovascular  d. Baile
2. ¿Cómo prefiere realizar sus actividades en el gimnasio?
  - a. Solo  b. Amigos  c. Compañeros  d. Familiares  e. NS/NC
3. ¿Cuáles son las condiciones de los equipos del gimnasio?:
  - a. Excelentes  b. Regulares  c. Malas  d. Muy Malas
4. ¿La limpieza del local y Equipos?
  - a. Muy limpio  b. Poco limpio  c. Sucio  d. Muy sucio
5. ¿Los precios del gimnasio son?
  - a. Muy caros  b. Caros.  c. Normales  d. Baratos.
6. ¿Podría decir cuánto es la tarifa mensual que paga?
  - a. De \$5 a \$10  b. De \$11 a \$20  c. De \$21 a más
7. ¿Cambiaría su opción, si se instalara en la ciudad un nuevo gimnasio con precios favorables y mejores instalaciones?
  - a. Si  b. No  3. Tal vez
8. ¿Servicios complementarios que desearía en el gimnasio?
  - a. Spa  b. Nutrición  c. Sauna  d. Piscina  e. Estacionamiento
9. ¿Cómo es la ubicación del gimnasio que visita?
  - a. Accesible  b. Poco accesible  c. Difícil acceso

### III. ENTRENADORES

1. ¿Cuenta con entrenador el gimnasio?
  - a. Si  b. No
2. ¿A qué nivel realiza sus rutinas de ejercicios?
  - a. Aficionado  b. Profesional  c. Mantenimiento
3. ¿Recomendarías a un amigo que realice sus jornadas gimnásticas en un local nuevo?
  - a. Si  b. No



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
Facultad Regional Multidisciplinaria del Norte  
FAREM- ESTELI

ANEXO #2

**GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE GIMNASIOS**

Objetivo: Disponer de información mercadológica relacionada y el impacto en el desarrollo de las empresas del giro de gimnasios en la ciudad de Estelí.

1. ¿Cómo se origina la idea la empresa que usted dirige?
2. ¿Considera exitoso el desempeño del negocio?
3. ¿Cómo considera que es la situación actual del sector?
4. ¿Cuál es el perfil idóneo para regentar un negocio de este tipo de negocios?
5. ¿Cuál es su consumidor tipo?
6. ¿Qué servicios gozan de mayor aceptación?
7. ¿Qué novedades ofrecería al cliente final para un futuro cercano?
8. ¿Cómo maneja el mantenimiento de los aparatos? ¿Tiene personal especializado para esta actividad?
9. ¿Cómo mínimo, que máquinas y equipos son necesarias para la apertura de un gimnasio?
10. ¿Cuándo son los picos de demandas de las temporadas durante el año?