



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Marketing

Identificación de las variaciones en los momentos de
verdad de PandaGym en la fidelización

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
de Licenciado en Marketing**

Autor:

Javier Geovanny Llerena Rojas

Director:

Paul Fernando Vanegas Manzano, PhD

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Agradezco de manera especial a mi mami y a mi papi por todo el sacrificio que han hecho por mi a lo largo de estos años, por su amor incondicional, su esfuerzo constante y por ser siempre mi mayor fuerza y motivación para seguir adelante. Gracias por creer en mí, por acompañarme en cada etapa y por impulsarme a no rendirme ante las dificultades.

Asimismo, agradezco a mis familiares y amistades que han estado presentes durante todo este proceso, brindándome su apoyo, ánimo y compañía en los momentos más importantes.

También extendiendo mi agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra manera, me han apoyado y motivado para nunca rendirme y alcanzar esta meta

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la salud, la fortaleza y la oportunidad de alcanzar un logro más en mi vida.

Quiero expresar un agradecimiento muy especial a Paul Vanegas, por su guía y apoyo durante todos estos meses. Mas que un tutor, ha sido un amigo, alguien que me ha acompañado con confianza, paciencia y valiosos consejos a lo largo de este proceso, haciendo que este camino fuera más significativo.

Agradezco a todos mis amigos, quienes han estado presentes durante varios años de mi vida, acompañándome y apoyándome en cada etapa. De manera muy especial quiero reconocer a las amistades que forme en la universidad durante estos tres años, por compartir conmigo experiencias que han hecho de esta etapa algo verdaderamente significativo

Finalmente, agradezco a mis papás y mi hermano por todo el apoyo que me han dado desde el inicio y por siempre creer en mí.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Anexos.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. LA CADENA DE LOS MOMENTOS DE VERDAD	2
1.1. Contexto y Antecedentes Del Estudio.....	2
1.2. Base Teórica Fundamental.....	3
1.2.1. Servicio Al Cliente.....	3
1.2.2. Momentos De Verdad.....	5
1.2.3. Satisfacción Del Cliente En Servicios	7
1.2.4. Fidelización y Retención.....	9
1.3. Planteamiento y Formulación Del Problema	11
1.4. Justificación y Objetivos De La Investigación.....	13
1.5. Delimitación De La Investigación.....	13
CAPÍTULO 2.....	15
2. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MODELOS DE LA CADENA DE LOS MOMENTOS DE VERDAD.....	15
2.1. Diagnóstico De La Situación Actual De Los Momentos De Verdad En Pandagym	15
2.1.1. Identificación De La Cadena De Los Momentos De Verdad En Pandagym	15
2.1.2. Descripción de la situación actual de los modelos de la cadena de verdad en PandaGym	21
2.2. Análisis de resultados de la encuesta	23
2.2.1. Fortalezas y brechas prioritarias	46
2.2.2. Correlación de Spearman.....	47

2.3. Análisis de resultados de la observación.....	48
2.3.1. Hallazgos por fase.....	62
2.3.2. Síntesis de hallazgos principales.....	63
2.4. Análisis mixto de encuestas y observaciones: identificación de hallazgos.....	63
CAPÍTULO 3.....	66
3. PROPUESTA PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO..	66
3.1. Propuesta De Mejora Del Servicio.....	66
3.2. Estrategias De Mejora De La Experiencia Del Cliente.....	67
3.3. Estrategias De Fidelización Y Retención.....	69
3.3.1. Condiciones De Satisfacción Y Fidelización.....	69
3.3.2. Estrategia de fidelización y retención.....	70
3.4. Indicadores De Evaluación De La Propuesta.....	71
3.4.1. Presupuesto.....	71
3.4.2. Indicadores.....	74
3.4.3. Cronograma.....	76
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS.....	82

Índice de Figuras

Figura 1: ¿Es usted cliente de PandaGym?	23
Figura 2: ¿En qué horario entrena?.....	23
Figura 3: ¿Qué edad tiene?	24
Figura 4: Seleccione su genero	24
Figura 5: ¿Cuánto tiempo lleva afiliado/a a PandaGym?	25
Figura 6: ¿Qué tipo de pago realiza normalmente?	25
Figura 7: ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio por semana?	26
Figura 8: ¿Su primer contacto con PandaGym fue mediante redes sociales?.....	26
Figura 9: La información que encuentre sobre PandaGym fue clara y util	27
Figura 10: Cuando me comuniqué por primera vez con PandaGym, recibí una respuesta en un tiempo adecuado	27
Figura 11: La atención inicial fue amable.....	28
Figura 12: La información que me dieron sobre planes, horarios y servicios fue clara	29
Figura 13: Mis dudas iniciales fueron resueltas de forma satisfactoria	29
Figura 14: Al llegar a PandaGym, el acceso y estacionamiento fueron cómodos.....	30
Figura 15: La organización del parqueadero facilita una llegada sin inconvenientes	30
Figura 16: El recibimiento por parte del entrenador/personal fue cordial	31
Figura 17: El recorrido inicial por las instalaciones me ayudó a entender cómo funciona el gimnasio.....	31
Figura 18: La prueba o demostración de máquina me generó confianza en el servicio	32
Figura 19: La explicación de planes y precios fue clara.....	33
Figura 20: El proceso de pago fue rápido y ordenado	33
Figura 21: El registro de ingreso fue sencillo y eficiente	34
Figura 22: El ingreso al gimnasio mediante Face ID/ huella funciona de forma rápida y confiable	34
Figura 23: El área para guardar pertenencias me parece ordenada y funcional.....	35
Figura 24: Las máquinas y equipos suelen estar en condiciones adecuadas para entrenar	35
Figura 25: La limpieza general del gimnasio es adecuada	36
Figura 26: Los baños/áreas de aseo suelen mantenerse en buenas condiciones	37
Figura 27: El entrenador brinda orientación útil cuando necesito ayuda con mi rutina	37
Figura 28: El trato del entrenador/personal me hace sentir bien atendido/a.....	38
Figura 29: El acompañamiento recibido me motiva a seguir asistiendo.....	38
Figura 30: Al finalizar mi entrenamiento, recibo una despedida cordial por parte del personal ..	39
Figura 31: La salida del gimnasio suele ser rápida y sin problemas.....	40
Figura 32: La salida del parqueadero/entorno se realiza con facilidad.....	40
Figura 33: En general, terminé mis visitas con una buena impresión del servicio	41
Figura 34: En general, estoy satisfecho/a con la atención que recibo en PandaGym.....	41
Figura 35: PandaGym cumple mis expectativas como gimnasio	42
Figura 36: La experiencia que tengo en PandaGym es consistente en mis visitas	42
Figura 37: Considero que la calidad del servicio de PandaGym es buena	43

Figura 38: Tengo intención de continuar entrenando en PandaGym durante los proximos meses	44
Figura 39: Recomendaria a PandaGym a amigos o familiares	44
Figura 40: Aunque existan otras opciones, prefiero seguir asistiendo a PandaGym	45
Figura 41: Mi experiencia en PandaGym influye en mi decisión de renovar mi plan.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1: Correlaciones entre promedios por fase, satisfacción y fidelización.....	47
Tabla 2: Correlaciones entre momentos de verdad críticos (ítems) y satisfacción/fidelización...	47
Tabla 3: Ficha de observación 1	48
Tabla 4: Ficha de observación 2	50
Tabla 5: Ficha de observación 3	52
Tabla 6: Ficha de observación 4	54
Tabla 7: Ficha de observación 5	55
Tabla 8: Ficha de observación 6	57
Tabla 9: Caracterización de las sesiones de observación.....	60
Tabla 10: Distribución del impacto en la percepción por fase.....	60
Tabla 11: Distribución del nivel de criticidad por fase.....	61
Tabla 12: Momentos de verdad con mayor recurrencia de impactos negativos	61
Tabla 13: Tendencias descriptivas por turno	62
Tabla 14: Fase 1: Contacto previo y decisión de visita	67
Tabla 15: Fase 2: Acogida presencial y alta del cliente.....	68
Tabla 16: Fase 3: Uso recurrente y acompañamiento.....	68
Tabla 17: Fase 4: Salida y cierre.....	68
Tabla 18: Presupuesto del rubro señalización y delimitación del parqueadero	72
Tabla 19: Adecuación de estantes para pertenencia	72
Tabla 20: Mejora y acondicionamiento básico de baños	72
Tabla 21: Mantenimiento preventivo de maquinas y equipos	72
Tabla 22: Capacitación básica en atención al cliente y estandarización del servicio	72
Tabla 23: Implementación de base de datos para seguimiento del cliente	73
Tabla 24: Diseño, producción e instalacion de material visual informativo.....	73
Tabla 25: Implementación de sistema de monitoreo y control operativo.....	73
Tabla 26: Resumen general del presupuesto de mejora del servicio	73
Tabla 27: Indicadores de evaluación de la propuesta de mejora del servicio en PandaGym	75
Tabla 28: Cronograma de implementación de la propuesta de mejora del servicio en PandaGym	76

Índice de Anexos

Anexo 1: Encuesta	85
Anexo 2: Ficha de observación.....	89

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como propósito identificar las variaciones en los momentos de verdad en la prestación del servicio de PandaGym y su influencia en la fidelización de los clientes. La investigación se sustentó en los aportes teóricos de Jan Carlzon sobre momentos de verdad, en el enfoque del *customer journey* de Lemon y Verhoef, en el modelo TCQ de De Keyser et al., y en estudios relacionados con satisfacción y fidelización en el ámbito del marketing de servicios. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, de alcance descriptivo, mediante la aplicación de encuestas a clientes activos y observación estructurada de los puntos de contacto del servicio. Los resultados permitieron identificar cuatro fases en la experiencia del cliente: contacto previo, acogida presencial, uso recurrente y salida y cierre. Se evidenciaron fortalezas en la atención inicial, la explicación de planes, el proceso de pago, el acceso biométrico y la orientación del entrenador; mientras que las principales debilidades se concentraron en la organización del parqueadero, la condición de los baños, la funcionalidad de los estantes y la falta de consistencia en la despedida del personal. Asimismo, se comprobó que la satisfacción mantiene una relación positiva con la fidelización, y que los factores relacionales, especialmente el acompañamiento del entrenador, tienen una incidencia relevante en la percepción del servicio. Se concluye que la fidelización en PandaGym se construye a partir de una experiencia integral, en la que el componente humano resulta decisivo, aunque persisten aspectos operativos que requieren mejora.

Palabras clave: cliente, experiencia, fidelización, momentos de verdad, satisfacción, servicio.

ABSTRACT

The purpose of this degree project was to identify the variations in the moments of truth in PandaGym's service delivery and their influence on customer loyalty. The research was based on Jan Carlzon's theoretical contributions on moments of truth, Lemon and Verhoef's customer journey approach, De Keyser et al.'s TCQ model, and studies related to satisfaction and loyalty in the field of services marketing. The study was conducted under a mixed-methods approach with a descriptive scope, using surveys applied to active customers and structured observation of the service touchpoints. The results made it possible to identify four phases in the customer experience: prior contact, on-site welcome, recurring use, and exit and closure. Strengths were identified in the initial attention, the explanation of plans, the payment process, biometric access,

and the trainer's guidance, while the main weaknesses were concentrated in parking organization, restroom conditions, the functionality of the storage shelves, and the lack of consistency in the staff's farewell. Likewise, it was confirmed that satisfaction maintains a positive relationship with loyalty, and that relational factors, especially the trainer's support, have a relevant influence on the perception of the service. It is concluded that loyalty at PandaGym is built from a comprehensive experience in which the human component is decisive, although operational aspects that require improvement still persist.

Keywords: customer, experience, loyalty, moments of truth, satisfaction, service.

INTRODUCCIÓN

En los servicios deportivos, la fidelización del cliente no depende únicamente de la infraestructura o del equipamiento, sino de la experiencia que el usuario construye en cada interacción con el servicio. En este marco, PandaGym, ubicado en Challuabamba, Cuenca, constituye un caso pertinente de análisis, ya que en su operación convergen factores humanos, funcionales y contextuales que inciden en la satisfacción y en la permanencia de sus clientes.

La presente investigación aborda los momentos de verdad en la prestación del servicio, entendidos como aquellos puntos de contacto en los que el cliente forma juicios sobre la calidad recibida. A partir de ello, el estudio se orienta a identificar las variaciones de dichos momentos en PandaGym y a analizar cómo estas influyen en la satisfacción y en la fidelización, con el propósito de generar criterios útiles para la mejora del servicio.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolla con un enfoque mixto y alcance descriptivo, mediante encuestas estructuradas y observación sistemática aplicadas a clientes activos del gimnasio. Su análisis se centra en tres variables: desempeño percibido por punto de contacto, satisfacción y fidelización.

El documento se organiza en tres capítulos. El primero presenta la fundamentación teórica, el problema, la justificación, los objetivos y la delimitación del estudio. El segundo expone el diagnóstico de la cadena de momentos de verdad en PandaGym y los resultados obtenidos. El tercero desarrolla la propuesta de mejora del servicio, las estrategias orientadas a fortalecer la experiencia del cliente y los mecanismos para evaluar su implementación.

CAPÍTULO 1

1. LA CADENA DE LOS MOMENTOS DE VERDAD

1.1. Contexto y Antecedentes Del Estudio

Carlzon (1987), estableció que, en el marketing de servicios, la experiencia del cliente no es un episodio aislado sino una secuencia de interacciones que, acumuladas, conforman la evaluación global del servicio. Desde esta base, el planteamiento clásico de los momentos de verdad sostiene que cada encuentro puede construir o deteriorar la relación con el usuario, destacando el papel del personal de primera línea, la coordinación interna y la coherencia operativa (Carlzon, 1987). Esta visión se amplió hacia un enfoque procesual con el customer journey, que distingue fases de precompra, compra y poscompra y reconoce respuestas cognitivas y emocionales sugeridas de múltiples puntos de contacto, algunos bajo control de la organización y otros no (Lemon & Verhoef, 2016). En esta trayectoria, la calidad percibida actúa como mecanismo explicativo central, en donde las interacciones cumplen o superan lo esperado, la experiencia se consolida y favorece comportamientos de continuidad y recomendación (Lemon & Verhoef, 2016).

De Keyser et al. (2020), avanzan en la misma trayectoria mediante el modelo TCQ (Touchpoints, Context y Qualities), que propone un lenguaje analítico para diseñar, medir, y priorizar la experiencia. El modelo identifica que contacto se evalúa (humano, físico o digital), en qué condiciones ocurre (factores individuales, sociales, de mercado y ambientales) y con qué cualidades se vive (participación, emoción, cognición, duración, valencia), permitiendo explicar por qué un mismo contacto puede generar valoraciones distintas entre clientes y orientar la mejora donde más impacta la percepción (De Keyser et al., 2020)

Miranda-Cruz et al. (2021); Valenzuela Salazar et al. (2019), coinciden en que la percepción del cliente se apoya en dimensiones funcionales (tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad) y relaciones (empatía, calidad del trato), las cuales explican buena parte de la satisfacción global; en esta misma línea, el marketing de servicios subraya que la calidad de atención y la consistencia de la experiencia operan como palancas estratégicas para la

competitividad y la recomendación (Pedreschi Caballero & Nieto Lara, 2023; Cañarte Rodríguez & Morán Quiñonez, 2021).

El contexto más reciente ha elevado aún más expectativas de los usuarios en servicios presenciales. La evidencia post-pandemia documenta mayor sensibilidad frente a higiene, tiempos, seguridad y trato, así como la integración de hábitos digitales y presenciales en la experiencia (Posada López & Vásquez López, 2022). Este entorno exige gestionar con mayor precisión los puntos de contacto y su contexto, no solo para cumplir estándares funcionales, sino también para sostener estados emocionales favorables que inciden en la evaluación global. De hecho, la relación entre calidad, satisfacción y lealtad se corrobora empíricamente en servicios latinoamericanos, mostrando asociaciones positivas y significativas que legitiman la medición fina por contacto y la priorización de mejoras donde más afectan la intención de continuidad y recomendación (Silva-Treviño et al., 2021)

En síntesis, los antecedentes muestran que la experiencia del cliente se construye contacto por contacto (momentos de verdad) y no en un evento aislado (Carlzon, 1987); que dicha experiencia se acumula a lo largo del recorrido de precompra, compra y poscompra (Lemon & Verhoef, 2016); y que su evaluación depende simultáneamente de dimensiones funcionales y relacionales (tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía) (Miranda-Cruz et al., 2021; Valenzuela Salazar et al., 2019) y del contexto y las cualidades emocionales/cognitivas que propone el marco TCQ (De Keyser et al., 2020). La evidencia regional respalda el encadenamiento entre calidad percibida, satisfacción y lealtad (Silva-Treviño et al., 2021) y exige distinguir entre la fidelización (actitudinal y comportamental) y retención táctica (Chuchuca-Vacacela et al., 2025; Pierrend Hernández, 2020). En conjunto, ello justifica medir comparativamente por punto de contacto y priorizar mejoras donde mas impactan en la valoración global del servicio, en línea con el marketing de servicios y la calidad de atención (Pedreschi Caballero & Nieto Lara, 2023).

1.2. Base Teórica Fundamental

1.2.1. Servicio Al Cliente

Según Molina Tamayo (2014), el servicio al cliente se entiende como el conjunto de actividades destinadas a brindar apoyo antes, durante y después de la compra, con el fin de asegurar una experiencia positiva para el consumidor, se define como el cumplimiento de las expectativas

del cliente respecto a que tan bien un servicio satisface sus necesidades, siendo un elemento clave para la percepción de valor. En este sentido, Miranda-Cruz et al. (2021), destacan que el cliente es la razón de ser de toda empresa, ya que los productos y servicios son diseñados y ofrecidos para satisfacer sus necesidades.

Según, Burbano et al. (2018), explican que al pasar del tiempo, el servicio al cliente ha pasado de un enfoque meramente transaccional a uno relacional, en el que la construcción de vínculos duraderos es la base de la competitividad, a partir del siglo XXI, se centra en la personalización y creación de relaciones de confianza, lo que constituye la esencia del marketing relacional. De igual forma, Fhon Nuñez (2022), señala que las empresas han entendido que la satisfacción y fidelización del cliente dependen de estrategias que valoren sus opiniones y promuevan interacciones continuas mediante herramientas como las redes sociales.

Según, Pedreschi Caballero & Nieto Lara (2023), los servicios no son percibidos directamente por los cinco sentidos, pero generan experiencias que impactan la decisión de recompra y la recomendación. Además, Cañarte & Morán (2021), señalan que el servicio puede visualizarse como cualquier actividad intangible ofrecida de una parte a otra, en la que la calidad depende de la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Según, Valenzuela et al. (2019), afirman que, debido a la alta competencia, las organizaciones deben ofrecer servicios de calidad como medio para superar las expectativas del consumidor. En este mismo sentido, Santa Cruz et al. (2020), encontraron que deficiencias en limpieza, atención y coordinación afectan directamente la satisfacción, lo que demuestra que un servicio de calidad es esencial para mantener la competitividad.

El personal es el primer generador de percepciones en los clientes, ya que su actitud, empatía e inteligencia emocional impactan en la calidad percibida. Pérez Ramírez et al. (2023), evidencian que existe una relación directa entre el nivel de inteligencia emocional del personal operativo y la satisfacción de los clientes, por lo que la capacitación en habilidades blandas es fundamental. Asimismo, Villalba-Miranda et al. (2017), destacan que la fidelización depende de experiencias emocionales positivas, lo que sitúa al personal como un factor determinante en la construcción de lealtad.

La incorporación de la tecnología ha transformado la manera en que las empresas gestionan la atención al cliente, Fhon Nuñez (2022), subraya que el marketing relacional actual se apoya en

herramientas digitales como redes sociales y marketing de contenidos para fortalecer la relación empresa-cliente. Por su parte, el Modelo de Excelencia en Gestión de Servicios (GEMSES) plantea que la innovación tecnológica debe orientarse a mejorar la experiencia del cliente y a garantizar la excelencia en la gestión de servicios (Pérez, 2021, p. 115).

1.2.2. Momentos De Verdad

El concepto de momentos de verdad fue desarrollado por Jan Carlzon (1987), quien los definió como “aquellos instantes en los cuales un cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y forma una impresión sobre la calidad del servicio” (p. 1). Este autor introdujo la idea de que cada interacción, por mínima que parezca, tiene el poder de construir o destruir la percepción del cliente sobre la compañía.

De manera complementaria, Lemon & Verhoef (2016), amplían el enfoque de Carlzon al introducir el concepto de experiencia del cliente (customer experience) y el viaje del cliente (customer journey). Estos autores sostienen que cada interacción con la empresa ya sea presencial o digital influye en las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales y conductuales del consumidor. Así, cada punto de contacto dentro del recorrido constituye un momento de verdad que modela la percepción global del servicio.

De Keyser et al. (2020) actualizan este planteamiento con la nomenclatura TCQ (Touchpoints, Context, Qualities). Según este modelo, los momentos de verdad se componen de tres dimensiones: los touchpoints o puntos de contacto, el context que rodea la interacción (situaciones, canal o ambiente), y las qualities o cualidades del servicio percibidas por el cliente. Este enfoque permite comprender como cada experiencia genera una evaluación inmediata sobre la empresa y afecta su relación futura con ella.

Carlzon (1987), sostiene que los momentos de verdad pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la forma en que la empresa gestiona la interacción con el cliente. Un momento positivo ocurre cuando se cumplen o superan las expectativas, generando satisfacción y confianza, mientras que uno negativo aparece cuando el servicio falla o el cliente percibe falta de empatía o profesionalismo.

Carlzon (1987), en sus estudios explica que un momento de verdad no se limita a la transacción, sino que incluye el entorno físico, la actitud del personal y la capacidad de la empresa para solucionar imprevistos. Por tanto, la calidad del servicio (Pedreschi & Nieto, 2023) y la

eficacia del personal (Santa Cruz et al., 2020) son componentes esenciales para transformar una interacción ordinaria en una experiencia memorable.

Siguiendo esta lógica, Lemon & Verhoef (2016) plantean que el recorrido del cliente incluye múltiples momentos de verdad: antes, durante y después de la compra o uso del servicio. En la fase previa, el cliente forma expectativas al buscar información, durante el consumo, evalúa la atención, las instalaciones y la respuesta del personal; y la fase posterior, valora la comunicación, seguimiento o resolución de quejas. Cada etapa representa una oportunidad para generar percepciones positivas y consolidar la fidelidad del usuario.

Finalmente, De Keyser et al. (2020) subrayan que existen momentos de verdad controlados y no controlados. Los primeros son gestionados directamente por la empresa (como la atención personalizada o el servicio digital), mientras que los segundos surgen de interacciones indirectas, como recomendaciones o comentarios de otros usuarios. En ambos casos, la calidad de la experiencia influye en la imagen general de la marca.

Según, Lemon & Verhoef (2016), el Customer Journey describe las etapas por las cuales transita un cliente durante su relación con una empresa, desde la búsqueda inicial de información hasta la etapa posterior al consumo, también indican que este proceso está formado por una secuencia de puntos de contacto (touchpoints), los que el cliente experimenta y evalúa la propuesta de valor de la marca.

Según De Keyser et al. (2020), cada punto de contacto representa un momento de verdad que influye en la experiencia general, estos puntos pueden ser físicos (interacción con los empleados o instalaciones), digitales (plataformas en línea, redes sociales) o híbridos (experiencias combinadas). La clave radica en mantener coherencia y calidad en todos ellos, de modo que el cliente perciba una atención fluida y satisfactoria en cada fase del recorrido.

Carlzon (1987), ya anticipaba esta visión al señalar que el éxito de una organización depende de cómo se gestionan las interacciones individuales que conforman la totalidad de la experiencia del cliente. En donde cada trabajador es responsable de crear valor en el instante de contacto con el usuario.

Carlzon (1987), nos explica que los momentos de verdad no solo determinan la satisfacción inmediata del cliente, sino también la reputación organizacional, también demostró que la

transformación de Scandinavian Airlines se sustentó en la gestión coherente de las interacciones con los pasajeros. Al empoderar al personal de primera línea, la empresa logro generar experiencias positivas consistentes, lo que fortaleció su imagen posicionamiento en el mercado. De Keyser et al. (2020), coinciden en que la experiencia del cliente es un factor decisivo en la construcción de reputación, ya que las percepciones acumuladas en los distintos puntos de contacto configuran la confianza y la credibilidad de la marca. Cuando los momentos de verdad son positivos y coherentes, se refuerza la lealtad del cliente y se proyecta una imagen sólida hacia el entorno competitivo.

Lemon & Verhoef (2016), añaden que la experiencia del cliente se forma como un proceso continuo, donde cada interacción influye en la evaluación global de la empresa. En consecuencia, las organizaciones que gestionan correctamente los momentos de verdad consolidan su reputación y obtienen ventajas sostenibles frente a sus competidores.

1.2.3. Satisfacción Del Cliente En Servicios

Según, Schiebler et al. (2025), la satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales del marketing de servicios, ya que constituye el resultado final de la experiencia vivida por el consumidor en su interacción con la empresa; la satisfacción representa un juicio de cumplimiento, es decir, la evaluación que realiza el cliente sobre si el producto o servicio ha cumplido con sus expectativas iniciales.

Siguiendo el mismo enfoque, Schiebler et al. (2025), nos explica que este enfoque se sustenta en la Teoría de la desconfirmación de expectativas (TDE) propuesta originalmente por Oliver en 1980, la cual plantea que los clientes comparan el desempeño percibido con sus expectativas previas. Si el desempeño excede dichas expectativas, se genera satisfacción; en cambio, si es inferior, surge la insatisfacción. En este proceso intervienen dos mecanismos: la asimilación, cuando el cliente ajusta su percepción hacia lo esperado, y el contraste, cuando percibe una diferencia significativa y reacciona negativamente.

En el contexto de los servicios, donde la experiencia es intangible, subjetiva y depende del contacto humano, la satisfacción se conviene en un indicador central del éxito organizacional (Pedreschi Caballero & Nieto Lara, 2023, p. 4). Para, Santa Cruz et al. (2020), la calidad de atención y el cumplimiento de promesas determinan el grado de satisfacción del usuario, quien evalúa tanto aspectos funcionales como emocionales del servicio.

Según, Valenzuela Salazar et al. (2019), la satisfacción en los servicios depende de múltiples determinantes, entre los que destacan la calidad percibida, la atención personalizada, la capacidad de respuesta y la fiabilidad del servicio. Los autores sostienen que la atención, el producto, el servicio y el precio son variables que influyen de forma significativa en la satisfacción, siendo la atención personalizada la que tiene el mayor peso.

Asimismo, Silva-Treviño et al. (2021), demuestran en su estudio de caso que la satisfacción del cliente se encuentra fuertemente correlacionada con la calidad en el servicio ($r= 0.820$) y con la lealtad ($r=0.803$). Entre los elementos más influyentes destacan los aspectos tangibles como la limpieza de las instalaciones, la apariencia del personal y el estado de los equipos, seguidos de la empatía y confiabilidad.

Por su parte, Schiebler et al. (2025), afirman que las expectativas iniciales del cliente son determinantes en la percepción final de satisfacción, ya que influye en cómo se evalúa el desempeño posterior.

Por su parte, Schielber et al. (2025), la satisfacción del cliente tiene un componente racional basado en la evaluación objetiva del desempeño y otro emocional, vinculado a los sentimientos que el servicio genera. Los autores señalan que los consumidores no solo juzgan el cumplimiento funcional, sino también el bienestar psicológico derivado de la experiencia.

Los factores racionales incluyen la rapidez, la eficacia y la precisión en la entrega del servicio, mientras que los emocionales se relacionan con la empatía, el reconocimiento, la cortesía y la conexión interpersonal (Pedreschi Caballero & Nieto Lara, 2023, p. 6). De igual forma, el estudio de Santa Cruz et al. (2020), revela que los clientes valoran la atención amable y la disposición del personal como elementos que generan emociones positivas, incluso más que los aspectos técnicos del servicio.

Para Pedreschi & Nieto (2023), la satisfacción del cliente también se interpreta como indicador clave de gestión organizacional, ya que refleja la eficacia de los procesos internos y la coherencia del servicio ofrecido, en donde la calidad en la atención es una herramienta estratégica de marketing que permite medir el desempeño empresarial y fortalecer la competitividad.

Silva-Treviño et al. (2021), sostienen que la satisfacción actúa como una medida indirecta de la calidad percibida, dado que los clientes interpretan la consistencia y confiabilidad del servicio

como señales de una gestión eficiente. En otras palabras, una organización que satisface a sus usuarios demuestra una gestión orientada a la excelencia.

De acuerdo con Santa Cruz et al. (2020), la satisfacción debe ser monitoreada mediante indicadores de percepción, retroalimentación y recompra, ya que su evolución permite evaluar la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

Según Silva-Treviño et al. (2021), la satisfacción no solo influye en la permanencia del cliente, sino también en su disposición a recomendar la marca, generando publicidad gratuita a través del boca a boca o las reseñas en línea, en donde la lealtad del cliente es una consecuencia directa de su satisfacción, lo que se traduce en recomendaciones positivas y mayor captación de nuevos usuarios.

Schiebler et al. (2025), confirman que las experiencias satisfactorias generan emociones positivas que aumentan la intención de recompra y la recomendación, mientras que las experiencias negativas producen el efecto contrario. En entornos digitales, esta relación se amplifica debido a la facilidad con la que los usuarios comparten opiniones en redes sociales y plataformas de reseñas.

1.2.4. Fidelización y Retención

Para, Pedeschi & Nieto (2023), la fidelización del cliente se entiende como un proceso estratégico que busca establecer una relación continua, emocional y mutuamente beneficiosa entre la empresa y sus consumidores. Según Pierrend Hernández (2020), *“la fidelización del cliente es la capacidad de una empresa para lograr que un consumidor mantenga una relación duradera basada en la confianza, la satisfacción y la percepción de valor”* (p. 35).

En este sentido, Chuchuca-Vacacela et al. (2025), la fidelización no se limita a la repetición de compras, sino que implica la creación de un vínculo afectivo y racional que hace que el cliente prefiera la marca incluso frente a la competencia. Asimismo, Pedeschi & Nieto (2023), coinciden al señalar que la calidad de atención y el cumplimiento de expectativas son factores que fortalecen la fidelidad del cliente, al generar experiencias coherentes y satisfactorias.

Aunque suelen considerarse sinónimos, fidelización y retención son conceptos distintos. La retención se refiere a las estrategias y acciones que la empresa ejecuta para evitar la pérdida de

sus clientes actuales, mientras que la fidelización implica la construcción de una relación voluntaria, sostenida y basada en la lealtad emocional (Pierrend Hernández, 2020, p. 36; Chuchuca-Vacacela, Reyes-Silva & Aguirre-Benalcázar, 2025, p. 5).

Pierrend Hernandez (2020), explica que la retención es un proceso “reactivo y táctico, centrado en mantener al cliente mediante promociones o beneficios”, mientras que la fidelización “es proactiva y busca crear un vínculo a largo plazo mediante la confianza y la personalización del servicio” (p. 36). En otras palabras, retener es mantener; fidelizar es hacer que el cliente desee quedarse.

De acuerdo con Chuchuca-Vacacela et al. (2025), la fidelización se divide en dos dimensiones principales: la actitudinal y la comportamental. La primera se basa en la conexión emocional del cliente con la empresa, su identificación con la marca y el nivel de confianza que desarrolla hacia ella; en este sentido, un cliente actitudinalmente fiel demuestra preferencia y afecto hacia la organización, aun cuando existan alternativas similares en el mercado. La segunda, la fidelización comportamental, se refleja en las acciones concretas del consumidor, como la recompra frecuente, la asistencia continua o la recomendación del servicio a terceros, evidenciando un compromiso práctico y sostenido con la marca. Los autores sostienen que ambas dimensiones deben coexistir para lograr una fidelización efectiva. Asimismo, Silva-Treviño et al. (2021), señalan que la satisfacción actúa como antecedente directo de la fidelidad, ya que los clientes satisfechos tienden a repetir la compra y desarrollar actitudes positivas hacia la marca.

Uno de los argumentos más relevantes para promover la fidelización es su impacto económico. Diversos estudios han demostrado que retener un cliente cuesta hasta cinco veces menos que captar uno nuevo. Esta diferencia se debe a que la captación implica inversión en publicidad, promociones adquisición de nuevos contactos, mientras que la retención aprovecha la relación ya existente y la confianza construida (Pierrend Hernandez, 2020, p. 8).

La literatura en marketing relacional refuerza este principio al destacar que los clientes leales no solo generan ingresos recurrentes, sino que también actúan como promotores naturales del servicio (Pedreschi & Nieto, 2023, p. 5). Por ello, invertir en programas de fidelización tiene un retorno superior a las estrategias de atracción masiva, ya que consolida relaciones rentables y reduce la rotación de usuarios (Pierrend Hernandez, 2020, p. 9).

Según Pierrend Hernández (2020), una cartera de clientes fieles garantiza ingresos estables, mejora la rentabilidad y fortalece la reputación de la empresa. Además, los consumidores fieles son menos sensibles al precio, confían en la marca y se convierten en defensores espontáneos de la organización.

Chuchuca-Vacacela et al. (2025), identifican que los clientes fidelizados contribuyen al crecimiento sostenido mediante tres comportamientos clave, la recompra, la recomendación y la tolerancia ante fallos ocasionales. Estos factores fortalecen la estabilidad de la empresa y reducen el impacto de la competencia.

Según, Pedreschi & Nieto (2023), el marketing relacional es el fundamental teórico de la fidelización, pues su objetivo principal es construir y mantener relaciones estables entre la empresa y sus clientes mediante la confianza, la comunicación y el valor compartido.

En la misma línea, Pierrend Hernández (2020), plantea que este enfoque “busca mantener relaciones rentables y sostenibles basadas en la confianza y la comunicación bidireccional, donde el cliente pasa de ser un comprador a un socio estratégico de la empresa” (p. 37). Asimismo, Chuchuca-Vacacela et al. (2025), sostienen que la aplicación del marketing relacional “favorece la creación de experiencias personalizadas que fortalecen la lealtad y la recomendación hacia la marca” (p. 6).

Finalmente, Santa Cruz & Delgado (2020), enfatizan que la gestión relacional centrada en la calidad del servicio y la atención al cliente “incrementa la satisfacción y genera una relación continua entre consumidor y empresa” (p. 49). En conjunto, estas perspectivas demuestran que la fidelización es el resultado directo de una estrategia relacional efectiva, que prioriza la confianza y la satisfacción como pilares del vínculo con el cliente.

1.3. Planteamiento y Formulación Del Problema

Carlzon (1987) plantea que la experiencia del cliente se configura en cada encuentro con la organización, en esos instantes se emiten juicios que fortalecen o desvanecen la relación. En esa línea, Lemon & Verhoef (2016) sostienen que la valoración del servicio se construye de manera acumulativa conforme el usuario transita desde el primer acercamiento hasta las interacciones posteriores al consumo, integrando percepciones cognitivas y emocionales.

Posteriormente para mejorar la comprensión y significancia de estos estudios De Kyser et al. (2020) proponen el marco TCQ, que permiten especificar el tipo de contacto (humano, físico, digital), el contexto en que ocurre (condiciones, individuales, sociales y ambientales) y las cualidades de la vivencia (participación, emoción, cognición, duración y valencia). Con todo, en la práctica persiste una brecha: se describen puntos de contacto, pero rara vez se comparan con criterios homogéneos por interacción incorporando su contexto y cualidades; ello dificulta explicar por qué un mismo contacto genera evaluaciones diferentes entre clientes (De Kyser et al., 2020).

La cuestión se complejiza porque la calidad percibida emergente de cada encuentro opera como mecanismo que impulsa la satisfacción; esta, desde la teoría de la des confirmación, resulta del contraste entre expectativas y desempeño (Schiebler et al., 2025). Cuando la medición se limita a indicadores globales, se diluye la trazabilidad del juicio: no se identifica qué interacción, ni en qué condiciones, lo determinó. Así se pierden matices entre dimensiones funcionales (tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad) y relacionales (empatía, calidad del trato), probadas como determinantes en servicios latinoamericanos (Valenzuela Salazar, Buentello Martínez, Alanís Gómez, & Villarreal Sánchez, 2019; Miranda-Cruz, Tapia-Hermida, Romero-Flores, Chiriboga-Zamora, & Fuentes-Gavilán, 2021). Adicionalmente, se confunden resultados relacionales: se asimila repetición a lealtad y se mezclan tácticas de retención con fidelización genuina, sin distinguir la vertiente actitudinal de la comportamental (Pierrend Hernández, 2020; Chuchuca-Vacacela, Reyes-Silva, & Aguirre-Benalcázar, 2025). Aunque la evidencia confirma asociaciones positivas entre la calidad, satisfacción y lealtad, el predominio de diseños transversales y mediciones agregadas limita la identificación de mecanismos y la priorización de intervenciones (Silva-Treviño, Macías-Hernández, Tello-Leal, & Delgado-Rivas, 2021).

En consecuencia, el problema de investigación se define como la necesidad de medir con granularidad los momentos de verdad, comparando expectativas y desempeño por contacto e incorporando contexto y cualidades conforme al marco TCQ, con el propósito de explicar cómo dichas variaciones inciden en la satisfacción (vía desconfirmación) y se proyectan en la fidelización en sus dimensiones actitudinal y comportamental, distinguiéndola de la mera retención (De Kyser et al., 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Carlzon, 1987; Schiebler et al., 2025; Pierrend Hernández, 2020; Chuchuca-Vacacela et al., 2025; Silva-Treviño et al., 2021). Esta formulación orienta una medición por contacto que articule el encadenamiento del desempeño

entre calidad percibida, satisfacción y fidelización para un aporte de insumos precisos para la toma de decisiones.

1.4. Justificación y Objetivos De La Investigación

El presente trabajo busca traducir a práctica cómo los momentos de verdad inciden en la satisfacción y la fidelización en servicios deportivos, un campo poco explorado en estudios ecuatorianos. A través del caso PandaGym, se mapearán los contactos clave y se medirán su desempeño, contexto y cualidades siguiendo el marco TCQ (De Keyser, Verleye, Lemon, Keiningham, & Klaus, 2020), articulando dicha evidencia con la desconfirmación de expectativas para estimar satisfacción (Schiebler, Lee, & Brodbeck, 2025) y con una lectura diferenciada de fidelización actitudinal y comportamental (Chuchuca-Vacacela, Reyes-Silva, & Aguirre-Benalcázar, 2025; Pierrend Hernández, 2020). El valor práctico es identificar puntos críticos para proponer estrategias concretas que mejoren la experiencia, reduzcan la rotación y fortalezcan la lealtad, en coherencia con la cadena que va ligada con la calidad, satisfacción y lealtad confirmada en contextos latinoamericanos (Silva-Treviño, Macías-Hernández, Tello-Leal, & Delgado-Rivas, 2021; Pedreschi Caballero & Nieto Lara, 2023).

Objetivo General

Identificar las variaciones en los momentos de la verdad en la prestación del servicio en PandaGym que influyan en la fidelización de los clientes.

Objetivos Específicos

1. Identificar la cadena de los momentos de verdad
2. Describir la situación actual de los modelos de la cadena de los momentos de verdad
3. Proponer los cambios necesarios para el incremento de la satisfacción en el servicio

1.5. Delimitación De La Investigación

Este estudio se limita a PandaGym (Challuabamba-Cuenca) y se enfoca en identificar los momentos de verdad del servicio, aquellos encuentros en los que los clientes forma juicios sobre la atención, y analizar como estos influyen en la fidelización. El trabajo se realizo exclusivamente en las instalaciones y canales propios de PandaGym, durante un periodo especifico y continuo según el cronograma aprobado, con un corte. La población objetivo son clientes activos: la unidad de análisis es el cliente y su experiencia en cada punto de contacto. Criterios de inclusión: usuarios

de 17 años o más, con al menos un mes de afiliación continua y experiencia reciente de uso, capaces de responder escalas. Criterios de exclusión: menores de 17 años, afiliaciones menores a un mes, usuarios de pases diarios u ocasionales, exclientes sin contacto y cuestionarios incompletos o inconsistentes. Las variables se acotan a: (I) desempeño percibido por punto de contacto (componentes funcionales como tangibles, tiempos y seguridad; y relaciones como empatía y trato), (II) satisfacción entendida como contraste expectativas y desempeño y (III) fidelización en dos dimensiones (actitudinal: vinculo, confianza, identificación; comportamental: continuidad y recomendación). El enfoque metodológico es descriptivo y mixto, se aplicarán encuestas estructuradas para medir desempeño por contacto, satisfacción y fidelización, y observación sistemática para auditar tangibles y procesos en los contactos críticos; el análisis considera estadística descriptiva y relaciones consistentes con el encadenamiento entre desempeño por contacto, satisfacción y fidelización. Se reconocen como limitaciones el corte transversal y el sesgo de respuesta; se asume que las escalas son comprendidas, que los puntos de contacto identificados representan la experiencia típica y que no habrá cambios extraordinarios en la operación durante la recolección. No se incluyen comparaciones con otros gimnasios, evaluaciones financieras detalladas, ni efectos de campañas externas, el objetivo es generar evidencia valida para PandaGym en el periodo estudiado y orientar mejoras concretas en su cadena de momentos de verdad.

CAPÍTULO 2

2. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MODELOS DE LA CADENA DE LOS MOMENTOS DE VERDAD

2.1. Diagnóstico De La Situación Actual De Los Momentos De Verdad En Pandagym

2.1.1. Identificación De La Cadena De Los Momentos De Verdad En Pandagym

Fase 1: Contacto previo y decisión de visita

Esta fase reúne los primeros intercambios entre la persona interesada y PandaGym a través de redes sociales y comunicación directa por llamada o WhatsApp. Su propósito es informar y despejar dudas sobre planes, horarios, servicios incluidos y condiciones de acceso. La claridad del mensaje, la coherencia entre lo ofrecido y lo que realmente se brinda, así como la oportunidad en la respuesta, configuran la expectativa inicial del cliente. Un contacto ágil, cortés y útil reduce fricciones, disminuye la incertidumbre y predispone favorablemente a la visita presencial. Por tratarse del primer punto de encuentro, cualquier inconsistencia en la información o demoras innecesarias afectan la intención de acudir y la percepción de profesionalismo de la marca.

Desglose

- **Contacto por redes sociales**

Este momento de verdad ocurre cuando el potencial cliente tiene su primer acercamiento digital con PandaGym, generalmente a través de Instagram o Facebook. En esta etapa, la persona observa publicaciones, historias, promociones, comentarios o recomendaciones, y empieza a formarse una primera impresión sobre el gimnasio.

La calidad de este contacto depende de aspectos como la claridad del contenido, la imagen que proyecta el gimnasio y la facilidad para encontrar información básica como horarios, ubicación, servicios, etc. Si esta primera impresión es positiva, aumenta la probabilidad de que el usuario decida comunicarse.

- **Comunicación inicial (redes sociales, llamada o WhatsApp)**

Este momento de verdad se presenta cuando el potencial cliente decide escribir por redes sociales, enviar un mensaje por WhatsApp o realizar una llamada telefónica para pedir información. Aquí se evalúan elementos como el tiempo de respuesta, la amabilidad en la atención, la claridad de la información y la capacidad para resolver dudas iniciales.

Este contacto es clave porque influye directamente en la decisión de visitar el gimnasio. Una atención rápida, cordial y clara genera confianza; en cambio, respuestas tardías o incompletas pueden hacer que el potencial cliente pierda interés.

Fase 2: Acogida presencial y alta del cliente

La relación presencial se inaugura desde el parqueadero, donde señalización, orden y seguridad condicionan la primera impresión en sitio. En recepción, el entrenador o personal a cargo realiza el recibimiento, valida el motivo de la visita y encamina el proceso. Luego, el recorrido por el establecimiento cumple una función orientadora: ubica zonas, explica normas y detalla los servicios disponibles, reduciendo la sensación de descontrol propia del primer ingreso. La prueba de máquinas permite que la persona evalúe directamente estado, higiene y facilidad de uso de los equipos; es un momento clave para transmitir calidad y confianza. Con esa base, la presentación de planes debe ser precisa y transparente en beneficios y condiciones, facilitando la decisión. Si hay adhesión, el pago debe gestionarse con agilidad y sin ambigüedades; finalmente, el registro en el sistema de acceso formaliza la relación (creación de perfil y habilitación de Face ID o huella). Esta secuencia traduce el interés en afiliación efectiva; por ello, cada contacto exige consistencia, tiempos razonables y trato profesional para consolidar la decisión y evitar arrepentimientos tempranos.

Desglose:

- **Parqueadero (llegada al establecimiento)**

Este momento de verdad inicia cuando el usuario llega a PandaGym y busca dónde estacionarse. Actualmente, el parqueadero no está señalizado, lo que puede generar inconvenientes, ya que en ocasiones los vehículos no se estacionan adecuadamente o incluso el cliente termina estacionando lejos del gimnasio.

Este punto influye en la primera impresión presencial, porque puede generar molestia o incomodidad antes de entrar. Aunque parezca un detalle externo, forma parte de la experiencia del cliente desde el momento en que llega.

- **Recepción y recibimiento del entrenador**

Este momento de verdad ocurre cuando el cliente entra al gimnasio y recibe el primer saludo presencial por parte del entrenador. Aquí el usuario evalúa la amabilidad, la disposición para atender y la sensación de bienvenida.

Es un punto importante porque marca el tono de la experiencia presencial. Un recibimiento cordial ayuda a que el cliente se sienta cómodo y con confianza para continuar el proceso.

- **Recorrido por el establecimiento**

En este momento de verdad, el entrenador guía al usuario por las diferentes áreas del gimnasio para que conozca cómo está distribuido el espacio y qué servicios están disponibles. Durante este recorrido, el cliente observa aspectos como el orden, la limpieza, la distribución de máquinas y el ambiente general del lugar.

Este contacto permite que el usuario construya una percepción inicial más completa sobre la calidad del servicio y sobre si el espacio responde a sus expectativas.

- **Prueba de máquinas**

Este momento de verdad se da cuando el potencial cliente tiene la oportunidad de probar algunas máquinas antes de decidir su afiliación. Aquí se pone a prueba la percepción sobre el estado de los equipos, su funcionamiento, la comodidad y la calidad general del gimnasio.

La prueba de máquinas es clave porque transforma la información verbal en una experiencia directa. Si el cliente percibe buen estado y funcionamiento, aumenta la confianza en el servicio.

- **Presentación de planes**

Este momento de verdad ocurre cuando, después del recorrido, se explican los planes disponibles, precios, tiempos de afiliación y beneficios. En esta etapa, el cliente evalúa si la

información es clara, si entiende las diferencias entre planes y si la propuesta se ajusta a sus necesidades.

La calidad de este punto depende de la forma en que se comunica el valor del servicio, no solo del precio. Una explicación clara facilita la toma de decisión.

- **Pago del plan**

Este momento de verdad se presenta cuando el cliente decide afiliarse y realiza el pago del plan elegido. Aquí se evalúa la agilidad del proceso, la claridad sobre el valor a pagar y la confianza que transmite el procedimiento. Aunque es un momento breve, es importante porque la confirmación de la compra y el paso de visitante a cliente.

- **Registro del usuario en el sistema de acceso**

Este momento de verdad ocurre cuando se registra al nuevo cliente en el sistema para su ingreso mediante Face ID o huella. En este punto el usuario evalúa si el proceso es rápido, ordenado y fácil de entender. Este momento es importante porque formaliza la afiliación y da al cliente una sensación de acceso organizado y controlado.

Fase 3: Urecurrente y acompañamiento

Una vez afiliado, el cliente ingresa de forma regular mediante Face ID o huella. Este acceso debe ser rápido y confiable, ya que marca el inicio de cada sesión y refuerza la percepción de control operativo. Durante la estancia, el asesoramiento para rutinas concentra el valor diferenciador del servicio: el entrenador orienta objetivos, adecua la carga y corrige técnica con énfasis en seguridad. La calidad, oportunidad y calidez de esa guía inciden directamente en motivación, sensación de progreso y continuidad.

Desglose:

- **Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)**

Este momento de verdad se repite en cada visita del cliente y ocurre cuando ingresa usando Face ID o huella. Aquí se evalúa la rapidez, la confiabilidad del sistema y la facilidad de acceso.

Cuando el ingreso funciona bien, genera una percepción de orden y buena gestión. Si falla o se demora, puede causar molestia desde el inicio de la sesión.

- **Guardado de pertenencias en estantes**

Este momento de verdad se da cuando el cliente deja sus objetos personales en los estantes antes de entrenar. En este punto se valora el orden del espacio, la facilidad de uso y la sensación de seguridad al dejar sus pertenencias.

Aunque es un contacto breve, influye en la comodidad y tranquilidad del usuario durante su entrenamiento.

- **Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)**

Este momento de verdad corresponde al desarrollo de la rutina dentro del gimnasio. Aquí el cliente interactúa directamente con las máquinas, el espacio físico y el ambiente general. Se evalúan aspectos como el estado de los equipos, la disponibilidad, la limpieza, la comodidad y la experiencia general de entrenamiento.

Es uno de los momentos más importantes porque concentra gran parte de la experiencia del servicio.

- **Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador**

Este momento de verdad ocurre cuando el cliente solicita o recibe orientación del entrenador para su rutina. Incluye apoyo en objetivos, corrección de técnica, ajuste de carga y recomendaciones de seguridad.

Este punto tiene alto valor porque representa el componente humano del servicio. La calidad del acompañamiento influye directamente en la motivación, la confianza y la continuidad del cliente.

- **Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta**

Este momento de verdad se presenta cuando el cliente utiliza el baño para asearse o cambiarse. Aquí se evalúa principalmente la limpieza, el orden, la comodidad y el estado general de este espacio.

Aunque no forma parte del entrenamiento en sí, influye fuertemente en la percepción final de calidad del servicio.

Fase 4: Salida y cierre

La salida del gimnasio cierra la experiencia del día y consolida la impresión final. Tras concluir la rutina, el cliente recibe la despedida del entrenador, un cierre cordial que puede incluir recordatorios breves o próximos pasos; este gesto alinea el final con lo vivido y refuerza el vínculo. A continuación, el usuario sale por el control de acceso (validación de salida) y se dirige al parqueadero, donde la señalización, el flujo y la sensación de seguridad completan la visita. Al ser una fase que se repite jornada a jornada, la consistencia entre el acceso, el acompañamiento y el cierre acumula percepciones en el tiempo, determinando la satisfacción sostenida y condicionando la fidelización y la recomendación del servicio.

Desglose:

- **Despedida del entrenador**

Este momento de verdad ocurre cuando el cliente termina su sesión y recibe (o no) una despedida por parte del entrenador. Aquí se evalúa la cordialidad del cierre, la atención final y la sensación de acompañamiento hasta el final de la visita.

Una despedida adecuada ayuda a cerrar la experiencia de manera positiva y puede reforzar la intención de regresar.

- **Salida por el control de acceso**

Este momento de verdad se da cuando el cliente se retira del gimnasio y pasa por el sistema de salida. Se evalúa si el proceso es rápido, ordenado y sin inconvenientes.

Aunque es un punto breve, forma parte del cierre operativo de la experiencia y contribuye a la percepción de organización.

- **Salida del parqueadero**

Este momento de verdad ocurre cuando el cliente sale del área de parqueo y finaliza completamente su visita. En este punto influyen aspectos como el orden de los vehículos, la facilidad para salir y la percepción de seguridad.

Al ser el último contacto físico con el servicio, este momento puede reforzar una impresión positiva o dejar una molestia final, especialmente si hay desorden en el estacionamiento.

En conjunto, estos momentos de verdad muestran que la experiencia del cliente en PandaGym no depende de un solo contacto, sino de una secuencia de interacciones que comienzan antes de la visita y terminan cuando el usuario abandona el establecimiento. Por ello, la mejora del servicio requiere trabajar cada momento de forma específica, especialmente aquellos que afectan la comodidad, la atención y la percepción de calidad a lo largo de las cuatro fases.

2.1.2. Descripción de la situación actual de los modelos de la cadena de verdad en PandaGym

Fase 1: Contacto previo y decisión de visita

El potencial cliente hace su primer acercamiento a PandaGym mediante redes sociales ya sea Facebook o Instagram, para comunicarse con el mismo lo hace por estos medios o mediante WhatsApp o llamada. La respuesta la da el entrenador o el dueño del establecimiento, en este caso el entrenador atiende otras tareas, por lo que a veces no hay una respuesta rápida o clara. La información de planes, horarios y reglas se envía sin un guion fijo, así que depende de cada uno el cómo comunicarse al momento de atender. Se agenda la visita, pero casi no hay recordatorios ni seguimientos cuando el usuario duda en ir o no.

Fase 2: Acogida presencial y alta del cliente

La visita empieza desde el parqueadero, el cual no está señalizado por lo que existe un gran problema de estacionar el vehículo, pues hay ocasiones en donde se debe dejar el vehículo en la vía principal en donde el usuario no puede observar su vehículo y se crea una incertidumbre de preocupación. En recepción, el entrenador saluda, hace un recorrido por las áreas, ofrece una prueba breve de máquinas y luego explica planes y precios. En horas con muchas personas en el gym, el entrenador divide su tiempo entre limpiar, vender y asesorar, y la atención pierde calidez y oportunidad. Si la persona decide afiliarse, el pago y el registro (Face id/huella) son rápidos.

Fase 3: Uso recurrente y acompañamiento

El acceso con Face ID/huella funciona bien y da sensación de control. El cliente guarda sus pertenencias, hace su rutina y en caso de ser necesario pide ayuda al entrenador, como el entrenador también limpia y gestiona cobros, el acompañamiento puede ser intermitente; algunos clientes sienten que no avanzan en su entrenamiento. Los baños/vestidores influyen mucho en la impresión final, la falta de higiene da una mala imagen y baja la satisfacción del cliente.

Fase 4: Salida y cierre

Al terminar, el entrenador se despide (no siempre), se valida la salida y el cliente sale del parqueadero. No hay un cierre estándar que refuerce el logro del día o lo que avanzaría en el proceso del entrenamiento.

2.1 Metodología de la investigación

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que su principal objetivo es identificar y entender los momentos clave en el servicio que ofrece PandaGym, y analizar cómo estos momentos afectan la fidelización de los clientes. Para llevar a cabo la investigación, se utilizará un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos.

La investigación se centrará en los usuarios del gimnasio PandaGym, que se encuentra ubicada en Challuabamba, Cuenca. La población está conformada por 140 clientes activos que están registrados durante el mes de septiembre del 2025 y que tienen una membresía vigente. Los clientes incluidos en el estudio deberán tener al menos 17 años y haber sido miembros del gimnasio por al menos un mes de afiliación. Se excluirán del estudio a los menores de 17 años, los que tengan menos de un mes de afiliación, y aquellos que solo asisten de manera ocasional o pagan por día.

La muestra se seleccionará utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la inexistencia de un marco muestral completo y a la naturaleza operativa del gimnasio. La selección de participantes se realizará entre los clientes que acudan al establecimiento durante el periodo de información y cumplan los criterios de elegibilidad.

Los datos obtenidos mediante la encuesta se procesarán con el software SPSS y Microsoft Excel, utilizando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, promedios y gráficos). La

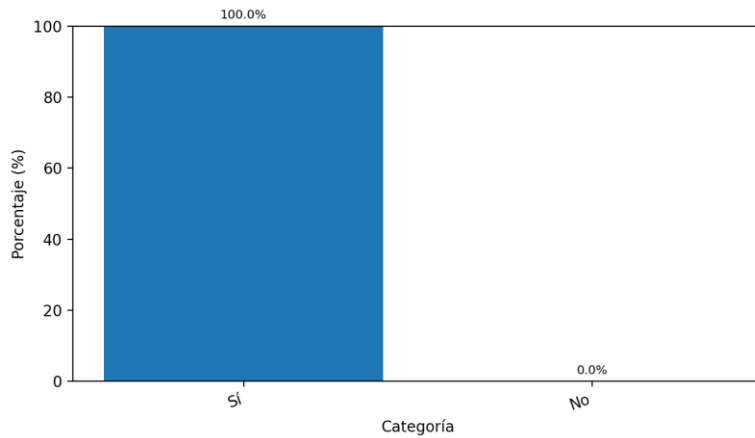
información cualitativa proveniente de la observación se analizará mediante categorización y codificación temática, identificando patrones repetitivos, comportamientos y actitudes relevantes.

2.2. Análisis de resultados de la encuesta

Perfil del encuestado

Figura 1

¿Es usted cliente activo de PandaGym?



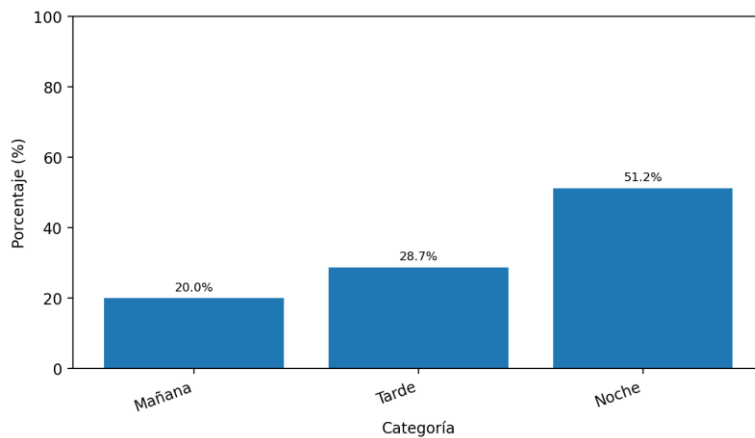
Nota. Distribución porcentual de respuestas (n = 80).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 1 presenta la distribución porcentual (n=80). Predomina la categoría “Sí” (100.0%), seguida de “No” (0.0%).

Figura 2

¿En qué horario entrena?



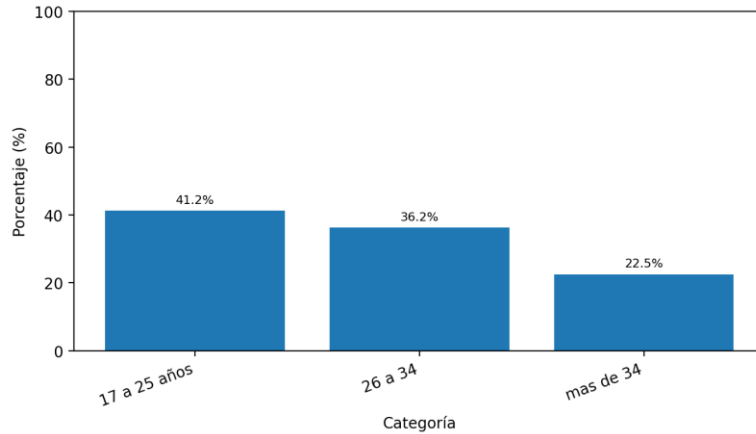
Nota. Distribución porcentual de respuestas ($n = 80$).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 2 presenta la distribución porcentual ($n=80$). Predomina la categoría “Noche” (51.2%), seguida de “Tarde” (28.7%).

Figura 3

¿Qué edad tiene?



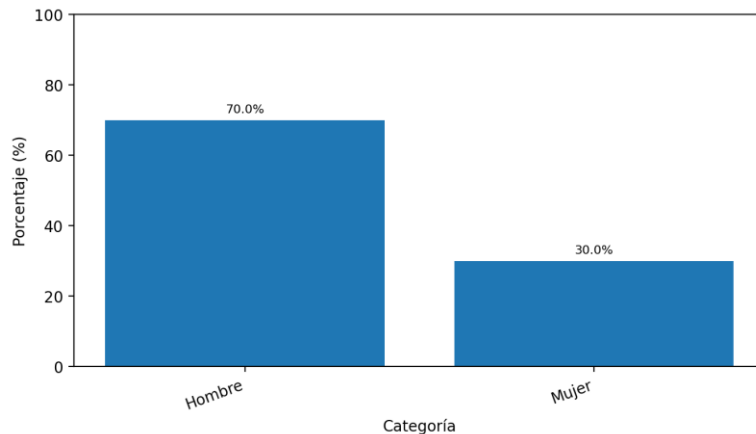
Nota. Distribución porcentual de respuestas ($n = 80$).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 3 presenta la distribución porcentual ($n=80$). Predomina la categoría “17 a 25 años” (41.2%), seguida de “26 a 34” (36.2%).

Figura 4

Seleccione su genero



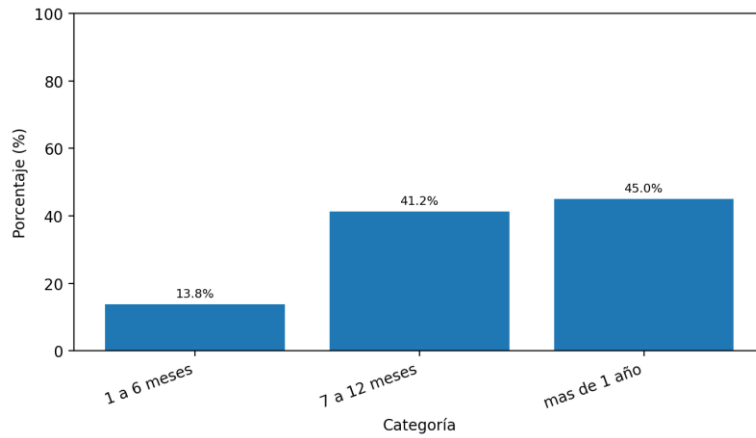
Nota. Distribución porcentual de respuestas (n = 80).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 4 presenta la distribución porcentual (n=80). Predomina la categoría “Hombre” (70.0%), seguida de “Mujer” (30.0%).

Figura 5

¿Cuánto tiempo lleva afiliado/a a PandaGym?



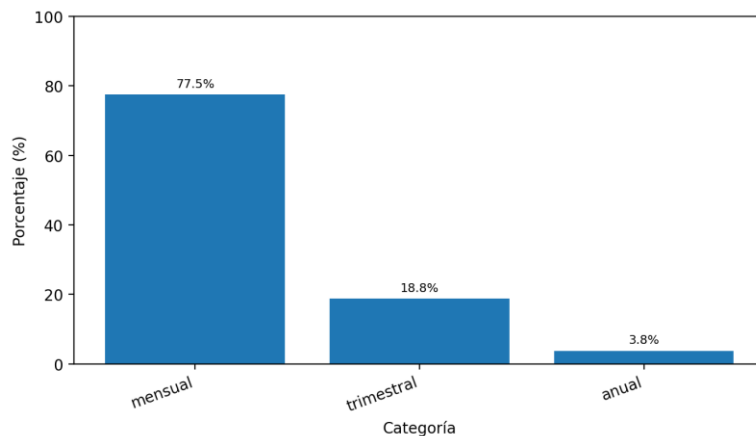
Nota. Distribución porcentual de respuestas (n = 80).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 5 presenta la distribución porcentual (n=80). Predomina la categoría “mas de 1 año” (45.0%), seguida de “7 a 12 meses” (41.2%).

Figura 6

¿Qué tipo de pago realiza normalmente?



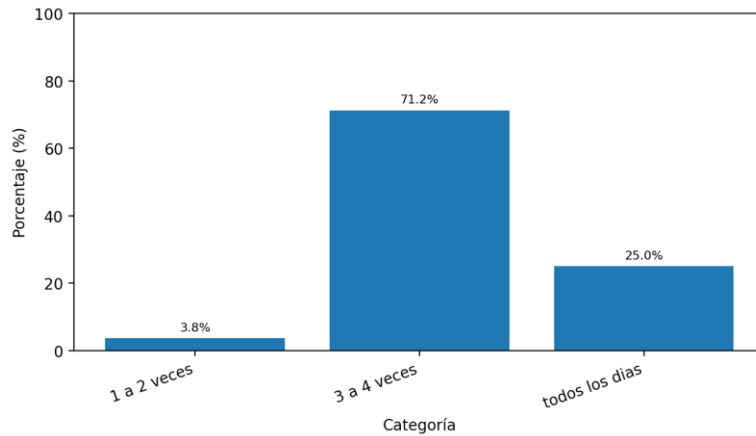
Nota. Distribución porcentual de respuestas (n = 80).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 6 presenta la distribución porcentual (n=80). Predomina la categoría “mensual” (77.5%), seguida de “trimestral” (18.8%).

Figura 7

¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio por semana?



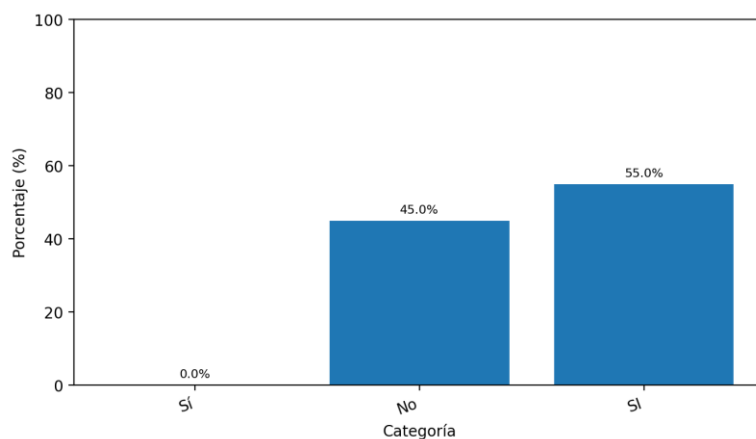
Nota. Distribución porcentual de respuestas (n = 80).

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 7 presenta la distribución porcentual (n=80). Predomina la categoría “3 a 4 veces” (71.2%), seguida de “todos los días” (25.0%).

Figura 8

¿Su primer contacto con PandaGym fue mediante redes sociales?



Nota. Distribución porcentual de respuestas (n = 80).

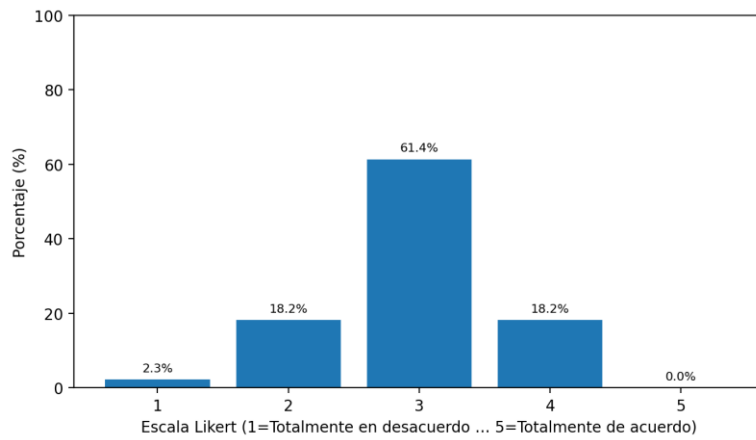
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

La Figura 8 presenta la distribución porcentual (n=80). Predomina la categoría “SI” (55.0%), seguida de “No” (45.0%).

Fase 1: Contacto previo y decisión de visita

Figura 9

La información que encontré sobre PandaGym (redes sociales o referencias) fue clara y útil.



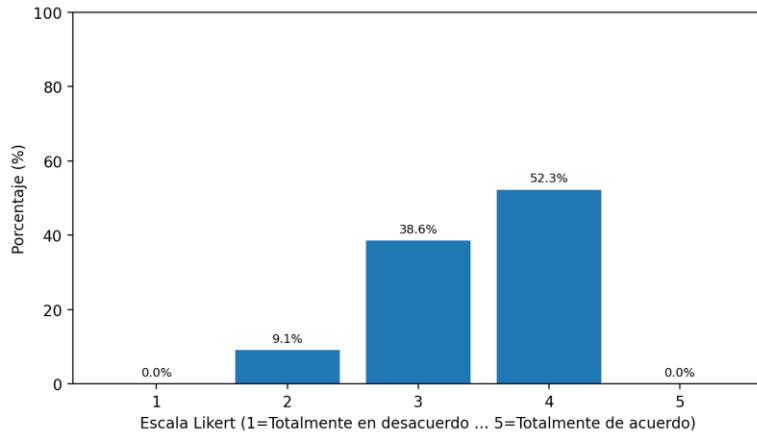
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 44.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 9 se observa que el 18.2% está de acuerdo (4–5), el 61.4% se mantiene neutral (3) y el 20.5% está en desacuerdo (1–2) (n=44). Predomina una percepción neutra/regular, lo que indica oportunidad de estandarizar o mejorar consistencia.

Figura 10

Cuando me comuniqué por primera vez con PandaGym, recibí una respuesta en un tiempo adecuado



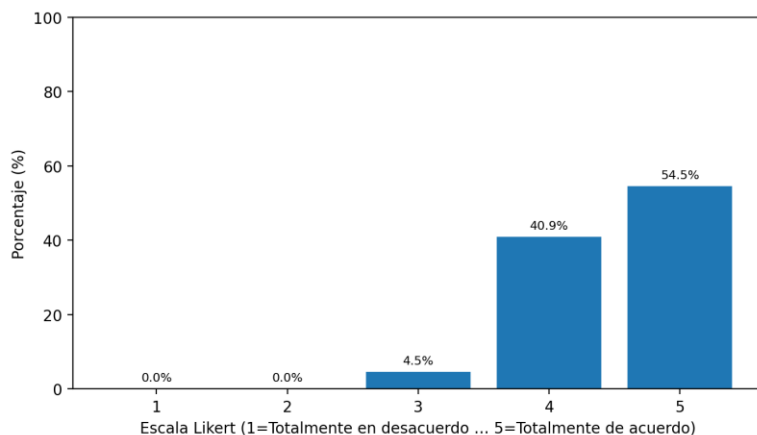
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 44.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 10 se observa que el 52.3% está de acuerdo (4–5), el 38.6% se mantiene neutral (3) y el 9.1% está en desacuerdo (1–2) (n=44). La percepción es moderada y puede variar según condiciones de atención, aforo o momento del día.

Figura 11

La atención inicial (por mensaje, WhatsApp o llamada) fue amable.



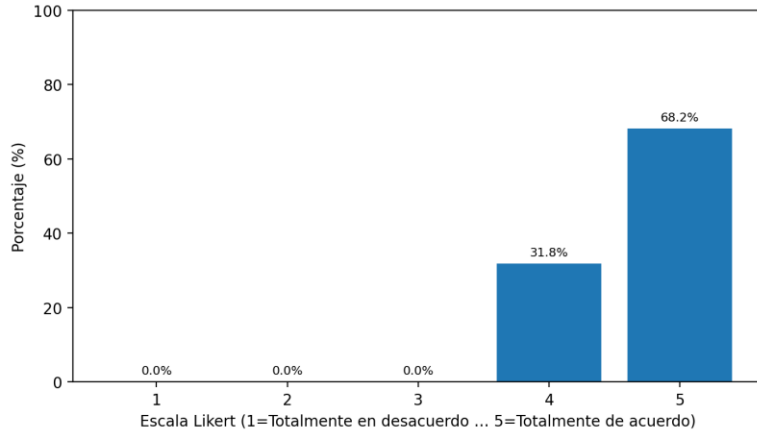
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 44.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 11 se observa que el 95.5% está de acuerdo (4–5), el 4.5% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=44). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 12

La información que me dieron sobre planes, horarios y servicios fue clara.



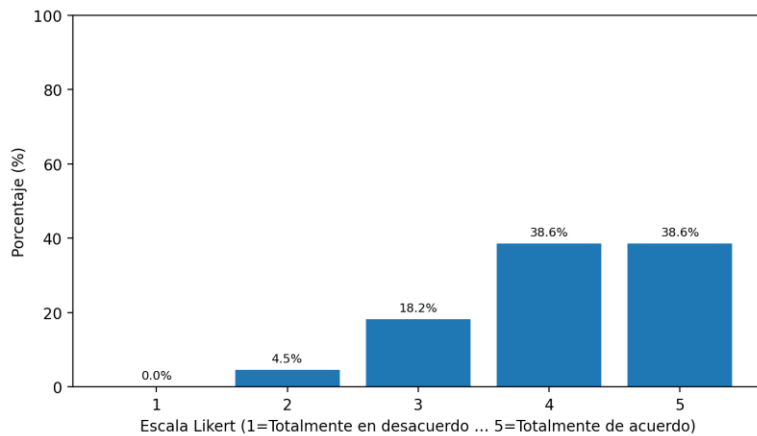
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 44.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 12 se observa que el 100.0% está de acuerdo (4–5), el 0.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=44). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 13

Mis dudas iniciales fueron resueltas de forma satisfactoria



Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 44.

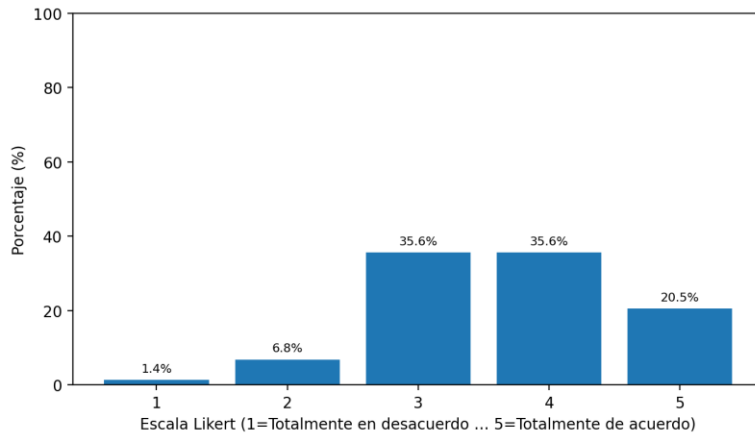
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 13 se observa que el 77.3% está de acuerdo (4–5), el 18.2% se mantiene neutral (3) y el 4.5% está en desacuerdo (1–2) (n=44). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Fase 2: Acogida presencial y alta del cliente

Figura 14

Al llegar a PandaGym, el acceso y estacionamiento fueron cómodos.



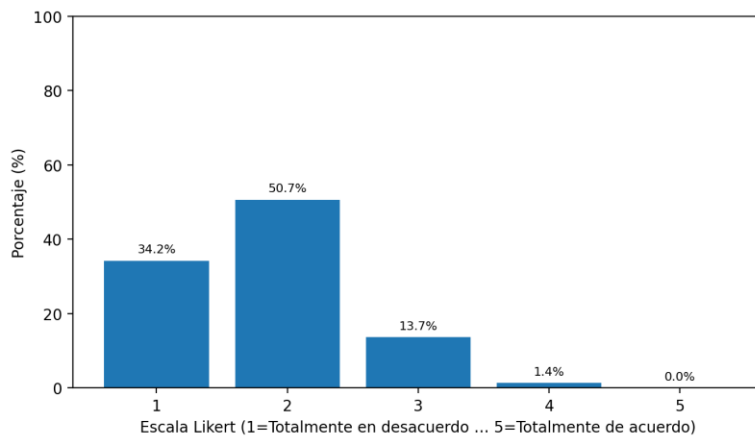
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 73.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 14 se observa que el 56.2% está de acuerdo (4–5), el 35.6% se mantiene neutral (3) y el 8.2% está en desacuerdo (1–2) (n=73). La percepción es moderada y puede variar según condiciones de atención, aforo o momento del día.

Figura 15

La organización del parqueadero facilita una llegada sin inconvenientes.



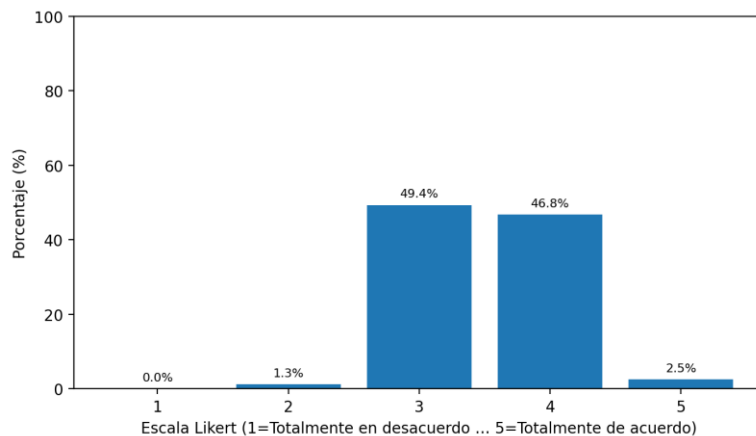
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 73.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 15 se observa que el 1.4% está de acuerdo (4–5), el 13.7% se mantiene neutral (3) y el 84.9% está en desacuerdo (1–2) (n=73). La percepción es predominantemente negativa, lo que sugiere un punto crítico del servicio.

Figura 16

El recibimiento por parte del entrenador/personal fue cordial.



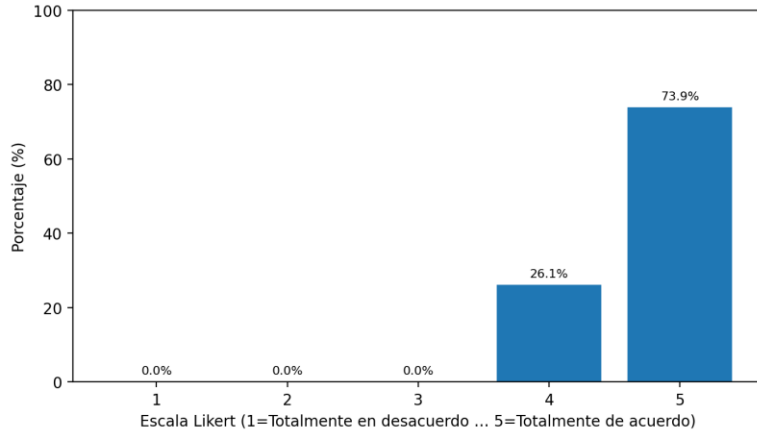
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 79.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 16 se observa que el 49.4% está de acuerdo (4–5), el 49.4% se mantiene neutral (3) y el 1.3% está en desacuerdo (1–2) (n=79). Predomina una percepción neutra/regular, lo que indica oportunidad de estandarizar o mejorar consistencia.

Figura 17

El recorrido inicial por las instalaciones me ayudó a entender cómo funciona el gimnasio.



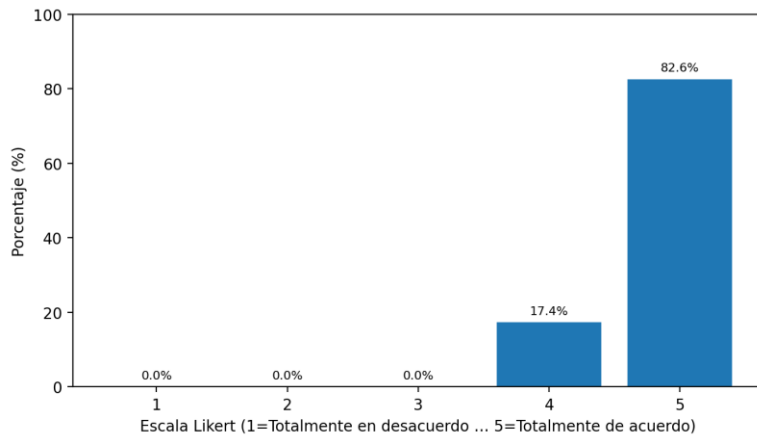
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 23.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 17 se observa que el 100.0% está de acuerdo (4–5), el 0.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=23). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 18

La prueba o demostración de máquinas me generó confianza en el servicio.



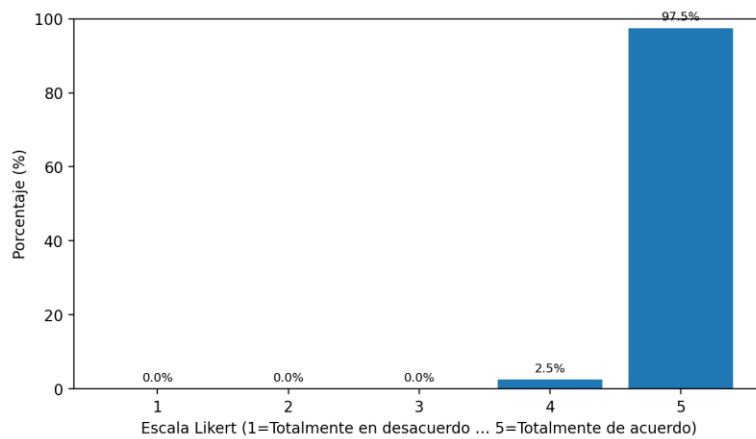
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 23.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 18 se observa que el 100.0% está de acuerdo (4–5), el 0.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=23). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 19

La explicación de planes y precios fue clara.



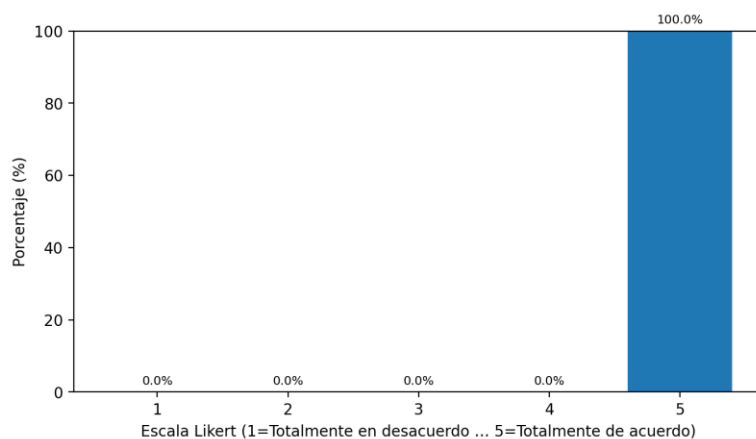
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 19 se observa que el 100.0% está de acuerdo (4–5), el 0.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 20

El proceso de pago fue rápido y ordenado.



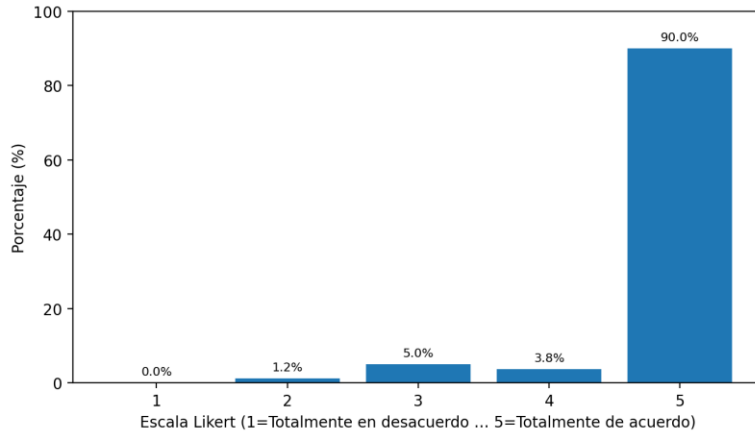
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 79.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 20 se observa que el 100.0% está de acuerdo (4–5), el 0.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=79). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 21

El registro de ingreso (Face ID/huella) fue sencillo y eficiente.



Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

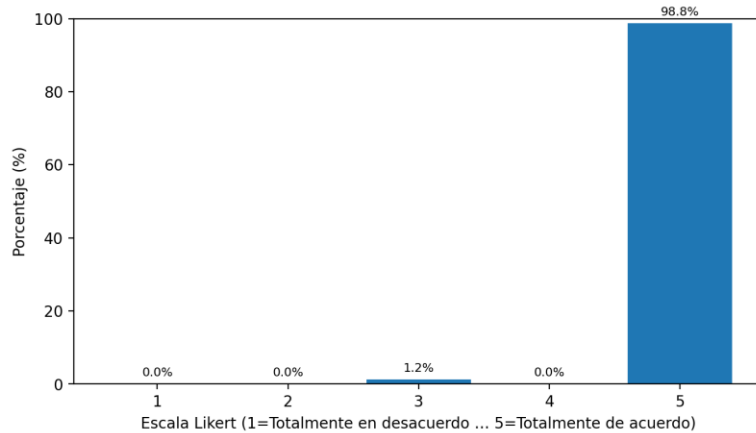
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 21 se observa que el 93.8% está de acuerdo (4–5), el 5.0% se mantiene neutral (3) y el 1.2% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Fase 3: Uso recurrente y acompañamiento

Figura 22

El ingreso al gimnasio mediante Face ID/huella funciona de forma rápida y confiable.



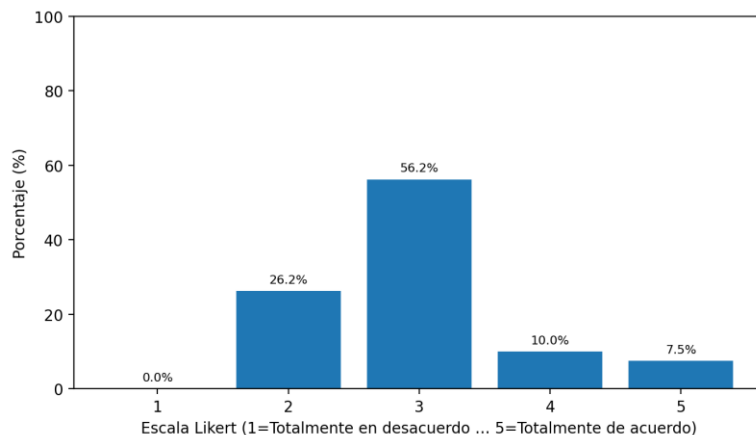
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 22 se observa que el 98.8% está de acuerdo (4–5), el 1.2% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 23

El área para guardar pertenencias (estantes) me parece ordenada y funcional.



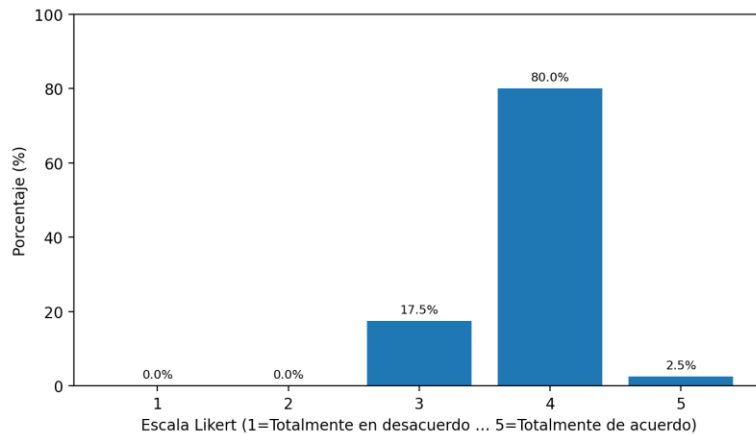
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 23 se observa que el 17.5% está de acuerdo (4–5), el 56.2% se mantiene neutral (3) y el 26.2% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es moderada y puede variar según condiciones de atención, aforo o momento del día.

Figura 24

Las máquinas y equipos suelen estar en condiciones adecuadas para entrenar.



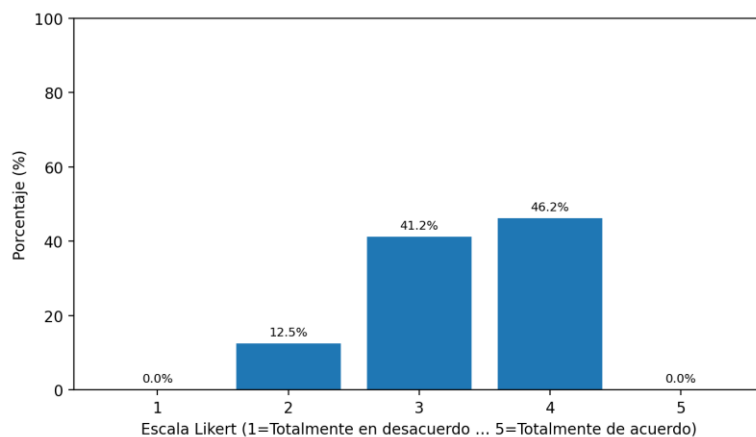
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 24 se observa que el 82.5% está de acuerdo (4–5), el 17.5% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 25

La limpieza general del gimnasio es adecuada.



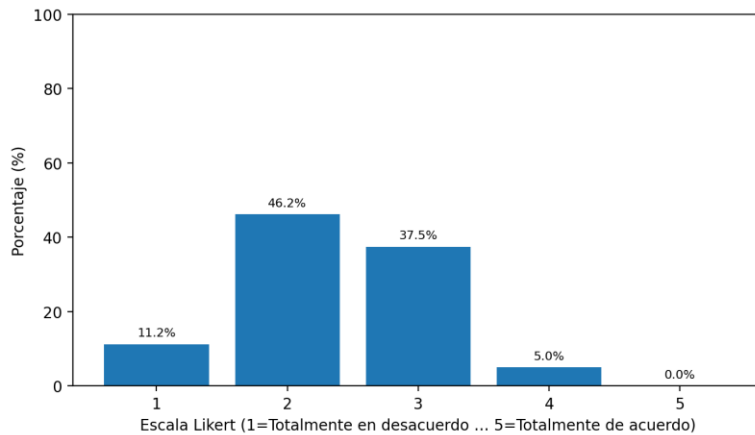
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 25 se observa que el 46.2% está de acuerdo (4–5), el 41.2% se mantiene neutral (3) y el 12.5% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es moderada y puede variar según condiciones de atención, aforo o momento del día.

Figura 26

Los baños/áreas de aseo suelen mantenerse en buenas condiciones.



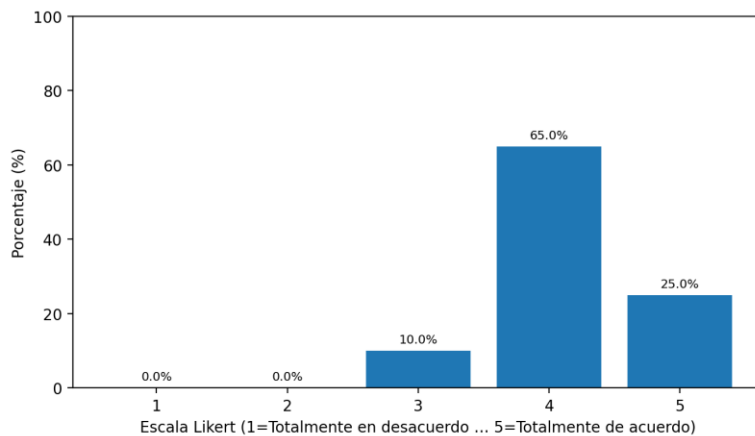
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 26 se observa que el 5.0% está de acuerdo (4–5), el 37.5% se mantiene neutral (3) y el 57.5% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es predominantemente negativa, lo que sugiere un punto crítico del servicio.

Figura 27

El entrenador brinda orientación útil cuando necesito ayuda con mi rutina.



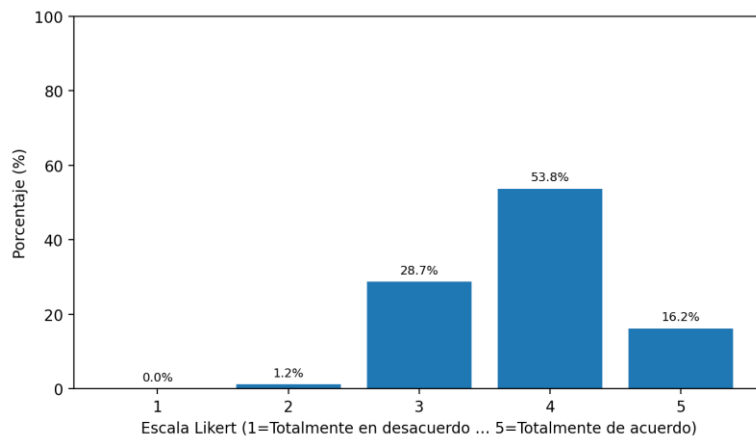
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 27 se observa que el 90.0% está de acuerdo (4–5), el 10.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 28

El trato del entrenador/personal me hace sentir bien atendido/a.



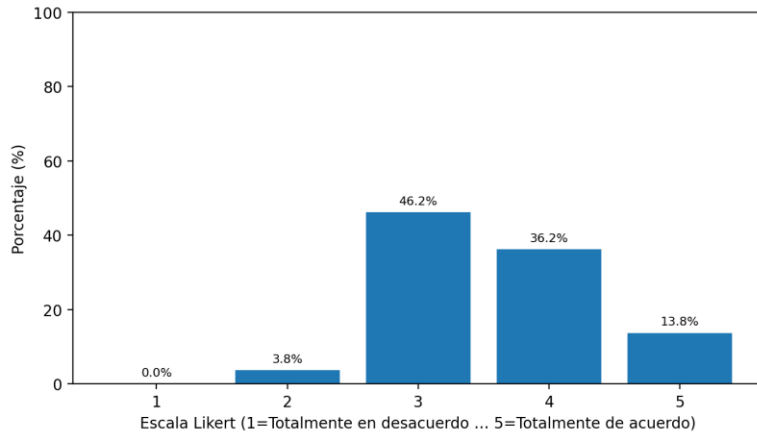
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 28 se observa que el 70.0% está de acuerdo (4–5), el 28.7% se mantiene neutral (3) y el 1.2% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 29

El acompañamiento recibido me motiva a seguir asistiendo.



Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

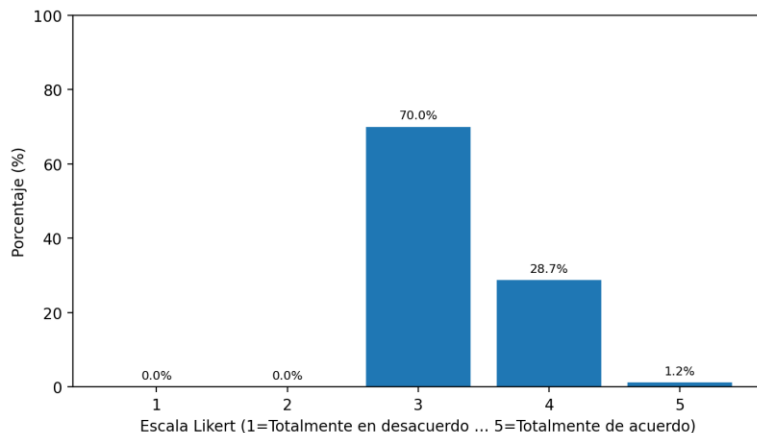
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 29 se observa que el 50.0% está de acuerdo (4–5), el 46.2% se mantiene neutral (3) y el 3.8% está en desacuerdo (1–2) (n=80). Predomina una percepción neutra/regular, lo que indica oportunidad de estandarizar o mejorar consistencia.

Fase 4: Salida y cierre de la visita

Figura 30

Al finalizar mi entrenamiento, recibo una despedida cordial por parte del personal.



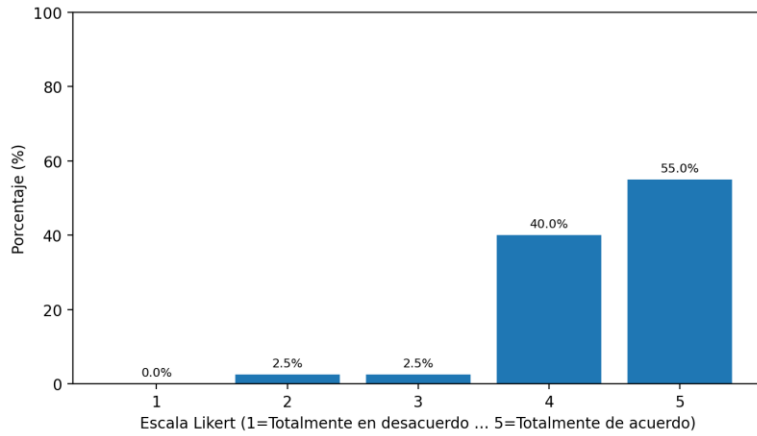
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 30 se observa que el 30.0% está de acuerdo (4–5), el 70.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). Predomina una percepción neutra/regular, lo que indica oportunidad de estandarizar o mejorar consistencia.

Figura 31

La salida del gimnasio (control de acceso) suele ser rápida y sin problemas.



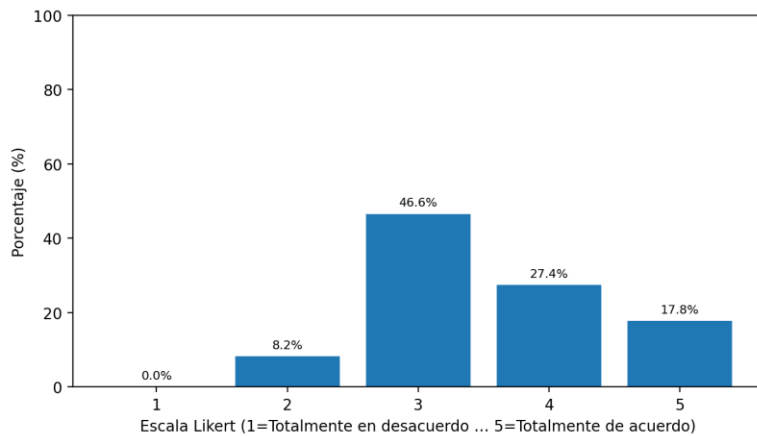
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 31 se observa que el 95.0% está de acuerdo (4–5), el 2.5% se mantiene neutral (3) y el 2.5% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 32

La salida del parqueadero/entorno se realiza con facilidad.



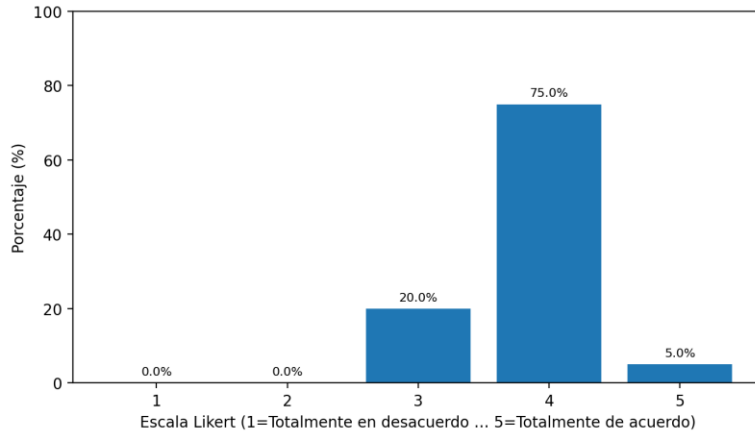
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 73.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 32 se observa que el 45.2% está de acuerdo (4–5), el 46.6% se mantiene neutral (3) y el 8.2% está en desacuerdo (1–2) (n=73). Predomina una percepción neutra/regular, lo que indica oportunidad de estandarizar o mejorar consistencia.

Figura 33

En general, termino mis visitas con una buena impresión del servicio.



Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

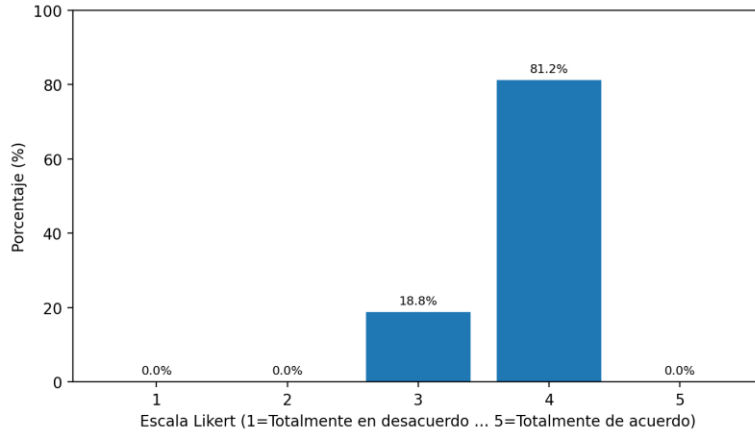
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 33 se observa que el 80.0% está de acuerdo (4–5), el 20.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Satisfacción general

Figura 34

En general, estoy satisfecho/a con la atención que recibo en PandaGym.



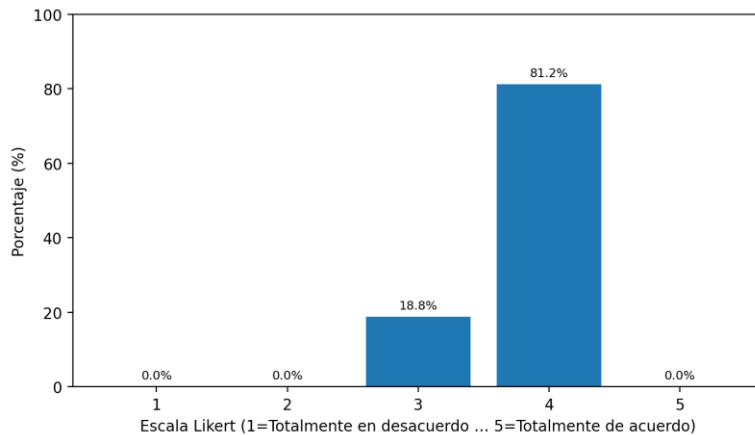
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 34 se observa que el 81.2% está de acuerdo (4–5), el 18.8% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 35

PandaGym cumple mis expectativas como gimnasio.



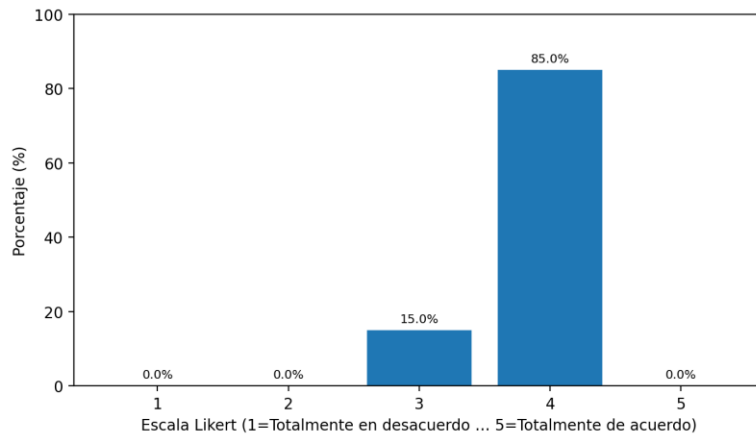
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 35 se observa que el 81.2% está de acuerdo (4–5), el 18.8% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 36

La experiencia que tengo en PandaGym es consistente (similarmente buena) en mis visitas.



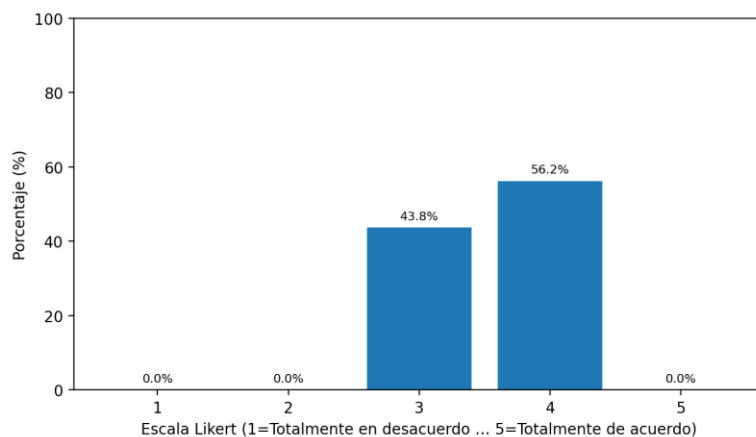
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 36 se observa que el 85.0% está de acuerdo (4–5), el 15.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 37

Considero que la calidad del servicio de PandaGym es buena.



Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

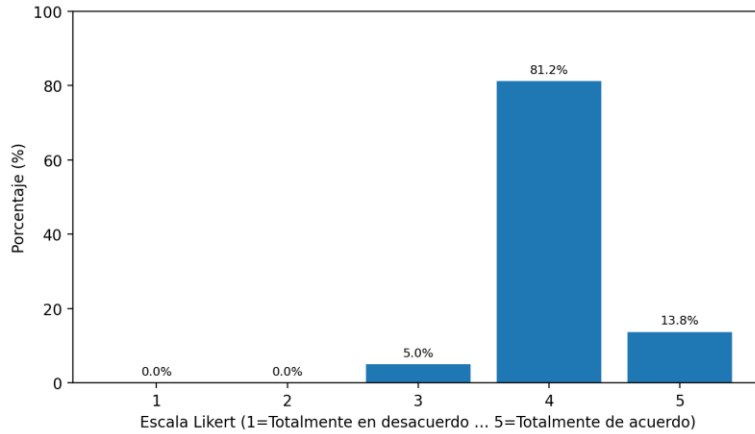
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 37 se observa que el 56.2% está de acuerdo (4–5), el 43.8% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es moderada y puede variar según condiciones de atención, aforo o momento del día.

Fidelización, permanencia y recomendación

Figura 38

Tengo intención de continuar entrenando en PandaGym durante los próximos meses.



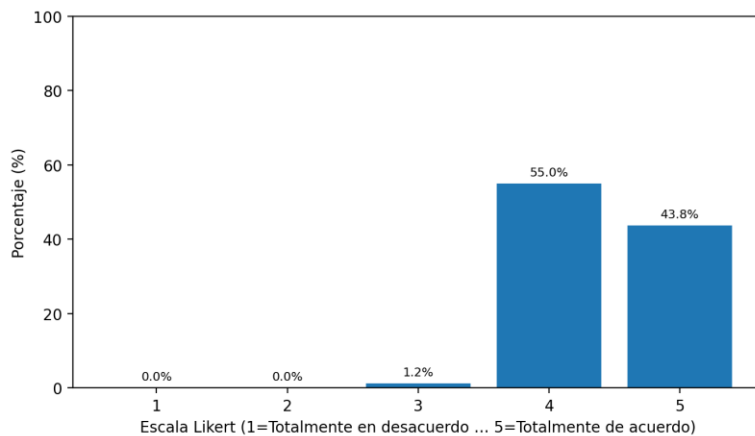
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 38 se observa que el 95.0% está de acuerdo (4–5), el 5.0% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 39

Recomendaría PandaGym a amigos o familiares.



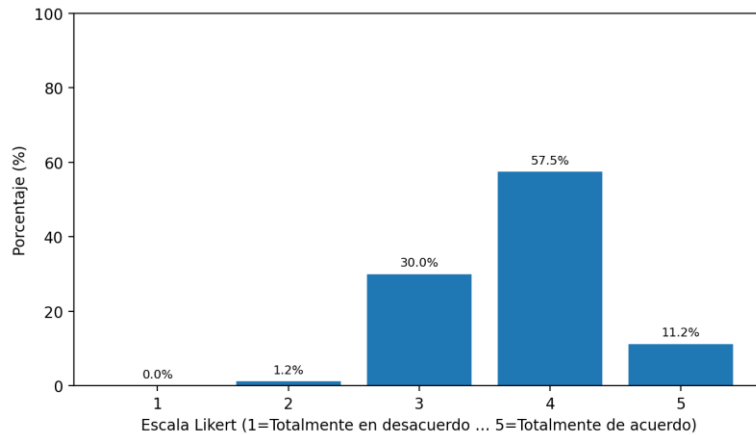
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 39 se observa que el 98.8% está de acuerdo (4–5), el 1.2% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

Figura 40

Aunque existan otras opciones, prefiero seguir asistiendo a PandaGym.



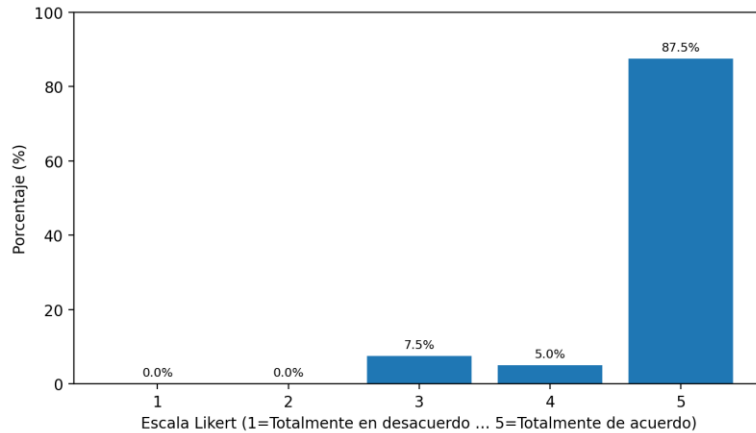
Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 40 se observa que el 68.8% está de acuerdo (4–5), el 30.0% se mantiene neutral (3) y el 1.2% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es moderada y puede variar según condiciones de atención, aforo o momento del día.

Figura 41

Mi experiencia en PandaGym influye en mi decisión de renovar mi plan.



Nota. Distribución porcentual de respuestas en escala Likert (1–5). n = 80.

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas PandaGym (2026).

En la Figura 41 se observa que el 92.5% está de acuerdo (4–5), el 7.5% se mantiene neutral (3) y el 0.0% está en desacuerdo (1–2) (n=80). La percepción es mayoritariamente favorable, indicando una fortaleza clara del servicio.

2.2.1. Fortalezas y brechas prioritarias

Fortalezas principales:

- Explicación de planes y precios: 100,0% de acuerdo.
- Pago rápido y ordenado: 100,0% de acuerdo.
- Acceso biométrico (Face ID/huella): 98,8% de acuerdo.
- Orientación del entrenador: 90,0% de acuerdo.
- Impresión final positiva: 80,0% de acuerdo.

Brechas prioritarias/debilidades (desacuerdo alto o neutralidad marcada):

- Organización del parqueadero: 84,9% en desacuerdo.
- Baños/áreas de aseo: 57,5% en desacuerdo.
- Estantes (orden/funcionalidad): 26,3% en desacuerdo y 56,3% neutral.
- Despedida: 70,0% neutral (poco visible/inconsistente).
- Calidad global del servicio: 43,8% neutral (satisfacción buena, pero sin percepción “excelente”).

2.2.2. Correlación de Spearman

Tabla 1

Correlaciones entre promedios por fase, satisfacción y fidelización

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Fase 1 (prom.)	—					
2. Fase 2 (prom.)	.106	—				
3. Fase 3 (prom.)	.001	.182	—			
4. Fase 4 (prom.)	.225	.384**	-.033	—		
5. Satisfacción (prom.)	.031	.193	.226*	.189	—	
6. Fidelización (prom.)	.068	.105	.164	.125	.416**	—

Nota. Se reportan coeficientes de correlación de Spearman (2 colas). $n = 80$, excepto en las correlaciones que incluyen Fase 1, donde $n = 44$. Se presenta únicamente el triángulo inferior de la matriz. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Tabla 2

Correlaciones entre momentos críticos (ítems) y satisfacción/fidelización

Momento crítico	r_s con satisfacción	p	r_s con fidelización	p	n
Organización del parqueadero	.081	.497	-.049	.682	73
Baños/áreas de aseo	-.142	.208	-.013	.907	80
Estantes (pertenencias)	.018	.875	-.088	.438	80
Limpieza general del gimnasio	.160	.157	.214	.057	80
Despedida del entrenador	.225*	.045	.108	.340	80
Acompañamiento motiva a asistir	.393**	.000	.078	.489	80

Nota. Se reportan coeficientes de correlación de Spearman (2 colas). Los valores de n pueden variar ligeramente por datos faltantes en algunos ítems. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Los resultados de la correlación de Spearman muestran tres hallazgos principales. En primer lugar, existe una relación positiva y significativa entre la Fase 2 y la Fase 4 ($\rho = .384$; $p < .001$), lo que indica que una mejor valoración de una de estas fases tiende a asociarse con una mejor evaluación de la otra. En segundo lugar, la Fase 3 presenta una correlación positiva y significativa con la satisfacción ($\rho = .226$; $p = .044$), lo que sugiere que esta etapa del servicio influye de manera favorable en la percepción general del usuario. Finalmente, el resultado más

importante es la correlación positiva moderada entre satisfacción y fidelización ($\rho = .416$; $p < .001$), evidenciando que, a mayor satisfacción, mayor tendencia a la permanencia o lealtad del cliente.

En cuanto a los momentos críticos específicos, se encontraron dos relaciones significativas con la satisfacción: la despedida del entrenador ($\rho = .225$; $p = .045$) y, especialmente, el acompañamiento que motiva a asistir ($\rho = .393$; $p < .001$). Esto permite inferir que los aspectos humanos, relacionales y motivacionales del servicio tienen mayor peso en la satisfacción del cliente que los elementos físicos o de infraestructura.

2.3. Análisis de resultados de la observación

Tabla 3

Ficha de Observación 1

A. Datos generales de la observación

Observación: 1	Fecha (dd/mm/aaaa): 03/03/26	Día: martes	Observador/a: Javier Llerena
Hora inicio: 15h42	Hora fin: 17h28	Franja (mañana/tarde/noche): tarde	Jornada (pico/media/baja):
Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado): Nueva	Aforo aprox. (bajo/medio/alto): Medio	Personal en piso (número): 1	Observaciones iniciales: No hay atención rápida

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)	Un estacionamiento fácil	El parqueadero estaba con varios espacios	Positivo, porque hay satisfacción en poder parquear fácil y rápido	Alto	satisfacción
Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador	No hubo quien le reciba al momento de entrar	No se encontraba en recepción el entrenador	Negativo, porque implica que tenga que esperar hasta que el entrenador se percate que se encuentra en recepción	Alto	Fidelización

Fase 2	Recorrido por el establecimiento	No se le hizo el recorrido por el establecimiento	El entrenador nunca mencionó que iba a realizar un recorrido	Negativo, pues no se le presenta el servicio que se oferta y existe incertidumbre	Alto	Fidelización
Fase 2	Prueba de máquinas	No se le hizo prueba de maquina	El entrenador no hizo que pruebe las maquinas	Negativo, se pierde la oportunidad de demostrar que las maquinas del establecimiento son de calidad	Alto	Fidelización
Fase 2	Presentación de planes (información comercial)	Se presento todos los planes disponibles	El entrenador explico cada uno de los planes y sus respectivos precios	Positivo, porque se nota que hay orden en cuanto a la inscripción.	Medio	Fidelización
Fase 2	Pago del plan	Se realizo mediante código Qr	El pago fue de inmediato y rápido	Positivo, porque al ser un proceso sencillo y rápido es satisfactorio no perder mucho tiempo en el pago.	Alto	Satisfacción
Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)	Se procedió al registro mediante Face Id	Tomo unos minutos en el registro para el Face Id	Positivo, ya que da a saber que no cualquiera puede ingresar y que el acceso es rápido	Alto	Satisfacción
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	Como se registró, ese mismo momento hizo uso del Face Id	El Face Id funciono correctamente para su ingreso	Positivo, un acceso fácil al gimnasio	Alto	Satisfacción
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes	Estuvo abriendo diferentes estantes para poder guardar sus pertenencias	Al no haber una manera de saber que estante esta con pertenencias, debe estar buscando un lugar libre	Negativo, da una percepción de haber orden e inseguridad en los estantes al no saber que estante esta ocupado y saber que cualquiera puede abrirlo.	Alto	Satisfacción
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Procedió inmediatamente a usar la caminadora	Tuvo que cambiar de caminadora por el mal estado de la primera	Negativo, da una percepción de que no dan mantenimiento a las maquinas	Alto	Satisfacción
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	El entrenador estuvo presente en cada rutina	En cada rutina el entrenador estuvo presente para una buena	Positivo, el entrenador al estar preocupado de cada proceso en el entrenamiento de	Alto	Fidelización

			ejecución del entrenamiento.	una percepción de preocupación		
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	No se percibió algún disgusto	Entro al baño y al salir no presento alguna queja	Positivo, da una imagen de higiene	Alto	Satisfacción
Fase 4	Despedida del entrenador	No hubo despedida	El entrenador no se encontraba en recepción para una despedida cordial	Negativo, no existe una conexión con el usuario	Medio	Satisfacción
Fase 4	Salida por el control de acceso	Una rápida salida utilizando el botón de salida	Se hace uso del botón de salida y se retira sin inconvenientes	Positivo, una rápida salida da una percepción de orden	Bajo	Satisfacción
Fase 4	Salida del parqueadero	Una salida rápida, sin complicaciones	Al momento de salir, lo hizo con facilidad	Positivo, ya que no se le hace complicada la salida	Medio	Satisfacción

Nota. Se nota el comportamiento del individuo observado en todos los momentos de verdad establecidos.

Tabla 4

Ficha de Observación 2

A. Datos generales de la observación

Observación: 2	Fecha (dd/mm/aaaa): 05/03/26	Día: jueves	Observador/a: Javier Llerena
Hora inicio: 19h45	Hora fin: 21h20	Franja (mañana/tarde/noche): noche	Jornada (pico/media/baja): media
Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado): afiliado	Aforo aprox. (bajo/medio/alto): medio	Personal en piso (número): 2	Observaciones iniciales: volumen demasiado alto en el establecimiento

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)	Parqueo el vehículo lejos del establecimiento	Al haber demasiados vehículos, parqueo en	Negativo, porque puede existir incertidumbre sobre	Alto	Satisfacción

			la calle de entrada hacia el gimnasio	dejar el vehículo lejos de la vista		
Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador	Se le dio un saludo de bienvenida	El dueño del gimnasio lo saludo al momento de la entrada	Positivo, ya que refuerza la relación con el usuario	Alto	Fidelización
Fase 2	Recorrido por el establecimiento	Ya es afiliado, por ende no se realiza dicha acción	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Prueba de máquinas	Ya es afiliado, por ende no se realiza dicha acción	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Presentación de planes (información comercial)	Ya es afiliado, por ende no se realiza dicha acción	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Pago del plan	Ya es afiliado, por ende no se realiza dicha acción	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)	Ya es afiliado, por ende no se realiza dicha acción	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	Ingreso rápido	Mediante el uso de su huella ingreso con facilidad	Positivo, da una satisfacción de seguridad y rapidez	Alto	Satisfacción
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes	Guardo rápido sus pertenencias	El primer estante que abrió estaba vacío	Positivo, ya que no estuvo buscando en varios estantes un espacio vacío	Medio	Satisfacción
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Se dirigió a la zona de piernas	Uso primero una maquina para femorales sin problemas	Positivo, ya que se percibe que las maquinas están en buen estado	Alto	Satisfacción
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	Pidió ayuda en una rutina	El entrenador lo asesoro en la rutina que deseaba muy amable	Positivo, además de dar asesoramiento, el trato amable crea un vinculo	Alto	Fidelización
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	Uso del baño para aseo de manos	El cliente se quejo por el mal olor que existía en el baño	Negativo, da una percepción de falta de higiene	Alto	Satisfacción

Fase 4	Despedida del entrenador	El entrenador dio una despedida	Al salir, hubo una despedida normal entre el cliente y entrenador	Positivo, da al cliente la percepción de educación y atención hacia el.	Medio	Fidelización
Fase 4	Salida por el control de acceso	Una salida rápida	La salida fue rápida y sin ni un problema	Positivo, da una percepción	Bajo	Satisfacción
Fase 4	Salida del parqueadero	No había muchos vehículos	Al momento de su salida ya no había muchos vehículos y fue una fácil salida	Positivo, ya que da una rápida salida con su vehículo al no tener que maniobrar mucho para salir a la calle principal	Medio	Satisfacción

Nota. Se nota el comportamiento del individuo observado en todos los momentos de verdad establecidos.

Tabla 5

Ficha de Observación 3

A. Datos generales de la observación

Observación: 3	Fecha (dd/mm/aaaa): 10/03/26	Día: martes	Observador/a: Javier Llerena
Hora inicio: 11H25	Hora fin: 13h00	Franja (mañana/tarde/noche): mañana	Jornada (pico/media/baja): baja
Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado): afiliado	Aforo aprox. (bajo/medio/alto): bajo	Personal en piso (número): 1	Observaciones iniciales: el entrenador no se encontraba

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)	Un estacionamiento rápido	Solo había tres carros, por lo que el estacionamiento fue sencillo	Positivo, porque es cómodo para el cliente una llegada rápida	Medio	Satisfacción

Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador	El entrenador no estaba	El entrenador se encontraba afuera del establecimiento	Negativo, no hay un primer acercamiento o contacto dando la bienvenida	Medio	Fidelización
Fase 2	Recorrido por el establecimiento	Ya es afiliado, no se realizó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Prueba de máquinas	Ya es afiliado, no se realizó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Presentación de planes (información comercial)	Ya es afiliado, no se realizó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Pago del plan	Ya es afiliado, no se realizó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)	Ya es afiliado, no se realizó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	Un ingreso rápido	Uso el face id para la entrada y fue rápido	Positivo, da una percepción de seguridad y rapidez	Alto	Satisfacción
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes	Uso lo estantes pequeños para guardar sus llaves	Hizo uso de las estantes para guardar cosas pequeñas	Positivo, ya que no hace uso de un estante grande y hay un estante que se adapta a su necesidad	Medio	Satisfacción
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Procedió a hacer calentamiento en la elíptica	La elíptica causa un ruido molesto al utilizarla y opto por cambiar de maquina	Negativo, da una percepción de que no le dan mantenimiento	Alto	Fidelización
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	No solicito ayuda para su rutina	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	Cuando hizo uso del baño realizo una queja	El baño no estaba limpio y tenia una fuga de agua	Negativo, da una percepción de haber higiene y despreocupación del baño	Alto	Satisfacción
Fase 4	Despedida del entrenador	No hubo despedida	Al salir, el entrenador se encontraba en otra área	Negativo, ya que no hay ese ultimo contacto para una despedida cordial	Medio	Fidelización
Fase 4	Salida por el control de acceso	Rápida salida	Mediante el accionar del botón de salida,	Positivo, una percepción de orden	Medio	Satisfacción

			la puerta se abre y el usuario sale sin problemas			
Fase 4	Salida del parqueadero	Una rápida salida	Ya no había vehículos en el parqueadero por lo que la salida fue rápida	Positivo, no hay mayor complicación en salir	Medio	Satisfacción

Nota. Se nota el comportamiento del individuo observado en todos los momentos de verdad establecidos.

Tabla 6

Ficha de Observación 4

A. Datos generales de la observación

Observación: 4	Fecha (dd/mm/aaaa): 11/03/26	Día: miércoles	Observador/a: Javier Llerena
Hora inicio: 18h30	Hora fin: 20h00	Franja (mañana/tarde/noche): noche	Jornada (pico/media/baja): media
Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado): afiliado	Aforo aprox. (bajo/medio/alto): bajo	Personal en piso (número): 1	Observaciones iniciales: La puerta de salida esta dañada

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)	Llego en bicicleta	Dejo la bici en el lugar específico	Positivo, ya que hay un espacio para dejar las bicicletas seguras	Alto	Satisfacción
Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador	El entrenador le dio un saludo	Al llegar realizaron un saludo amable	Positivo, ya que demuestra una buena relación con el entrenador	Alto	Fidelización
Fase 2	Recorrido por el establecimiento	Ya está afiliado, no se aplicó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Prueba de máquinas	Ya está afiliado, no se aplicó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Fase 2	Presentación de planes (información comercial)	Ya está afiliado, no se aplicó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Pago del plan	Ya está afiliado, no se aplicó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)	Ya está afiliado, no se aplicó este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	Un ingreso fácil	Mediante Face Id ingreso	Positivo, es satisfactorio un ingreso rápido	Medio	Satisfacción
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes	No tenía pertenencias para dejar	No dejo nada en los estantes	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Realizo su entrenamiento con mancuernas	Encontré las mancuernas que necesitaba rápidamente	Positivo, da una percepción de orden	Alto	Satisfacción
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	No solicito asesoramiento, pero si ayuda	Solicito al entrenador a apoyarlo en caso de no aguantar el peso de las mancuernas	Positivo, da una percepción de preocupación y apoyo	Alto	Fidelización
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	Hubo quejas	Se quejó de que había un mal olor en el baño	Negativo, da una percepción de falta de higiene	Alto	Satisfacción
Fase 4	Despedida del entrenador	No hubo despedida	El entrenador se encontraba en otra área	Negativo, no existe el ultimo contacto para seguir fortaleciendo la relación	Medio	Fidelización
Fase 4	Salida por el control de acceso	Una salida rápida	Al momento de salir no hubo problemas	Positivo, da una satisfacción de una salida rápida	Bajo	Satisfacción
Fase 4	Salida del parqueadero	Saco su bici con problemas	No tenía mucho espacio para salir	Negativo, ya que da la imagen de que no respetan lo espacios establecidos	Medio	Satisfacción

Nota. Se nota el comportamiento del individuo observado en todos los momentos de verdad establecidos.

Tabla 7

Ficha de Observación 5

Ficha de Observación 5– Diagnóstico de Momentos de Verdad (PandaGym)

Observación directa • No participante • Estructurada

A. Datos generales de la observación

Observación: 5	Fecha (dd/mm/aaaa): 16/03/26	Día: Lunes	Observador/a: Javier Llerena
Hora inicio: 11h25	Hora fin: 13h00	Franja (mañana/tarde/noche): mañana	Jornada (pico/media/baja): baja
Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado): afiliado	Aforo aprox. (bajo/medio/alto): bajo	Personal en piso (número): 1	Observaciones iniciales: Poca iluminación en el gimnasio

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)	Un parqueo rápido	Llego y parqueo rápidamente ya que no había muchos espacios para parquear	Positivo, ya que hay comodidad al momento de estacionar	Medio	Satisfacción
Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador	Un saludo normal	Hubo un saludo simple por parte del entrenador	Positivo, existe cordialidad por parte del entrenador	Medio	Satisfacción
Fase 2	Recorrido por el establecimiento	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Prueba de máquinas	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Presentación de planes (información comercial)	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Fase 2	Pago del plan	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	Ingreso rápido	Mediante el uso de huella entra rápido al gimnasio	Positivo, da una satisfacción de entrar rápido y seguro	Medio	Satisfacción
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes	Encontró un estante rápido	El primer estante que abrió estaba libre y guardo sus pertenencias	Positivo, no pierde tiempo en encontrar un estante libre	Medio	Satisfacción
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Comenzó usando la caminadora	La caminadora no mostro problemas y tuvo una actividad tranquila	Positivo, se percibe que las maquinas están en buen estado	Alto	Satisfacción
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	Si hubo asesoramiento	El entrenador acompaño en todo momento en sus rutinas	Positivo, da una percepción de buena atención	Alto	Fidelización
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	Realizo uso del baño	No hubo quejas o se notó molestias	Positivo, da una percepción de higiene	Alto	Satisfacción
Fase 4	Despedida del entrenador	Si hubo despedida	Al salir el entrenador se despidió del usuario	Positivo, al ser el último contacto fortalece la relación	Alto	Fidelización
Fase 4	Salida por el control de acceso	Salida rápida del gimnasio	Salida rápida y sin complicaciones	Positivo, no presenta complicaciones para el usuario salir del gimnasio	Bajo	Satisfacción
Fase 4	Salida del parqueadero	Una salida rápida del parqueadero	Fue el último en salir del parqueadero	Positivo, no tiene complicaciones al momento de retirarse	Medio	Satisfacción

Nota. Se nota el comportamiento del individuo observado en todos los momentos de verdad establecidos.

Tabla 8

Ficha de Observación 6

Ficha de Observación 6– Diagnóstico de Momentos de Verdad (PandaGym)

A. Datos generales de la observación

Observación: 6	Fecha (dd/mm/aaaa): 18/03/26	Día: miercoles	Observador/a: Javier Llerena
Hora inicio: 16h25	Hora fin: 18h40	Franja (mañana/tarde/noche): tarde	Jornada (pico/media/baja): media
Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado): afiliado	Aforo aprox. (bajo/medio/alto): medio	Personal en piso (número): 1	Observaciones iniciales: La puerta de salida estaba averiada

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)	Complicaciones al estacionar	Los autos en el estacionamiento estaban mal estacionados y no tenia mucho espacio para parquear adecuadamente	Negativo, no hay una señalización para evitar dicho problema y da la percepción de poco orden	Alto	Satisfacción
Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador	Si hubo saludo de bienvenida	Al entrar el usuario se acercó al entrenador y lo saludo.	Negativo, ya que el entrenador debería dar la bienvenida y no el usuario buscarlo para saludar	Medio	Fidelización
Fase 2	Recorrido por el establecimiento	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Prueba de máquinas	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Presentación de planes (información comercial)	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 2	Pago del plan	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)	Ya es afiliado por lo tanto no se aplica este proceso	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	No pudo entrar	Al momento de usar el face id resalto que no había pagado su mensualidad	Mixto, porque el sistema no funciono por falta de pago	Bajo	Fidelización
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes	No encontró un estante rápido	Al no saber cuáles estaban en uso, le tomo un poco de tiempo guardar sus pertenencias	Negativo, ya que se percibe que no hay orden en los estantes	Medio	Satisfacción
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Uso la hacka para calentar	Uso sin problemas y obtención de discos rápido	Positivo, se percibe orden en cuanto a la disposición de discos y que la maquina está en buen estado	Alto	Satisfacción
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	No requiero asesoramiento	No solicito ayuda en ningún momento	No aplica	No aplica	No aplica
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	Hubo quejas	Al salir del baño explico que el inodoro no estaba limpio	Negativo, da una percepción de falta de higiene	Alto	Satisfacción
Fase 4	Despedida del entrenador	No hubo despedida	El entrenador se encontraba en otra área	Negativo, no fortalece la relación existe en el último contacto	Medio	Fidelización
Fase 4	Salida por el control de acceso	La puerta de salida esta averiada	La salida fue rápida, no hubo inconvenientes porque la puerta estaba abierta	Negativo, porque da la percepción de despreocupación por parte del gimnasio al no arreglar la puerta	Bajo	Satisfacción
Fase 4	Salida del parqueadero	Una salida cómoda	Ya no se encontraban muchos vehículos al momento de su salida	Positivo, porque no tuvo complicaciones al salir del parqueadero	Medio	Satisfacción

Nota. Se nota el comportamiento del individuo observado en todos los momentos de verdad establecidos.

Este apartado presenta los hallazgos obtenidos a partir de seis sesiones de observación directa, no participante y estructurada, realizadas en diferentes turnos (mañana, tarde y noche). El objetivo aquí es sintetizar qué se observó en cada fase del recorrido del cliente (Fase 2: acogida/alta; Fase 3: uso recurrente; Fase 4: cierre), identificando recurrencias y puntos críticos. En un apartado posterior se desarrollará el análisis interpretativo del diagnóstico, es decir, se explicará con mayor profundidad qué está ocurriendo y por qué, a partir de la evidencia recopilada.

Para facilitar la lectura, se cuantifican las recurrencias mediante frecuencias y porcentajes únicamente sobre los momentos observables (“casos válidos”). Esto no busca generalizar resultados, sino priorizar los puntos de contacto que, por repetición, tienden a acumular percepciones en el tiempo.

Tabla 9

Caracterización de las sesiones de observación (n = 6)

Observación	Fecha	Turno	Tipo de cliente	Aforo aprox.	Personal en piso (n)
1	03/03/26	tarde	nuevo	medio	1
2	05/03/26	noche	afiliado	medio	2
3	10/03/26	mañana	afiliado	bajo	1
4	11/03/26	noche	afiliado	bajo	1
5	16/03/26	mañana	afiliado	bajo	1
6	18/03/26	tarde	afiliado	medio	1

Nota. La observación 1 corresponde a un cliente nuevo; por ello incluye el proceso de alta (recorrido, prueba, planes, pago y registro).

Tabla 10

Distribución del impacto en la percepción por fase (porcentaje de casos válidos)

Fase	Positivo	Negativo	Mixto
Fase 2	58.8	41.2	0.0
Fase 3	66.7	29.6	3.7
Fase 4	66.7	33.3	0.0

Nota. Porcentajes calculados dentro de cada fase (solo momentos aplicables).

Tabla 11*Distribución del nivel de criticidad por fase (porcentaje de casos válidos)*

Fase	Alto	Medio	Bajo
Fase 2	64.7	35.3	0.0
Fase 3	74.1	22.2	3.7
Fase 4	5.6	66.7	27.8

Nota. Porcentajes calculados dentro de cada fase (solo momentos aplicables).

Tabla 12*Momentos de verdad con mayor recurrencia de impactos negativos (N válido ≥ 4)*

Momento de verdad	N válido	% negativos	% criticidad alta
Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	6	66.7	100.0
Despedida del entrenador	6	66.7	16.7
Recepción y recibimiento del entrenador	6	50.0	50.0
Guardado de pertenencias en estantes	5	40.0	20.0
Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	6	33.3	100.0
Parqueadero (llegada al establecimiento)	6	33.3	66.7
Salida del parqueadero	6	16.7	0.0
Salida por el control de acceso	6	16.7	0.0
Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	4	0.0	100.0
Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)	6	0.0	50.0

Nota. Se muestran momentos observados en al menos 4 de 6 sesiones; el proceso de alta se reporta en el texto por tener N válido bajo.

Tabla 13*Tendencias descriptivas por turno (porcentaje de casos válidos)*

Turno	N válido	% negativos	% criticidad alta
mañana	19	21.1	36.8
noche	19	26.3	57.9
tarde	24	50.0	58.3

Nota. Los resultados por turno se interpretan como tendencias descriptivas debido al tamaño de observación.

2.3.1. Hallazgos por fase

Fase 2 (acogida/alta). En esta fase se observan dos patrones. Primero, el parqueadero muestra variabilidad: en 2 de 6 sesiones se registró impacto negativo (33.3%), asociado a dificultades para estacionar o a la necesidad de parquear lejos. Segundo, la recepción aparece como un punto sensible: en 3 de 6 sesiones se registró impacto negativo (50.0%), principalmente cuando el usuario no es recibido de inmediato o debe buscar al entrenador para iniciar el contacto. En el caso del cliente nuevo (una sesión), se identificó además la omisión del recorrido y la prueba de máquinas, lo que limita la presentación del servicio y puede generar incertidumbre antes de la afiliación. En contraste, cuando se aplicaron los momentos comerciales y operativos (explicación de planes, pago y registro), se observó un proceso ordenado y ágil, asociado a una percepción favorable.

Fase 3 (uso recurrente y acompañamiento). El ingreso mediante Face ID/huella fue mayoritariamente positivo; sin embargo, se registró 1 caso mixto (1 de 6 observaciones de ingreso), debido a una restricción por falta de pago. En la dinámica cotidiana, destacan tres hallazgos. El uso del baño/aseo es el punto con mayor recurrencia de impacto negativo: 4 de 6 casos válidos (66.7%), por mal olor, falta de limpieza o fallas específicas. En estantes, el impacto negativo aparece en 2 de 5 casos válidos (40.0%), principalmente por falta de señalización o incertidumbre sobre estantes ocupados. Finalmente, en la rutina y uso de equipos se observaron impactos negativos en 2 de 6 casos (33.3%), vinculados a ruidos o mal estado de máquinas que obliga al cliente a cambiar de equipo. Como fortaleza, cuando se observó asesoramiento del entrenador, este tendió a registrarse como positivo y con criticidad alta.

Fase 4 (salida y cierre). Aunque los momentos operativos de salida suelen ser funcionales, se identifica una brecha relacional relevante: la despedida del entrenador registró impacto negativo en 4 de 6 casos válidos (66.7%). Esto ocurre cuando el entrenador no se encuentra disponible para un cierre cordial o el cliente sale sin un último contacto. Adicionalmente, se registró un caso de impacto negativo en la salida por control de acceso debido a una puerta averiada, lo cual afecta la percepción de mantenimiento.

2.3.2. Síntesis de hallazgos principales

En conjunto, los hallazgos sugieren que las mayores oportunidades de mejora se concentran en momentos cotidianos y repetitivos: baños/aseo (higiene y mantenimiento), despedida/cierre (consistencia del último contacto) y recepción (disponibilidad y bienvenida). En segundo nivel aparecen el orden del parqueadero y la organización de estantes. A la vez, se identifican fortalezas que conviene sostener: el asesoramiento del entrenador cuando está presente y la funcionalidad general del control de acceso (salvo incidencias puntuales).

2.4. Análisis mixto de encuestas y observaciones: identificación de hallazgos

Fase 1: contacto previo y decisión de visita

En esta fase, los resultados de la encuesta muestran una percepción mayormente favorable en la atención inicial, aunque con señales de mejora en la claridad del primer contacto digital. El 52.3% de los encuestados consideró que recibió respuesta en un tiempo adecuado, el 95.5% afirmó que la atención inicial fue amable, el 100.0% señaló que la información sobre planes, horarios y servicios fue clara y el 77.3% indicó que sus dudas fueron resueltas de forma satisfactoria. No obstante, solo el 18.2% consideró que la información encontrada previamente en redes sociales o referencias fue clara y útil, mientras que el 61.4% se mantuvo neutral y el 20.5% en desacuerdo, lo que sugiere que el mayor valor de esta fase no está en el contenido previo, sino en la interacción directa posterior. En esta fase no hubo observación estructurada directa, ya que el componente observacional se concentró en las fases 2, 3 y 4; por ello, el análisis de esta etapa se sustenta principalmente en la percepción declarada por los clientes.

Fase 2: acogida presencial y alta del cliente

En esta fase se evidencia una combinación de fortalezas operativas y debilidades de llegada. Desde las encuestas, el acceso y estacionamiento fueron considerados cómodos por el 56.2% de los usuarios; sin embargo, la organización del parqueadero aparece como uno de los principales puntos críticos, ya que el 84.9% estuvo en desacuerdo con que facilite una llegada sin inconvenientes. A esto se suma que el recibimiento del entrenador fue valorado favorablemente solo por el 49.4%, mientras el otro 49.4% se mantuvo neutral, lo que ya sugiere una atención poco consistente. En contraste, cuando el proceso de ingreso formal sí se desarrolla, la percepción mejora notablemente: el 100.0% valoró positivamente el recorrido inicial, la prueba de máquinas, la explicación de planes y el proceso de pago, y el 93.8% consideró que el registro por Face ID o huella fue sencillo y eficiente. Esta lectura coincide con la observación, donde la Fase 2 presentó 58.8% de impactos positivos y 41.2% de negativos; además, la recepción y recibimiento del entrenador registraron 50.0% de recurrencia negativa y el parqueadero 33.3% de impactos negativos. Incluso en la observación del cliente nuevo se detectó la omisión del recorrido y de la prueba de máquinas, lo que muestra que el problema no está tanto en el diseño del proceso, sino en su aplicación constante.

Fase 3: uso recurrente y acompañamiento

Esta fase concentra varios de los contactos más determinantes para la experiencia del cliente. En la encuesta, el ingreso mediante Face ID o huella fue valorado positivamente por el 98.8%, las máquinas y equipos por el 82.5% y la orientación del entrenador por el 90.0%. En cambio, los aspectos de soporte físico muestran mayores debilidades: solo el 17.5% estuvo de acuerdo en que los estantes son ordenados y funcionales, el 46.2% evaluó favorablemente la limpieza general y apenas el 5.0% consideró que los baños o áreas de aseo se mantienen en buenas condiciones, mientras que el 57.5% los evaluó negativamente. En observación, esta fase obtuvo 66.7% de impactos positivos, 29.6% negativos y 3.7% mixtos, pero con alta criticidad, pues el 74.1% de los casos válidos se ubicó en nivel alto. Los momentos más problemáticos fueron el uso del baño, con 66.7% de impactos negativos y 100.0% de criticidad alta, y los estantes, con 40.0% de recurrencia negativa; en cambio, el asesoramiento para rutinas no presentó impactos negativos en los casos observados. Esto coincide con la correlación, ya que la Fase 3 mostró una relación positiva y significativa con la satisfacción ($\rho = .226$; $p = .044$), y el acompañamiento que motiva a asistir presentó una correlación aún más fuerte con la satisfacción ($\rho = .393$; $p < .001$). En

conjunto, esta fase permite afirmar que el componente humano del servicio sostiene gran parte de la experiencia positiva, mientras que los elementos de higiene y apoyo físico siguen siendo focos claros de fricción.

Fase 4: salida y cierre

En esta etapa final se observa un contraste entre un cierre operativo eficiente y un cierre relacional débil. Según la encuesta, el 95.0% considera que la salida por el control de acceso suele ser rápida y sin problemas, mientras que la salida del parqueadero solo fue valorada positivamente por el 45.2%, con 46.6% de respuestas neutrales. El punto más débil de esta fase es la despedida del entrenador: apenas el 30.0% estuvo de acuerdo con que recibe una despedida cordial, mientras que el 70.0% se mantuvo neutral. La observación refuerza esta situación, ya que la Fase 4 presentó 66.7% de impactos positivos y 33.3% negativos, pero la despedida del entrenador mostró 66.7% de recurrencia negativa, convirtiéndose en uno de los puntos de cierre más inestables. Además, aunque la salida por control de acceso suele ser rápida, en campo también se registraron incidencias puntuales, como una puerta averiada, que afectaban la percepción de orden. Esta fase también se relaciona con la fase de acogida, pues las correlaciones muestran una asociación positiva y significativa entre Fase 2 y Fase 4 ($\rho = .384$; $p < .001$), lo que sugiere que una buena experiencia de bienvenida tiende a acompañarse de una mejor experiencia de cierre.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO

3.1. Propuesta De Mejora Del Servicio

La propuesta de mejora del servicio para PandaGym se plantea a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, las encuestas, la observación y el análisis mixto de resultados. Su propósito es intervenir los momentos de verdad que presentan mayores debilidades dentro de la experiencia del cliente, sin descuidar aquellos contactos que actualmente constituyen fortalezas del servicio. En este sentido, la propuesta no se limita a corregir fallas operativas aisladas, sino que busca fortalecer la experiencia completa del usuario a lo largo de las cuatro fases identificadas en la cadena de servicio: contacto previo, acogida presencial, uso recurrente y cierre de la experiencia.

Esta propuesta parte de que la fidelización del cliente no depende de un solo momento específico, sino de la acumulación de experiencias satisfactorias a lo largo de todo su recorrido en el gimnasio. Aunque los resultados muestran que PandaGym mantiene una valoración general favorable en satisfacción y permanencia, también evidencian debilidades en varios momentos de verdad que afectan la consistencia del servicio. En la Fase 1, se identifican debilidades en el contacto por redes sociales y en la comunicación inicial, principalmente por la falta de claridad, utilidad y rapidez en la información previa. En la Fase 2, los puntos críticos se concentran en el parqueadero, la recepción y recibimiento del entrenador, el recorrido por el establecimiento y la prueba de máquinas, debido a problemas de organización, constancia en la bienvenida y falta de ejecución uniforme en el proceso de incorporación del cliente. En la Fase 3, se observaron debilidades en el guardado de pertenencias en estantes, la rutina de ejercicios o uso de máquinas, el asesoramiento para rutinas por parte del entrenador y el uso del baño, aseo de manos o cambio de vestimenta, asociadas al desorden, fallas puntuales en equipos, intermitencia del acompañamiento y deficiencias en higiene y mantenimiento. Finalmente, en la Fase 4, las debilidades se ubican en la despedida del entrenador, la salida por el control de acceso y la salida del parqueadero, debido a la falta de un cierre relacional constante y a inconvenientes en la fluidez del cierre de la experiencia. A la vez, se reconocen como fortalezas la amabilidad en la atención inicial, la claridad en la explicación de planes, la rapidez en el pago y registro, el funcionamiento

del acceso por Face ID o huella y el valor del acompañamiento del entrenador cuando este se brinda de manera oportuna

Bajo esta lógica, la propuesta de mejora se orienta a tres frentes principales. El primero consiste en estandarizar los contactos del servicio, con el fin de reducir la variabilidad observada entre clientes y horarios, especialmente en la recepción, el proceso de incorporación y la despedida. El segundo se enfoca en mejorar las condiciones tangibles y operativas del servicio, priorizando los aspectos que más fricción generan en la experiencia cotidiana, como parqueadero, baños, estantes y orden general. El tercero busca fortalecer el componente relacional del servicio, ya que la evidencia muestra que la satisfacción del cliente se ve influida de manera importante por el acompañamiento, la atención y la interacción con el entrenador. Esta orientación resulta coherente con los hallazgos del análisis correlacional, donde la satisfacción se relaciona positivamente con la fidelización y donde el acompañamiento y la despedida muestran incidencia en la valoración del servicio.

En consecuencia, la propuesta de mejora del servicio en PandaGym se concibe como una intervención integral, práctica y priorizada, destinada a elevar la calidad percibida, incrementar la satisfacción del cliente y reforzar las condiciones que favorecen su continuidad y recomendación. No se trata únicamente de resolver puntos débiles, sino de construir una experiencia más coherente, ordenada y consistente en todos los momentos de verdad que conforman la relación del cliente con el gimnasio. A partir de este planteamiento general, en el siguiente apartado se presentan las estrategias de mejora organizadas según las fases de la experiencia del servicio.

3.2. Estrategias De Mejora De La Experiencia Del Cliente

Tabla 14

Fase 1. Contacto previo y decisión de visita

Momentos de verdad	Debilidades	Estrategias
Contacto por redes sociales	Debilidad en la claridad de la información previa en redes sociales.	Estandarizar la información en redes sociales.
Comunicación inicial	Debilidad en la rapidez y consistencia de la respuesta en la comunicación inicial.	Mejorar el tiempo de respuesta al primer contacto. Dar seguimiento a personas interesadas en visitar el gimnasio.

Nota. Estrategias para mejorar los momentos de verdad de la fase 1.

Tabla 15*Fase 2. Acogida presencial y alta del cliente*

Momentos de verdad	Debilidades	Estrategias
Parqueadero (llegada al establecimiento)	Debilidad en el orden y la señalización del parqueadero.	Aplicar un protocolo de bienvenida al cliente.
Recepción y recibimiento del entrenador	Debilidad en la constancia de dar la bienvenida.	Mejorar la organización y señalización del parqueadero.
Recorrido por el establecimiento	Falta de ejecución del recorrido dentro del proceso de incorporación del cliente.	Estandarizar el proceso de incorporación de clientes nuevos.
Prueba de máquinas	Falta de consistencia en la realización de la prueba de máquinas dentro del proceso de incorporación del cliente.	

Nota. Estrategias para mejorar los momentos de verdad de la fase 2.

Tabla 16*Fase 3. Uso recurrente y acompañamiento*

Momentos de verdad	Debilidades	Estrategias
Guardado de pertenencias en estantes	Debilidad en el orden y funcionalidad del área de pertenencias.	Fortalecer el acompañamiento del entrenador.
Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)	Debilidad por fallas puntuales en máquinas y equipos.	Mejorar la limpieza y el orden en áreas clave.
Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador	Debilidad en la continuidad y disponibilidad del acompañamiento del entrenador.	Mantener el buen funcionamiento de máquinas.
Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta	Debilidad en la percepción de falta de higiene y mantenimiento en baños y áreas de aseo.	Mejorar el área de guardado de pertenencias.

Nota. Estrategias para mejorar los momentos de verdad de la fase 3.

Tabla 17*Fase 4. Salida y cierre*

Momentos de verdad	Debilidades	Estrategias
Despedida del entrenador	Debilidad en el cierre relacional.	Estandarizar la despedida del cliente.
Salida del parqueadero	Debilidad en la facilidad de salida del parqueadero.	Reforzar el cierre positivo de la experiencia. Mejorar el orden en la salida del parqueadero.

Nota. Estrategias para mejorar los momentos de verdad de la fase 4.

3.3. Estrategias De Fidelización Y Retención

3.3.1. Condiciones De Satisfacción Y Fidelización

Satisfacción

La integración de ambos instrumentos permite concluir que la satisfacción general en PandaGym es favorable, pero no plenamente consolidada en todos los puntos de contacto. En la encuesta, el 81.2% manifestó estar satisfecho con la atención recibida y el 81.2% indicó que PandaGym cumple sus expectativas; además, el 85.0% señaló que la experiencia suele ser consistentemente buena. Sin embargo, solo el 56.2% consideró que la calidad global del servicio es buena, mientras que el 43.8% permaneció neutral, lo que refleja una satisfacción positiva, pero todavía vulnerable a problemas operativos repetitivos. Desde la observación, esta satisfacción se ve respaldada por el buen desempeño del acceso, las máquinas y parte del acompañamiento, pero también se ve limitada por fallas reiteradas en baños, recepción, parqueadero y despedida. La evidencia estadística refuerza esta interpretación: la Fase 3 se relaciona significativamente con la satisfacción ($\rho = .226$; $p = .044$), la despedida del entrenador también guarda relación significativa con la satisfacción ($\rho = .225$; $p = .045$) y el acompañamiento que motiva a asistir es uno de los factores más influyentes en ella ($\rho = .393$; $p < .001$). Por tanto, la satisfacción en PandaGym parece construirse más por la calidad del trato y del acompañamiento que por la solidez de la infraestructura complementaria.

Fidelización

Los resultados muestran que la fidelización es alta, aunque se sostiene más en la experiencia general y en el vínculo relacional que en la excelencia uniforme de todos los momentos de verdad. En la encuesta, el 95.0% manifestó intención de continuar entrenando en PandaGym, el 98.8% afirmó que lo recomendaría a amigos o familiares, el 68.8% indicó que lo prefiere incluso existiendo otras opciones y el 92.5% señaló que su experiencia influye en su decisión de renovar el plan. Desde la observación, esto se explica porque, aunque existen fricciones funcionales, también se identifican contactos con fuerte valor relacional, especialmente el acompañamiento del entrenador cuando está presente. Aun así, la fidelización no aparece directamente asociada de forma significativa a las fases por separado, sino a la satisfacción global acumulada, ya que la

correlación más importante del estudio se da entre satisfacción y fidelización ($\rho = .416$; $p < .001$). En consecuencia, puede interpretarse que el cliente permanece en PandaGym no porque todos los momentos de verdad sean sobresalientes, sino porque la experiencia global logra ser suficientemente positiva como para sostener la continuidad, la recomendación y la renovación, aun cuando persisten problemas específicos en la operación diaria.

3.3.2. Estrategia de fidelización y retención

La estrategia de fidelización y retención propuesta para PandaGym se fundamenta en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, las encuestas, la observación y el análisis mixto, los cuales evidenciaron que la permanencia del cliente no depende únicamente del uso del gimnasio, sino de la experiencia acumulada en los distintos momentos de verdad. En este sentido, la propuesta busca fortalecer el vínculo del cliente con el servicio, no solo desde una lógica operativa orientada a evitar su salida, sino desde una perspectiva relacional que incremente su satisfacción, su intención de continuidad y su disposición a recomendar el gimnasio.

La estrategia parte de una diferenciación clara entre retención y fidelización. La retención se orienta a evitar la pérdida de clientes mediante acciones que sostengan su permanencia en el corto plazo, mientras que la fidelización busca construir una relación más sólida y duradera, basada en satisfacción, confianza, cercanía y valor percibido. En el caso de PandaGym, esta distinción resulta importante, ya que los resultados muestran que, aunque existe una alta intención de continuar en el servicio, también persisten debilidades en ciertos momentos de verdad que pueden debilitar progresivamente la experiencia si no se corrigen de manera oportuna.

A partir de ello, la estrategia se estructura en cuatro ejes complementarios. El primero es el fortalecimiento del vínculo relacional, mediante una atención más cercana, consistente y motivadora por parte del entrenador, especialmente en los momentos de acompañamiento, seguimiento y cierre de la visita. Este eje responde a que el componente humano fue uno de los factores más valorados por los clientes y uno de los que más se relaciona con la satisfacción. El segundo eje corresponde a la mejora de la experiencia cotidiana del cliente, interviniendo las principales fricciones detectadas en baños, estantes, parqueadero, recepción y despedida, ya que la permanencia no solo depende del entrenamiento, sino también de la comodidad y del orden percibido durante toda la visita.

El tercer eje se orienta al seguimiento del cliente y prevención de abandono. Para ello, se propone que PandaGym incorpore acciones simples de monitoreo, como identificación de ausencias frecuentes, contacto con clientes que han disminuido su asistencia, recordatorios de renovación y mensajes breves de motivación. Este eje responde a una lógica de retención temprana, ya que permite actuar antes de que la desvinculación se concrete. El cuarto eje se enfoca en la generación de valor adicional para el cliente, mediante acciones que refuercen su percepción de reconocimiento y pertenencia, como seguimiento básico de avances, atención más personalizada, comunicación posterior a la afiliación y pequeños beneficios vinculados a permanencia o recomendación.

En conjunto, esta estrategia busca que PandaGym no solo conserve clientes por necesidad o costumbre, sino que fortalezca una relación de mayor compromiso con ellos. La retención se trabajaría a partir de la reducción de fricciones y del seguimiento oportuno, mientras que la fidelización se consolidaría mediante una experiencia más coherente, personalizada y satisfactoria. De esta manera, se espera contribuir no solo a la continuidad del cliente dentro del gimnasio, sino también al desarrollo de actitudes favorables hacia el servicio, expresadas en renovación, recomendación y preferencia frente a otras opciones.

3.4. Indicadores De Evaluación De La Propuesta

3.4.1. Presupuesto

La implementación de la propuesta planteada para PandaGym exige la estimación de un presupuesto que permita identificar, de manera ordenada, los recursos necesarios para ejecutar las acciones formuladas en los apartados precedentes, particularmente en la propuesta de mejora del servicio desarrollada en el punto 3.1, en las estrategias de mejora de la experiencia expuestas en el punto 3.2, y en las estrategias de fidelización y retención abordadas en el punto 3.3. Desde esta perspectiva, el presupuesto constituye un instrumento de evaluación de la viabilidad de la propuesta, al facilitar la cuantificación de los costos asociados a cada rubro y valorar su factibilidad de aplicación dentro de las condiciones operativas de PandaGym. En consecuencia, se consideran recursos orientados tanto a la corrección de debilidades identificadas en los momentos de verdad como al fortalecimiento de la experiencia del cliente, la fidelización y el control de las acciones planteadas.

Tabla 18*Presupuesto del rubro señalización y delimitación del parqueadero*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Pintura para señalización	1	25.00	25.00
Balizas flexibles	6	10.00	60.00
Total			85.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 19*Adecuación de estantes para pertenencias*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Cerrojos corredizos	36	3.00	108.00
Mano de obra	1	50	50
Total			158.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 20*Mejora y acondicionamiento básico de baños*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Secador de manos por aire	1	100.00	100.00
Basurero con tapa	1	20.00	20.00
Aromatizante ambiental	1	10.00	10.00
Kit inicial de insumos de aseo	1	20.00	20.00
Total			150.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 21*Mantenimiento preventivo de máquinas y equipos*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Servicio general de mantenimiento preventivo	1	150.00	150.00
Total			150.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 22*Capacitación básica en atención al cliente y estandarización del servicio*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Jornada interna de capacitación	1	80.00	80.00
Total			80.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 23*Implementación de base de datos para seguimiento del cliente*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Base de datos para seguimiento del cliente	1	40.00	40.00
Total			40.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 24*Diseño, producción e instalación de material visual informativo*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Kit completo de material visual informativo	1	120.00	120.00
Total			120.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 25*Implementación de sistema de monitoreo y control operativo*

Elemento	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Cámaras de seguridad	2	35.00	70.00
Configuración e instalación básica	1	40.00	40.00
Capacitación básica al personal	1	30.00	30.00
Sistema digital de control de tareas (Anual)	12	12.00	144.00
Total			284.00

Nota. Desglose de rubro.

Tabla 26*Resumen general del presupuesto de la propuesta de mejora del servicio*

Rubro	Costo total (USD)
Señalización y delimitación del parqueadero	85.00
Adecuación de estantes para pertenencias	158.00
Mejora y acondicionamiento básico de baños	150.00
Mantenimiento preventivo de máquinas y equipos	150.00
Capacitación básica en atención al cliente y estandarización del servicio	80.00
Implementación de base de datos para seguimiento del cliente	40.00
Diseño, producción e instalación de material visual informativo	120.00
Implementación de sistema de monitoreo y control operativo	284.00
Total inversión inicial	1067.00

Nota. Total de presupuesto para PandaGym.

3.4.2. Indicadores

Una vez definido el presupuesto requerido para la implementación de la propuesta, resulta necesario establecer indicadores que permitan evaluar su cumplimiento y los resultados obtenidos. En este sentido, los indicadores constituyen herramientas de medición que facilitan el seguimiento de las acciones planteadas en los puntos 3.1, 3.2 y 3.3, permitiendo verificar su grado de ejecución, así como su incidencia en la mejora del servicio, la satisfacción del cliente y la fidelización. De esta manera, los indicadores propuestos no solo permiten controlar la aplicación de la propuesta, sino también valorar si las acciones implementadas generan cambios favorables en los momentos de verdad identificados como críticos dentro de la experiencia del cliente en PandaGym.

Tabla 27*Indicadores de evaluación de la propuesta de mejora del servicio en PandaGym*

Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Responsable
Cumplimiento de acciones de mejora	$(\text{Acciones ejecutadas} / \text{Acciones planificadas}) \times 100$	Porcentaje	Mensual	90%	Administrador
Cumplimiento del plan de limpieza	$(\text{Limpiezas realizadas} / \text{Limpiezas programadas}) \times 100$	Porcentaje	Semanal	95%	Administrador
Cumplimiento del mantenimiento preventivo	$(\text{Mantenimientos realizados} / \text{Mantenimientos programados}) \times 100$	Porcentaje	Mensual	100%	Administrador
Porcentaje de estantes funcionales	$(\text{Estantes funcionales} / \text{Total de estantes}) \times 100$	Porcentaje	Mensual	95%	Administrador
Satisfacción general del cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Bimensual	85%	Administrador
Satisfacción con baños y áreas de apoyo	$(\text{Clientes satisfechos con baños y áreas de apoyo} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Bimensual	75%	Administrador
Tasa de renovación de membresías	$(\text{Clientes que renuevan} / \text{Clientes próximos a renovar}) \times 100$	Porcentaje	Mensual	80%	Administrador
Tasa de recomendación del servicio	$(\text{Clientes que recomendarían PandaGym} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Porcentaje	Bimensual	90%	Administrador
Cumplimiento del registro de tareas en el sistema digital	$(\text{Tareas registradas} / \text{Tareas asignadas}) \times 100$	Porcentaje	Semanal	90%	Administrador

Nota. Indicadores esperados para la mejora del servicio en PandaGym.

3.4.3. Cronograma

Una vez definidos el presupuesto y los indicadores de evaluación de la propuesta, resulta necesario establecer un cronograma que permita organizar temporalmente la ejecución de las acciones planteadas. En este sentido, el cronograma constituye una herramienta de planificación que facilita la distribución ordenada de las actividades necesarias para implementar la propuesta de mejora del servicio en PandaGym, considerando su secuencia, duración y seguimiento. Asimismo, permite visualizar de manera estructurada el tiempo estimado para la puesta en marcha de cada acción, favoreciendo el control del cumplimiento de la propuesta y la coordinación de los recursos requeridos para su desarrollo.

Tabla 28

Cronograma de implementación de la propuesta de mejora del servicio en PandaGym

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Responsable
Señalización y delimitación del parqueadero	X				Administrador
Adecuación de estantes para pertenencias	X	X			Administrador
Mejora y acondicionamiento básico de baños	X	X			Administrador
Mantenimiento preventivo de máquinas y equipos		X	X		Técnico / Administrador
Capacitación básica en atención al cliente y estandarización del servicio	X		X		Administrador
Implementación de base de datos para seguimiento del cliente	X	X	X	X	Administrador
Diseño, producción e instalación de material visual informativo		X			Administrador
Implementación de sistema de monitoreo y control operativo		X	X		Administrador
Seguimiento de indicadores y evaluación de resultados			X	X	Administrador

Nota. Cronograma establecido para realizar las actividades propuestas para PandaGym.

El cronograma propuesto distribuye la implementación de la propuesta en un periodo de cuatro meses, priorizando en la primera etapa las acciones de adecuación física, organización y capacitación, para posteriormente incorporar actividades de seguimiento, control operativo y evaluación. De esta manera, se busca que la ejecución de la propuesta se realice de forma progresiva, ordenada y viable dentro de las condiciones de PandaGym.

CONCLUSIONES

Se concluye que la experiencia del cliente en PandaGym está conformada por una cadena de momentos de verdad distribuida en cuatro fases: contacto previo y decisión de visita, acogida presencial y alta del cliente, uso recurrente y acompañamiento, y salida y cierre. Esta secuencia permitió identificar que la prestación del servicio no depende de un solo contacto, sino de la acumulación de interacciones funcionales y relacionales que influyen en la percepción global del usuario. De esta manera, se dio cumplimiento al objetivo específico orientado a identificar la cadena de los momentos de verdad en PandaGym.

La situación actual de los momentos de verdad en PandaGym evidencia una experiencia generalmente favorable, pero con variaciones importantes entre fases y contactos específicos. Entre las principales fortalezas se identificaron la amabilidad en la atención inicial, la claridad en la explicación de planes y precios, la rapidez del pago y registro, el funcionamiento del acceso biométrico y la orientación del entrenador. Sin embargo, también se detectaron debilidades relevantes en la organización del parqueadero, el estado de los baños o áreas de aseo, el orden y funcionalidad de los estantes, la inconsistencia del recibimiento y la despedida del entrenador. Por tanto, se concluye que la experiencia del cliente no es homogénea y que existen puntos críticos que afectan la percepción de calidad del servicio.

Los resultados permiten concluir que la satisfacción del cliente constituye el principal vínculo entre los momentos de verdad y la fidelización. La correlación de Spearman mostró una relación positiva y significativa entre satisfacción y fidelización, lo que evidencia que, a mayor satisfacción con el servicio recibido, mayor es la tendencia del cliente a permanecer, renovar y recomendar PandaGym. Asimismo, la Fase 3 presentó una relación significativa con la satisfacción, lo que confirma que el uso recurrente del servicio y el acompañamiento del entrenador tienen un peso importante en la evaluación global del cliente.

Se puede concluir además que los factores humanos y relacionales tienen mayor incidencia en la satisfacción que varios de los elementos físicos del servicio. En particular, el acompañamiento que motiva a asistir mostró una correlación positiva y significativa con

la satisfacción, mientras que la despedida del entrenador también presentó una relación significativa con esta variable. Esto demuestra que el trato, la motivación y la cercanía del personal son determinantes en la experiencia del cliente. No obstante, aunque aspectos como baños, parqueadero y estantes no mostraron asociaciones significativas directas con la fidelización, sí constituyen focos de fricción que debilitan la percepción de calidad y reducen la consistencia del servicio.

Finalmente, se llega a la conclusión de que la fidelización en PandaGym no depende de la excelencia uniforme de todos los momentos de verdad, sino de una experiencia general suficientemente positiva, sostenida principalmente por el componente humano del servicio. A partir de ello, las estrategias propuestas en la investigación se orientan a dos frentes complementarios: por un lado, corregir las debilidades más visibles en parqueadero, baños, estantes, recepción y cierre; y, por otro, fortalecer los contactos que ya generan valor para el cliente, como el acompañamiento del entrenador, la claridad informativa y la agilidad operativa. En este sentido, el estudio no solo permitió describir la situación actual de los momentos de verdad, sino también plantear acciones concretas para incrementar la satisfacción y contribuir a la fidelización del cliente en PandaGym.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que PandaGym priorice la mejora de los momentos de verdad que presentaron mayores debilidades en la experiencia del cliente, especialmente la organización del parqueadero, el estado de los baños o áreas de aseo, la funcionalidad de los estantes y la consistencia de la despedida del entrenador. Estos puntos, aunque no siempre mostraron una relación estadísticamente significativa con la fidelización, sí representan fricciones repetitivas que afectan la percepción global de calidad del servicio.

Se recomienda fortalecer el componente humano del servicio, en particular el acompañamiento del entrenador, debido a que este fue uno de los factores con mayor incidencia en la satisfacción del cliente. Para ello, conviene estandarizar prácticas de bienvenida, orientación, seguimiento y cierre de la atención, de modo que el trato personalizado y motivacional se mantenga de forma más consistente en todos los horarios y no dependa únicamente de la carga operativa del momento.

Se recomienda implementar de manera progresiva las estrategias de mejora planteadas en el capítulo 3, priorizando aquellas que generan mayor impacto directo en la experiencia del cliente con una inversión moderada, como la señalización del parqueadero, la adecuación de estantes, el acondicionamiento de baños, el mantenimiento preventivo de equipos y la capacitación en atención al cliente. Esta priorización permitiría que la propuesta sea más viable y que sus resultados puedan observarse de manera gradual dentro de las condiciones operativas de PandaGym.

Se recomienda dar seguimiento periódico a la satisfacción, la renovación y la recomendación del cliente mediante los indicadores propuestos, ya que esto permitirá evaluar si las acciones implementadas están generando mejoras reales en la prestación del servicio. En este sentido, el uso de una base de datos de seguimiento y de mecanismos de control operativo puede contribuir a detectar oportunamente fallas recurrentes, prevenir el abandono y fortalecer la fidelización.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de los momentos de verdad en servicios deportivos mediante estudios comparativos, longitudinales o con muestras más amplias, a fin de identificar con mayor precisión cómo

evolucionan la satisfacción y la fidelización a lo largo del tiempo en cada fase de la experiencia del cliente. Asimismo, sería pertinente analizar con mayor detalle cuáles momentos de verdad tienen mayor incidencia en la permanencia, la recomendación y la percepción de calidad del servicio. De igual manera, se sugiere incorporar la perspectiva del personal del gimnasio para contrastar la percepción del cliente con la realidad operativa del servicio y enriquecer la comprensión de los momentos de verdad dentro de este tipo de establecimientos.

REFERENCIAS

- Burbano-Pérez, Á. B., Velástegui-Carrasco, E. B., Villamarin-Padilla, J. M., & Novillo-Yaguarshungo, C. E. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 579. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i8.683>
- Cañarte Rodríguez, T., & Morán Quiñonez, C. (2021). El servicio al cliente como herramienta de marketing empresarial. *Journal Business Science*, 2(2), 1–12. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/78/183
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. Ballinger Pub. Co.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Dubuc-Piña, A. d.-I.-A. (2022). Marketing sensorial como estrategia persuasiva para la fidelización del cliente en el sector de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 60. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1642>
- EcuRed. https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios
- Fhon Núñez, C. E. (2022). Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3926–3943. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2504
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Miranda-Cruz, M. B., Chiriboga-Zamora, P. A., Romero-Flores, M. L., Tapia Hermida, L. X., & Fuentes-Gavilánez, L. S. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. *Revista científica dominio de las ciencias*, 7(4), 1430–1446. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>

Molina Tamayo, O. D. (2014). *Calidad de los Servicios - EcuRed*.

Mora S, N. V., Chuchuca-Vacacela, J. P., Reyes-Silva, V. M., & Aguirre-Benalcázar, M. C. (2025). EstrEstrategias de fidelización de clientes en empresas de servicio de internet de la ciudad de Machala. ategias de fidelización de clientes en empresas de servicio de internet de la ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 1245–1257. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3259>

Pedreschi Caballero, R. J., & Nieto Lara, O. M. (2023). IMPORTANCIA DEL MARKETING DE SERVICIOS Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE. *Revista Colegiada de Ciencia*, 5(1), 107–118. <https://doi.org/10.48204/j.colegiada.v5n1.a4410>

Pérez Pérez, C. (2021). Presentación y validación del Modelo de Excelencia Gestión Moderna de Servicios GEMSES. *Iberoamerican Business Journal*, 4(2), 113–135. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2021.vol4.2.11047>

Pérez Ramírez, R., Vázquez Zarate, P., & García Treviño, I. L. (2023). Medición y Análisis del Impacto de la Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente de una Estación de Servicio en H. Matamoros, Tamaulipas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 2335–2343. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7886

Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

- Posada López, Z., & Vasquez Lopez, C. (2022). Ejercicio físico durante la pandemia: una revisión sistemática utilizando la herramienta PRISMA. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i1.13721>
- Santa Cruz López, M. I., Collantes Diez, Á. J., & Nauca Torres, E. S. (2020). Estrategias de calidad de servicio para la satisfacción del cliente de una empresa privada. *Revista Científica Epistemia*, 4(2). <https://doi.org/10.26495/re.v4i2.1322>
- Schiebler, T., Lee, N., & Brodbeck, F. C. (2025). Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01078-x>
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 85–101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Valenzuela Salazar, N. L., Buentello Martínez, C. P., Gomez, L. A., & Villareal Sánchez, V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 18–24. <https://doi.org/10.22579/23463910.159>
- Villalba-Miranda, R. F., Medina-Chicaiza, R. P., & Abril-Flores, J. F. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 2(6), 1259. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i6.198>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Objetivo de la encuesta

Conocer la percepción de los clientes de PandaGym sobre los principales momentos de verdad del servicio (antes, durante y después de su experiencia), con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la satisfacción y la fidelización.

Instrucciones para el encuestado

La participación es voluntaria y anónima. Lea cada pregunta y marque la opción que mejor represente su experiencia en PandaGym.

Escala Likert para las afirmaciones (preguntas 6 a 38): 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Referencia rápida: 1 (Totalmente en desacuerdo) | 2 (En desacuerdo) | 3 (Neutral) | 4 (De acuerdo) | 5 (Totalmente de acuerdo).

Sección 1. Filtro y perfil del encuestado

1. ¿Es usted cliente activo de PandaGym?

- Sí
- No

Nota: Si responde No, finalizar encuesta.

2. ¿En qué horario entrena?

- noche
- tarde
- noche

3. ¿Qué edad tiene?

- menos de 17
- 17 a 25 años

- 26 a 34
- más de 34

4. ¿Cuánto tiempo lleva afiliado/a a PandaGym?

- Menos de 1 mes
- 1 a 3 meses
- 4 a 6 meses
- 7 a 12 meses
- Más de 1 año

Nota: Si responde Menos de 1 mes, finalizar encuesta.

5. ¿Cuánto tiempo lleva afiliado/a a PandaGym?

- menos de un mes
- 1 a 6 meses
- 7 a 12 meses
- más de un año

6. ¿Qué tipo de pago realiza normalmente?

- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Pago diario

Nota: Si responde Pago diario, finalizar encuesta.

7. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio por semana?

- 1 a 2 veces
- 3 a 4 veces
- Todos los días

Sección 2. Fase 1 - Contacto previo y decisión de visita

Marque su nivel de acuerdo según su experiencia.

8. ¿Su primer contacto con PandaGym fue mediante redes sociales?

- Si

No

9. La información que encontré sobre PandaGym (redes sociales o referencias) fue clara y útil.

1 2 3 4 5

10. Cuando me comuniqué por primera vez con PandaGym, recibí una respuesta en un tiempo adecuado.

1 2 3 4 5

11. La atención inicial (por mensaje, WhatsApp o llamada) fue amable.

1 2 3 4 5

12. La información que me dieron sobre planes, horarios y servicios fue clara.

1 2 3 4 5

13. Mis dudas iniciales fueron resueltas de forma satisfactoria.

1 2 3 4 5

Sección 3. Fase 2 - Acogida presencial y alta del cliente

14. Al llegar a PandaGym, el acceso y estacionamiento fueron cómodos.

1 2 3 4 5

15. La organización del parqueadero facilita una llegada sin inconvenientes.

1 2 3 4 5

16. El recibimiento por parte del entrenador/personal fue cordial.

1 2 3 4 5

17. El recorrido inicial por las instalaciones me ayudó a entender cómo funciona el gimnasio.

1 2 3 4 5

18. La prueba o demostración de máquinas me generó confianza en el servicio.

1 2 3 4 5

19. La explicación de planes y precios fue clara.

1 2 3 4 5

20. El proceso de pago fue rápido y ordenado.

1 2 3 4 5

21. El registro de ingreso (Face ID/huella) fue sencillo y eficiente.

1 2 3 4 5

Sección 4. Fase 3 - Uso recurrente y acompañamiento

22. El ingreso al gimnasio mediante Face ID/huella funciona de forma rápida y confiable.

1 2 3 4 5

23. El área para guardar pertenencias (estantes) me parece ordenada y funcional.

1 2 3 4 5

24. Las máquinas y equipos suelen estar en condiciones adecuadas para entrenar.

1 2 3 4 5

25. La limpieza general del gimnasio es adecuada.

1 2 3 4 5

26. Los baños/áreas de aseo suelen mantenerse en buenas condiciones.

1 2 3 4 5

27. El entrenador brinda orientación útil cuando necesito ayuda con mi rutina.

1 2 3 4 5

28. El trato del entrenador/personal me hace sentir bien atendido/a.

1 2 3 4 5

29. El acompañamiento recibido me motiva a seguir asistiendo.

1 2 3 4 5

Sección 5. Fase 4 - Salida y cierre de la visita

30. Al finalizar mi entrenamiento, recibo una despedida cordial por parte del personal.

1 2 3 4 5

31. La salida del gimnasio (control de acceso) suele ser rápida y sin problemas.

1 2 3 4 5

32. La salida del parqueadero/entorno se realiza con facilidad.

1 2 3 4 5

33. En general, terminé mis visitas con una buena impresión del servicio.

1 2 3 4 5

Sección 6. Satisfacción general

34. En general, estoy satisfecho/a con la atención que recibo en PandaGym.

1 2 3 4 5

35. PandaGym cumple mis expectativas como gimnasio.

1 2 3 4 5

36. La experiencia que tengo en PandaGym es consistente (similarmente buena) en mis visitas.

1 2 3 4 5

37. Considero que la calidad del servicio de PandaGym es buena.

1 2 3 4 5

Sección 7. Fidelización, permanencia y recomendación

38. Tengo intención de continuar entrenando en PandaGym durante los próximos meses.

1 2 3 4 5

39. Recomendaría PandaGym a amigos o familiares.

1 2 3 4 5

40. Aunque existan otras opciones, prefiero seguir asistiendo a PandaGym.

1 2 3 4 5

41. Mi experiencia en PandaGym influye en mi decisión de renovar mi plan.

1 2 3 4 5

Instrumento elaborado para estudio académico sobre momentos de verdad, satisfacción y fidelización en PandaGym.

Anexo 2: Ficha de observación

Ficha de Observación – Diagnóstico de Momentos de Verdad (PandaGym)

Observación directa • No participante • Estructurada

A. Datos generales de la observación

Observación:	Fecha:	Día:	Observador/a:
Hora inicio	Hora fin:	Franja (mañana/tarde/noche):	Jornada (pico/media/baja):

Tipo de cliente observado (nuevo/afiliado):	Aforo aprox. (bajo/medio/alto):	Personal en piso (número):	Observaciones iniciales:
---	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

Instrucción: complete la tabla por cada momento de verdad observado. En “Nivel de criticidad” marque B (Bajo), M (Medio) o A (Alto). Evite registrar nombres o datos personales.

Fase	Momento de verdad	Situación observada (¿qué ocurrió?)	Evidencia breve (hecho observable)	Impacto en la percepción (positivo/negativo y por qué)	Nivel de criticidad (B/M/A)	Relación con satisfacción / fidelización
Fase 2	Parqueadero (llegada al establecimiento)					
Fase 2	Recepción y recibimiento del entrenador					
Fase 2	Recorrido por el establecimiento					
Fase 2	Prueba de máquinas					
Fase 2	Presentación de planes (información comercial)					
Fase 2	Pago del plan					
Fase 2	Registro del usuario en el sistema de acceso (Face ID/huella)					
Fase 3	Ingreso al gimnasio (Face ID o huella)					
Fase 3	Guardado de pertenencias en estantes					
Fase 3	Rutina de ejercicios (uso de instalaciones y máquinas)					
Fase 3	Asesoramiento para rutinas por parte del entrenador					
Fase 3	Uso del baño / aseo de manos / cambio de vestimenta					
Fase 4	Despedida del entrenador					

Fase 4	Salida por el control de acceso					
Fase 4	Salida del parqueadero					