

Gestión Estratégica de Negocios Fitness

Modelos de servicio, experiencia del cliente
y viabilidad en la industria de gimnasios

MÁS
PERSONAS
MÁS
VIDA

DISCIPLINA
COMUNIDAD
BIENESTAR
RESULTADOS

LUIS EDGAR PAUCAR QUISPE
JOSE LUIS CARO CORDOVA
DENIS ILLACUTIPA CHARA
BERNARDINO MORALES FERNANDEZ
LOURDES MORALES FERNANDEZ

Gestión estratégica de negocios

Fitness

Modelos de servicio, experiencia del
cliente y viabilidad en la industria de
gimnasios

Editor



Luis Edgar Paucar Quispe

luistar00@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0005-0774-7347>

Instituto Sabio Nacional Antúnez de Mayolo (ISAM), Lima - Perú

Jose Luis Caro Cordova

jcaro0924@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0007-2073-4342>

Perú

Denis Illacutipa Chara

denisillacutipachara@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-4417-8738>

Perú

Bernardino Morales Fernandez

maber1800@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0004-4194-5286>

Perú

Lourdes Morales Fernandez

lourdesmoralesf21@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0004-3255-5622>

Perú

PRÓLOGO

El centro fitness contemporáneo ocupa una posición singular entre la empresa de servicios, la promoción de estilos de vida activos y la economía de la experiencia. Su operación combina infraestructura, conocimiento técnico, interacción humana, tecnología y disciplina financiera. Esa mezcla explica por qué un gimnasio no puede gestionarse como un simple espacio con máquinas: la decisión de asistir, permanecer, abandonar o recomendar depende de la forma en que el usuario interpreta el valor recibido y de la capacidad de la organización para acompañar objetivos diversos sin confundir bienestar, entrenamiento y atención sanitaria.

La relevancia científica de estudiar estos servicios crece en un entorno donde la inactividad física mantiene un peso importante en la carga de enfermedad y, simultáneamente, las personas incorporan tecnologías de seguimiento, aplicaciones móviles y nuevas modalidades de entrenamiento. La Organización Mundial de la Salud ha reiterado que la actividad física regular aporta beneficios físicos y mentales y que una proporción considerable de adultos no alcanza las recomendaciones vigentes (World Health Organization, 2024). El reto empresarial consiste en convertir esa necesidad social en servicios responsables, accesibles, medibles y sostenibles.

Esta obra desarrolla una mirada de gestión integral. La evidencia empírica de un plan de negocios realizado en Trujillo funciona como caso de estudio histórico y permite observar con detalle preferencias, precios, atributos, operaciones y proyecciones financieras. Sobre esa base se amplían los marcos de calidad, experiencia, fidelización, tecnología, comportamiento y diseño estratégico, de modo que el lector pueda distinguir entre los hallazgos originales de 2017 y las implicaciones que surgen al contrastarlos con literatura más reciente.

El aporte del libro reside en esa articulación entre investigación aplicada y actualización conceptual. No pretende convertir un caso particular en una regla universal; busca mostrar cómo una investigación de mercado puede dialogar con teorías de comportamiento, calidad de servicio, modelo de negocio y transformación digital, y cómo la viabilidad financiera debe interpretarse junto con la experiencia del usuario, la capacidad operativa y el entorno regulatorio.

PRESENTACIÓN

El presente libro se desarrolla a partir de la investigación presentada en la tesis «Plan de Negocio para la Implementación de un Gimnasio en la Ciudad de Trujillo en el NSE A y B», elaborada por José Luis Caro Córdova, Doris Octavia Herrada Villarreal, Ernesto Navarro Hidalgo y Juan Antonio Zegarra Loo en 2017 para la Universidad ESAN, como parte de los requerimientos del grado de Magíster en Administración de Negocios (Caro Córdova et al., 2017). A partir de sus datos, instrumentos, resultados y evaluación empresarial, la obra amplía el tratamiento teórico y analítico mediante literatura científica y documentos institucionales adicionales.

La trazabilidad es deliberada. Los resultados de encuestas, grupos focales, entrevistas, análisis de oferta, estimaciones de mercado, supuestos operativos y evaluación económica que aparecen en el capítulo de caso de estudio proceden de la investigación original y se identifican como tales. Las interpretaciones que relacionan esos resultados con calidad de servicio, engagement, aplicaciones móviles, wearables, experiencia de cliente y evidencia contemporánea corresponden a la ampliación desarrollada para este libro. Esta distinción evita presentar los datos de 2017 como si hubieran sido recolectados nuevamente.

El propósito es ofrecer una obra útil para investigadores, estudiantes de administración, gestores de centros deportivos, emprendedores y profesionales que necesitan comprender el negocio fitness más allá de la intuición comercial. El texto aborda tanto la dimensión social de la actividad física como la arquitectura empresarial necesaria para entregar un servicio consistente. En consecuencia, los capítulos teóricos no reemplazan los datos del caso, sino que proporcionan marcos para interpretarlos con mayor profundidad.

La estructura avanza desde el contexto de actividad física y evolución de la industria, hacia el comportamiento del consumidor, la calidad y personalización del servicio, el diseño estratégico y operativo, y la integración de tecnología y métricas. El quinto capítulo reconstruye el caso de Trujillo con fidelidad a la tesis; el sexto discute sus resultados a la luz de nueva evidencia, explicita sus limitaciones y formula líneas de actualización. La obra preserva el carácter académico del estudio de origen sin afirmar,

por ello, reconocimiento automático ante sistemas nacionales de ciencia o evaluación de investigadores.

INTRODUCCIÓN

La expansión de los servicios fitness se produce en una tensión estructural: la actividad física es reconocida como un componente central de la salud, pero la inactividad permanece elevada en amplios grupos poblacionales. En 2024 la Organización Mundial de la Salud informó que aproximadamente 31% de los adultos no cumplía los niveles recomendados de actividad física, mientras que Strain et al. (2024), al analizar 507 encuestas poblacionales con 5,7 millones de participantes, documentaron la persistencia de niveles insuficientes a escala mundial. El problema, por tanto, no es únicamente de conocimiento sobre los beneficios del ejercicio; también involucra acceso, hábitos, motivación, entorno, tiempo, costo y continuidad.

Para una organización fitness, esa complejidad modifica la noción de producto. El cliente no compra solamente acceso a equipamiento: compra una expectativa de progreso y una experiencia de servicio distribuida en el tiempo. La infraestructura importa, pero también la interacción con instructores, la limpieza, la seguridad, la confiabilidad, la respuesta ante dudas, la personalización y el sentido de pertenencia. La evidencia de centros deportivos muestra que la calidad percibida puede influir en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023; Loranca-Valle et al., 2021).

La tecnología agrega una segunda capa. Aplicaciones, sistemas CRM, wearables y contenidos digitales permiten registrar comportamiento, entregar retroalimentación y extender el vínculo fuera del local. Sin embargo, su utilidad depende de la experiencia de uso y de la integración con el servicio humano. Estudios en consumidores fitness han asociado la intención de usar aplicaciones del centro con expectativas de desempeño, facilidad de uso, hábito y satisfacción (Barbosa et al., 2021); asimismo, las revisiones sobre rastreadores de actividad muestran efectos favorables sobre la actividad física cuando los dispositivos se integran en intervenciones comprensibles (Ferguson et al., 2022).

El libro adopta, por ello, un enfoque sistémico. Los seis capítulos conectan salud pública, comportamiento, calidad, estrategia, operaciones, tecnología y finanzas. El caso de Trujillo permite probar esa lógica sobre datos reales: 233 encuestas, cinco grupos

focales, entrevistas a expertos, observación de competidores y una evaluación económica a cinco años. El objetivo no es trasladar automáticamente las conclusiones de 2017 al presente, sino aprender de su arquitectura metodológica, reconocer lo que permanece relevante y detectar qué debe actualizarse antes de cualquier implementación contemporánea.

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	10
1.1 Actividad física, salud y comportamiento sedentario.....	10
1.2 Del gimnasio tradicional al ecosistema fitness.....	18
1.3 Motivaciones de consumo y heterogeneidad del usuario	26
1.4 Segmentación, acceso y contexto urbano	34
1.5 Tendencias que redefinen la industria	41
CAPÍTULO II.....	50
2.1 Decisión de compra, expectativas y valor percibido	50
2.2 Calidad de servicio como sistema multidimensional	58
2.3 Satisfacción, confianza, compromiso y lealtad	66
2.4 Personalización, entrenador y relación de ayuda.....	74
2.5 Experiencia, comunidad y retención	82
CAPÍTULO III	91
3.1 Propuesta de valor y problema del cliente.....	91
3.2 Segmentos, posicionamiento y diferenciación	99
3.3 Arquitectura del modelo de negocio.....	107
3.4 Precio, conveniencia y monetización	115
3.5 Crecimiento, innovación y defensa competitiva.....	123
CAPÍTULO IV	132
4.1 Diseño de procesos y capacidad	132
4.2 Seguridad, mantenimiento y calidad operativa.....	140
4.3 Gestión del talento y profesionalización	147
4.4 Ecosistema digital, aplicaciones y datos.....	155
4.5 Sostenibilidad y cuadro integral de control	164
CAPÍTULO V	173
5.1 Propósito, alcance y diseño metodológico	173
5.2 Análisis de oferta y hallazgos cualitativos	178
5.3 Resultados cuantitativos del mercado.....	182

5.4 Diseño estratégico y operativo del modelo.....	185
5.5 Evaluación económica y resultados de viabilidad	190
CAPÍTULO VI	192
6.1 Vigencia del servicio personalizado	192
6.2 Digitalización: de la app informativa al ecosistema de datos.....	200
6.3 Calidad, experiencia y engagement como motores de retención.....	208
6.4 Implicaciones financieras y escenarios de actualización.....	216
6.5 Limitaciones, agenda de investigación y perspectivas futuras	224
REFLEXIONES FINALES	233
BIBLIOGRAFÍA	235

CAPÍTULO I

ACTIVIDAD FÍSICA, INDUSTRIA FITNESS Y TRANSFORMACIÓN DEL BIENESTAR

Este capítulo sitúa la industria fitness dentro de un problema mayor: cómo transformar la intención de llevar una vida activa en conductas sostenidas y servicios organizados. El análisis combina salud pública, evolución del consumo y economía de servicios. La tesis de origen partía de la preocupación por sedentarismo, salud y estética en el Perú; la actualización permite observar que esos ejes continúan vigentes, aunque hoy se integran con tecnología, nuevas experiencias de consumo y un lenguaje más amplio de bienestar.

1.1 ACTIVIDAD FÍSICA, SALUD Y COMPORTAMIENTO SEDENTARIO

La magnitud del desafío sanitario ayuda a comprender por qué la actividad física ha pasado de ser una práctica individual a convertirse en un campo de intervención pública y de servicios. Los análisis globales han documentado niveles persistentes de inactividad física y una distribución desigual de ese comportamiento entre países y grupos sociales (Hallal et al., 2012; Guthold et al., 2018). A ello se suma la carga económica atribuible a la inactividad, que refuerza la necesidad de estrategias preventivas y de modelos de servicio capaces de sostener la adherencia en el tiempo (Ding et al., 2016). En el Perú, los indicadores recientes sobre enfermedades no transmisibles y factores asociados permiten situar este problema en un contexto nacional actualizado (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2025). Desde la perspectiva de política pública, el seguimiento de la implementación de recomendaciones sobre actividad física confirma que el reto no es solo promover el ejercicio, sino crear entornos, servicios y sistemas que faciliten su práctica regular (World Health Organization, 2022).

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura operativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide

reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura conductual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los

dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura económica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura ética resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares,

registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a actividad física como determinante de salud y conducta, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas

mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar actividad física como determinante de salud y conducta a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una

perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 1. De la necesidad de salud a la propuesta de valor fitness

Nivel	Pregunta de gestión	Indicadores posibles
Poblacional	¿Existe necesidad de aumentar actividad física?	Inactividad, sobrepeso, barreras, acceso
Segmento	¿Qué grupos tienen necesidades y recursos diferenciados?	Edad, NSE, hábitos, objetivos
Servicio	¿Qué valor puede producir el centro?	Adherencia, experiencia, seguridad, progreso
Negocio	¿Cómo se sostiene la entrega de valor?	Retención, utilización, margen, productividad

Nota. Síntesis elaborada a partir de World Health Organization (2024) y literatura de gestión de servicios.

1.2 DEL GIMNASIO TRADICIONAL AL ECOSISTEMA FITNESS

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba

traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura operativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la

operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura conductual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura económica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura ética resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta

perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia

sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un

problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al análisis de la

industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar evolución del gimnasio hacia un ecosistema de servicios a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para

detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

1.3 MOTIVACIONES DE CONSUMO Y HETEROGENEIDAD DEL USUARIO

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar

periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura operativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura conductual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura económica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura ética resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y

derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020

resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras

en servicios fitness. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al

análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

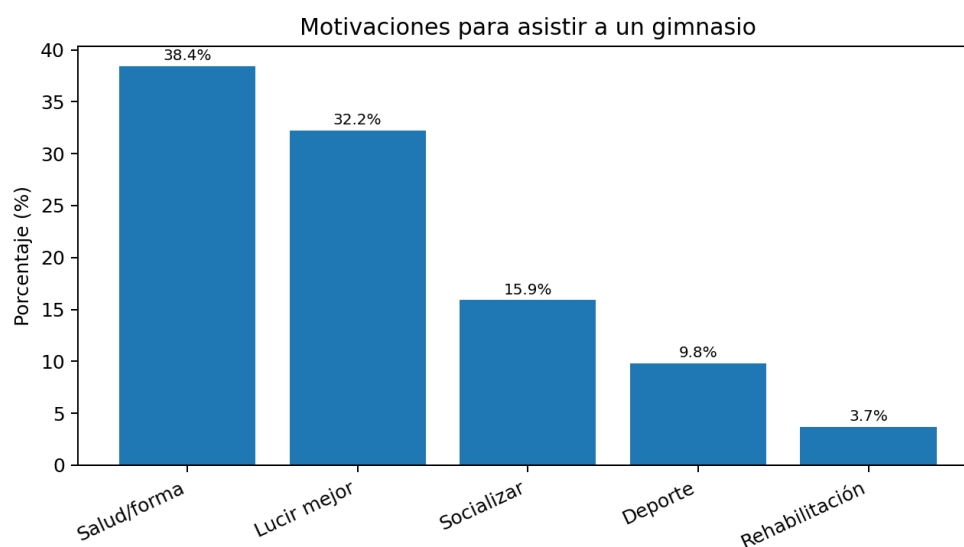
Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde

se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar motivaciones para iniciar y sostener el entrenamiento a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Gráfico 1. Motivaciones reportadas para asistir a un gimnasio



Nota. Datos de la tesis de Caro Córdova et al. (2017), encuesta válida n = 164.

1.4 SEGMENTACIÓN, ACCESO Y CONTEXTO URBANO

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura operativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la promesa

comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura conductual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola

variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura económica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura ética resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza,

compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a segmentación del mercado y accesibilidad del servicio, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En

términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece

cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de

funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación del mercado y accesibilidad del servicio a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

1.5 TENDENCIAS QUE REDEFINEN LA INDUSTRIA

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura operativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura conductual resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la

compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura económica resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad

organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura ética resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el análisis de la industria fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones

facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios,

carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del

usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora

con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar hibridación entre presencialidad, datos, comunidad y bienestar a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al análisis de la industria fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de

variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Figura 1. Cadena de valor del servicio fitness personalizado

Cadena de valor del servicio fitness personalizado



Nota. Elaboración propia.

El recorrido del capítulo muestra que la demanda de servicios fitness no puede interpretarse como una consecuencia automática de la preocupación por la salud. Entre reconocer los beneficios de la actividad física y mantener una práctica estable existe una cadena de decisiones, fricciones y experiencias. El capítulo siguiente profundiza en esa cadena desde la perspectiva del consumidor, la calidad percibida y la fidelización.

CAPÍTULO II

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, CALIDAD DE SERVICIO Y FIDELIZACIÓN

En los servicios fitness, el vínculo comercial se desarrolla durante semanas, meses o años. Cada visita produce evidencia para el usuario: observa la disponibilidad del equipo, el trato, la limpieza, la seguridad, la competencia del instructor y la capacidad del centro para responder a sus necesidades. Por ello, la fidelización no es un resultado de una sola campaña; emerge de la acumulación de experiencias y de la congruencia entre promesa y desempeño.

2.1 DECISIÓN DE COMPRA, EXPECTATIVAS Y VALOR PERCIBIDO

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la ventaja

competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura operativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura conductual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional

y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura económica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de

servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura ética resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a formación de expectativas y valor percibido, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear

dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece

cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de

servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar formación de expectativas y valor percibido a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 2. Marcos para comprender la decisión y permanencia del usuario

Marco	Concepto central	Uso en centros fitness
Teoría del comportamiento planificado	Actitud, norma subjetiva y control percibido	Explorar intención, barreras y factibilidad de asistir
Autodeterminación	Autonomía, competencia y relación	Diseñar apoyo que favorezca motivación sostenible
Valor percibido	Balance entre beneficios y sacrificios	Ajustar experiencia, precio, tiempo y conveniencia
Experiencia del cliente	Trayectoria de puntos de contacto	Gestionar desde la búsqueda hasta la renovación

Nota. Elaboración propia a partir de Ajzen (1991), Deci y Ryan (2000) y Lemon y Verhoef (2016).

2.2 CALIDAD DE SERVICIO COMO SISTEMA MULTIDIMENSIONAL

La medición de la calidad en servicios tiene un antecedente central en el enfoque SERVQUAL, que plantea que la evaluación del usuario surge de la comparación entre expectativas y percepciones del desempeño (Parasuraman et al., 1988). En servicios deportivos, esta lógica ha sido desarrollada mediante estudios que relacionan calidad, satisfacción, confianza y conductas posteriores del cliente. La evidencia en centros fitness muestra que la experiencia de servicio y la percepción de valor se asocian con la satisfacción y con la intención de continuidad, aunque la intensidad de esas relaciones depende del contexto y de las características de los usuarios (Lee, 2017; Jeon et al., 2021).

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear

dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura operativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura conductual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura económica resulta especialmente útil para el gestión de la

experiencia del cliente: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura ética resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para

permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La

evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente

actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan

con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar calidad de servicio, tangibilidad, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de

utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 3. Dimensiones de calidad aplicables al servicio fitness

Dimensión	Manifestación observable	Riesgo si falla
Tangibilidad	Estado de equipos, limpieza, vestuarios, señalización	Percepción de descuido o inseguridad
Confiabilidad	Cumplimiento de horarios, planes y compromisos	Pérdida de confianza
Respuesta	Rapidez y disposición ante solicitudes	Frustración y abandono
Seguridad/garantía	Competencia y conducta profesional	Riesgo físico y reputacional
Empatía	Comprensión de objetivos y trato individual	Servicio impersonal

Nota. Adaptación del enfoque SERVQUAL y evidencia reciente en fitness (Huang & Kim, 2023).

2.3 SATISFACCIÓN, CONFIANZA, COMPROMISO Y LEALTAD

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas

desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura operativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura conductual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura económica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la

viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura ética resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo.

Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia

sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un

problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las

intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar cadena psicológica que conecta satisfacción y lealtad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente

segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

2.4 Personalización, entrenador y relación de ayuda

La continuidad de la práctica no puede explicarse únicamente por precio, cercanía o disponibilidad de equipamiento. Las revisiones basadas en la teoría de la autodeterminación muestran que la motivación autónoma, la percepción de competencia y el apoyo social favorecen una participación física más estable (Teixeira et al., 2012). La actualización contemporánea de esta teoría enfatiza que los entornos que apoyan autonomía, competencia y relación tienden a promover formas de motivación de mayor calidad y, por tanto, comportamientos más sostenibles (Ryan & Deci, 2020).

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el

fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura operativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura conductual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema

poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura económica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas:

especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura ética resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a personalización y papel relacional del entrenador, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series

comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

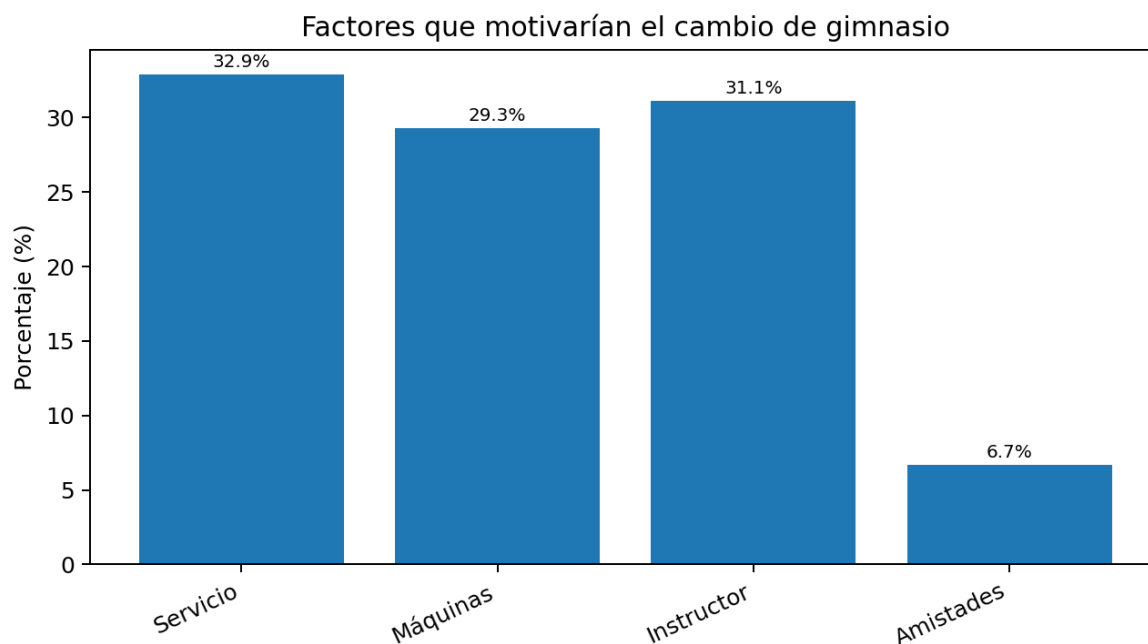
Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

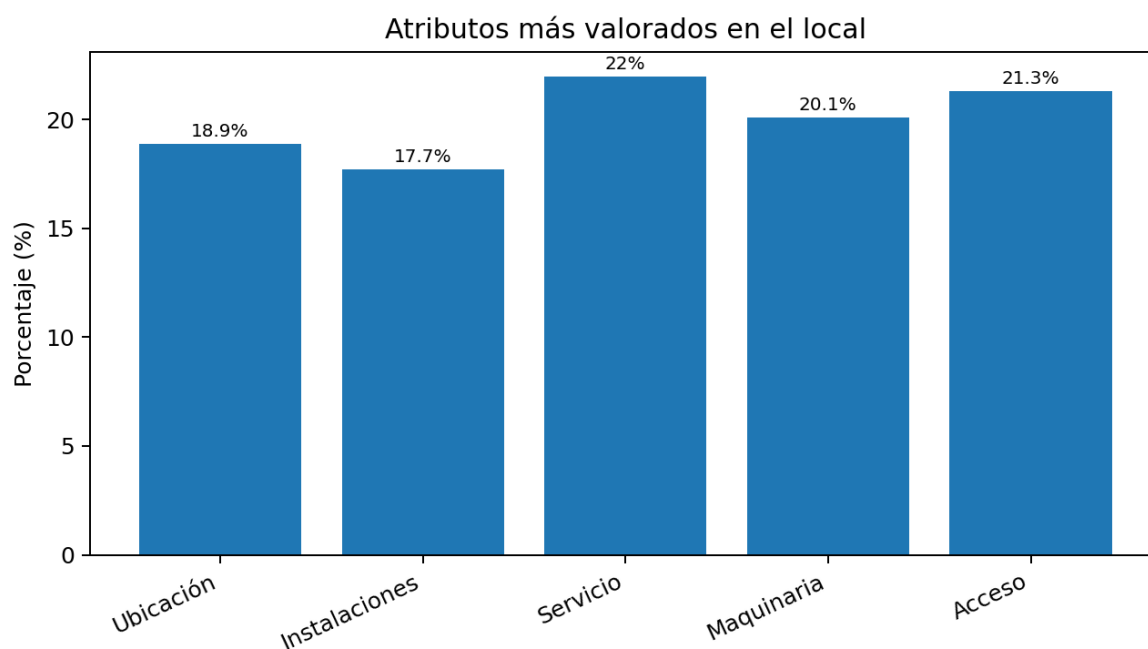
Trasladar personalización y papel relacional del entrenador a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Gráfico 2. Factores que motivarían el cambio de gimnasio



Nota. Datos de Caro Córdova et al. (2017).

Gráfico 3. Atributos más valorados por los encuestados



Nota. Datos de Caro Córdova et al. (2017).

2.5 EXPERIENCIA, COMUNIDAD Y RETENCIÓN

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: definir

con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura operativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados

observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura conductual resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De

ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura económica resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura ética resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y

evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a experiencia total del cliente, comunidad y retención, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el gestión de la experiencia del cliente: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas

mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar experiencia total del cliente, comunidad y retención a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una

perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al gestión de la experiencia del cliente, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 4. Indicadores de fidelización y experiencia

Dominio	Indicador	Lectura gerencial
Retención	% de miembros que renuevan	Resultado acumulado de valor y fricción
Uso	Visitas por miembro/mes	Señal de hábito y utilización
Experiencia	Satisfacción/CSAT, recomendación	Percepción inmediata y relacional
Servicio	Quejas resueltas, tiempos de respuesta	Capacidad de recuperación
Progreso	Cumplimiento de objetivos acordados	Vínculo entre servicio y utilidad

Nota. Elaboración propia.

La calidad de servicio adquiere sentido cuando se traduce en comportamientos: volver, recomendar, renovar y participar. El siguiente capítulo traslada esas relaciones al diseño del modelo de negocio, donde la propuesta de valor debe sostenerse con recursos, actividades y arquitectura económica.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA EN SERVICIOS FITNESS

La creación de un gimnasio viable exige convertir necesidades difusas en una propuesta de valor concreta y operable. El modelo de negocio conecta el segmento elegido con los recursos que hacen posible la promesa, los canales de acceso, la relación con los clientes, los flujos de ingresos y los costos. En la tesis de 2017, esta lógica se expresó mediante un servicio focalizado y personalizado; hoy puede leerse como una arquitectura de valor centrada en seguimiento, apoyo experto y continuidad.

3.1 PROPUESTA DE VALOR Y PROBLEMA DEL CLIENTE

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la ventaja

competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura operativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura conductual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad

organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura económica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de

servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura ética resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a propuesta de valor y ajuste problema-solución, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la

evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece

cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo

de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar propuesta de valor y ajuste problema-solución a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 5. Componentes de una propuesta de valor fitness verificable

Componente	Pregunta	Evidencia
Resultado	¿Qué cambio espera el usuario?	Objetivos acordados y medidas
Experiencia	¿Cómo debe sentirse el servicio?	Satisfacción, confianza, facilidad
Acceso	¿Qué fricciones se reducen?	Horario, ubicación, canales
Apoyo	¿Quién acompaña y con qué competencia?	Roles, protocolos, credenciales
Seguimiento	¿Cómo se demuestra progreso?	Controles, indicadores, retroalimentación

Nota. Elaboración propia.

3.2 SEGMENTOS, POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN

Desde la estrategia competitiva, la diferenciación adquiere sentido cuando la organización configura actividades difíciles de imitar y convierte atributos valorados por el cliente en una posición defendible (Porter, 1985, 2008). En servicios, esta lógica se complementa con la perspectiva de cocreación: el valor no reside solo en la infraestructura o en una prestación aislada, sino que emerge durante el uso, la interacción y la integración de recursos entre empresa y cliente (Vargo & Lusch, 2004). Para un centro fitness, ello implica diseñar una propuesta en la que diagnóstico, acompañamiento, entrenamiento, información y seguimiento funcionen como un sistema coherente y no como beneficios desconectados.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas

desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura operativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura conductual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura económica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la viabilidad

exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura ética resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a segmentación y diferenciación competitiva, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional

y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los

antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente

segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos,

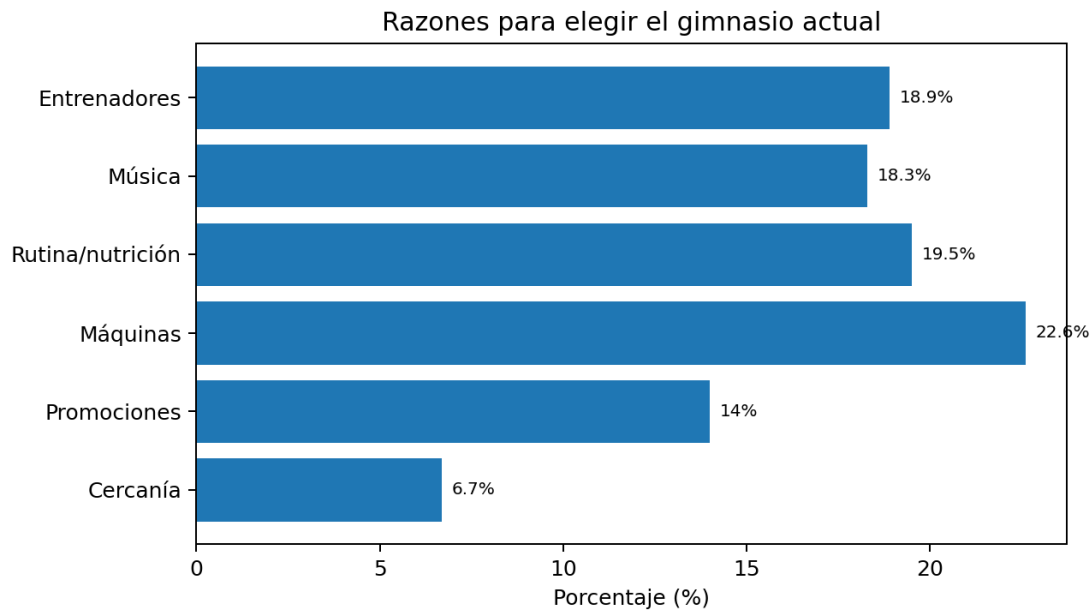
horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar segmentación y diferenciación competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el

tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Gráfico 4. Razones reportadas para elegir el gimnasio actual



Nota. Datos de Caro Córdova et al. (2017).

3.3 ARQUITECTURA DEL MODELO DE NEGOCIO

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas

desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura operativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura conductual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura económica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio

fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura ética resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje

continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia

sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa

siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la

satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar modelo de negocio, recursos, actividades, socios e ingresos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente

segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 6. Traducción del Business Model Canvas al centro fitness

Bloque	Aplicación
Segmentos	Usuarios definidos por objetivos, conducta y contexto
Propuesta de valor	Servicio, apoyo, conveniencia y progreso
Canales	Local, web, app, mensajería, alianzas
Relaciones	Acompañamiento, comunidad, autoservicio asistido
Ingresos	Membresías, programas y servicios complementarios
Recursos	Personas, instalaciones, datos, marca, sistemas
Actividades	Entrenamiento, seguimiento, mantenimiento, ventas
Socios	Proveedores, profesionales, aliados
Costos	Personal, local, equipos, marketing, tecnología

Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

3.4 PRECIO, CONVENIENCIA Y MONETIZACIÓN

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura operativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura conductual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta

perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura económica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional

y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura ética resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a precio, conveniencia y diseño de membresías, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una

organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se

destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos

proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

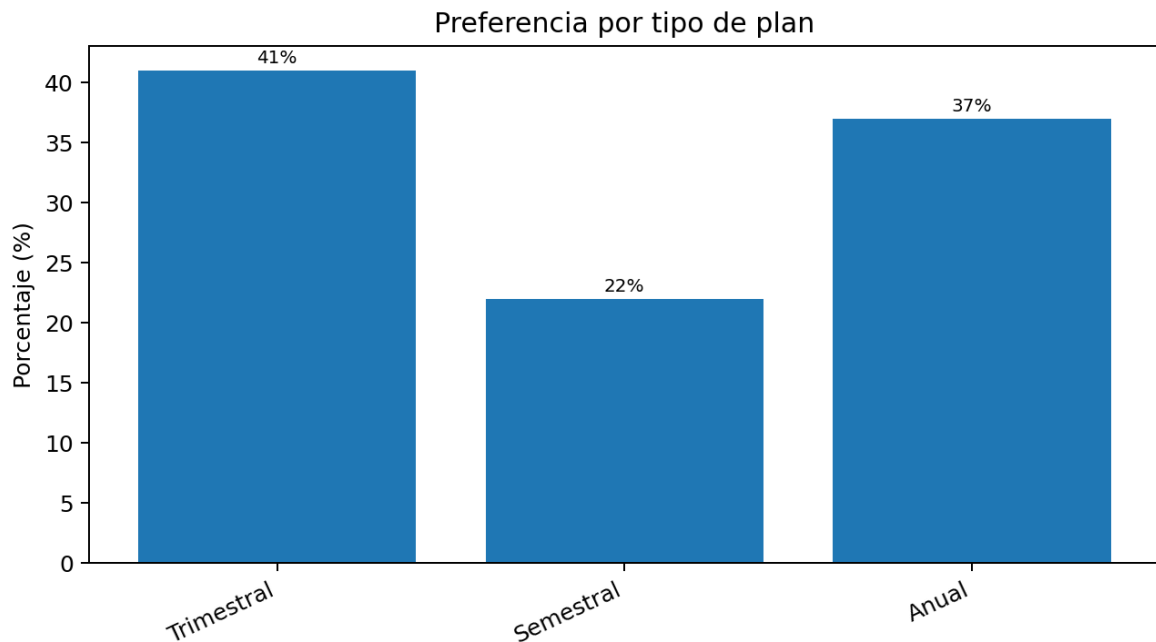
Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo

de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar precio, conveniencia y diseño de membresías a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Gráfico 5. Preferencia de adquisición por tipo de plan en el caso de estudio



Nota. Datos de Caro Córdova et al. (2017).

3.5 CRECIMIENTO, INNOVACIÓN Y DEFENSA COMPETITIVA

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la ventaja

competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura operativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura conductual resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad

organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura económica resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de

servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura ética resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a crecimiento, innovación y ventaja competitiva, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el diseño estratégico del negocio fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la

evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece

cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo

de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar crecimiento, innovación y ventaja competitiva a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al diseño estratégico del negocio fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 7. Riesgos estratégicos y respuestas

Riesgo	Señal temprana	Respuesta de gestión
Guerra de precios	Descuentos crecientes y caída de margen	Diferenciar valor y segmentar
Baja retención	Renovaciones descendentes	Analizar onboarding, uso y experiencia
Capacidad saturada	Picos, colas, quejas	Gestión de turnos y capacidad
Comoditización	Servicios indistinguibles	Innovación de proceso y relación
Dependencia de una persona	Clientes ligados a un solo entrenador	Protocolos, equipo y CRM

Nota. Elaboración propia.

La estrategia define dónde competir y con qué promesa; la operación decide si esa promesa puede cumplirse de manera repetible. El capítulo IV aborda precisamente la transformación de la propuesta en procesos, capacidad, talento, tecnología y control.

CAPÍTULO IV

OPERACIONES, TALENTO, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD DEL CENTRO FITNESS

Un centro fitness es un sistema de capacidad perecible: una hora no utilizada no puede almacenarse y una hora saturada puede deteriorar la experiencia. Esta característica hace que los horarios, el aforo, la distribución de áreas, el mantenimiento, la dotación de personal y la programación se conviertan en decisiones estratégicas. La digitalización amplía el sistema porque el servicio continúa fuera del local mediante comunicación, seguimiento y contenidos.

4.1 DISEÑO DE PROCESOS Y CAPACIDAD

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos,

procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura operativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura conductual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia

internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura económica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una

organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura ética resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la

evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece

cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo

de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar diseño de procesos, capacidad y flujo del cliente a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 8. Mapa básico del proceso de servicio

Etapas	Actividad crítica	Indicador
Atracción	Información y prueba	Conversión a visita
Onboarding	Registro, evaluación y objetivos	Tiempo de activación
Prestación	Uso de áreas y acompañamiento	Utilización y espera
Seguimiento	Control y retroalimentación	Adherencia y progreso
Renovación	Evaluación de valor y continuidad	Tasa de renovación

Nota. Elaboración propia.

4.2 SEGURIDAD, MANTENIMIENTO Y CALIDAD OPERATIVA

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización

fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura operativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura conductual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la

propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura económica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar

cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura ética resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde

una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el

contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo

requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar seguridad, mantenimiento, higiene y continuidad operacional a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

4.3 GESTIÓN DEL TALENTO Y PROFESIONALIZACIÓN

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a

una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura operativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness

(Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura conductual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos,

documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura económica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura ética resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar

claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a selección, capacitación y desempeño del equipo, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva

conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva

económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar selección, capacitación y desempeño del equipo a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje

continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 9. Competencias clave del personal

Rol	Competencia técnica	Competencia relacional
Instructor	Prescripción y técnica de ejercicio dentro de su ámbito	Observación, explicación y motivación
Nutricionista	Evaluación y orientación nutricional profesional	Comunicación y adherencia
Recepción	Sistemas, cobros y protocolos	Hospitalidad y solución inicial
Administrador	Operaciones, personas y finanzas	Liderazgo y toma de decisiones

Nota. Elaboración propia; los límites profesionales deben respetar la normativa aplicable.

4.4 ECOSISTEMA DIGITAL, APLICACIONES Y DATOS

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas

desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura operativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura conductual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura económica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la

viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura ética resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo.

Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por

Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema

poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las

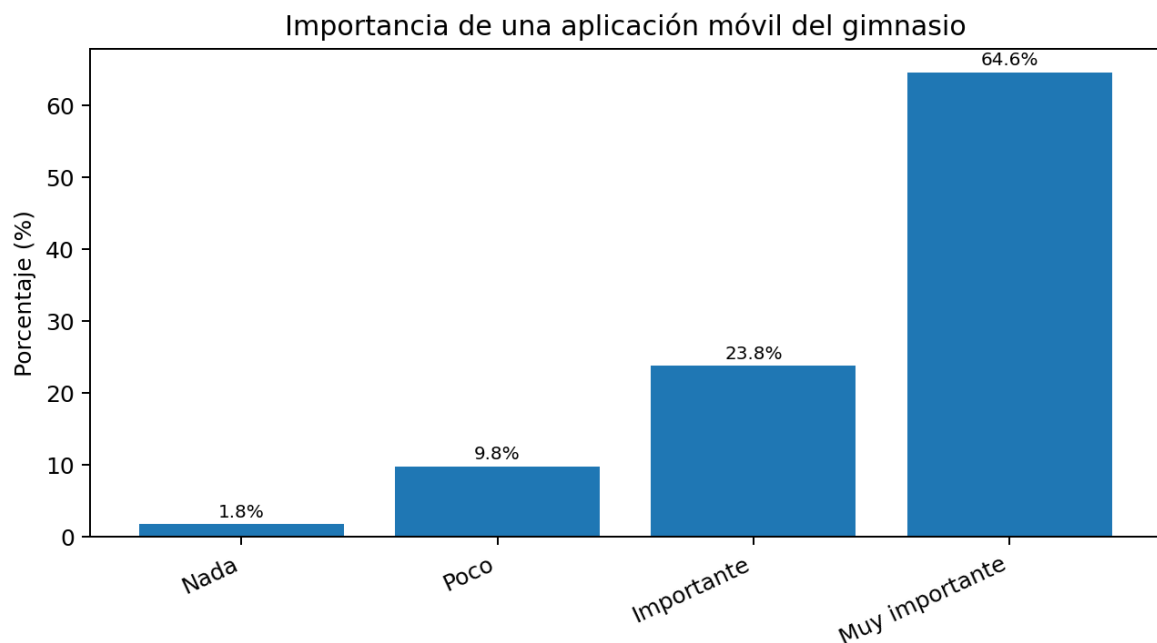
intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar aplicaciones, CRM, wearables y gobierno de datos a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos,

horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Gráfico 6. Importancia atribuida a una aplicación móvil en el caso de estudio



Nota. Datos de Caro Córdova et al. (2017).

Figura 2. Sistema integrado de gestión del centro fitness

Sistema integrado de gestión del centro fitness



Necesidades y expectativas + procesos + instalaciones + Apps CRM y wearables + Indicadores operativos y de seguridad + Mejora continua y retención

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10. Funciones digitales y su valor potencial

Función	Valor para el usuario	Valor para la gestión
Agenda/aforo	Planificación y menor espera	Distribución de demanda
Rutina y contenidos	Continuidad fuera del local	Estandarización y seguimiento
Mensajería	Acceso a soporte	Registro de interacciones
Wearables	Retroalimentación objetiva	Datos longitudinales
CRM	Experiencia coherente	Segmentación y retención

Nota. Síntesis basada en Barbosa et al. (2021), Brickwood et al. (2019) y Ferguson et al. (2022).

4.5 SOSTENIBILIDAD Y CUADRO INTEGRAL DE CONTROL

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares,

registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura operativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la

operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura conductual resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura económica resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura ética resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro fitness: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el dirección operativa del centro

fitness: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No

basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores

usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores

usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar sostenibilidad económica, ambiental y social con indicadores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de

uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al dirección operativa del centro fitness, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 11. Cuadro integral de control sugerido

Perspectiva	Indicadores
Cliente	Satisfacción, recomendación, quejas, retención
Operación	Uso de capacidad, mantenimiento, incidentes, tiempos
Talento	Rotación, formación, desempeño, cobertura
Finanzas	Ingresos por miembro, margen, CAC, LTV, caja
Impacto	Adherencia, accesibilidad, consumo de recursos

Nota. Elaboración propia.

Los primeros cuatro capítulos construyen el marco interpretativo. Con esa base, el capítulo V vuelve a la investigación original y presenta el caso de Trujillo como evidencia histórica, conservando cifras, muestras, fechas y resultados sin hacerlos pasar por datos actuales.

CAPÍTULO V

CASO DE ESTUDIO: FACTIBILIDAD DE UN GIMNASIO PERSONALIZADO PARA LOS NSE A Y B DE TRUJILLO

Este capítulo reconstruye el caso empírico desarrollado por Caro Córdova, Herrada Villarreal, Navarro Hidalgo y Zegarra Loo (2017). Los datos corresponden al periodo de investigación de la tesis y no constituyen mediciones realizadas para esta edición. Su valor reside en mostrar cómo se articuló un estudio de mercado con decisiones estratégicas, operativas y financieras. Cuando se presentan cifras, se conserva la información de la fuente original incluso cuando algunos supuestos legales, tributarios o comerciales requieren actualización para cualquier aplicación presente.

5.1 PROPÓSITO, ALCANCE Y DISEÑO METODOLÓGICO

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura operativa resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura conductual resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones,

hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura económica resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable

y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura ética resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a diseño de un estudio de factibilidad empresarial con evidencia primaria y secundaria, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el lectura metodológica del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la

aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Tabla 12. Ficha metodológica del caso de estudio

Componente	Descripción
Objetivo general	Evaluar y demostrar la sostenibilidad comercial, económica y financiera de un gimnasio para NSE A y B de Trujillo.
Enfoque	Plan de negocios con análisis sectorial e investigación de mercado.
Técnicas cualitativas	3 entrevistas a expertos y 5 focus groups por rangos de edad.
Encuestas	233 encuestas realizadas; 164 consideradas válidas para el segmento.
Segmento	Hombres y mujeres de 18 a 60 años, NSE A y B, Trujillo.
Confianza/margen	Nivel de confianza 90% y error muestral $\pm 6\%$ para $n = 164$.

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

La investigación combinó trabajo de gabinete, observación directa, entrevistas, grupos focales y encuesta. En el componente cualitativo se realizaron cinco grupos focales diferenciados por edad y tres entrevistas a actores del sector. En la fase cuantitativa se aplicaron 233 encuestas; después de los filtros de segmentación, 164 observaciones fueron consideradas válidas. La tesis utilizó un nivel de confianza de 90%, un valor de $p = 0,50$ y un error muestral de 6% para el cálculo de la muestra. Estos parámetros deben leerse como decisiones metodológicas del estudio de 2017, no como un estándar universal para investigaciones posteriores (Caro Córdova et al., 2017).

Tabla 13. Composición de los focus groups

Grupo	Edad	Sexo	Fecha según tesis
1	18-23	Hombres y mujeres	10/05/2017

Grupo	Edad	Sexo	Fecha según tesis
2	24-29	Hombres y mujeres	13/05/2017
3	30-35	Hombres y mujeres	15/05/2017
4	36-45	Hombres y mujeres	17/05/2017
5	46-60	Hombres y mujeres	22/05/2017

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

5.2 ANÁLISIS DE OFERTA Y HALLAZGOS CUALITATIVOS

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura conceptual resulta especialmente útil para la interpretación del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura estratégica resulta especialmente útil para la interpretación del caso: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar

periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura operativa resulta especialmente útil para la interpretación del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura conductual resulta especialmente útil para la interpretación del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para la interpretación del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura económica resulta especialmente útil para la interpretación del caso: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura ética resulta especialmente útil para la interpretación del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a

profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a competencia local y percepción cualitativa del servicio, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el interpretación del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Tabla 14. Gimnasios visitados en la investigación original

Gimnasio	Ubicación	Fecha
Bodytech - Real Plaza	Av. César Vallejo 1345, Trujillo	17/12/2016
Bodytech - Mall Aventura	Av. América Oeste 750, Trujillo	17/12/2016
Hammer	Av. Teodoro Valcárcel 639, Trujillo	17/12/2016

Gimnasio	Ubicación	Fecha
Planet F&T	Av. Fátima 542, Víctor Larco Herrera	29/12/2016
Up & Down	Av. Fátima 285, Víctor Larco Herrera	29/12/2016
CMC	Av. Las Orquídeas 376, Víctor Larco Herrera	30/12/2016

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

Las visitas a competidores y las entrevistas permitieron identificar una oportunidad asociada al seguimiento. La investigación describió que el servicio personalizado no estaba integrado de forma general en las ofertas observadas y que, cuando existía, podía requerir un pago adicional. Los focus groups reforzaron esta lectura: los participantes asociaron la personalización con disponibilidad del entrenador, confianza, respeto, conocimiento técnico y capacidad de orientar sobre rutinas. También surgieron como atributos relevantes la infraestructura, las máquinas, los talleres, el área social, la seguridad y la tecnología.

Tabla 15. Síntesis de atributos surgidos en los focus groups

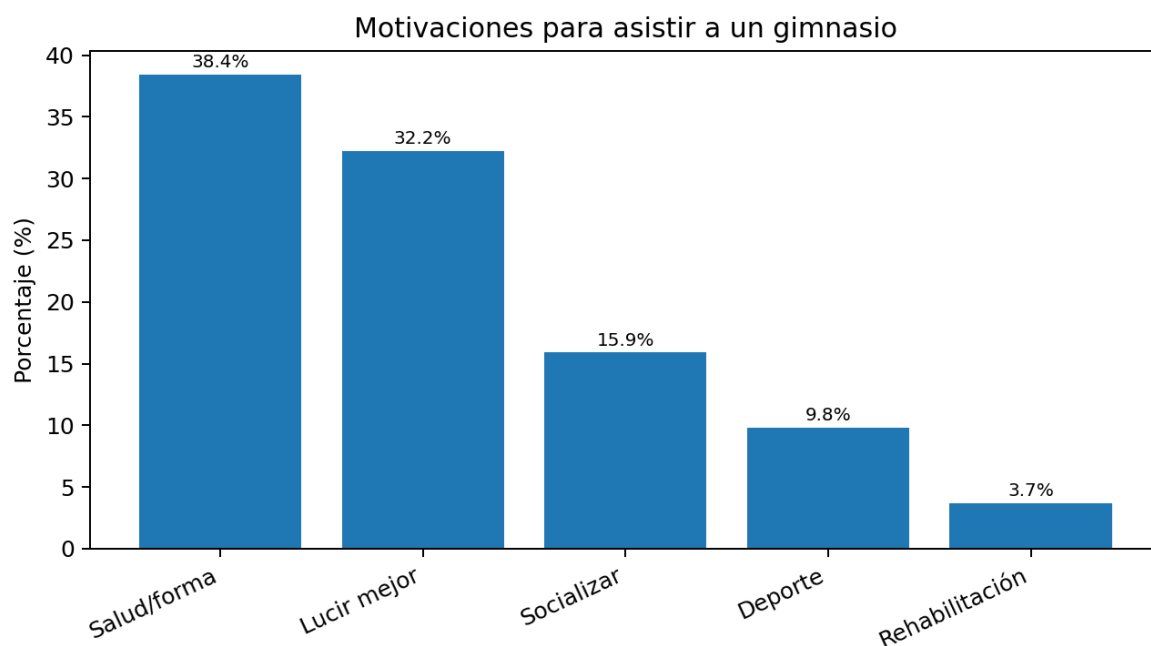
Atributo	Expectativa observada
Servicio personalizado	Seguimiento, corrección, confianza y trato igualitario
Entrenadores	Experiencia, conocimientos y respeto
Rutina y alimentación	Orientación adaptada a objetivos individuales
Infraestructura	Ambiente cómodo, ordenado, iluminado y seguro
Máquinas	Buen estado y percepción de modernidad
Talleres	Nutrición, rutinas y suplementación con especialistas
Área social	Espacio de descanso e interacción
Tecnología	Redes sociales y aplicación para información y contacto

Nota. Síntesis de Caro Córdova et al. (2017).

5.3 RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL MERCADO

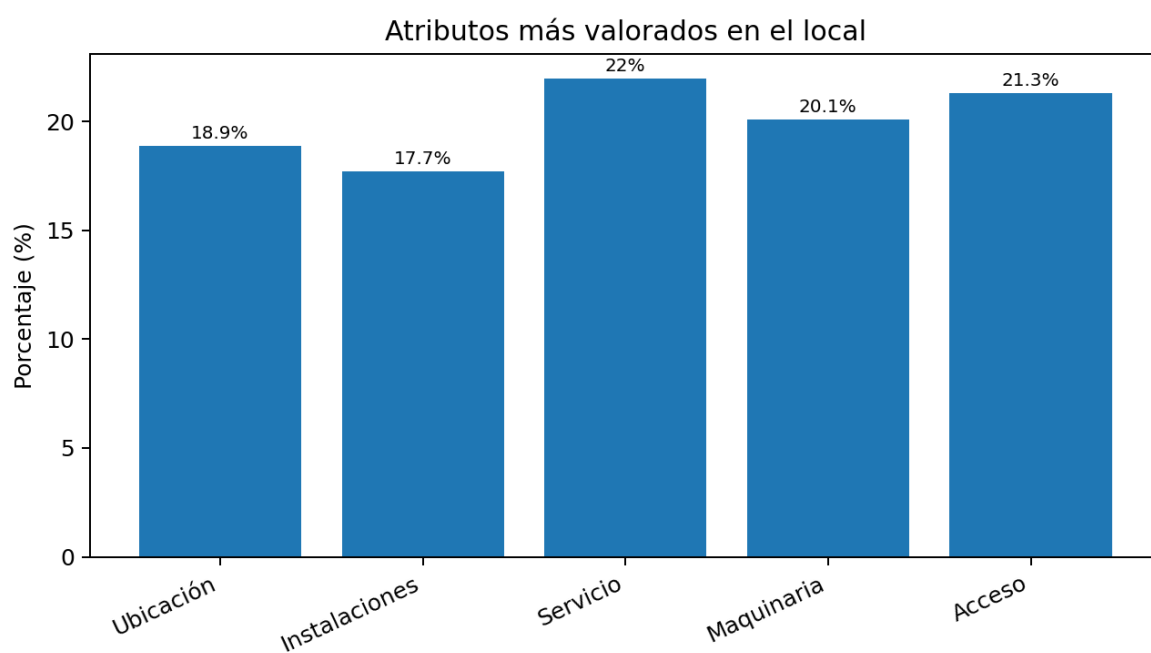
Los resultados cuantitativos constituyen el núcleo empírico del caso. Deben interpretarse como estimaciones de una muestra del segmento investigado en 2017. Su utilidad actual no radica en asumir que los porcentajes permanecen iguales, sino en observar el patrón de prioridades y la manera en que esos datos fueron conectados con la propuesta de negocio.

Gráfico 7. Motivaciones para asistir a un gimnasio



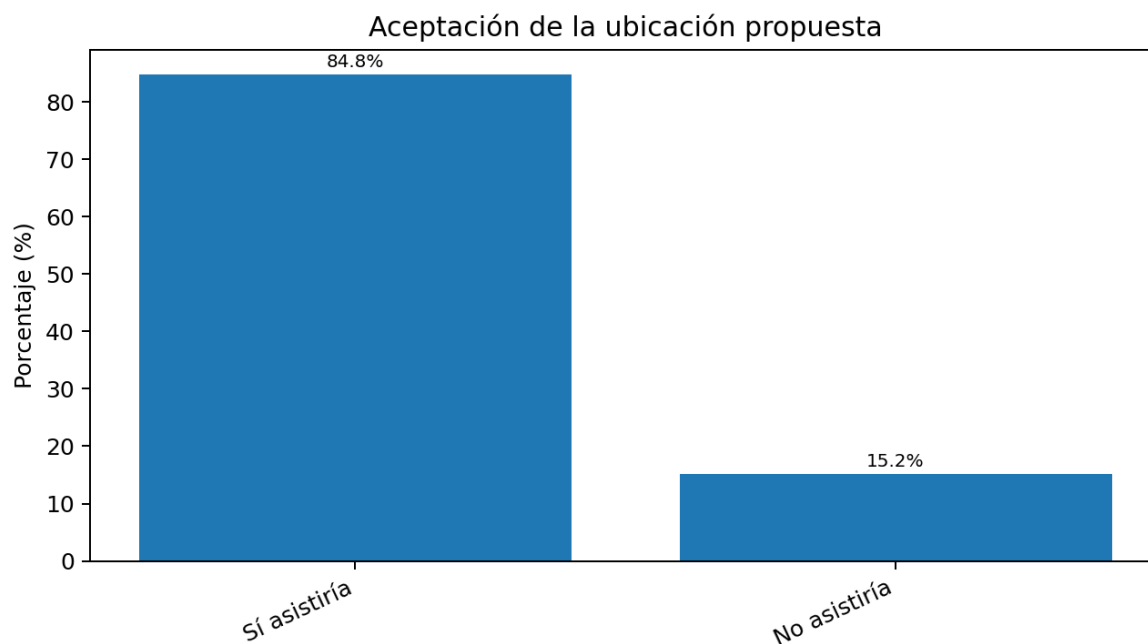
Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

Gráfico 8. Atributos más valorados



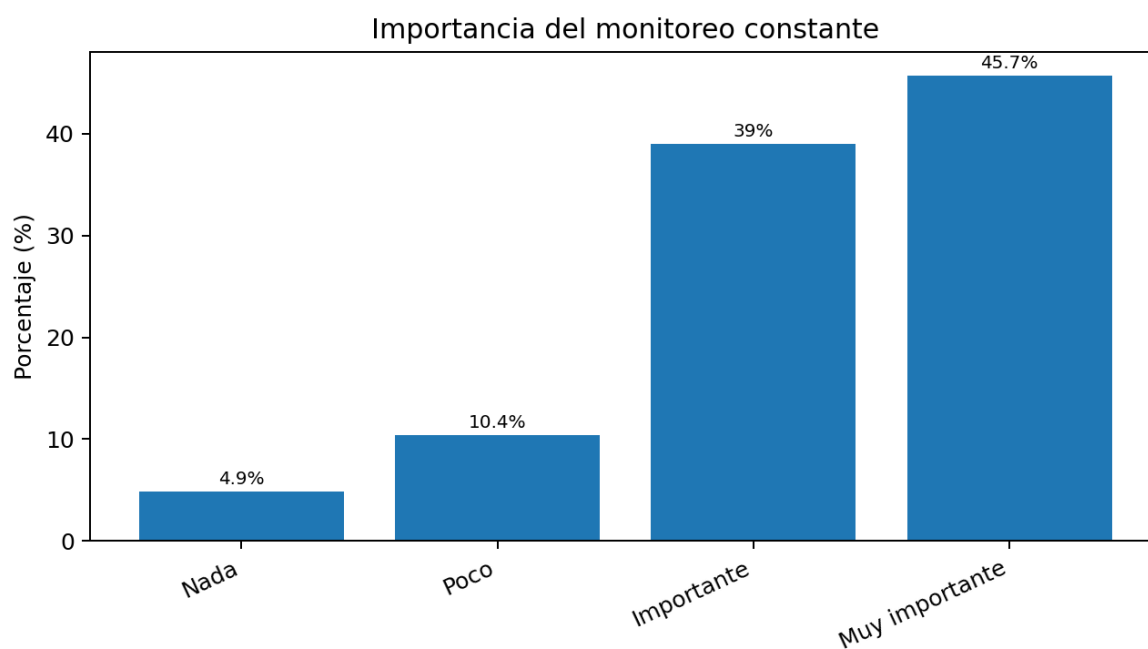
Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

Gráfico 9. Aceptación de la ubicación propuesta



Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

Gráfico 10. Importancia del monitoreo constante



Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

Tabla 16. Resultados seleccionados de la encuesta

Indicador	Resultado
Motivo: mejorar estado físico, salud y estar en forma	38,4%

Indicador	Resultado
Motivo: lucir mejor	32,2%
Cambio de gimnasio por mejor servicio	32,9%
Cambio por instructor	31,1%
Atributo: servicio	22,0%
Atributo: acceso	21,3%
Asistiría a ubicación propuesta	84,8%
App móvil: muy importante	64,6%
Monitoreo constante: muy importante	45,7%

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

La investigación también exploró horarios, frecuencia, precios y servicios complementarios. En la encuesta, 58,5% indicó dos horas como tiempo diario deseado de ejercicio; 26,8% prefirió asistir seis días por semana. En cuanto a planes, la propuesta terminó estructurada en modalidades trimestral, semestral y anual, con porcentajes de preferencia de 41%, 22% y 37%, respectivamente. Estas respuestas fueron trasladadas al diseño comercial y a las proyecciones de ingresos.

Tabla 17. Planes propuestos en la tesis

Plan	Duración	Precio final 2017	Preferencia
A	Trimestral	S/ 1 200	41%
B	Semestral	S/ 2 040	22%
C	Anual	S/ 3 760	37%

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017). Valores históricos; no representan precios recomendados para 2026.

5.4 DISEÑO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL MODELO

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar

desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura operativa resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura conductual resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura económica resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: la

viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura ética resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a traducción de hallazgos de mercado en operaciones y propuesta de valor, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el caso de Trujillo: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo.

Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Tabla 18. Propuesta operativa del caso

Elemento	Decisión original
Ubicación	Av. Los Paujiles, Urb. Las Flores, Víctor Larco Herrera
Área construida	300 m ² , más 60 m ² para estacionamiento
Aforo operativo analizado	26 personas por hora en cuatro áreas principales
Horario planteado	5:00 a 23:00 de lunes a viernes; sábado con horario reducido
Diferenciación	Servicio personalizado y focalizado
Apoyo complementario	Nutrición, talleres, seguimiento y aplicación móvil

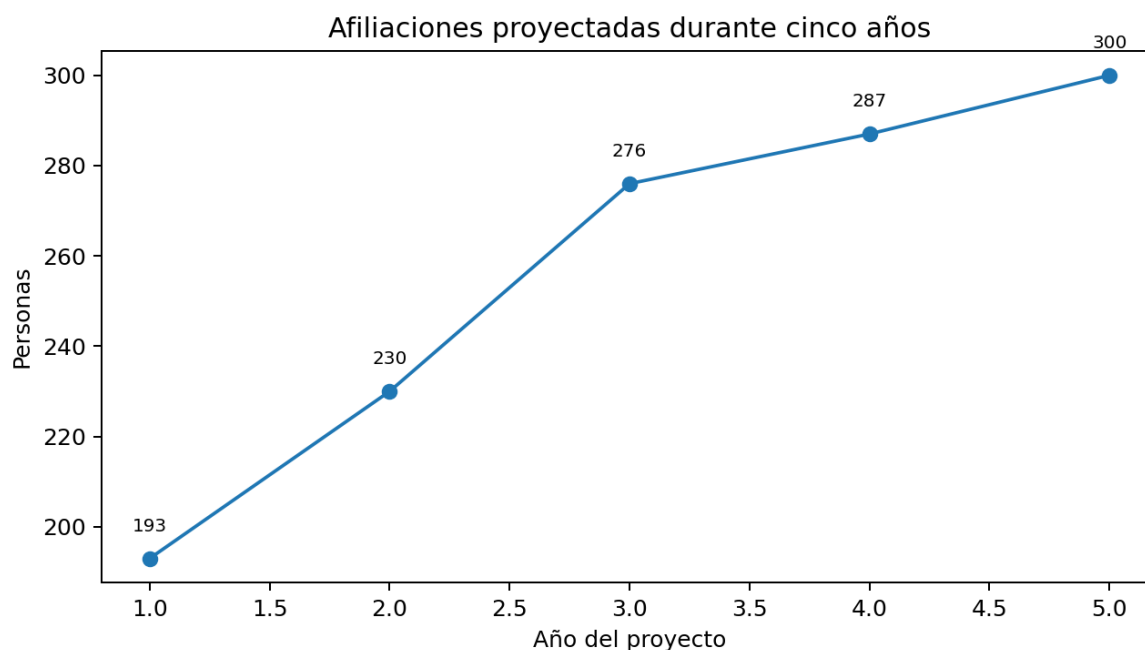
Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

Tabla 19. Aforo máximo de áreas reportado en la tesis

Área	m ²	Aforo
Pecho-hombros-bíceps	40	9
Espalda	15	3
Piernas-ABS	30	7
Cardiovascular	30	7
Baile	30	21
Área social	30	20
Sala de talleres	30	30
Vestuarios/lockers/SS.HH.	40	10
Recepción	15	1

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017); los criterios normativos deben verificarse con normativa vigente antes de una implementación actual.

Gráfico 11. Afiliaciones proyectadas a cinco años



Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

5.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y RESULTADOS DE VIABILIDAD

La evaluación económica-financiera de la tesis se construyó con un horizonte de cinco años y supuestos específicos de 2017. La inversión inicial estimada fue S/ 280 191,81, financiada en 40% por socios y 60% con crédito bancario. Para la evaluación se reportó un WACC de 10,2% y un costo de oportunidad de capital de 13,7%. La estructura de costos, tasas tributarias, condiciones de crédito y precios eran los utilizados por los autores en ese momento y no deben trasladarse sin actualización.

Tabla 20. Indicadores económicos y financieros del caso

Indicador	Valor reportado
Inversión inicial	S/ 280 191,81
VANE	S/ 385 193,45
VANF	S/ 334 962,32
TIRE	38,1%
TIRF	57,9%
WACC	10,2%
COK	13,7%
VANE escenario pesimista (-10% precio)	S/ 86 805,66

Indicador	Valor reportado
TIRE escenario pesimista	16,5%
VANE escenario optimista (+10% precio)	S/ 684 426,31
TIRE escenario optimista	59,2%

Nota. Fuente: Caro Córdova et al. (2017).

En el escenario base, los autores obtuvieron un VANE y un VANF positivos y tasas internas de retorno superiores a las tasas de descuento utilizadas, por lo que concluyeron que el proyecto era económicamente viable. El análisis de sensibilidad por precio mantuvo un VAN positivo incluso en el escenario pesimista de -10%. También señalaron pérdidas en el primer año, atribuidas a la baja participación inicial, la inversión de puesta en marcha y las barreras de entrada. Estas conclusiones son históricas y dependen directamente de los supuestos del modelo de 2017.

Tabla 21. Lectura crítica de los principales supuestos financieros

Supuesto 2017	Implicación	Necesidad de actualización
Horizonte de 5 años	Permite capturar maduración del negocio	Reestimar demanda y valor residual
Precios constantes	Simplifica el flujo	Incorporar inflación y elasticidad
50% renueva / 50% deserta y se reemplaza	Mantiene ocupación proyectada	Estimar cohortes reales y churn
Crédito 60%	Aumenta apalancamiento	Cotizar condiciones actuales
Local disponible	Reduce barreras de localización	Valorar costo de oportunidad/renta

Nota. Análisis propio a partir de Caro Córdova et al. (2017).

El caso de estudio ofrece una base rica para el aprendizaje porque vincula datos de mercado con diseño de servicio y evaluación financiera. Su principal limitación temporal es, a la vez, una oportunidad analítica: permite comparar las preferencias capturadas en 2017 con transformaciones posteriores en digitalización, experiencia, wearables y gestión de relaciones. Esa comparación es el eje del capítulo VI.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN AMPLIADA, ACTUALIZACIÓN E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN FITNESS

La discusión no busca repetir las conclusiones del plan de negocios. Su propósito es contrastar los hallazgos del caso con evidencia posterior y separar tres planos: lo que los datos de 2017 efectivamente mostraron, lo que la literatura contemporánea permite interpretar y lo que requeriría nueva investigación antes de una decisión de inversión. Esta separación es esencial porque las preferencias de consumidores, costos, tecnología, competencia y regulación cambian con el tiempo.

6.1 VIGENCIA DEL SERVICIO PERSONALIZADO

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del

caso: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura operativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura conductual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a

examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura económica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de

servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura ética resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De

ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para

detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar

apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso,

retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar vigencia de personalización, seguimiento y relación con instructores a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 22. Hallazgo de 2017 y lectura contemporánea

Hallazgo del caso	Lectura ampliada
Valor del seguimiento	Coherente con evidencia sobre satisfacción, compromiso y lealtad
Importancia del instructor	Reafirma la dimensión humana de calidad y seguridad
Preferencia por información nutricional	Requiere delimitación profesional y coordinación interdisciplinaria
Deseo de progreso visible	Favorece indicadores compartidos y feedback periódico

Nota. Elaboración propia con base en Caro Córdova et al. (2017), Huang y Kim (2023) y Loranca-Valle et al. (2021).

6.2 DIGITALIZACIÓN: DE LA APP INFORMATIVA AL ECOSISTEMA DE DATOS

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la

lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura operativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura conductual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la

propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura económica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar

cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura ética resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a maduración de aplicaciones, wearables y CRM, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva

operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y

simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere.

No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar maduración de aplicaciones, wearables y CRM a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Figura 3. Ciclo digital de retención y personalización

Ciclo digital de retención y personalización



Nota. Elaboración propia.

Tabla 23. Evolución conceptual de la aplicación fitness

Enfoque	Función dominante	Métrica
Informativo	Rutinas, noticias, horarios	Uso y consultas
Transaccional	Reservas, pagos, renovaciones	Conversión y autoservicio
Relacional	Mensajería, comunidad, soporte	Engagement y respuesta
Analítico	Progreso, wearables, segmentación	Adherencia y riesgo de abandono

Nota. Elaboración propia a partir de Barbosa et al. (2021), Ferguson et al. (2022) y Davergne et al. (2023).

6.3 CALIDAD, EXPERIENCIA Y ENGAGEMENT COMO MOTORES DE RETENCIÓN

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar

desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura operativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura conductual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura económica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la

viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura ética resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a retención basada en calidad, engagement y experiencia, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo.

Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia

sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un

problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las

intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar retención basada en calidad, engagement y experiencia a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente

segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 24. Matriz de mejora de experiencia

Problema observado	Intervención	Indicador
Poca atención del instructor	Ratio de cobertura + protocolo de contacto	Percepción de apoyo
Equipos ocupados	Reserva/gestión de picos	Espera y utilización
Baja adherencia	Alertas, metas y revisión	Frecuencia de asistencia
Quejas no cerradas	Flujo de recuperación del servicio	Tiempo de resolución
Desconexión digital-presencial	Historia única en CRM	Continuidad de experiencia

Nota. Elaboración propia.

6.4 IMPLICACIONES FINANCIERAS Y ESCENARIOS DE ACTUALIZACIÓN

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso:

la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura operativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura conductual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad

organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura económica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los

usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura ética resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas:

especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas

promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje

aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso,

retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar reestimación financiera, cohortes, sensibilidad y capacidad a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 25. Variables que deberían reestimarse antes de invertir hoy

Bloque	Variables
Mercado	Tamaño, competencia, precios, elasticidad, hábitos pospandemia
Operación	Alquiler, energía, mantenimiento, personal, aforo
Comercial	CAC, conversión, churn, descuentos, referral
Finanzas	Tasas, inflación, impuestos, costo de capital
Tecnología	Desarrollo, licencias, ciberseguridad, integración
Regulación	Licencias, seguridad, laboral, datos personales

Nota. Elaboración propia.

6.5 LIMITACIONES, AGENDA DE INVESTIGACIÓN Y PERSPECTIVAS FUTURAS

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura conceptual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida (Bull et al., 2020). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura estratégica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad

percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad (Loranca-Valle et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura operativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness (Gálvez-Ruiz et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura conductual resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto (Strain et al., 2024). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la

evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura tecnológica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida (Ferguson et al., 2022). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura económica resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos (García-Pascual et al., 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas

desproporcionadas. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura ética resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad (Huang & Kim, 2023). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal.

En torno a limitaciones metodológicas y agenda futura, una lectura evaluativa resulta especialmente útil para el discusión y actualización del caso: un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. Esta perspectiva impide reducir el fenómeno a una sola variable y obliga a examinar las relaciones entre expectativas del usuario, diseño del servicio, capacidad organizacional y resultados observables. En la literatura reciente, la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción (Barbosa et al., 2021). De ahí que una organización fitness madura deba traducir estas evidencias en decisiones concretas: especificar estándares, registrar desviaciones, distinguir segmentos, documentar la evolución del usuario y evaluar periódicamente si la propuesta genera valor sin crear dependencias o promesas desproporcionadas. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conceptual, definir con precisión el fenómeno y separar sus componentes evita decisiones basadas en intuiciones o en indicadores aislados. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Bull et al., 2020 resulta pertinente porque las recomendaciones contemporáneas sobre actividad física y conducta sedentaria colocan el movimiento regular como componente transversal de la salud a lo largo del ciclo de vida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En términos de investigación, esto exige operacionalizar variables y no confundir indicadores de actividad con resultados finales. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva sostenible requiere coherencia entre propuesta de valor, recursos, procesos y una experiencia reconocible por el cliente. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Loranca-Valle et al., 2021 resulta pertinente porque la evidencia de gestión deportiva sitúa la satisfacción, la calidad percibida, la confianza y el compromiso entre los antecedentes más consistentes de la lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Para la dirección, la consecuencia es priorizar pocas promesas verificables y diseñar recursos que puedan sostenerlas incluso en horas de alta demanda. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva

operativa, la promesa comercial solo se convierte en calidad cuando existen procesos repetibles, responsables definidos, capacidad suficiente y mecanismos de control. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Gálvez-Ruiz et al., 2023 resulta pertinente porque la calidad percibida y el engagement del cliente contribuyen al valor, la satisfacción y las intenciones futuras en servicios fitness. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. En la operación cotidiana conviene mapear puntos de fallo, tiempos, responsables y criterios de escalamiento antes de automatizar o promocionar el proceso. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva conductual, la adhesión del usuario depende de motivaciones, fricciones, hábitos, percepción de progreso y apoyo social, por lo que la gestión debe observar la conducta y no solo la compra. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Strain et al., 2024 resulta pertinente porque la vigilancia internacional muestra que la insuficiente actividad física continúa siendo un problema poblacional de gran escala y con diferencias por sexo, edad y contexto. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. Desde la conducta del usuario, la información debe servir para identificar barreras de continuidad y diseñar apoyos proporcionales, no para imponer una experiencia uniforme. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva tecnológica, la digitalización agrega valor cuando complementa el contacto humano y

simplifica decisiones, pero pierde efectividad si genera sobrecarga, datos sin interpretación o experiencias fragmentadas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Ferguson et al., 2022 resulta pertinente porque los dispositivos vestibles pueden reforzar la actividad física cuando convierten el seguimiento en retroalimentación comprensible y sostenida. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La tecnología, por tanto, debe evaluarse por la fricción que elimina y por la calidad de las decisiones que facilita, no por el número de funciones incorporadas. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva económica, la viabilidad exige relacionar adquisición, retención, utilización de capacidad, precios, costos y ciclo de vida del cliente en lugar de mirar únicamente el volumen de matrículas. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por García-Pascual et al., 2023 resulta pertinente porque la experiencia de servicio y el compromiso se conectan con la satisfacción y las intenciones futuras de los usuarios de servicios deportivos. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La lectura económica requiere conectar cada mejora con efectos plausibles sobre conversión, frecuencia de uso, retención, capacidad y costo de servir. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva ética, la personalización debe respetar límites profesionales, privacidad, seguridad, información veraz y derivación a profesionales habilitados cuando el caso lo requiere.

No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Huang & Kim, 2023 resulta pertinente porque la calidad de servicio en centros fitness actúa a través de dimensiones tangibles y relacionales que inciden en satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La gobernanza del servicio debe dejar claros los alcances de cada rol, los criterios de seguridad y el tratamiento responsable de información personal. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Trasladar limitaciones metodológicas y agenda futura a la práctica obliga a preguntarse qué información cambia realmente una decisión. Desde una perspectiva evaluativa, un sistema de indicadores debe combinar resultados comerciales, calidad percibida, adherencia, seguridad, experiencia y productividad para permitir aprendizaje continuo. No basta con declarar esa prioridad: debe observarse en el recorrido del cliente, en la asignación de recursos y en los indicadores usados por la gerencia. La evidencia sintetizada por Barbosa et al., 2021 resulta pertinente porque la aceptación de aplicaciones de centros fitness depende de utilidad percibida, facilidad de uso, hábitos y condiciones facilitadoras, y se relaciona con la satisfacción. Aplicada al discusión y actualización del caso, esta lectura sugiere revisar periódicamente segmentos, horarios, carga del personal, incidencias, canales digitales y patrones de renovación para detectar dónde se destruye valor. La mejora continua necesita series comparables en el tiempo, metas explícitas y revisiones periódicas que permitan distinguir señal de variación aleatoria. El aprendizaje aparece cuando esas mediciones se convierten en ajustes verificables y no en reportes sin consecuencias operativas.

Tabla 26. Agenda de investigación sugerida

Pregunta	Diseño recomendado
¿Qué atributos explican hoy la elección de centros fitness en Trujillo?	Encuesta probabilística o estratificada actualizada
¿Qué factores predicen abandono?	Cohortes longitudinales con datos de uso
¿La personalización mejora renovación?	Diseño cuasiexperimental o A/B operacional

Pregunta	Diseño recomendado
¿Qué valor aportan app y wearables?	Modelos de adopción y análisis de comportamiento
¿Cuál es la disposición a pagar por niveles de servicio?	Experimentos de elección / conjoint

Nota. Elaboración propia.

La evidencia contemporánea refuerza la intuición central del caso: el valor del centro fitness se construye a través de una combinación de entorno físico, calidad relacional, seguimiento y conveniencia. Sin embargo, también amplía el problema. Hoy la experiencia debe diseñarse como un continuo presencial-digital, con datos gobernados responsablemente y con métricas que distingan adquisición, uso, progreso, satisfacción y retención. La viabilidad económica no puede separarse de esa arquitectura de experiencia, porque la duración de la relación con el cliente determina buena parte del valor financiero del modelo.

REFLEXIONES FINALES

La transformación de una tesis de factibilidad en un libro científico permite observar algo que suele perderse en los planes de negocio: las decisiones empresariales son hipótesis que deben someterse a evidencia. Elegir un segmento, fijar un precio, diseñar un horario, contratar personal o desarrollar una aplicación implica anticipar conductas. El estudio de Trujillo tuvo el mérito de conectar observación de competidores, investigación cualitativa, encuesta y modelación financiera. La ampliación realizada en esta obra muestra cómo ese enfoque puede enriquecerse con investigación sobre calidad, fidelización, experiencia y tecnología.

El principal aporte conceptual es entender el gimnasio como un sistema de servicio y no como una infraestructura. Las máquinas son necesarias, pero no bastan; la calidad emerge de la interacción entre personas, procesos, ambiente, información y capacidad de seguimiento. En esa lógica, la personalización no equivale a multiplicar intervenciones individuales indiscriminadamente. Significa usar información pertinente para adaptar la experiencia, mantener expectativas realistas y coordinar profesionales dentro de sus competencias.

Los resultados originales mostraron una demanda importante por seguimiento, buen servicio y apoyo del instructor, así como una alta valoración de la aplicación móvil en el contexto de 2017. La literatura posterior hace plausible interpretar esas preferencias como antecedentes de un modelo híbrido más amplio. Los dispositivos y aplicaciones pueden facilitar seguimiento, pero su efectividad depende de adopción, utilidad, hábito y calidad del feedback. El componente humano continúa siendo decisivo, especialmente cuando el servicio necesita confianza, corrección técnica y recuperación ante problemas.

La dimensión financiera requiere la misma disciplina. Los VAN y TIR reportados por la tesis fueron favorables bajo sus supuestos, pero ninguna cifra histórica debe transformarse en promesa actual. Una inversión contemporánea necesita volver a medir mercado, precios, alquileres, salarios, energía, tasas, impuestos, competencia y comportamiento de renovación. Más importante aún, debería modelar cohortes de clientes, costo de adquisición, churn, valor de vida y capacidad por franja horaria, porque esas variables describen mejor la economía recurrente de un centro fitness.

Entre las limitaciones se encuentran el carácter localizado del estudio, la antigüedad de los datos y el uso de parámetros muestrales que no necesariamente responden a exigencias de investigaciones posteriores. También existe un límite de generalización: un segmento NSE A y B de Trujillo no representa a todos los usuarios del país ni a todos los modelos de gimnasio. Lejos de invalidar el caso, estas restricciones definen su uso correcto: es una base histórica de investigación aplicada y un punto de comparación para nuevos estudios.

Las perspectivas futuras convergen en tres direcciones. La primera es científica: medir longitudinalmente adherencia, experiencia y retención. La segunda es tecnológica: integrar CRM, aplicaciones y wearables sin perder privacidad ni trato humano. La tercera es empresarial: construir modelos que vinculen resultados del cliente con sostenibilidad económica. El centro fitness que logre articular esas tres dimensiones tendrá mejores condiciones para competir no solo por matrículas, sino por relaciones duraderas y experiencias de actividad física que las personas puedan sostener en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Barbosa, H. F., García-Fernández, J., Pedragosa, V., & Cepeda-Carrion, G. A. (2021). The use of fitness centre apps and its relation to customer satisfaction: A UTAUT2 perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(5), 966-985. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2021-0010>
- Brickwood, K. J., Watson, G., O'Brien, J., & Williams, A. D. (2019). Consumer-based wearable activity trackers increase physical activity participation: Systematic review and meta-analysis. *JMIR mHealth and uHealth*, 7(4), e11819. <https://doi.org/10.2196/11819>
- Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., Carty, C., Chaput, J.-P., Chastin, S., Chou, R., Dempsey, P. C., DiPietro, L., Ekelund, U., Firth, J., Friedenreich, C. M., Garcia, L., Gichu, M., Jago, R., Katzmarzyk, P. T., ... Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British Journal of Sports Medicine*, 54(24), 1451-1462. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102955>
- Caro Córdova, J. L., Herrada Villarreal, D. O., Navarro Hidalgo, E., & Zegarra Loo, J. A. (2017). Plan de negocio para la implementación de un gimnasio en la ciudad de Trujillo en el NSE A y B [Tesis de maestría, Universidad ESAN].
- Davergne, T., Meidinger, P., Dechartres, A., & Gossec, L. (2023). The effectiveness of digital apps providing personalized exercise videos: Systematic review with meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e45207. <https://doi.org/10.2196/45207>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Ding, D., Lawson, K. D., Kolbe-Alexander, T. L., Finkelstein, E. A., Katzmarzyk, P. T., van Mechelen, W., & Pratt, M. (2016). The economic burden of physical inactivity: A global analysis of major non-communicable diseases. *The Lancet*, 388(10051), 1311-1324. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)30383-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)30383-X)
- Ferguson, T., Olds, T., Curtis, R., Blake, H., Crozier, A. J., Dankiw, K., Dumuid, D., Kasai, D., O'Connor, E., Virgara, R., & Maher, C. (2022). Effectiveness of wearable activity trackers to increase physical activity and improve health: A systematic review of systematic reviews and meta-analyses. *The Lancet Digital Health*, 4(8), e615-e626. [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(22\)00111-X](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(22)00111-X)
- García-Pascual, F., Parra-Camacho, D., & Aguado-Berenguer, S. (2023). Effect of service experience, engagement and satisfaction on the future intentions of customers of a sports services. *Heliyon*, 9(7), e17850. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17850>
- Guthold, R., Stevens, G. A., Riley, L. M., & Bull, F. C. (2018). Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: A pooled analysis of 358 population-based surveys with 1.9 million participants. *The Lancet Global Health*, 6(10), e1077-e1086. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30357-7](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30357-7)
- Gálvez-Ruiz, P., Calabuig, F., Grimaldi-Puyana, M., González-Serrano, M. H., & García-Fernández, J. (2023). The effect of perceived quality and customer engagement on the loyalty of users of Spanish fitness centres. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 36(4), 445-462. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2023-0014>
- Hallal, P. C., Andersen, L. B., Bull, F. C., Guthold, R., Haskell, W., & Ekelund, U. (2012). Global physical activity levels: Surveillance progress, pitfalls, and prospects. *The Lancet*, 380(9838), 247-257. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60646-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60646-1)

- Huang, Y., & Kim, D. (2023). How does service quality improve consumer loyalty in sports fitness centers? The moderating role of sport involvement. *Sustainability*, 15(17), 12840. <https://doi.org/10.3390/su151712840>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2024. INEI.
- Jeon, Y., Kim, D., Han, S., Huang, Y., & Kim, J. (2021). How does service environment enhance consumer loyalty in the sport fitness industry? The role of servicescape, consumption motivation, emotional and flow experiences. *Sustainability*, 13(11), 6414. <https://doi.org/10.3390/su13116414>
- Lee, S. Y. (2017). Service quality of sports centers and customer loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(4), 870-879. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2016-0191>
- 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>
- Loranca-Valle, C., Cuesta-Valiño, P., Núñez-Barriopedro, E., & Gutiérrez-Rodríguez, P. (2021). Management of loyalty and its main antecedents in sport organizations: A systematic analysis review. *Frontiers in Psychology*, 12, 783781. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783781>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

- Strain, T., Flaxman, S., Guthold, R., Semanova, E., Cowan, M., Riley, L. M., Bull, F. C., Stevens, G. A., & Country Data Author Group. (2024). National, regional, and global trends in insufficient physical activity among adults from 2000 to 2022: A pooled analysis of 507 population-based surveys with 5.7 million participants. *The Lancet Global Health*, 12(8), e1232-e1243. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(24\)00150-5](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(24)00150-5)
- Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Markland, D., Silva, M. N., & Ryan, R. M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 78. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- World Health Organization. (2022). Global status report on physical activity 2022. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240059153>
- World Health Organization. (2024). Physical activity. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>