

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**CASO DE ESTUDIO: DIAGNÓSTICO PARA INCREMENTAR EL
MERCADO, CASO: GIMNASIO CGA X3**

**PARA OBTENER GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
DENISSE TERESITA BURRUEL PÉREZ**

M.M. Juan Benito Vela Reyna

Mexicali, B.C.

Abril 2017

Indice

Capítulo 1. Introducción.....	4
Capítulo 2. Marco teórico.....	6
2.1 La gimnasia artística.....	6
2.1.1 Organismos rectores de la gimnasia.....	8
2.1.2 La gimnasia artística en México.....	8
2.1.3 Líderes dentro de la gimnasia artística.....	9
2.1.4 Tipos de modalidades.....	10
2.1.5 Ventajas y desventajas de la práctica de este deporte	12
2.2 Los inicios de CGA X3 y su situación actual.....	12
2.2.1 Descripción de CGA X3	12
2.2.2 Equipo administrativo y operativo de CGA X3.....	13
2.2.3 Programas de entrenamiento	14
2.2.4 Casos de éxito en la trayectoria y preparación de CGA X3.....	15
2.3 Importancia del servicio en las empresas	16
2.3.1 Qué es el servicio	16
2.3.2 Enfoque a clientes	16
2.3.3 Importancia del servicio al cliente	16
2.3.4 Modelo de brechas en el servicio	17
2.3.5 Medida de la calidad del servicio	20
Capítulo 3. Metodología.....	21
Estructura y contenido de los instrumentos.....	22
3.1 Análisis de los datos recolectados.....	24
Capítulo 4. Resultados.....	24
4.1 Resultados de la encuesta aplicada a clientes que dejaron de asistir al gimnasio de gimnasia artística CGA X3.....	24
4.2 Encuesta realizada a los clientes de CGA X3	31
Conclusiones	52
Recomendaciones.....	53
Anexos.....	54

Referencias58

Introducción

El gimnasio CGA X3, es un gimnasio dedicado a la formación de atletas de alto rendimiento en la disciplina de gimnasia artística en la ciudad de Mexicali, B.C. Esta empresa inició hace 4 años y actualmente cuenta con solo el equivalente al 54% de los clientes con respecto a los registrados en el primer año de operaciones, esto puede ser indicativo de que existen situaciones o factores en la empresa que influyen a los clientes y posibles clientes a buscar otras opciones, por lo que es necesario identificar las causas que generan esta disminución y con ello tomar decisiones que lleven a la mejora y al incremento de clientes

Se tiene el conocimiento de que una parte considerable de niños y niñas asisten a este tipo de actividad física. No obstante, el mayor porcentaje de ellos se concentra en la Unidad Deportiva de la UABC, dejando que el resto se divida entre los otros cuatro. Este hecho afecta a CGA X3 ya que no ha logrado mantener y mucho menos incrementar el número de alumnos en comparación a sus periodos de inicio. En la ciudad de Mexicali junto con CGA X3, actualmente existen cinco centros deportivos que ofertan clases de gimnasia artística, ellos son: UABC, Voler gym, Gymnos y BC Turnen gym.

Por lo anterior, esta investigación pretende identificar los posibles factores que están afectando al negocio y con base en esto poder mitigar dichas situaciones, aunado a lo anterior, si el gimnasio CGAX3 resuelve el problema tendrá una mayor posibilidad de alcanzar la misma afluencia de clientes y permanencia comparada a la de sus inicios, brindando además un beneficio para la población de Mexicali interesada en practicar gimnasia artística con una alternativa acorde a los estándares internacionales para aprender y practicar esta actividad.

Problema

En sus cuatro años de vida del gimnasio CGA X3 el poder atraer nuevos clientes y mantener a los ya existentes ha sido un reto cada vez mayor, pues de acuerdo al punto de equilibrio por alcanzar en recomendación de su contador, debe de ser de 8 integrantes por grupo, lo cual hasta el momento no se ha logrado cumplir en comparación de su primer año de operación.

Como consecuencia a la baja demanda del servicio, el negocio al paso del tiempo está terminando por no recibir un margen de ganancia que pueda ser utilizado para reinvertir y mejorar la calidad del servicio, además de que cada vez es más difícil pagar a los entrenadores un buen sueldo, lo que da como resultado una rotación en personal así como el descontento por no recibir un sueldo atractivo.

Objetivo general:

Realizar un diagnóstico para el gimnasio CGA X3 que permita identificar los factores que impiden atraer nuevos clientes y mantener a los ya existentes para esta empresa dedicada a la formación de atletas de alto rendimiento en la disciplina de gimnasia artística en Mexicali, B.C.

Objetivos específicos:

- Analizar literatura correspondiente al tema.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del servicio ofertado en CGA X3.
- Determinar las causas que impiden la retención y atracción de nuevos clientes para CGA X3.

Para poder alcanzar dichos objetivos es necesaria una investigación cuantitativa llevando a cabo un estudio explicativo que permita determinar cuáles son los factores que afectan la atracción de nuevos clientes y de este modo proponer las estrategias necesarias.

El presente caso de estudio tiene como alcance una empresa dedicada a la formación de atletas de alto rendimiento dentro de la disciplina de gimnasia artística en Mexicali, B.C. llamada GCA X3. La obtención de la información será principalmente a través de la aplicación de encuestas, por un lado a clientes actuales y por el otro, a quienes ya no lo son, por lo que la empresa será medida apegándose a lo propuesto por Petrakis (1997), quien establece que para lograr un volumen de ventas determinado se debe de considerar una venta como un servicio proporcionado; es decir, el volumen de ventas será el número de servicios proporcionados, lo cual en este caso es equivalente al número alumnos que adquirieron un curso de gimnasia y por lo tanto para fines de esta investigación un alumno será igual a una venta.

En el presente trabajo, el lector se encontrará con una sección de marco teórico que contiene información relevante acerca de la gimnasia artística. Posteriormente se detalla la metodología seguida para lograr tanto el objetivo general como los específicos, seguido de la descripción e interpretación de resultados y finalmente las conclusiones a las que se ha llegado tras la realización de este caso y las recomendaciones hechas a la empresa.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 La gimnasia artística

La gimnasia artística es un deporte que implica movimientos artísticos, acrobáticos y de precisión en el que se participa de manera individual en cada una de las diferentes modalidades que existen según sea el caso, los practicantes de esta disciplina muestran al máximo en cada una de sus presentaciones habilidades como la fuerza, el equilibrio, la flexibilidad, la coordinación, la agilidad y rapidez (Deusen, 2016).

Este deporte es practicado tanto por hombres como por mujeres, los cuales desempeñan rutinas en sus respectivos equipos de ejecución de ejercicios, llamados “aparatos”. Por su parte, La rama varonil participa en 6 pruebas y/o aparatos: piso, salto de caballo, caballo con arzones, barras paralelas, barra fija y anillos. Por su lado la rama femenil participa en 4 aparatos, siendo éstos: piso, salto de caballo, barras asimétricas y viga de equilibrio (Deusen,2016).

De acuerdo con Capote, Rendón, & Analuiza (2015) la palabra gimnasia, proviene del griego “gymnos”, que significa desnudo, por la forma en que se realizaban los ejercicios físicos en épocas antiguas. La disciplina era practicada por los hombres griegos, romanos y egipcios en su preparación para los enfrentamientos de guerra.

A partir del siglo XVIII surgieron varias escuelas en Europa como la sueca, la alemana y la francesa entre otras que le dieron a la gimnasia un enfoque pedagógico que posteriormente se vincularía con la infancia y la educación física, pretendiendo combinar el espíritu analítico y correctivo con el carácter lúdico y natural del movimiento (Mayolas, 2011).

Particularmente los iniciadores de la escuela Alemana fueron Guts Muths (1759-1859) y Friederich Ludwing Jahn (1778-1852) con formas muy particulares de enseñanza; primeramente a Muths se le conoce como el padre de la gimnasia quien construyó ejercicios con fines educativos y curativos, que serían de gran valor formativo, además de diseñar el aparato de caballo con arzones, uno de los aparatos donde participan los hombres. Por otro lado Jahn tenía un método más exigente de enseñanza que inicialmente fue al aire libre después terminaría en lugares cerrados. Su sistema era de extrema preocupación por la fuerza y prácticas violentas que desarrollaban la capacidad de sufrimiento y espíritu de combate a través de competiciones con carreras, saltos y luchas, además a él se le atribuye el diseño de las barras paralelas, las barras asimétricas y el salto de caballo, entre otros aparatos (Mayolas, 2011).

La desmilitarización de la concepción gimnástica se le atribuye a Elli Björkstén (1870-1947) otorgándole importancia a la educación física como disciplina educativa, el fortalecimiento del cuerpo, del alma y una corrección postural a través de movimientos libres y armónicos que encaminarán al individuo a una vida sana y enérgica (Mayolas PI, 2011).

A partir de ese momento se comenzaron a crear las sociedades gimnásticas en la mayoría de los países europeos que posteriormente se asociaron y fundaron la Federación Europea de Gimnasia cuyo presidente fue Cuberus y que después en 1921 esta recibiría el nombre de Federación Internacional de Gimnasia (FIG) en la cual se trataron temas como: el reglamento amistoso, intercambio de publicaciones y documentos (Federación Internacional de Gimnasia, 2014).

Capote et al (2015) menciona que en 1924 la base de la gimnasia artística moderna quedó fijada en los juegos olímpicos en París. En ellos se incluyó por primera vez el programa de competición

que conocemos hoy en día, basado en competición que permite al gimnasta obtener 6 medallas en el caso de las mujeres y 8 en el de los hombres, tanto de forma individual al competir y tener la mejor puntuación en la suma de las calificaciones de los 4 aparatos o 6 según sea el caso, de un solo aparato y por equipos con la mayor puntuación en sumatoria de los cinco participantes que representan al equipo.

Para los juegos olímpicos de 1928 pudieron integrarse las mujeres compitiendo solo por equipo y en 1952 comenzaron las competencias individuales femeninas (Capote et al., 2015).

1.1.1 Organismos rectores de la gimnasia

La federación Internacional de gimnasia comenzó en 1881 cuando Nicolas J. Cupérus realizó la invitación a los delegados de las federaciones Francesa, holandesa y belga en las oficinas del club de gimnasia en Liege, Bélgica, para que juntos fundaran lo que hoy se conoce como FIG (FIG, 2014).

Se determinaron cinco objetivos dentro de los cuales se encontraban compartir publicaciones y documentos oficiales, invitaciones directivas, exclusión de algún miembro que persiguiera fines religiosos o políticos y la prohibición de gimnastas profesionales (FIG, 2014).

Ahora la FIG es una organización sin fines lucro, órgano que gobierna la gimnasia de todo el mundo y se encarga de siete disciplinas: la gimnasia para todos, la artística varonil, la artística femenil, la rítmica, de trampolín, la aeróbica y la acrobática (FIG, 2014).

1.1.2 La gimnasia artística en México

La gimnasia en México, fue practicada entre los años de 1850 a 1910, con su inclusión en los programas de entrenamiento militar, como parte de los contenidos traídos de Francia, en mucho debido a influencia francesa por la segunda intervención y durante el imperio de Maximiliano (Federación Mexicana de Gimnasia, 2013).

En los inicios del siglo XX, los españoles introducen los cambios fundamentales al considerar la necesidad de espacios específicos para la práctica de la gimnasia y la integración de aparatos gimnásticos en los que se realizaban evoluciones y ejercicios (FMG, 2013).

Fue entonces que se fundó la Federación Gimnástica Nacional, ahora Federación Mexicana de Gimnasia, en el año de 1926 que la gimnasia en México se muestra como actualmente la conocemos únicamente practicada y competida por la rama varonil (FMG, 2013).

La participación de los mexicanos por primera vez en este deporte de manera internacional se dió en 1951 en los juegos panamericanos de Buenos Aires, donde México obtuvo su primera medalla de bronce en la clasificación por equipos (Iturriaga, 2013).

En 1955 cuando nuestro país fue el anfitrión de los juegos panamericanos, el número de gimnastas participantes representando a México aumentó. De entre ellos Francisco Álvarez destacó, ya que obtuvo medalla de oro, provocando que las autoridades nacionales voltearan su atención hacia este deporte (Iturriaga, 2013).

De acuerdo con la (FMG, 2013) durante 1968, debido a que México fue sede de los juegos olímpicos, se da un empuje relevante al deporte nacional, incluida la gimnasia, con lo que se logra obtener, equipo, infraestructura e información técnico-deportiva, así como intercambio con otros países y sus entrenadores que dan una nueva cara al desarrollo de la gimnasia en México. A partir de este año y hasta el año de 1984 surge un auge en el entusiasmo por la gimnasia, que aunado a la llegada de entrenadores extranjeros a México como Stoyanka Dobreva, quien fue contratada en el Comité Olímpico Mexicano se intensifica la creación de centros gimnásticos y el número de practicantes del deporte.

1.1.3 Líderes dentro de la gimnasia artística

Para ser considerados como líderes dentro de la gimnasia artística, se tienen a los países que durante la existencia de esta disciplina como deporte han destacado por medio de la obtención de medallas por equipos en los juegos olímpicos.

Durante mucho tiempo se hablaba de que China, Rusia o Rumania eran los generadores de los mejores gimnastas del mundo, pero al paso de los años esto ha ido cambiando y se destacan más en una rama u otra ya sea la varonil o la femenil y a esta clasificación han entrado otros países en las últimas celebraciones de juegos olímpicos.

En las tablas 1 y 2 se puede ver el resultado por equipos tanto de la gimnasia artística varonil como la femenil en los últimos 5 años, donde los países más representativos en el medallero son: Estados Unidos, China y Rusia en ambas ramas.

Tabla 1. Medallero Gimnasia Artística Varonil			
<i>Año</i>	<i>Oro</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronce</i>

2000	China	Ucrania	Rusia
2004	Japón	Estados Unidos	Rumania
2008	China	Japón	Estados Unidos
2012	China	Japón	Gran Bretaña
2016	Japón	Rusia	China

Fuente: Elaboración Propia con datos de documentación de páginas oficiales de Juegos olímpicos Sídney 2000, Atenas 2004, Beijing 2008, Londres 2012 y Río 2016

Tabla 2. Medallero Gimnasia Artística Femenil			
<i>Año</i>	<i>Oro</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronce</i>
2000	Rumania	Rusia	Estados Unidos
2004	Rumania	Estados Unidos	Rusia
2008	China	Estados Unidos	Rumania
2012	Estados Unidos	Rusia	Rumania
2016	Estados Unidos	Rusia	China

Fuente: Elaboración propia; con datos de documentación de páginas oficiales de Juegos Olímpicos Sídney 2000, Atenas 2004, Beijing 2008, Londres 2012 y Río 2016.

1.1.4 Tipos de modalidades

Los gimnastas de gimnasia artística ejecutan y compiten rutinas de ejercicios en cada aparato según su rama, varonil o femenino. Los únicos aparatos que comparten ambas ramas son el salto de caballo y el piso.

Para tener un conocimiento más amplio de las modalidades en las que participan los deportistas de la gimnasia artística a continuación se describen los aparatos según la rama correspondiente.

Rama Varonil.

Salto de caballo: anteriormente este aparato era una forma alargada parecida al cuerpo de un caballo, pero en el año 2001 se modificó por la forma de una mesa ya que por razones de seguridad se acordó el rediseño de este aparato. Ahora existe más espacio para realizar una llegada a alta velocidad sin riesgo a perder el apoyo de las manos (Deusen, 2016).

Este aparato actualmente es una tabla inclinada a 8° sobre una superficie plana y acolchada de 1.20 metros que puede ser elevado manualmente, pues para fines de competencia tiene que estar a una altura fijada por la Federación Internacional de gimnasia donde para los hombres debe ser a

1.35 metros (FIG, 2016).

Caballo con arzones: Es un aparato de forma alargada con dos arcos ensamblados en medio donde se ejecutan ejercicios de balance con las manos mientras se realizan algunos movimientos con las piernas (FIG, 2016).

Anillos: son dos cables paralelos que sostienen un aro en cada uno, instalado en un marco de metal de 5.80 metros de altura. En ellos se realizan ejercicios de suspensión a través de una posición de apoyo o a través del apoyo invertido de las manos predominando la ejecución con los brazos rectos (FIG, 2016).

Barras paralelas: De acuerdo con lo establecido por la FIG (2016) es un aparato que consiste en dos barras de las mismas dimensiones que están a una distancia paralela y a la misma altura. Cada barra está sujeta a dos bases verticales. Estas bases se ajustan a un marco metálico que permite la graduación de la altura. En este aparato se realizan ejercicios con impulso de las piernas utilizando el apoyo de los brazos.

Barra fija: Es una barra de metal de 2.8 centímetros de diámetro por una altura de 2.8 metros sostenida por cuatro cables de tensión donde la fuerza de los ejercicios se concentra en los brazos dando giros e impulsos de vuelo para realizar elementos que requieren soltar la barra (Gabriel, 2008).

Piso: Área de forma cuadrangular de 12 x 12 metros, constituidos por material de hule espuma que se encuentra sobre tablas de madera soportadas por resortes los cuales disminuyen el impacto de la caída al ejecutar ejercicios acrobáticos. En él los hombres realizan una rutina de ejercicios artísticos y de dificultad (FIG, 2016).

Rama Femenil.

Salto de caballo: Con las mismas especificaciones con las que se requiere para el aparato de los hombres modificando la altura del mismo a 1.25 metros. Para realizar el ejercicio en este aparato, se requiere realizar una carrera de impulso al “botador” (herramienta que favorece el rebote para alcanzar el apoyo de las manos en el caballo) ejecutar una fase de vuelo y caer en la zona de aterrizaje (FIG, 2016)

Barras asimétricas: Este aparato consiste en dos barras paralelas de 4 centímetros de diámetro, a diferente altura, cada barra es sostenida por dos soportes y a la vez estas dos barras están sostenidas por cuatro cables de tensión. Su separación en forma diagonal para competiciones es de 1.80 metros, en ellas se realizan ejercicios con conexión fluida de vuelo, giros y soltadas con diferentes posiciones de las manos alternando transiciones entre las barras (FIG, 2016).

Viga de equilibrio: De acuerdo con la FIG (2016) el aparato consiste en una barra de metal de 5 metros de largo y 10 centímetros de ancho cubierta de una superficie acolchada la cual es sostenida con dos soportes. La realización de rutinas en esta modalidad se basa en ejercicios

artísticos y de dificultad dinámicos y con conexión fluida donde el reto es mantener el equilibrio.

Piso: Llamado también manos libres, superficie cuadrada igual a la de los hombres donde las mujeres realizan una rutina coreográfica que incluye música, ejercicios de dificultad, saltos y movimientos artísticos (FIG, 2016).

1.1.5 Ventajas y desventajas de la práctica de la gimnasia artística

Algunas de las desventajas de practicar este deporte incluyen las lesiones en la columna vertebral, esguinces, fracturas y luxaciones (Onmeda, 2016).

Sands (1999) hace mención sobre los beneficios de la práctica de gimnasia artística, donde los más notables son los físicos, ya que puede trabajar sin oxígeno o con muy poca cantidad por un periodo de tiempo de alrededor de 90 segundos debido a que este deporte es anaeróbico es decir sin oxígeno. Además, se considera que llegan a un estado de fortaleza muy alto en comparación con las diferentes disciplinas deportivas, también se desarrolla una excelente flexibilidad, un equilibrio dinámico y estático. Desarrollando también la habilidad de caer sin lastimarse.

Por otro lado los beneficios físico-sociales hacen referencia a la disciplina, la capacidad de aprender rápido, trabajar en equipo, dedicación, paciencia, perseverancia y planeación. Viajar y conocer gente (Dowdell,

Por su parte, Vergara (2016) agrega que la práctica de este deporte mejora la concentración debido a que la ejecución de los ejercicios requieren de un nivel alto de concentración y seguridad por lo que dicha habilidad va desarrollándose poco a poco, haciéndola aplicable no solo al deporte, sino a las diversas actividades cotidianas.

1.2 Los inicios de CGA X3 y su situación actual.

1.2.1 Descripción de CGA X3

CGA X3 es una microempresa familiar dedicada a la impartición de clases de gimnasia artística, cuyo inicio de labores fué el 16 de enero del año 2012 en Mexicali B.C. con las fundadoras del gimnasio, Xóchitl Morales, Luz López Morales y Xóchitl López Morales siendo las dos últimas, gimnastas de alto rendimiento que representaron a México en competencias internacionales. Juntas adecuaron un almacén para que tuviera el equipo necesario para dar clases de gimnasia a niños y jóvenes.



CGA X3 dirige sus esfuerzos a entrenar niños y jóvenes para alcanzar a ser deportistas de alto rendimiento en la disciplina de gimnasia artística que incluye los aparatos tanto para la rama varonil y la femenil, en este caso el salto de

Figura 1 Logo CGA X3

caballo, las barras asimétricas, la viga de equilibrio y el piso y el caballo con arzones, anillos, barra fija, barras paralelas y los aparatos compartidos que son el piso y el salto de caballo para los hombres.

En la figura 1 se muestra el logo del gimnasio, en donde la letra “X” representa a los niños además de que es la inicial de dos de las directoras y por consiguiente el número 3 representa el trabajo en equipo que se realiza por la Directora general, la Directora técnica y la Directora administrativa. Además se maneja un eslogan detectando talento y desarrollando el éxito con la visión de formar niños exitosos.

1.2.2 Equipo administrativo y operativo de CGA X3.

El equipo de trabajo está conformado por la Directora General, Directora Administrativa y la Técnico General de gimnasia además del equipo de 7 entrenadores quienes imparten las clases de gimnasia artística para las diferentes ramas.

Las instalaciones abren sus puertas a partir de las 4 de la tarde para dar inicio a las clases correspondientes, teniendo como horario de oficina a partir de las 4 de la tarde hasta las 8:30 de la noche. Los horarios de los cursos se presentan en la tabla 3

Tabla 3. Horarios de clases por nivel	
Lunes, Miércoles y Viernes	Martes y Jueves
Pre-nivel fem.(7-10 años) 4:00-5:00pm Nivel 2 fem (8-14 años) 4:00-6:00pm	Pre-nivel var. (4-6 años) 4:00-5:30pm
Pre-nivel fem.(10-14 años) 5:00-6:00 pm Nivel 2y3 fem. (5-7 años) 5:00-6:00pm Nivel 3 fem.(8-14 años) 5:00-7:00pm	Nivel 1 (5-7 años) 4:30-6:00pm
Nivel 4 var. (5+ años) 6:00-7:30pm Nivel 4 y 5 fem (6+años) 6:00-9:00pm	Nivel 3 var. (6+años) 5:30-7:00pm
Nivel 6 fem. “selección” (8+años) 6:00-9:00pm * De lunes a viernes	Pre-nivel fem. (3-5 años) 6:00-7:30 pm

*Elaboración propia con datos proporcionados por CGA X3

Por disposición de CGA X3, se le otorgaba al padre interesado una clase muestra sin costo para su o sus hijos y con ello determinar su nivel y a su vez probar el servicio para que este conozca la gimnasia artística. Posteriormente se inscribe al niño en la clase correspondiente, se le otorga una credencial la cual el niño presenta antes de entrar a su clase; al iniciar la clase el entrenador es el encargado de preparar al niño para la realización de los ejercicios que necesita y para prevenir lesiones con una rutina de estiramientos, así mismo debe de tener un programa de preparación física para fortalecer las diferentes áreas del cuerpo. Para finalizar la clase el entrenador es responsable de llevar a los niños al área de vestidores, donde al inicio de la clase dejan sus pertenencias como tenis o mochilas y los dirigen a la salida para ser recogidos por sus papás.

1.2.3 Equipo de trabajo

Por medio de clases con entrenadores que cuentan con la certificación del Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED, 1997). Ellos realizan una evaluación para determinar el nivel que tiene el alumno y de esta manera integrarlo al grupo con el nivel acorde a sus competencias y habilidades sobre la gimnasia artística.

Se cuenta con las instalaciones adecuadas y los aparatos que corresponden a la gimnasia artística para la enseñanza de los ejercicios que requiere cada nivel.

1.2.4 Programas de entrenamiento

X3 cuenta con un promedio de 6 clases diarias en grupos para niños y para niñas clasificando los niveles en mini gym, gimnasia de iniciación, gimnasia principiante, selección menor y selección mayor.

Mini gym: esta clase es dedicada a niños de 3 a 6 años para que conozcan el deporte, se suban a los aparatos, desarrollen su habilidad motriz y se diviertan haciendo ejercicio. La duración de estas clases es de una hora para que el niño se adapte a la carga de trabajo.

Gimnasia de iniciación: Practicada por niños de 7 a 14 años que tienen la inquietud por conocer la gimnasia y realizar sus primeros ejercicios básicos del deporte. La duración del entrenamiento es de una hora tres días a la semana para que por medio de la práctica logre realizar los ejercicios básicos de la gimnasia artística.

Gimnasia Principiante: niños de 5 a 14 años que ya tienen conocimiento de la gimnasia y realizan ejercicios básicos buscando incrementar su dificultad y subir de nivel. Aquí es donde el alumno inicia sus primeras rutinas en cada uno de los aparatos y participa en competencias municipales y regionales. Su duración varía según el nivel que tenga el alumno, si es nivel 1 la

duración de la clase es de una hora y si es de nivel 2 y 3 es de dos horas.

Selección menor: son gimnastas un poco más conscientes de la dedicación que se requiere en este deporte, los alumnos son a partir de los 5 años y cumplen con los requerimientos que exige este nivel y debe alcanzar un mínimo de calificación en las competencias regionales para poder alcanzar el siguiente nivel.

Selección Mayor: Gimnastas considerados de alto rendimiento, dedican más horas a su práctica en los distintos aparatos y realizan sus rutinas con la mira en la perfección, ellos representan al gimnasio en competencias desde municipales hasta internacionales teniendo un nivel de exigencia y desgaste físico mayor. Por ello se tiene un programa de entrenamiento más detallado en las habilidades que necesita cada gimnasta puesto que cada uno aprende a una velocidad diferente. El tiempo que en este gimnasio se le dedican a las clases son de tres horas y seis días de la semana, de lunes a sábado.

1.2.5 Casos de éxito en la trayectoria y preparación de CGA X3

Durante los cuatro años que tiene operando el gimnasio CGA X3, los alumnos han logrado destacar en diferentes torneos a nivel nacional incluso adjudicándose las máximas preseas (ver Tabla 4) en diferentes modalidades que actualmente se manejan en la gimnasia artística, como parte del trabajo que se realizó por parte del equipo de entrenadores.

Tabla 4. Logros obtenidos		
Año	Competencia	Resultado
2013	Estatad de gimnasia	1er lugar en competencia individual (all around)
2014	Estatad de gimnasia	1er lugar en competencia individual (all around)
2014	Nacional	1er lugar en Salto de caballo 2do lugar por equipos 2do lugar individual 3er lugar individual
2015	Estatad	1er lugar individual
2015	Nacional	3er lugar individual de 2 alumnas en respectivas categorías
2015	Nacional	1er lugar en individual 1er lugar por equipo

Fuente: elaboración propia, con datos de la Federación Mexicana de Gimnasia

1.3 Importancia del servicio en las empresas

1.3.1 Qué es el servicio

Una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, una parte inmaterial de la transacción entre proveedor y consumidor es el proceso al que llamamos servicio (Berry, Bennet & Brown, 1989).

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo en la forma que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes (Zeithmal, Valerie & Bitner, 2004).

1.3.2 Enfoque a clientes

Para Berry, Bennet & Brown (1989), un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente.

Sin duda alguna, una empresa no puede existir si no es con sus clientes. Es por ello que la mercadotecnia actualmente toma importancia en cualquier empresa, por más pequeña que esta sea (Vertice, 1997).

El cliente es por tanto, el punto de partida de una estrategia de servicio. Según vértice (1997) el objetivo de una buena estrategia debe consistir en:

*Mantener a los actuales clientes.

*Atraer a los clientes potenciales (los cuales son aquellos que no son clientes de la empresa pero podrían llegar a serlo).

Por eso es necesario conocer y seguir de cerca sus necesidades. “Todas las empresas que se llegaran a olvidar de este principio elemental, están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto” (Vértice, 1997).

1.3.3 Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que

mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en dónde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica la importancia de ir perfeccionando y adecuando el servicio a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra en decidir (Solórzano & Nereyda, 2013).

Para Anónimo (2013) la importancia del servicio al cliente se puede guiar por los siguientes aspectos:

- La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se necesita ofrecer un valor agregado.
- Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.
- Los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan calidad y precio, sino también una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, o un servicio rápido.
- Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de la empresa y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.
- Si un cliente recibe un buen servicio, es muy probable que vuelva a adquirir más productos o servicios.
- Si un cliente recibe un buen servicio, es muy probable que recomiende la empresa a otros consumidores.
- Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

1.3.4 Modelo de brechas en el servicio

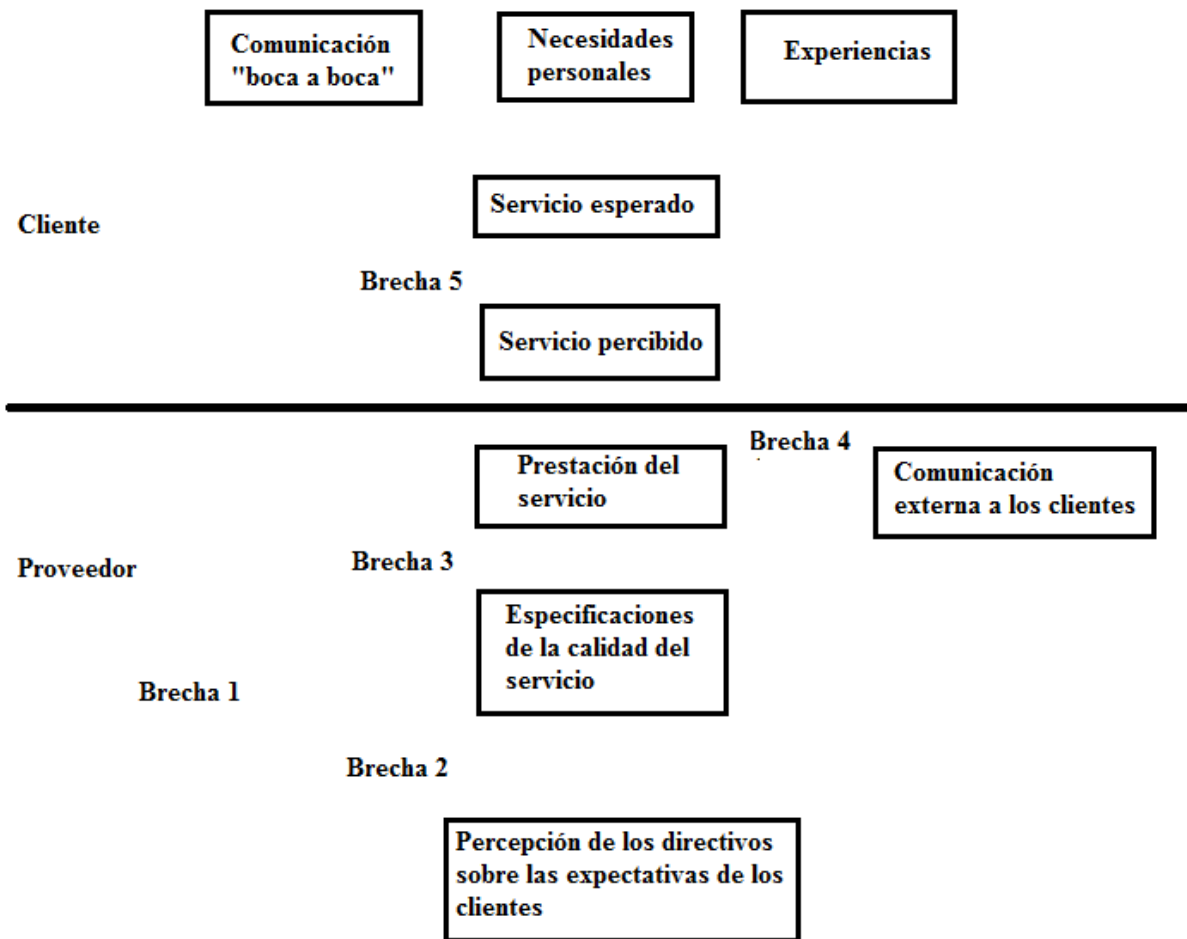
El modelo fue propuesto por los autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), trata de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias. El modelo distingue dos partes diferenciadas pero relacionadas entre sí, estas son:

1. La primera parte, hace referencia en que los clientes se forman una opinión sobre la

calidad de los servicios recibidos.

2. la segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

Modelo de la calidad del servicio



Fuente: Parasuraman A., Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research" (1985), Journal of marketing. Vol. 49, Otoño de 1985, p. 44.

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de estas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a quejas

que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. por eso se recomienda a las empresas tener buena comunicación con su personal el cual está en contacto directo con el cliente, ya que es este el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

Brecha 2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de calidad del servicio.

Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Brecha 4: Diferencia entre el servicio entregado y el comunicado acerca del servicio a los clientes.

Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Brecha 5: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que debe ser analizada y tomada en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

Zeithaml, Parasuraman &Berry (1990) también proponen una serie de recomendaciones para reducir las deficiencias:

Deficiencia 1: Recomendación. Averiguar qué esperan los clientes.

- Entender y comprender mejor las expectativas de los clientes a través de las reclamaciones y quejas, estudios de mercado, etc.

- Aumentar las interacciones directas entre los directivos y clientes para mejorar la comunicación y comprensión.

Deficiencia 2. Recomendación. Establecer estándares adecuados de calidad en el servicio.

- Asegurar que la alta dirección tiene un compromiso continuo con la calidad que demandan los clientes.
- Establecer y comunicar los estándares de servicio en todas las unidades de trabajo.

Deficiencia 3. Recomendación. Asegurar que la prestación del servicio cumple con los estándares.

- Medir el desempeño del personal de servicio.
- Facilitar la discrecionalidad en la toma de decisiones por el personal de servicio.

Deficiencia 4. Recomendación. Asegurar que la comunicación externa es realista y efectiva.

- Involucrar al personal de ventas con el de operaciones en las encuestas con los clientes.
- Asegurar que el contenido de la comunicación externa cumple con las características valoradas por el cliente.

Deficiencia 5. Recomendación. Asegurar que el cliente interprete lo que se quiere transmitir.

- Controlar las expectativas de los clientes, explicándoles lo que es posible ofrecerles y lo que no.
- Ofrecer a los clientes diferentes niveles de servicio a distintos precios.

1.3.5 Medida de la calidad del servicio

Para medir la calidad del servicio, Parasuraman, Zeithaml & Berry, a partir del modelo de deficiencias de 1985, plantearon el modelo SERVQUAL (Service Quality) para medir la calidad del servicio. Este, se ha convertido en uno de los modelos más relevantes para medir la calidad del servicio.

con SERVQUAL se intenta dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?
2. ¿Qué dimensiones integran la calidad?
3. ¿Qué preguntas debe integrar el cuestionario de calidad?

¿Cuándo un servicio es percibido de calidad? La respuesta es sencilla. Un servicio de calidad es considerado cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que los clientes se habían formado sobre el servicio. En este sentido, los directivos deben disponer de esta doble información para efectuar una buena medición. Además deben gestionar correctamente las expectativas de sus clientes con el fin de no crear falsas expectativas, que proporcionen clientes y resultados a corto plazo, pero no a largo plazo.

Para llevar a cabo la gestión de expectativas se deben conocer los factores que contribuyen a su formación, como por ejemplo:

1. Comunicación boca-oído: hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
2. Necesidades personales: qué tipo de servicio es el que necesita el cliente.
3. experiencias anteriores: se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.
4. Comunicación externa: son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como por ejemplo publicidad o el propio precio del servicio.

¿Cuáles son las dimensiones que conforman la calidad del servicio? Estas son: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta seguridad y empatía.

De esta forma el modelo SERVQUAL mide la calidad del servicio como el grado de ajuste entre las expectativas de servicio (lo que el cliente espera o desea del servicio) y la percepción del resultado del servicio por el cliente. Por tanto para hacer operativo este concepto se exige identificar y medir dos elementos distintos: expectativas y percepciones de los clientes.

A partir de estos dos modelos, se crearon los instrumentos de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, y posterior a los resultados poder otorgar recomendaciones.

Capítulo 2. Metodología

La presente investigación es de corte cuantitativo ya que el instrumento de medición que se utilizó fue una encuesta, la cual se aplicó a los padres de familia que aun siguen adquiriendo clases de gimnasia en CGA X3 y a los que dejaron de pertenecer al gimnasio. Es de tipo exploratoria por la falta de información secundaria que permita demostrar la situación que prevalece en las empresas como lo marca Hernández Sampieri (2014) al intentar detallar y resaltar las causas que han limitado la captación de nuevos clientes para la empresa CGAX3 y con base en ello lograr el objetivo general de proponer estrategias.

Las técnicas usadas son:

Cuantitativas:

- Encuestas a clientes que dejaron de asistir a CGAX3 (ver anexo 1)
- Encuesta a clientes de CGAX3 (ver anexo 2)

Sujetos.

El universo estudiado en esta investigación comprende a los clientes activos e inactivos de CGA X3, empresa dedicada a la formación de atletas de alto rendimiento en Mexicali B.C., ubicada en la calle 12 de octubre S/N colonia Carbajal. El medio de contacto para los clientes activos fue de manera personal en el horario que recibían las clases sus hijos, por otra parte los clientes inactivos fueron contactados vía telefónica y medios electrónicos, cuyos datos fueron proporcionados por la administración de CGA X3.

Estructura y contenido de los instrumentos

Con el objetivo de captar más clientes y mantener los actuales, surgió la inquietud por recolectar información que reflejara los motivos por los cuales algunos padres de familia no volvieron a adquirir clases de gimnasia y por otro lado reflejar las razones que hacen que los clientes actuales sigan adquiriéndolas.

Como parte de las herramientas a utilizar y logra recabar información se construyeron dos

encuestas las cuales fueron aplicadas a los padres de familia tanto los que adquirieron clases de gimnasia para sus hijos en algún momento en CGA X3 como para los que aún siguen de forma activa en las clases.

La primer encuesta consta de siete preguntas con opción múltiple, donde las preguntas 1 y 2 reflejarán el número de cursos tomados y si aun el niño o niña continúa practicando la gimnasia artística. Con las preguntas 3,4 y 5 se encontrarán las razones por las cuales el padre de familia decidió no volver a pagar por un curso más en este gimnasio. En cuanto a las preguntas 6 y 7 el padre de familia evaluará el nivel de servicio ofertado según su percepción.

La segunda encuesta contiene 16 preguntas con las cuales se pretende obtener las razones que hacen que el padre de familia, quien contrata los servicio continúe adquiriendo los cursos para sus hijos de gimnasia artística en CGA X3. La encuesta está dividida en dos apartados, el primero está constituido por una escala de likert que incluye seis preguntas las cuales contienen un rango de respuestas del 1 al 5 donde el número 1 significa que se está en total desacuerdo hasta al número 5 que significa totalmente de acuerdo. La función de este apartado es determinar la calidad del servicio ofertado, con las cuales se podrá determinar algunos motivos que hacen que el padre de familia continúe pagando cursos de gimnasia en CGA X3. Las preguntas 7 a la 16 fueron redactadas de manera que las respuestas pudieran ser de opción múltiple, con ellas se pretende obtener como resultado del por qué el padre de familia optó por adquirir clases de gimnasia artística. así mismo determinar si CGA X3, realiza sus esfuerzos de manera adecuada para darse a conocer y mantenerse como una mejor opción para ofertar clases de gimnasia artística

Procedimiento de investigación

Durante el mes de octubre, se realizaron visitas en diferentes ocasiones al gimnasio CGA X3 para la aplicación de encuestas a padres de familia durante el horario de clases para poder disponer de su atención y que pudieran responder la encuesta. Para iniciar, se le mencionaba el objetivo de la encuesta antes de su aplicación además de que sus respuestas eran confidenciales. A pesar de que algunos padres de familia se rehusaron a contestar la encuesta se obtuvieron 42

encuestas respondidas de los 52 padres de familia que hay en CGA X3.

Teniendo como dato que la mayor cantidad de padres de familia durante los cuatro años había sido de 96 se intentó buscar a la mayor parte de padres de familia que dejaron de asistir a CGA X3 para recibir clases de gimnasia artística, para ello, se le solicitó al gimnasio una lista de teléfonos con nombres de los papás para poder encontrarlos y aplicarles la encuesta de salida o encuesta para padres que dejaron de asistir a este gimnasio de gimnasia artística.

Debido a que se contaba con los nombres, se tuvo la posibilidad de buscarlos por diferentes medios para poder aplicarles la encuesta de manera electrónica utilizando la herramienta de monkey survey y posteriormente realizar el vaciado en las encuestas en papel. Al igual que a los padres de CGA X3 se les comentó que sus respuestas eran para fines de mejorar el servicio del gimnasio de gimnasia y también la confidencialidad de las mismas. Aunque muchos no fueron encontrados se obtuvieron 31 encuestas contestadas las cuales aportarían los motivos por los cuales los niños y niñas dejaron de asistir a tomar cursos de gimnasia en CGA X3.

2.1 Análisis de los datos recolectados.

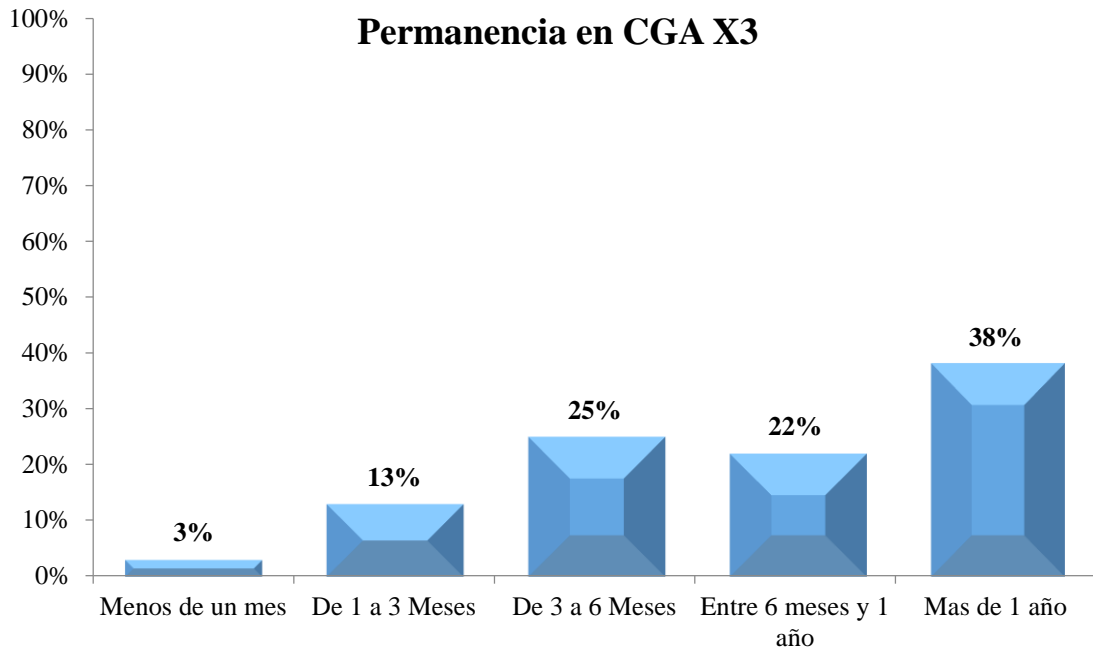
Para el análisis de los datos obtenidos se usarán métodos de interdependencia; es decir, no se hará distinción entre variables dependientes e independientes, sino que se identificarán las variables relacionadas al objetivo, cómo se relacionan y por qué y se hará específicamente mediante un análisis de escalamiento multidimensional.

Capítulo 3. Resultados

Con base en la información obtenida de la aplicación de las encuestas, se presentan los principales resultados.

3.1 Resultados de la encuesta aplicada a clientes que dejaron de asistir al gimnasio de gimnasia artística CGA X3

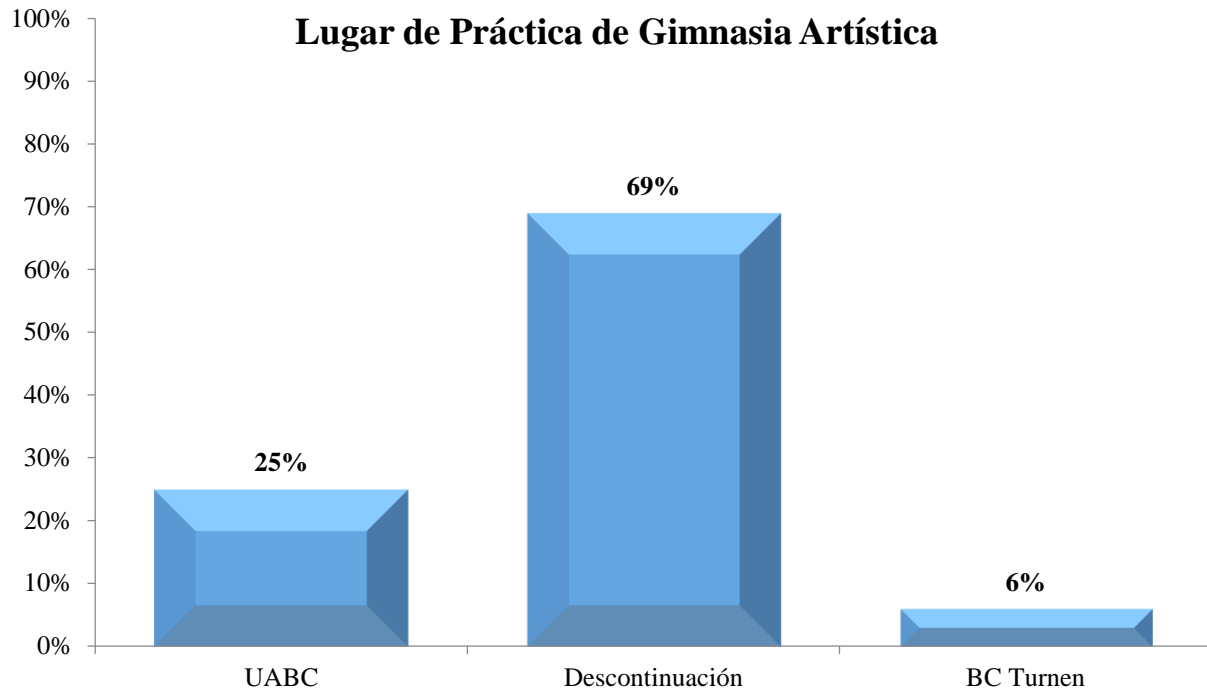
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son ex clientes de CGA X3

Respecto al tiempo que los alumnos han permanecieron en CGA X3, de acuerdo con la gráfica 1 se puede observar que más del 60% de los padres de familia mantuvieron a sus hijos inscritos más de 6 meses. Dado que los pagos de las clases son trimestrales, el hecho de que hayan practicado más de un curso, puede ser interpretado que recibieron un buen servicio.

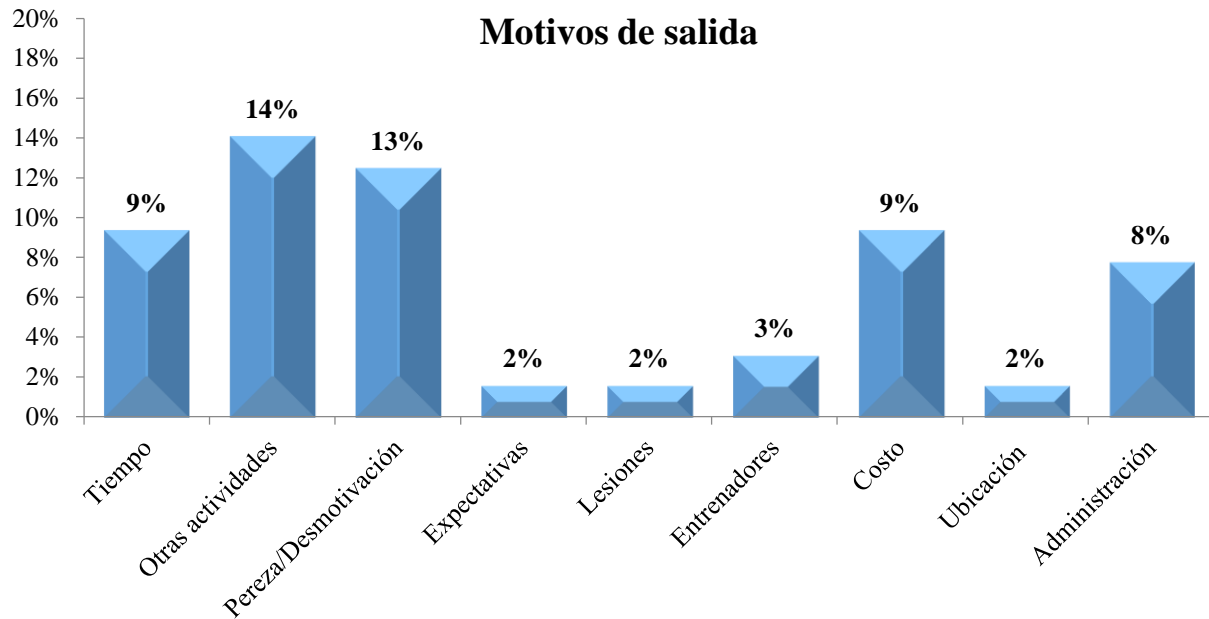
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son ex clientes de CGA X3

De la gráfica 2, se aprecia que gran parte de los niños descontinuaron la practica de gimnasia artística, sin embargo, un 31% aún sigue practicando en otro sitio, donde la mayoría se concentra en el gimnasio de la UABC, y según testimonios de algunos padres simplemente decidieron probar las clases de este lugar.

Gráfica 3



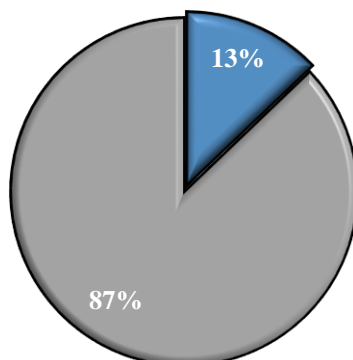
Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son ex clientes de CGA X3

Identificando los motivos de salida, en la gráfica 3 se encuentran los motivos mayormente mencionados de los 14 motivos de salida presentados a los padres de familia, teniendo como resultado que los de mayor incidencia eran los que no responsabilizaban al gimnasio con un 40%. Entonces, a partir de estas razones se proporcionarán las estrategias para mejorar el servicio que proporciona el gimnasio CGA X3

Gráfica 4

INFLUENCIA DE INSTALACIONES

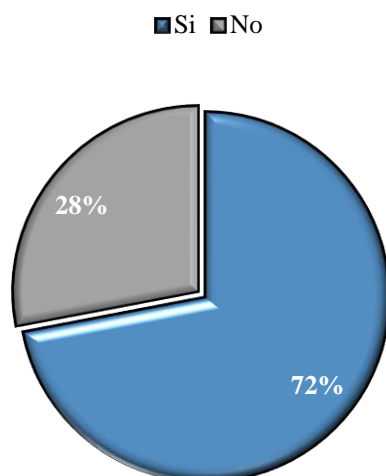
■ Si ■ No



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son ex clientes de CGA X3

Como se puede apreciar en el gráfico, gran parte de los padres de familia mencionaron que las instalaciones no influyeron en su decisión para dejar de llevar a sus hijos a tomar clases de gimnasia, sin embargo, un pequeño porcentaje si las tomó en cuenta, pues comentaron que existen aparatos necesarios para impartir clases a las niñas y no para los niños, sabiendo que la rama varonil en gimnasia se utilizan equipos diferentes los cuales no existen en CGA X3.

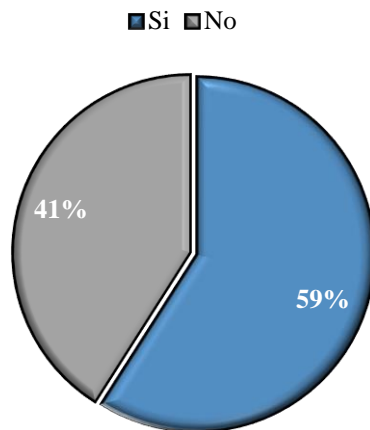
Percepción sobre la impartición de clases



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son ex clientes de CGA X3

Gran parte de los padres de familia consideraban que las clases se impartían de manera correcta, por su parte los que no lo consideraron así, mencionaron que les hacía falta preparación para impartir las clases, ya que podían percibir que no conocían muy bien los ejercicios a enseñar. Por lo que refleja la necesidad de tener o mantener bien capacitado al equipo de entrenadores sobre este deporte dándoles cursos que los ayuden a mejorar en la impartición de sus clases y con ello cumplir con el objetivo de otorgar una atención personalizada.

Posibilidad de recomendación

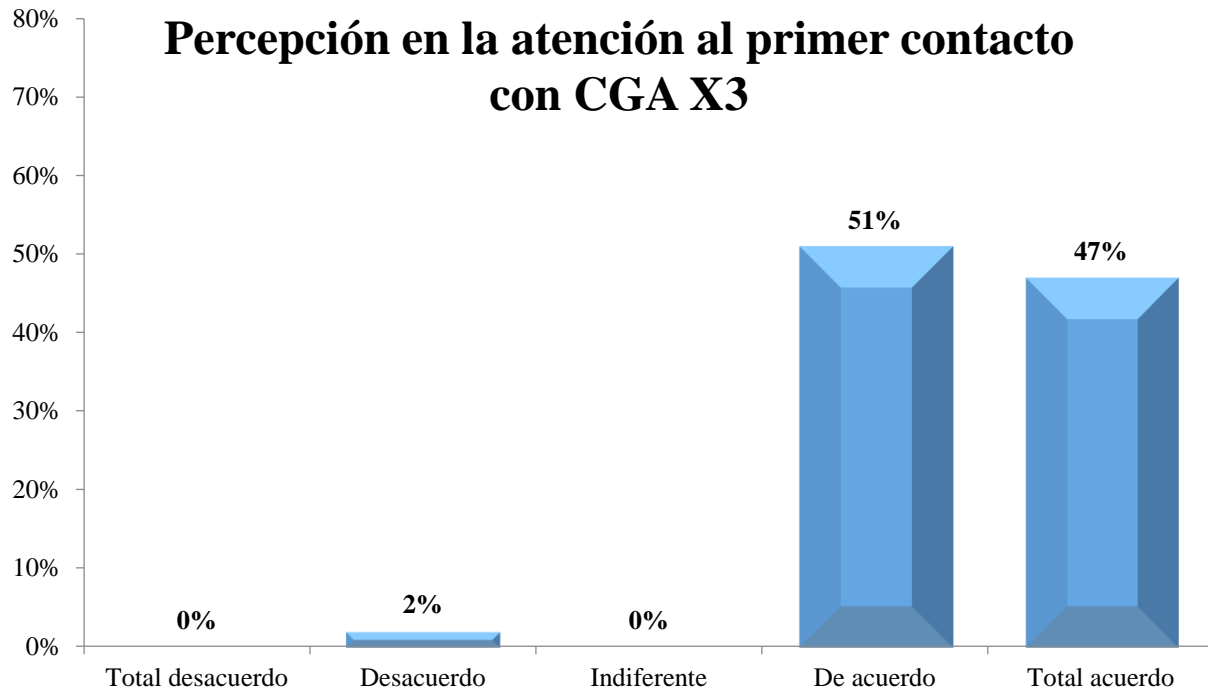


Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son ex clientes de CGA X3

Debido a la experiencia obtenida, los padres recomendarían a CGA X3 como un gimnasio que imparte clases de gimnasia artística, sin embargo por el porcentaje de las personas que no lo harían, es necesario realizar algunos ajustes para mejorar su servicio y con ello incrementar el porcentaje de recomendación pues es una estrategia que no cuesta para el gimnasio y que favorece a la llegada de gente nueva que quiera practicar en él.

3.2 Encuesta realizada a los clientes de CGA X3

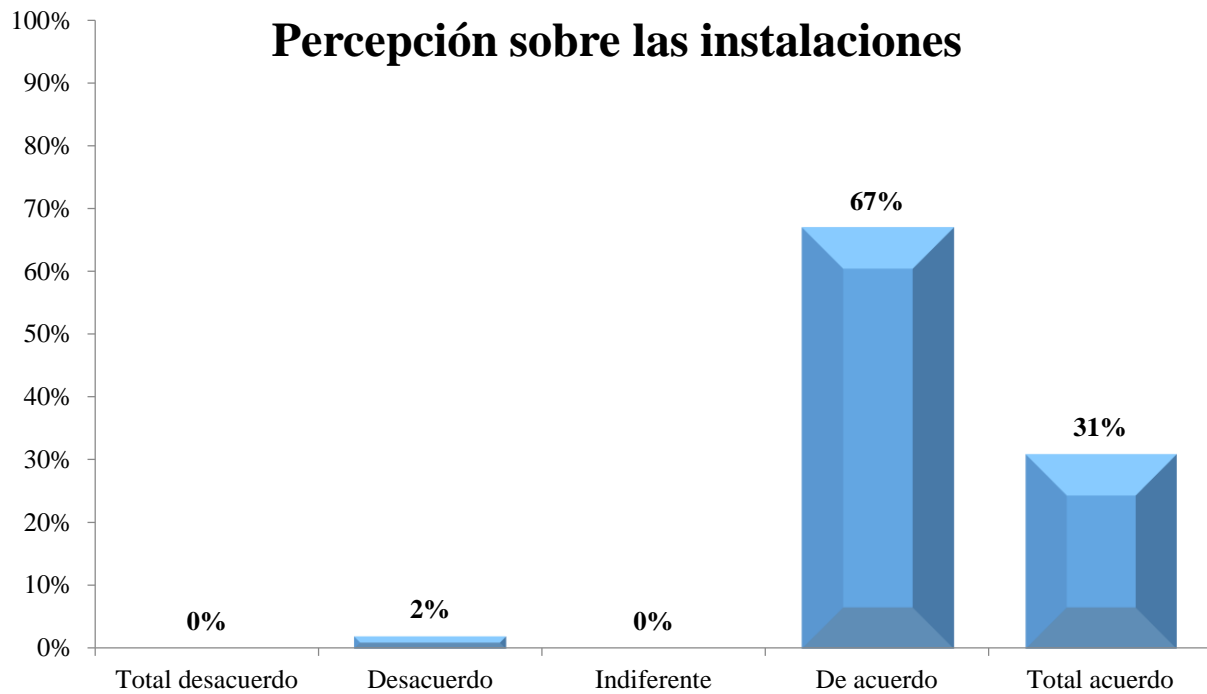
Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Los Clientes actuales de CGA X3, mencionaron que la información proporcionada por parte del equipo de trabajo es completa. Lo cual indica que el primer contacto con el cliente potencial se realiza de manera correcta.

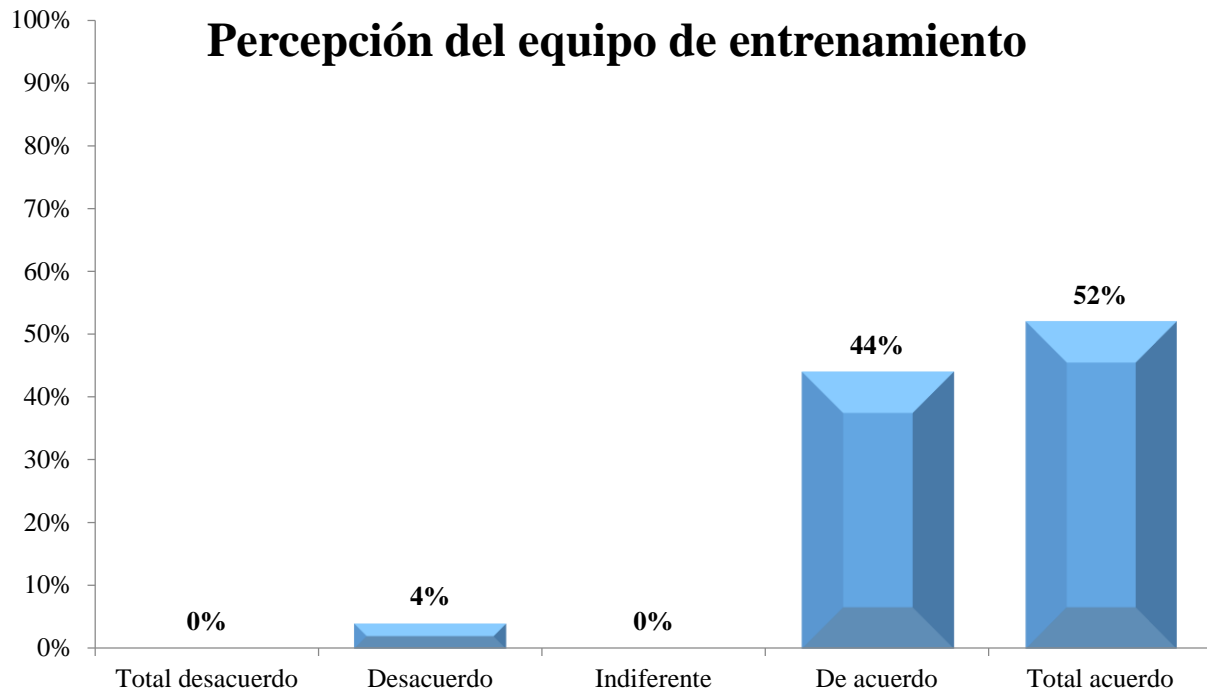
Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

De acuerdo con el gráfico presentado, los clientes actuales consideran que CGA X3 cuenta con las instalaciones adecuadas para la práctica de gimnasia artística. Esto es que el gimnasio se preocupa por tener las condiciones necesarias para otorgar el servicio.

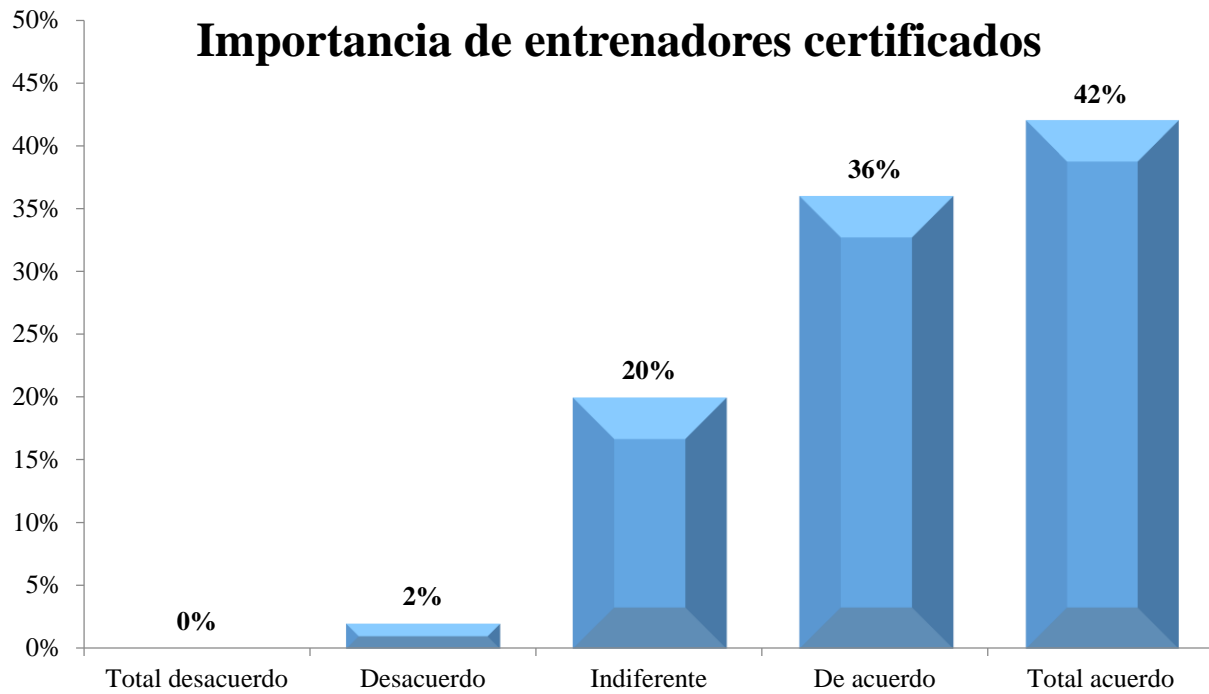
Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Con los resultados obtenidos del sondeo, el cliente reconoce que el gimnasio cuenta con el equipo de entrenamiento necesario para la práctica de gimnasia artística.

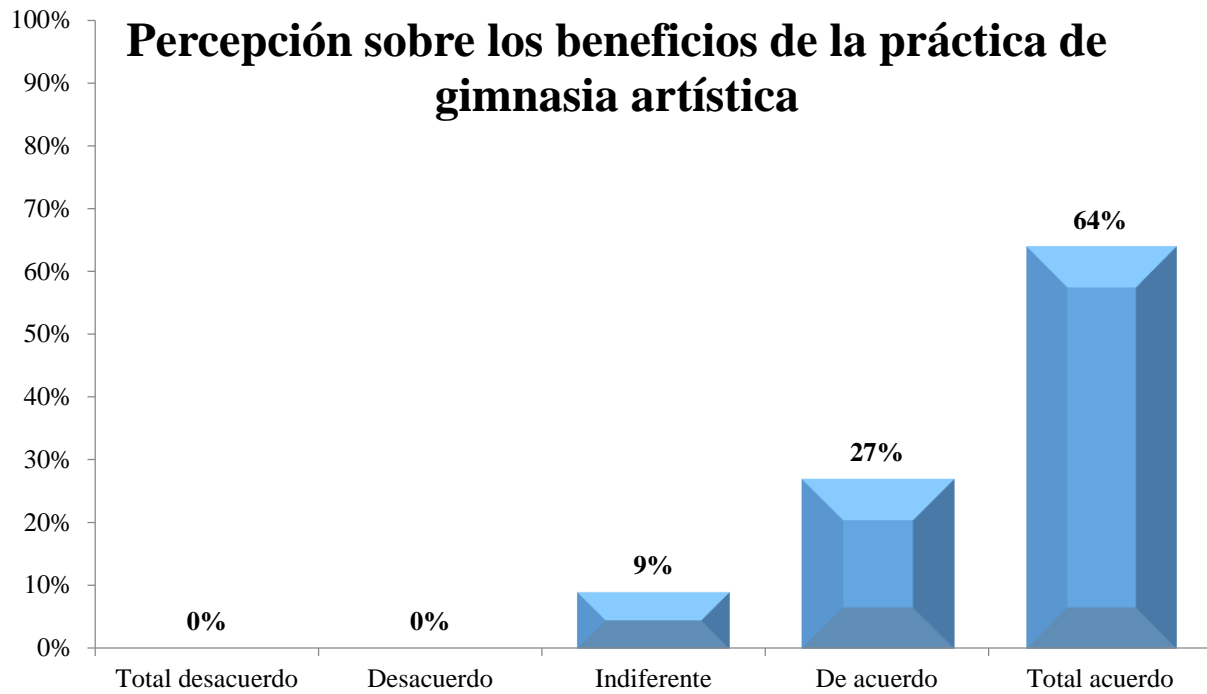
Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

El gráfico representa que la mayoría de los padres de familia considera importante la certificación de los entrenadores, por lo que CGA X3 deberá mantenerlos actualizados y constantemente capacitados ya que de ello depende la seguridad de mantener a los clientes

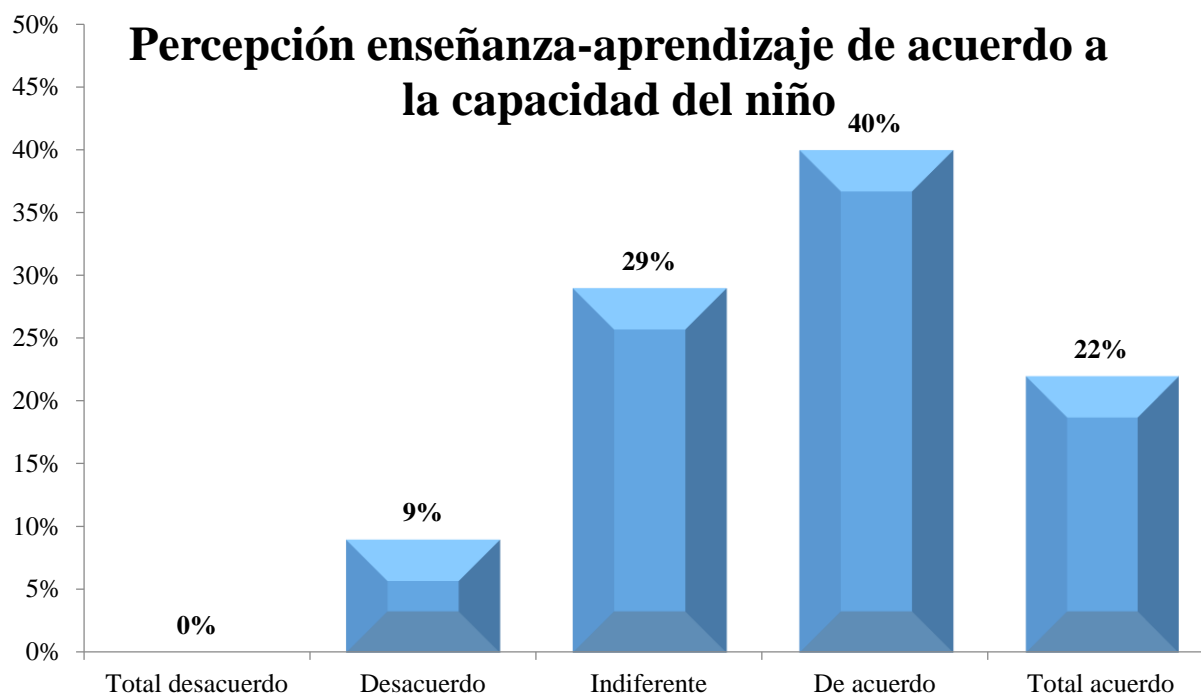
Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

La mayoría de los clientes están totalmente de acuerdo en que la práctica de gimnasia le está aportando beneficios al niño o la niña.

Gráfica 12

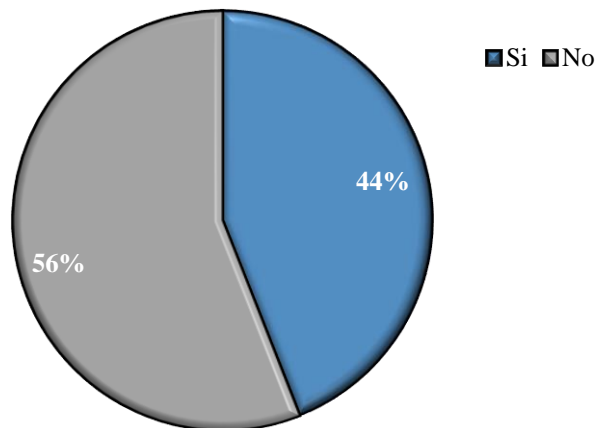


Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

De acuerdo con el gráfico el 40% de los padres, están de acuerdo con que el servicio que prestan los entrenadores de CGA es acorde a la capacidad de aprendizaje de los niños, por lo que se observa que están de acuerdo con la forma en que enseñan a sus hijos los ejercicios de este deporte.

Gráfica 13

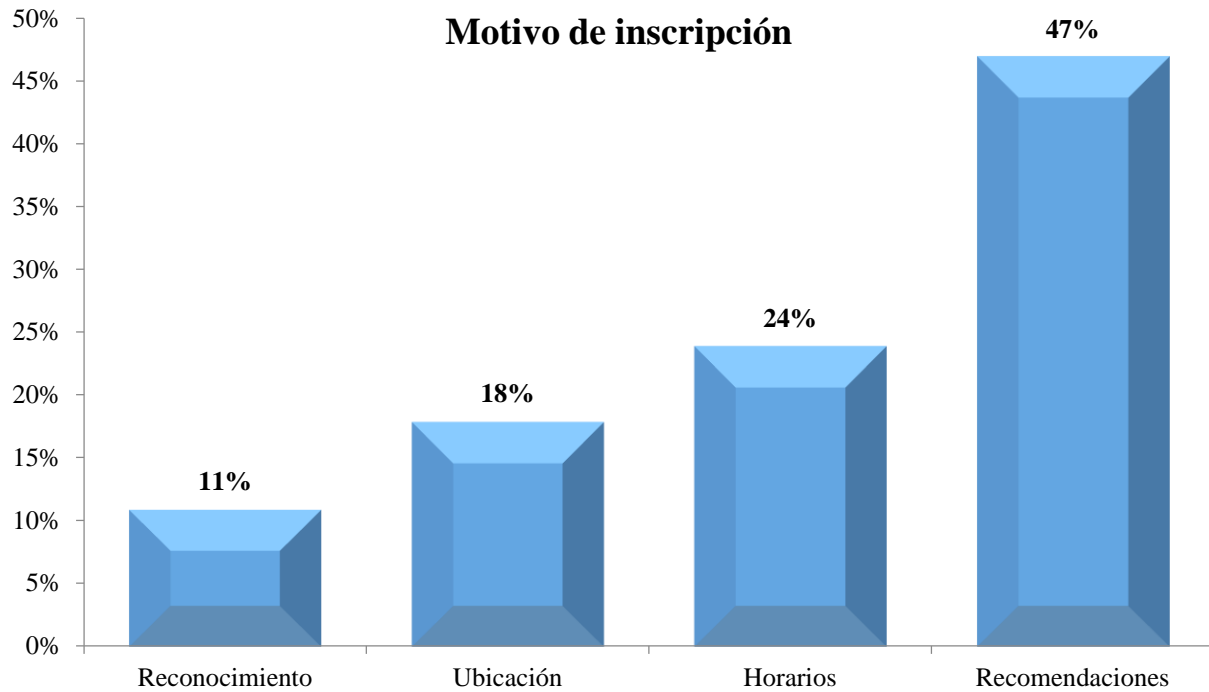
Conocimiento sobre la trayectoria de los directivos del gimnasio CGA X3



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Se considera que uno de los motivos que hicieron llegar al gimnasio CGA X3, es el reconocimiento que tienen dos de las directoras del gimnasio, puesto que fueron representantes nacionales e internacionales en gimnasia. Pero no todos los padres de familia tenían el conocimiento de ello, haciendo notar que la fama de las directoras sea un motivo principal por el cual los padres de familia mantengan inscritos a sus hijos en este gimnasio.

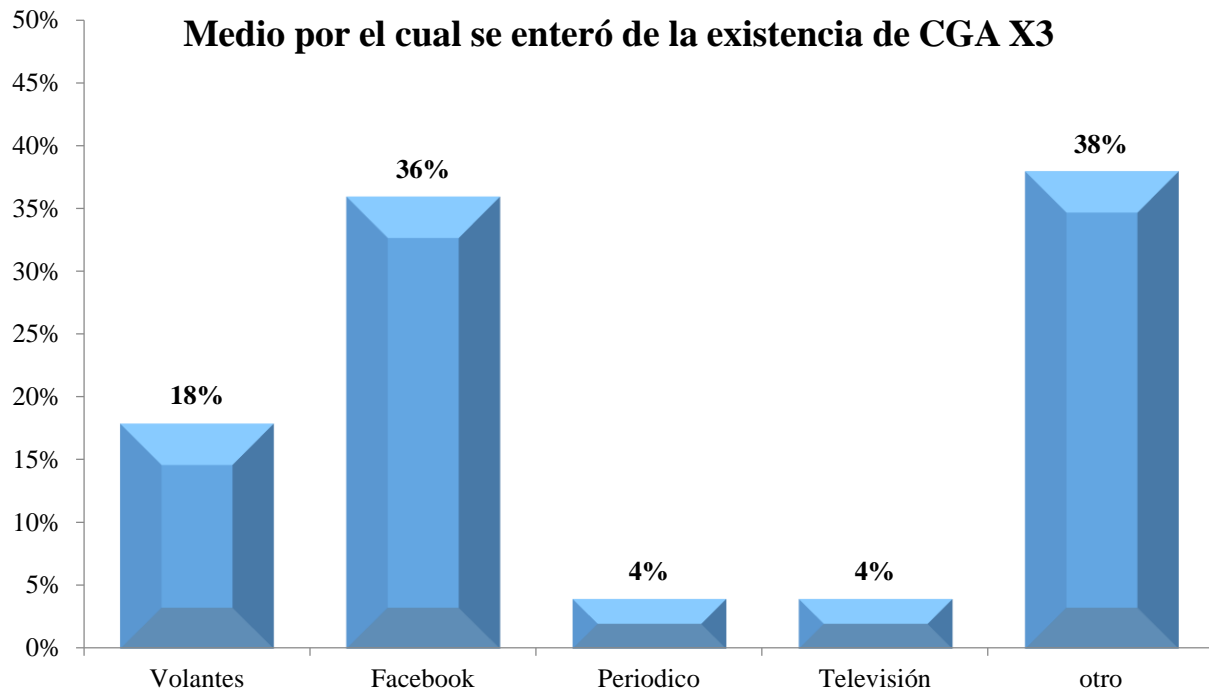
Gráfica 14



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Como se puede percibir, las opiniones de padres de familia que tienen el conocimiento de la existencia del gimnasio CGA X3, impacta en la afluencia que existe de clientes resaltando la importancia que tienen las experiencias obtenidas para la adquisición de un servicio como lo es en este caso las clases de gimnasia.

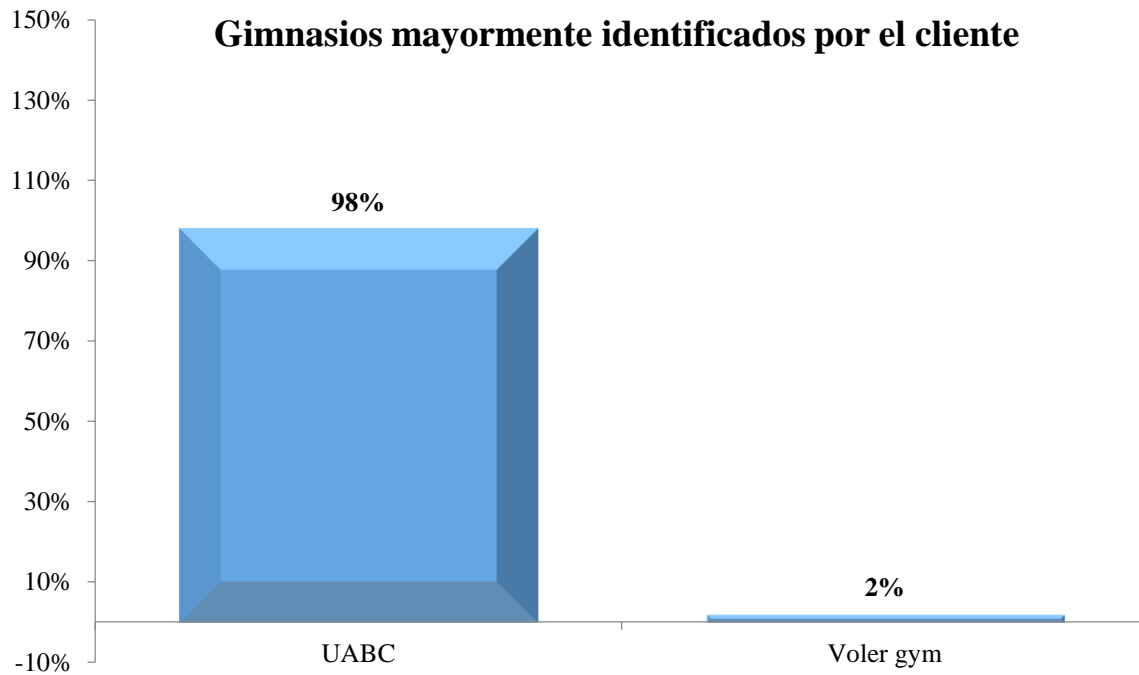
Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Como lo representa la gráfica, los padres de familia se enteraron de la existencia de este gimnasio por medio de la red social Facebook y dentro de otro medio se encontraban las recomendaciones

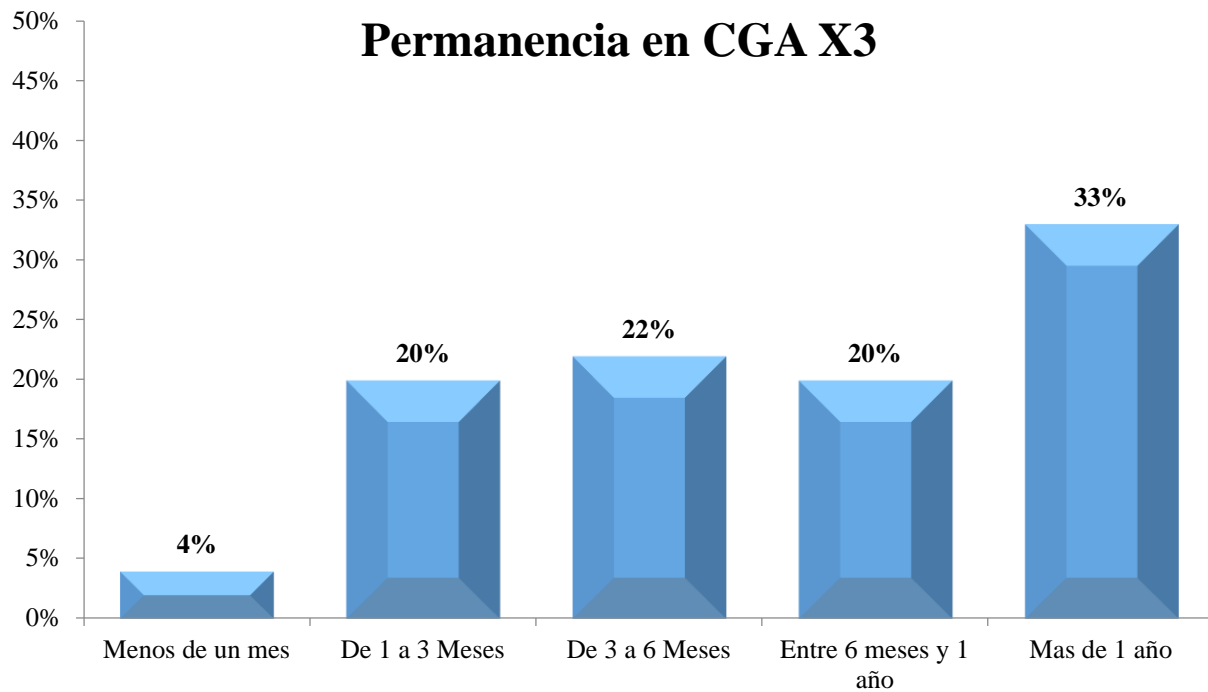
Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

De los cinco gimnasios existentes en la ciudad de Mexicali, los padres de familia pudieron solo identificar además de CGA X3, dos de ellos de los cuales el más mencionado fue el gimnasio de la UABC. Por lo que se puede apreciar que este gimnasio es el competidor más fuerte para esta empresa.

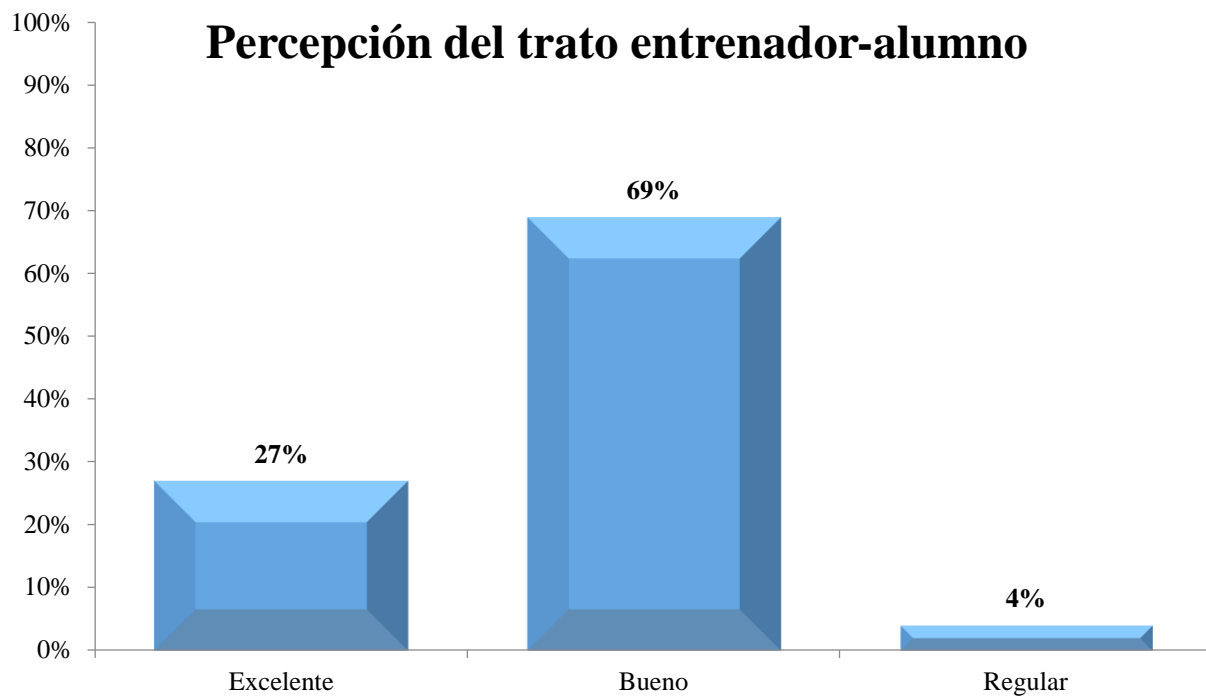
Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Con este gráfico, se puede observar que los clientes actuales han adquirido más de un curso de gimnasia, el cual como anteriormente se mencionó es de tres meses, reflejando la aceptación de los padres por el servicio ofertado.

Gráfica 18

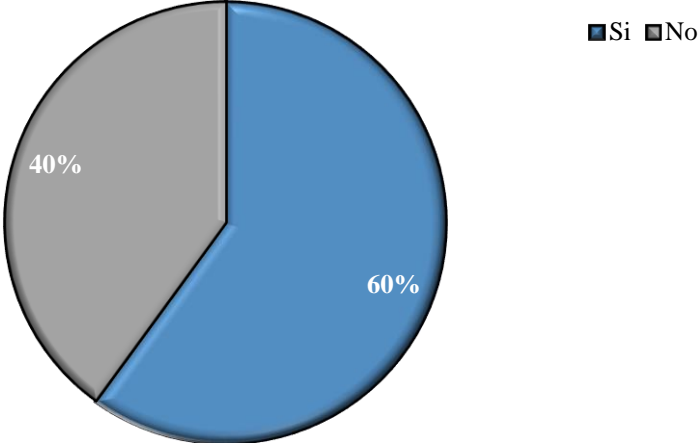


Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

La percepción que la mayoría de los padres tienen acerca del trato de los entrenadores hacia sus hijos fue buena, no obstante existe la posibilidad de mejorar y que dicha percepción se vuelva excelente. Reflejo de un trato aceptable pues quienes reciben el servicio son los niños y de esto depende un poco que el padre vuelva a pagar por el curso.

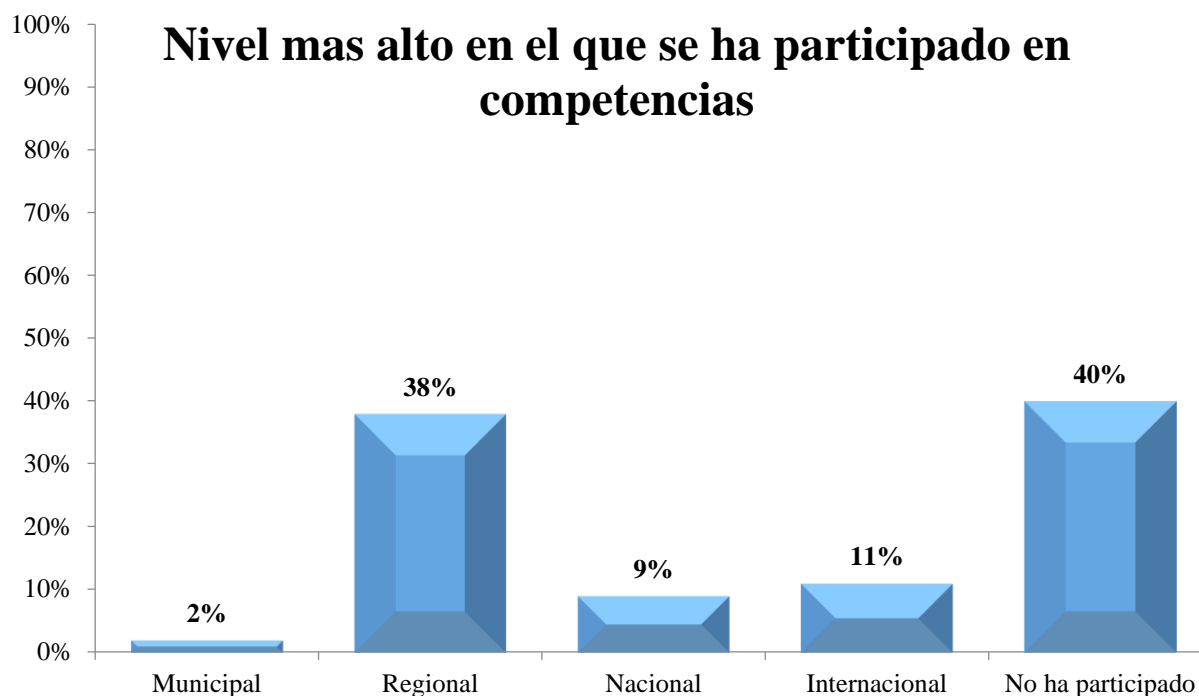
Gráfica 19

Participación en competencias



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

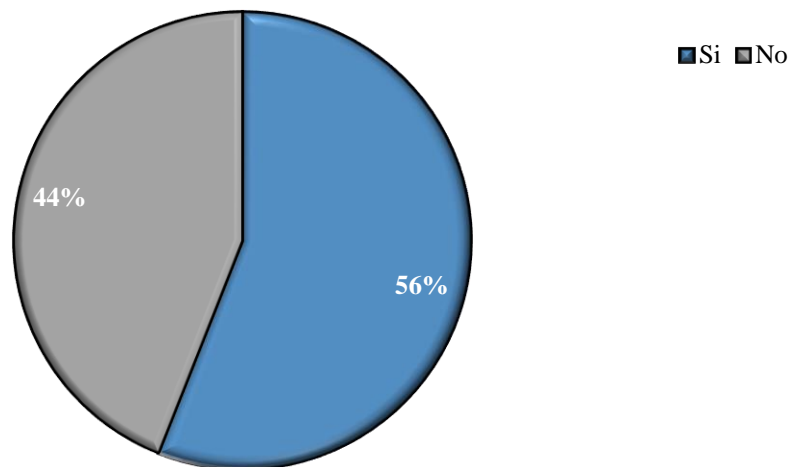
Debido a que X3, es un centro de formación de atletas de alto rendimiento, la participación en competencias es necesaria para el fogueo y medición del avance del niño en su aprendizaje.

De acuerdo con los padres de familia, la mayoría de los alumnos ha participado en alguna competencia, ya sea a nivel municipal, regional, nacional o internacional. Teniendo en cuenta que las probables razones de que el 42% no ha participado podría ser debido al tiempo que tiene el alumno practicando, porque al momento de aplicar la encuesta aún no era temporada de competencias.

Dicha preparación denota que la dirección con que se entrena al alumno es para tener las habilidades y los ejercicios para participar en competencias de distinto nivel.

Gráfica 21

Resultados reflejados en obtención de medallas

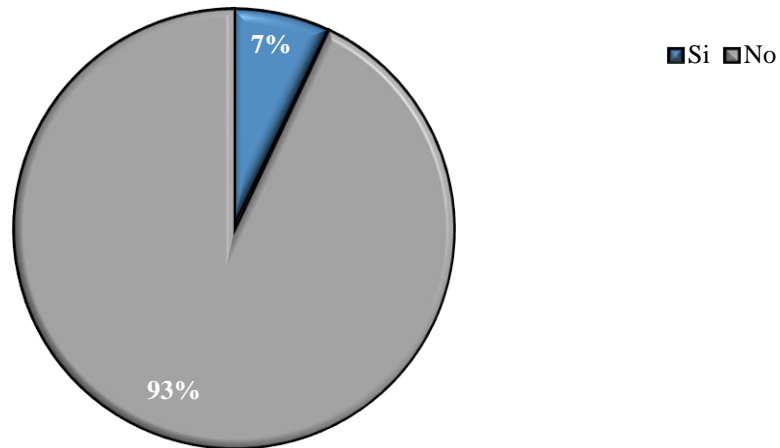


Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Como resultado del método de enseñanza, la obtención de medallas es reflejo de que se brinda una formación adecuada para que el alumno continúe mejorando en sus ejercicios y a su vez persevere en este deporte aumentando su nivel competitivo. Y como se puede destacar en la gráfica la mayoría de los alumnos por lo menos en algún evento ha ganado alguna medalla, símbolo de la buena preparación que se brinda en X3.

Gráfica 22

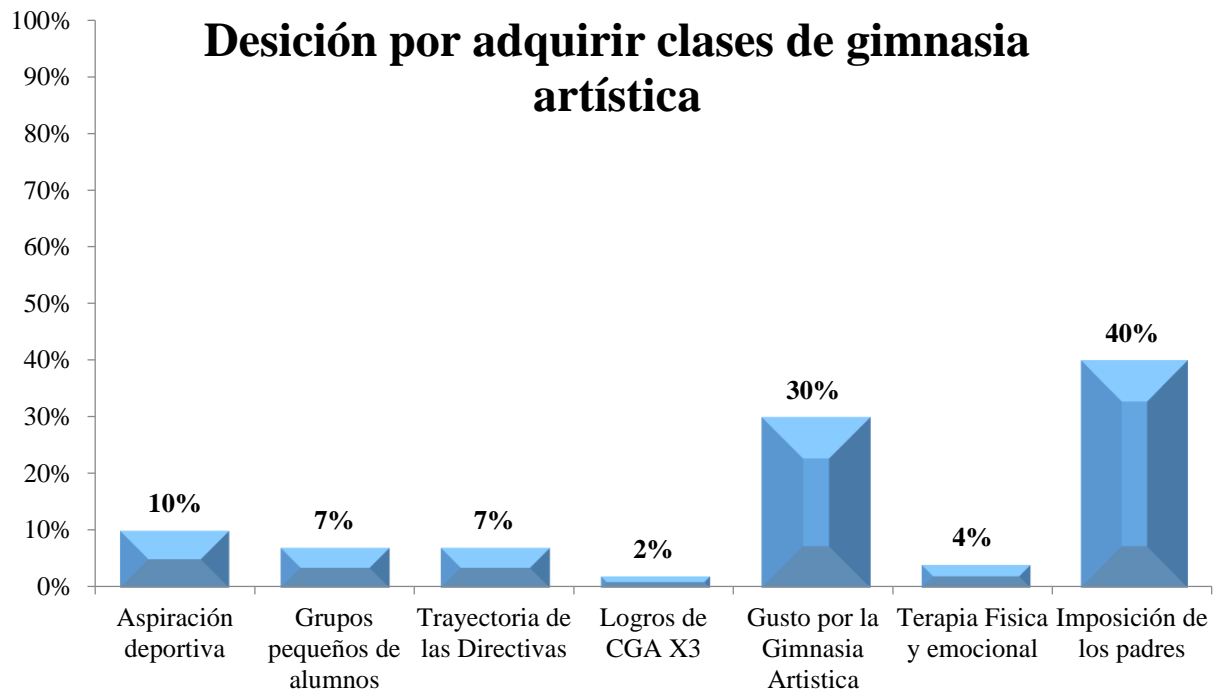
Pertenencia del padre de familia a algun equipo de gimnasia artística



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

De los padres que son clientes de CGA X3, muy pocos pertenecieron alguna vez a algún equipo de gimnasia, por lo que este podría no ser el motivo por el cual aún continúan pagando los cursos, pues se sabe que existe la posibilidad de que el padre sienta que su hijo(a) debería practicar el deporte que alguna vez practicó este.

Gráfica 23



Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

El motivo de esta pregunta era determinar si el más interesado por que su hijo practicara gimnasia era el padre de familia o el mismo niño, resultando que realmente el motivo de que existan niños que practiquen gimnasia son los padres de familia, por lo que es importante dar a conocer el deporte y dirigir las estrategias de mercadotecnia hacia el padre

Tabla 5

Las instalaciones de CGA X3 Favorecen la impartición de clases de gimnasia? Vs Su hijo ha participado en competencias de gimnasia artística?				
Preguntas		Su hijo ha participado en competencias de gimnasia artística?		
las instalaciones de CGA X3 favorecen la impartición de clases de gimnasia?	Respuesta	Si	No	Total
	Desacuerdo	0.0%	2.2%	2.2%
	Indiferente	2.2%	0.0%	2.2%
	De acuerdo	33.3%	31.1%	64.4%
	Totalmente de acuerdo	22.3%	8.9%	31.2%
Total		57.8%	42.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

La percepción de quienes logran destacar en la gimnasia artística dentro de CGA X3 resulta relevante el poder considerar si los estudiantes cuentan con lo indispensable y de esa forma poder alcanzar algún reconocimiento como consecuencia a su desempeño, al cruzar las variables donde califican las instalaciones y de quienes han logrado asistir a un torneo, las cifras no resultaron ser del todo halagadoras a tener una percepción dividida cuando solo el 55 por ciento reconoce y califica que las instalaciones como adecuadas y totalmente adecuadas.

Tabla 6

Por cuánto tiempo el alumno ha practicado en CGA X3? Vs Su hijo ha participado en competencias de gimnasia artística?				
Preguntas		Su hijo ha participado en competencias de gimnasia artística?		
Por cuánto tiempo el alumno ha practicado en CGA X3?	Respuesta	Si	No	Total
	Menos de 1 mes	0.0%	4.4%	4.4%
	De 1 a 3 meses	0.0%	20.0%	20.0%
	De 3 a 6 meses	8.9%	13.4%	22.3%
	Entre 6 meses y 1 año	15.6%	4.4%	20.0%
	Más de un año	33.3%	0.0%	33.3%
Total		57.8%	42.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Siendo un tanto suspicaces al valorar la tabla anterior con los datos que se identifican en este segundo cruce, quienes han permanecido en CGA X3 por más de seis meses y más de un año con un 48 por ciento, resulta evidente la evolución de su desempeño que logran reunir estando en este, además de reconocer que es muy factible que algunos ya presentan el conocimiento y dominio de esta disciplina.

Tabla 7

Las instalaciones de CGA X3 favorecen la impartición de clases de gimnasia? Vs Los aparatos de entrenamiento son adecuados a la impartición de clases de gimnasia artistica en CGA X3?					
Preguntas		Los aparatos de entrenamiento son adecuados a la impartición de clases de gimnasia artistica en CGA X3?			
Las intalaciones de CGA X3 favorecen la impartición de clases de gimnasia?	Respuesta	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Desacuerdo	2.2%	0.0%	0.0%	2.2%
	Indiferente	0.0%	2.2%	0.0%	2.2%
	De acuerdo	2.2%	37.8%	24.5%	64.5%
	Totalmente de acuerdo	0.0%	4.4%	26.7%	31.1%
Total		4.4%	44.4%	51.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Dando continuidad en la percepción que se tiene de las instalaciones y de los aparatos como parte de los recursos que cuenta el gimnasio CGA X3, se logró reconocer que desde ambos ángulos, las personas inciden en considerar estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en más de un 90 por ciento para cada variable.

Tabla 8

Como percibe el trato que recibe su hijo por parte de su entrenador en CGA X3? Vs Los aparatos de entrenamiento son adecuados a la impartición de clases de gimnasia artística en CGA X3?					
Preguntas		Los aparatos de entrenamiento son adecuados a la impartición de clases de gimnasia artística en CGA X3?			
Como percibe el trato que recibe su hijo por parte de su entrenador en CGA X3?	Respuesta	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Excelente	0.0%	4.4%	20.0%	24.4%
	Bueno	2.2%	40.0%	29.0%	71.2%
	Regular	2.2%	0.0%	2.2%	4.4%
Total		4.4%	44.4%	51.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta aplicada a padres de familia que son clientes de CGA X3

Por último dentro del procesos de análisis, destacó este cruce en el que se contraponen los aparatos para el entrenamiento y quienes están de forma constante con los clientes, siendo estos dos por llamarlos elementos esenciales del entorno, los entrenadores no recibieron la mejor calificación al considerar más de un 70 por ciento solo como buena la atención recibida, definitivamente dañando la imagen del gimnasio CGA X3.

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

La gimnasia no es un deporte fácil y tampoco muy conocido entre la población mexicalense, por lo que es un reto para CGA X3 como empresa el comunicar los excelentes beneficios para la salud física y mental que la práctica de este deporte brinda y que este gimnasio de gimnasia artística sea reconocido como una opción para el primer acercamiento hacia esta disciplina.

Los esfuerzos realizados al inicio de actividades de CGA X3 se han visto un poco descuidados, además de que no ha sido identificado como cliente principal al padre de familia quien es el que paga el servicio, en este caso las clases de gimnasia artística cuyo usuario final son los hijos de estos padres, quienes esperan se le brinde la mejor atención y preparación para formarlos como deportistas de alto rendimiento y como lo menciona el slogan de la empresa, formar niños y niñas exitosos no solo en el deporte de gimnasia artística, sino también en la vida diaria como resultado de la experiencia que se va formando durante los cursos.

Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, se puede concluir que la disminución en el número de alumnos desde el año 2015, se debe a la falta de atención al servicio que se brinda tanto al padre de familia como al alumno, representado por la falta de preparación de los entrenadores para que estos presten un servicio personalizado tal y como se tiene establecido por parte de las directoras del CGA X3.

CGA X3 cuenta con las instalaciones y el equipo necesario para la práctica de la gimnasia artística y que tanto los clientes actuales como los que ya no lo son, están de acuerdo en ello además se llegó a la conclusión de que el trato por parte de los entrenadores hacia los niños era bueno y solamente existe un área de oportunidad en la preparación de ellos. Por otra parte el servicio administrativo necesita brindar una mayor consideración y atención a las necesidades de los padres de familia para el cumplimiento de sus expectativas o su superación.

Por otro lado se concluye que los motivos que hacen que los padres de familia continúen adquiriendo clases para sus hijos, además de los horarios y el número de niños por grupo, es que sin importar el nivel del niño, CGA X3 busca prepararlos y encontrar eventos acorde al nivel de

gimnasia artística adquirido, para que este compita y pueda ser acreedor a una o más medallas, como resultado de la preparación que se imparte.

CGA X3 cuenta con las instalaciones y el equipo necesario para la práctica de la gimnasia artística y que tanto los clientes actuales como los que ya no lo son, están de acuerdo en ello.

Respecto a los esfuerzos que se realizan para darse a conocer, se encontró que la forma más viable para comunicar su existencia y sus logros es la publicidad de boca en boca, sin dejar atrás la herramienta de publicidad más importante hoy en día, las redes sociales y página de internet, puesto que se observó un descuido y falta de mantenimiento de las mismas al querer obtener información acerca del gimnasio de gimnasia CGA X3, medios por los cuales los padres de familia en algún momento supieron de este lugar.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar las recomendaciones que sugieren los autores del modelo de brechas Zeithaml, et al (1990), en las que sugieren lo siguiente:

1. Investigar lo que realmente esperan los clientes, por medio de herramientas de interacción con los mismos, ya sea buzón de sugerencias, juntas de padres de familia donde estén presentes los directores, etc. con el fin de establecer un vínculo y hacerlos sentir escuchados y atendidos.
2. Asegurarse de que el servicio brindado es acorde al servicio vendido, se necesita ser objetivo y saber que si se puede brindar y que no. A través de la capacitación constante de los entrenadores en la forma de enseñar gimnasia artística, la seguridad del niño y certificaciones, las cuales para los padres de familia son importantes; a su vez hacerle saber al padre que realmente se mantiene preparado y certificado al equipo de trabajo para garantizar la calidad del servicio.
3. Asegurarse que la comunicación externa sea efectiva, con ello el que realmente se comunique el servicio que brinda el gimnasio de gimnasia artística CGA X3, dar a conocer este deporte así como la propuesta de valor que se ofrece al padre de familia y a

su hijo. Esto puede alcanzarse realizando exhibiciones abiertas al público, asistiendo a las escuelas a promocionar la disciplina de gimnasia artística y sus beneficios, sin dejar atrás la mejor publicidad para un servicio, la recomendación de boca en boca.

Anexos

Encuesta para Ex clientes de CGA X3

1.¿Por cuánto tiempo su hijo(a) tomó clases en el gimnasio CGA X3?

Menos de un mes De un mes a 3 meses De 3 a 6 meses De 6 meses a 1 año
Más de un año

2.¿Su hijo(a) aún sigue practicando gimnasia artística?

Si No

Si su respuesta fue, Si, ¿En dónde?_____

3.Mi hijo ya no practica gimnasia artística en CGA X3 por los siguientes motivo (seleccione con una X):

Motivo		Motivo	
Falta de tiempo		No soportaba la presión	



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas

Maestría en Administración

Estimado padre de familia: la finalidad de esta encuesta es conocer su opinión con respecto al servicio ofrecido por el gimnasio CGA X3. Los datos obtenidos servirán como soporte a la toma de decisiones del equipo directivo para la mejora continua de la calidad del servicio. Dada la relevancia de la información que se solicita, es de primordial importancia que responda con sinceridad y responsabilidad. Esta encuesta tiene es de carácter anónimo y sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste marcando con un círculo la respuesta que mejor refleje su pensamiento:

	Pregunta	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La forma en que me brindaron información cuando me acerque por primera vez al Gimnasio CGA X3 fue completa.	1	2	3	4	5
2	Los aparatos de entrenamiento son adecuados a la impartición de clases de gimnasia artística en X3.	1	2	3	4	5
3	Las instalaciones de X3 favorecen la impartición de clases de gimnasia.	1	2	3	4	5
4	Un entrenador certificado para dar clases de gimnasia artística es importante para mí.	1	2	3	4	5
5	La práctica de la gimnasia artística aporta beneficios al niño.	1	2	3	4	5
6	X3 brinda un servicio acorde con la capacidad de aprendizaje de mi hijo.	1	2	3	4	5

Instrucciones: Por favor responda cada una de las preguntas de acuerdo a su información sobre CGA X3 y su experiencia con el.

1. ¿Conoce la trayectoria nacional e internacional con la que cuentan los directivos del gimnasio?

Si__ No__

2. ¿Cuál fue la razón que lo motivó a inscribir a su hijo en clases de gimnasia en CGA X3?

Reconocimiento__ Instalaciones__ Precio__ Ubicación__ Horarios__ Recomendaciones __

3. ¿Por qué medio se enteró de la existencia del gimnasio CGA X3?

Volantes__ Facebook__ Periódico__ Televisión__ Otro, Cual?__

Otro__ ¿Cuál?_____

4. ¿Conoce otros gimnasios donde se practique la gimnasia artística?

No__ Si__ ¿Cuáles?_____

5. ¿Por cuánto tiempo el alumno ha practicado gimnasia artística en CGA X3?

Menos de un mes__ De 1 a 3 meses__ De 3 a 6 meses__ Entre 6 meses y 1 año__ Más de un año__

6. ¿Cómo percibe el trato que recibe su hijo por parte del entrenador en CGA X3?

Excelente__ Bueno__ Regular__ Deficiente__

7. ¿Su hijo ha participado en competencias de gimnasia artística?

No__ Si__

(si contesto Si) De que nivel?

Municipal__ Regional__ Nacional__ Internacional__

8. Como resultado de su participación en competencias, ¿ha obtenido su hijo alguna medalla?

Si__ No__

9. En su niñez, ¿formó usted parte de algún equipo de gimnasia artística?

Si__ No__

10. Por qué compró clases de gimnasia artística para sus hijos?

Referencias

- Berry, L., & Yadav, M. s. (1997). El papel del valor en la determinación del precio de los servicios. *Harvard Deusto business review*, 26-37.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (enero-junio de 2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 186. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07>
- Capote Lavandero, G., Rendón Morales , P., & Analuiza Analuiza, E. (2015). *Aparatos de la gimnasia artística masculina y femenina*. Quito.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- COM. (s.f.). *Comité Olímpico Mexicano*. Obtenido de <http://www.com.org.mx/ciclo-olimpico/mexico-1968/>
- Crece negocios. (14 de julio de 2014). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Dowdell, T. (22 de agosto de 2013). *Gymqld*. Obtenido de http://www.gymqld.org.au/images/qld/PDF/Gymsports/Dowdell_2013_-_Benefits_of_gymnastics_participation_for_school_aged_children.pdf
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones: un manual práctico para elaborar un plan estratégico*. Madrid, España: Díaz de santos, S.A.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2008). *Estrategia de marketing* . Mexico D.F.: CENGAGE Learning.
- FIG. (enero de 2014). *fig-gymnastics*. Obtenido de <http://www.fig-gymnastics.com/site/about/federation/brief/foundation>
- FIG. (2016). *FIG apparatus norms* . Obtenido de <http://www.fig-gymnastics.com>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México Df: McGraw Hill.
- FMG. (2013 de diciembre de 2013). *Federación Mexicana de Gimnasia*. Obtenido de <http://www.fmgimnasia.org/>
- Forbes. (7 de enero de 2016). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/los-7-pilares-para-el-crecimiento-de-una-empresa/#gs.nxh93bA>
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

- Gabriel. (10 de febrero de 2008). *Ciclos Deporte*. Obtenido de <https://ciclosdeporte.wordpress.com/2008/02/10/aparatos-de-gimnasia-artistica-barra-fija/>
- Iturriaga, R. (18 de mayo de 2013). Gimnasia a la mexicana. *El siglo de Torreón*, págs. <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/871626.gimnasia-a-la-mexicana.html>.
- Kotler, P. (1991). *Dirección de marketing*. Madrid, España: Prentice-hall.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Prentice Hall.
- Mayolas PI, C. (2011). *Deportes rítmico-gimnásticos*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Moraño, X. (4 de octubre de 2010). *Marketing y consumo*. Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Ng, I. C. (2008). *The pricing and revenue management of services: a strategic approach*. New York: Routledge.
- Onmeda, R. (5 de agosto de 2016). *onmeda*. Obtenido de http://www.onmeda.es/deporte/beneficios_riesgos_deportes_olimpicos-gimnasia-artistica-17905-7.html
- Peter, J., & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México: McGraw-Hill interamericana.
- Rio 2016*. (2016). Obtenido de <https://www.rio2016.com/es/medallero-deportes>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: ESIC.
- Sands, A. (Marzo de 1999). *usa gym*. Obtenido de <https://usagym.org/pages/home/publications/technique/1999/3/whygymnastics.pdf>
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Strauss, M. (s.f.). *schoolastic*. Obtenido de www.scholastic.com
- Van Deusen, A. (22 de mayo de 2016). *About sports*. Obtenido de <http://gymnastics.about.com/od/gymnasticsapparatus/p/watchingvault.htm>

References

Deusen, A. V. (n.d.). Your Handy Introduction to the Sport of Gymnastics. Retrieved March 20, 2017, from <https://www.thoughtco.com/what-is-gymnastics-1714795>

La Gimnasia Artística y sus Orígenes -. (2016, July 13). Retrieved March 20, 2017, from <http://gymnastikos.com/gimnasia-artistica-y-sus-origenes-historia/>

Petrakis, P. E. (1997). *Entrepreneurship and growth: Creative and equilibrating events*. S.l.: S.n.