



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS
DE MEJORA EN UNA ACADEMIA DEPORTIVA
DE BICICROSS PARA NIÑOS EN CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Mateo Alexander Malla Zhunio; Luis Fernando Quezada Criollo

Director:

Econ. Andrea Isabel Freire Pesántez

Cuenca – Ecuador

Año

2025

DEDICATORIA

A mi madre, Corina, por su apoyo incondicional en cada etapa, incluso cuando el camino se tornó difícil.

A mi padre, Mateo, por inspirarme a seguir adelante, enseñándome con su ejemplo que la perseverancia es clave y que rendirse nunca debe ser una opción.

A mis hermanos, Pablo y Caroline, por acompañarme con su alegría y ser un pilar esencial en este proceso.

Mateo Alexander Malla Zhunio

DEDICATORIA

A mi madre, Diana, por ser mi pilar inquebrantable en cada paso de este camino. Gracias por tu amor incondicional, tu fuerza silenciosa y tu fe en mí incluso en los momentos más difíciles. Esta tesis es tan tuya como mía, porque sin ti, nada de esto habría sido posible.

A mis queridas abuelas, cuyo cariño, sabiduría y ejemplo de vida han dejado una huella imborrable en mí. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la humildad y el amor familiar. Su apoyo y presencia han sido una fuente constante de inspiración a lo largo de este camino.

A Mateo, mi mejor amigo y compañero de tesis, por su dedicación, esfuerzo constante y valioso apoyo a lo largo de este proceso. Su compromiso fue fundamental para alcanzar esta meta, y sin su colaboración, este trabajo no habría sido posible.

Luis Fernando Quezada Criollo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para poder afrontar todo este camino.

A mis padres por darme todo lo que necesite para cumplir esta meta de vida. A mis hermanos por darle alegría a mi mundo.

A todos mis compañeros por ser un pilar fundamental en mi vida académica, en especial a quienes me ayudaron a darle formato a este documento.

A mi tutora de tesis, Andreita Freire por ser comprensiva y siempre estar pendiente para ayudarnos. A Marco Reyes por su paciencia y aportes a este trabajo.

Finalmente, agradezco a Luis (Lucho), mi compañero de tesis, ya que fue un apoyo moral durante todo este proceso.

Firmes, y a la orden amigazo...

Mateo Alexander Malla Zhunio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía.

A mi madre, Diana, por su amor incondicional, su fortaleza incansable y por ser siempre mi mayor motivación. Gracias por acompañarme en cada paso, por tu paciencia, tu sabiduría y ese amor que nunca falla. A mi abuela Rosa, por ser un pilar en mi vida. Tus consejos y tu ejemplo de perseverancia me han enseñado a luchar con dignidad y esfuerzo.

A mi hermana, por su apoyo constante y su cariño incondicional. Agradezco a mi tutora Andrea Freire, por su guía y compromiso durante este proceso.

A Mateo (Neton), mi mejor amigo y compañero de tesis, por su dedicación, esfuerzo constante y valioso apoyo a lo largo de este proceso.

...puede contar conmigo

Luis Fernando Quezada Criollo

Índice contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
Índice contenidos	vi
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	x
Índice de anexos	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. Marco teórico y estado del arte	3
1.1 Investigación de mercados.....	3
1.2 Proceso de investigación de mercados.....	3
1.3 Enfoque de la investigación de mercados	4
1.3.1 Investigación cualitativa	4
1.3.2 Investigación cuantitativa	5
1.4 Satisfacción del cliente.....	5
1.4.1 Importancia de la satisfacción del cliente	5
1.4.2 Modelos de medición de la satisfacción	5
1.4.3 Factores que influyen en la satisfacción del cliente.....	6
1.4.4 Retención y fidelización	7
1.4.4.1 Retención	7
1.4.4.2 Fidelización.....	7
1.5 Estrategias de marketing	8
1.5.1 Estrategias de servicios	8
1.5.2 Estrategias de productos	9

1.6	Estado del arte: Estudios previos y teorías relevantes	10
CAPÍTULO 2.....		13
2.	Análisis de la Empresa y del entorno	13
2.1	Descripción y antecedentes de la academia	13
2.2	Análisis del entorno	13
2.2.1	Análisis PESTEL	14
2.2.2	Análisis FODA	20
CAPÍTULO 3.....		23
3.	Metodología.....	23
3.1	Método.....	23
3.2	Participantes	23
3.3	Procedimiento	23
3.4	Instrumento	23
3.5	Análisis de datos	24
CAPÍTULO 4.....		25
4.	Resultados.....	25
4.1	Análisis de los datos sociodemográficos	25
4.2	Análisis del modelo SERVQUAL	26
4.2.1	Análisis de consistencia interna del instrumento.....	28
4.2.2	Análisis descriptivo del modelo SERVQUAL.....	29
4.2.3	Análisis de brechas	32
4.3	Valor percibido	34
CAPÍTULO 5.....		38
5.	Estrategias.....	38
5.1	Estrategias de marketing	38
5.1.1	Producto (Service)	38
5.1.2	Precio (Price)	39

5.1.3	Plaza (Place)	39
5.1.4	Promoción (Promotion)	40
5.1.5	Personas (People).....	41
5.1.6	Proceso (Process).....	41
5.1.7	Evidencia física (Physical Evidence).....	42
5.2	Estrategias de marketing basadas en el modelo SERVQUAL.....	42
CONCLUSIONES.....		45
RECOMENDACIONES.....		48
REFERENCIAS		50
ANEXOS.....		59

Índice de figuras

Ilustración 1 Pasos de una investigación.....	4
--	---

Índice de tablas

Tabla 1 Datos sociodemográficos de los representantes	26
Tabla 2 Coeficiente de Cronbach Percepciones	29
Tabla 3 Tabla descriptiva de las respuestas por dimensión	31
Tabla 4 Modelo de Brechas	34
Tabla 5 Valor percibido por los representantes	37

Índice de anexos

Anexo 1 Encuesta para medir percepciones del modelo SERVQUAL.....	59
Anexo 2 Encuesta para medir expectativas de los administrativos del Modelo SERVQUAL.....	62

RESUMEN

El presente trabajo analiza la calidad del servicio en una academia de bicicross para niños en la ciudad de Cuenca, ante el creciente entorno competitivo en el sector deportivo infantil. El objetivo principal fue medir el nivel de satisfacción de los clientes, identificar los factores que afectan dicha satisfacción y proponer estrategias de mejora para fortalecer la fidelización. La investigación se basó en el modelo SERVQUAL y teorías de satisfacción del cliente y marketing de servicios. Se utilizó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y de corte transversal, incorporando un componente cualitativo complementario. Para la recolección de datos se trabajó con un censo aplicando un cuestionario a 131 padres de familia. Los principales hallazgos mostraron altos niveles de satisfacción en dimensiones como seguridad, capacidad de respuesta y tangibles; sin embargo, también se detectaron brechas negativas en fiabilidad y empatía. Se concluye que es necesario fortalecer la atención personalizada brindada a los deportistas, mejorar los canales de comunicación institucional con los padres de familia y optimizar la infraestructura física de la academia para garantizar un servicio de mayor calidad. De igual forma, se identificaron carencias en zonas de espera, sanitarios, estacionamientos y protocolos de atención médica en eventos deportivos. Además, se destacó la importancia de reforzar el vínculo emocional entre entrenadores y familias, y de garantizar la continuidad de los entrenamientos ante condiciones climáticas adversas.

Palabras clave: Brechas, Calidad del servicio, Estrategias de marketing, Modelo SERVQUAL, Satisfacción del cliente.

ABSTRACT

This study examines the quality of service provided by a children's bicross academy located in the city of Cuenca, within the context of an increasingly competitive environment in the youth sports sector. The main objective was to assess the level of customer satisfaction, identify the factors that influence it, and propose improvement strategies aimed at strengthening customer loyalty. The research was based on the SERVQUAL model, complemented by theories on customer satisfaction and service marketing. A quantitative approach with a descriptive and cross-sectional scope was employed, incorporating a complementary qualitative component. Data collection was conducted through a census, using a structured questionnaire administered to 131 parents. The results revealed high satisfaction levels in dimensions such as safety, responsiveness, and tangibles; however, negative gaps were identified in the areas of reliability and empathy. It is concluded that strengthening personalized attention to athletes, improving institutional communication with parents, and enhancing the academy's physical infrastructure are essential to ensuring a higher quality of service. In addition, deficiencies were identified in waiting areas, restrooms, parking facilities, and medical care protocols during sports events. Finally, the need to reinforce the emotional bond between coaches and families, as well as to ensure the continuity of training sessions under adverse weather conditions, is highlighted.

Keywords: Customer satisfaction, gaps, marketing strategies, service quality, SERVQUAL Model.

INTRODUCCIÓN

En Cuenca, el crecimiento del sector de academias deportivas y centros de recreación o entrenamiento para niños ha formado un entorno con alto nivel competitivo y cada vez más fuerte y variado. Debido a esta extensa variedad, los padres y estudiantes tienen más opciones a la hora de decidir en qué lugar quieren formarse y que deporte les gustaría practicar, lo que tiene como resultado en nuevos desafíos para las academias en su capacidad a la hora de buscar nuevos clientes o retener y fidelizar a los que ya tienen.

En este contexto, la presente investigación se centra en una academia de bicicross para niños, con tres años de experiencia en el mercado, dedicado a la formación de futuros atletas de bicicross, con edades comprendidas entre los 2 y 10 años. Esta institución no solo se dedica a impartir las habilidades técnicas necesarias para el deporte, sino que también está constantemente fomentando valores como la disciplina, el trabajo en equipo y la autosuperación personal. Sin embargo, como se mencionó anteriormente el alto nivel de competitividad que se maneja en el sector, ha afectado la capacidad que tiene la empresa sobre la retención de sus estudiantes, lo cual según la gerencia ha desembocado en una disminución del número de sus alumnos; esta situación puede ser por efecto de diversos factores tales como, la percepción de calidad, la seguridad de la pista, la comodidad de la infraestructura y el grado de aceptación que los clientes tienen con los precios.

Sumado a estas problemáticas, esta organización no cuenta con un sistema formal para poder medir la satisfacción de sus clientes (padres), lo que impide a la administración general conocer con mayor precisión cuales son los aspectos que deberían mejorar, para así poder retener a sus clientes y también en base a eso buscar atraer a una nueva clientela para poder competir de manera efectiva en un entorno que está cada vez más saturado.

Por esta razón, la presente investigación surge de la necesidad de medir la satisfacción de los clientes, con el objetivo de obtener información que permita tomar decisiones efectivas para la empresa y de ese modo poder retener y fidelizar a los usuarios actuales, así como identificar y disminuir los posibles riesgos a través de estrategias. Además, se pretende analizar aspectos clave como la calidad del servicio, la seguridad en las instalaciones y la calidad-precio, con el objetivo de implementar mejoras que fortalezcan la competitividad de la academia dentro de un sector que está en constante expansión.

El presente trabajo de investigación se compone de cinco capítulos. En el primer capítulo se expone el marco teórico, en el cual se abordan los principales conceptos sobre satisfacción del cliente, modelos de medición de la satisfacción y estrategias de marketing aplicadas al sector de servicios. El segundo capítulo describe el análisis situacional de la empresa para comprender mejor el entorno en el que opera. El tercer capítulo describe el diseño metodológico, incluyendo el enfoque de la investigación, los participantes, el tipo de muestreo utilizado, y las herramientas de recolección de datos. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis de los modelos y variables empleados. El quinto capítulo desarrolla propuestas estratégicas basadas en los hallazgos y teorías de marketing relevantes que se relacionen al objetivo principal de la investigación. El sexto apartado expone las conclusiones más relevantes derivados de la investigación en base a los modelos usados y el análisis de las percepciones altas y bajas de los padres de familia. Finalmente, el séptimo apartado recoge las recomendaciones que permitirán a la academia mejorar su desempeño y competitividad en base a todo lo antes expuesto.

CAPÍTULO 1

1. Marco teórico y estado del arte

1.1 Investigación de mercados

Como punto de partida es importante conocer lo que es y para qué sirve la investigación de mercados. De acuerdo con Soledispa y Moran (2021) la investigación de mercados surge como respuesta a la necesidad de obtener información clave para la toma de decisiones mediante una serie de procedimientos sistematizados, diseñados para proporcionar a la organización datos precisos y relevantes. Su objetivo principal es apoyar a las empresas en la identificación de oportunidades, la comprensión de su entorno competitivo y la mejora de sus estrategias. Además, tal y como menciona Mendoza y Véliz (2018), la investigación de mercados contribuye de manera fundamental a la planificación estratégica y a la toma de decisiones en una empresa o proyecto, ya que los resultados obtenidos permiten establecer objetivos y metas para abordar los problemas reconocidos.

1.2 Proceso de investigación de mercados

Como se mencionó anteriormente, la investigación de mercados es un proceso sistémico que conlleva una sucesión de pasos específicos que se muestran a continuación en la Ilustración 1.

Ilustración 1

Pasos de una investigación



Mendoza y Véliz (2018)

1.3 Enfoque de la investigación de mercados

Para tomar decisiones, es necesario llevar a cabo un proceso de investigación, el cual se puede dividir en dos categorías principales: investigación cualitativa e investigación cuantitativa. A continuación, se describirán ambos tipos de investigación.

1.3.1 Investigación cualitativa

De acuerdo con Vargas (2017), este tipo de investigación se centra en explorar la mente del consumidor para comprender sus motivaciones y percepciones relacionadas con la toma de decisiones sobre los bienes y servicios que adquiere. Su propósito es analizar las actitudes, comportamientos y experiencias generales de los consumidores. Por lo general, se lleva a cabo con un grupo reducido de la población, es decir, con una muestra pequeña.

1.3.2 Investigación cuantitativa

De igual forma, Vargas (2017) menciona que la investigación cuantitativa tiene como objetivo recopilar información sobre los hábitos de compra de los consumidores, incluyendo sus marcas preferidas y datos clave como qué, cuándo y dónde adquieren bienes y servicios. Su principal característica es que los datos obtenidos permiten generar información estadística, ya que se recogen de un gran número de personas. Esto facilita tomar decisiones de manera más ágil y fundamentada.

1.4 Satisfacción del cliente

1.4.1 Importancia de la satisfacción del cliente

Para empezar a analizar la relevancia y el impacto de medir la satisfacción del cliente, es importante conocer la definición de acuerdo a algunos autores. De acuerdo con Armstrong et al. (2013) la satisfacción del cliente se refiere al grado en que el rendimiento de un producto coincide con las expectativas del comprador, si el rendimiento del producto no alcanza las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho, si el rendimiento cumple con las expectativas, el cliente quedará satisfecho; Una relación correcta con los clientes crea mayor satisfacción. Por otro lado, Chen et al. (2024) mencionan que la satisfacción del cliente es un factor fundamental que antecede tanto a los resultados financieros a corto plazo como al éxito sostenible a largo plazo, además, predice una mayor retención de clientes, ventas futuras y su crecimiento. De igual forma, Zambrano (2023) dice que la evaluación de la calidad del servicio al cliente es un procedimiento que cada empresa debe llevar a cabo para medir su desempeño en relación con los estándares internacionales y la satisfacción del cliente en diversas dimensiones.

1.4.2 Modelos de medición de la satisfacción

Existen varios enfoques para medir la satisfacción, cada uno centrado en capturar diferentes aspectos de la opinión del consumidor. Estos modelos analizan las percepciones, expectativas y el cumplimiento de necesidades, ayudando a identificar oportunidades de mejora y optimizar la calidad del servicio.

1.4.3 Factores que influyen en la satisfacción del cliente

Modelo SERVQUAL: Según Nishizawa (2014), el modelo "Servqual" es un método de investigación que facilita la valoración de la calidad del servicio, entender las expectativas de los clientes y su opinión acerca del servicio que han recibido. Este modelo facilita el estudio de elementos tanto numéricos como cualitativos, reconociendo elementos incontrolables e inciertos y abordando cinco aspectos fundamentales: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, elementos intangibles. Este modelo utiliza el cálculo del alfa de Cronbach, que es un indicador que verifica la ausencia de errores aleatorios en las encuestas. Este coeficiente permite medir la fiabilidad de una escala de medición para una magnitud no observable, construida a partir de varias variables observadas.

De acuerdo con Nishizawa (2014), se mencionan los cinco tipos de brechas que existen.

- Brecha 1: Surge cuando los directivos no comprenden correctamente las expectativas de los clientes, lo que dificulta la toma de decisiones para satisfacer sus necesidades.
- Brecha 2: Ocurre cuando las percepciones de los directivos no se traducen adecuadamente en normas de calidad del servicio, afectando su implementación.
- Brecha 3: Se genera cuando existe una diferencia entre lo que establecen las normas de calidad y la forma en que realmente se presta el servicio.
- Brecha 4: Aparece cuando hay inconsistencias entre la prestación del servicio y la comunicación externa, ya que la publicidad y las promesas de la empresa influyen en las expectativas de los clientes.
- Brecha 5: Es la brecha global y representa la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que realmente perciben del servicio recibido.

Net Promoter Score: De acuerdo con Trejo García et al. (2023), esta es una herramienta de medición de la satisfacción que evalúa la experiencia del usuario. En el primer enfoque de este cálculo, conocido como "top-down", se lleva a cabo la encuesta en diversos puntos de contacto para identificar las categorías, lo que permite determinar

los puntos críticos que generan promotores (clientes que tienen una opinión positiva del producto/servicio) por lo general la calificación que otorgan es 9 a 10; y detractores (clientes que tienen una opinión negativa), los cuales suelen calificar el servicio con 6 o un puntaje menor. El segundo enfoque, denominado “bottom-up”, se enfoca en identificar las causas raíz, especialmente de los detractores. Con este conocimiento sobre las razones detrás de las opiniones negativas, es posible ponderar las causas que provocan la opinión negativa e identificarlas de mejor forma.

Customer Satisfaction Score (CSAT): Giró (2021) establece otra herramienta denominada “Customer Satisfaction Score” (CSAT), la cual se basa en la proporción de clientes satisfechos en relación con el total de encuestas recibidas. Para ello, es necesario establecer un umbral que defina qué se considera “satisfacción válida. Esta métrica convierte las puntuaciones en un formato binario: si el resultado supera el valor establecido, se considera como satisfecho (representado como un 1), pero, si está por debajo, se considera insatisfecho (representado como un 0).

Encuestas de satisfacción: Tal y como mencionan Feria et al. (2020), es un método que utiliza formularios físicos o digitales para recopilar respuestas, el cual, facilita obtener opiniones de un mayor número de personas, incluso si están dispersas geográficamente. Además, permite tabular y analizar las respuestas de manera más ágil y eficiente.

1.4.4 Retención y fidelización

1.4.4.1 Retención

De acuerdo con Calle et al. (2024) la personalización de la experiencia del usuario puede conducir a una mayor retención de clientes y a una mayor satisfacción. Esta personalización permite adaptar las ofertas a las necesidades y preferencias individuales de los clientes, lo que genera un vínculo más fuerte y duradero con la marca. De igual forma, según Díaz y Serna (2020) las empresas que identifican, comprenden y valoran el ciclo de vida de sus clientes son las que priorizan las estrategias de retención y fortalecimiento de relaciones. Estas estrategias buscan no solo atraer nuevos clientes, sino también mantener y fomentar el compromiso de los ya existentes, lo cual es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

1.4.4.2 Fidelización

De acuerdo con Ren et al. (2024) en relación con la fidelización, se puede decir que esta no se alcanza con la primera compra, sino que es un proceso constante que comienza con la primera interacción del consumidor con la empresa, el producto o el servicio. De igual forma Rastogi (2024) destaca que desde el momento en que el cliente entra en contacto con la organización hasta que concluye su experiencia de compra, se crean lazos que pueden dar lugar a comportamientos positivos y recurrentes, donde comienza a emerger la fidelización hacia el producto. En este contexto, tal y como mencionan Agarwal y Dhingra (2023) la fidelización se origina a partir de la satisfacción del cliente, al cumplir con sus necesidades, se genera confianza, lo que a su vez da lugar a la fidelización. A su vez, Hwang et al. (2021), añaden que el proceso de generar fidelización implica que los clientes fieles realicen compras repetidas, desarrollen una conexión emocional con la marca y adopten actitudes que promuevan su regreso. Por lo tanto, de acuerdo con Cardoso et al. (2022) es importante señalar que la relación entre el cliente y la empresa es fundamental para retener al consumidor a largo plazo, fomentando vínculos profundos basados en la confianza y el compromiso.

1.5 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing son métodos eficaces que utilizan herramientas de comunicación y publicidad para posicionar una marca, aumentar las ventas y fortalecer la relación con los clientes. Dentro del marketing, se distinguen dos grandes enfoques: el marketing de servicios y el marketing de productos. El marketing de servicios se centra en la promoción de actividades intangibles, donde la calidad, la experiencia del cliente y la confianza juegan un papel fundamental. En cambio, el marketing de productos se enfoca en bienes tangibles, resaltando atributos como el diseño, la funcionalidad, la innovación y el valor percibido, etc.

1.5.1 Estrategias de servicios

Estrategia de Experiencia del Cliente: Según Dahlke (2002), las empresas que brindan experiencias significativas tienen mayor posibilidad de destacar en el mercado y fomentar la fidelidad de sus clientes. En su visión, las experiencias conectan de forma personal con los consumidores, y en la actualidad, la economía ha pasado de centrarse únicamente en productos y servicios a enfocarse en crear vivencias únicas que aporten valor emocional.

Estrategia de personalización del servicio: Tal y como mencionan Kotler y Keller (2016), la personalización en marketing consiste en adaptar los servicios o productos a las preferencias y necesidades particulares de cada cliente. Esta flexibilidad permite mejorar la percepción del valor ofrecido y contribuye a una experiencia más satisfactoria para el usuario.

Estrategia de Co-creación de valor: De acuerdo con Prahalad y Venkat (2004), el valor no se genera únicamente desde la empresa, sino que surge también de la participación activa del cliente en el proceso. A través de la co-creación, se pueden diseñar experiencias más personalizadas, relevantes y sostenibles.

Estrategia de Diferenciación basada en Servicios Complementarios: Según Porter (2008), una forma clave de alcanzar una ventaja competitiva es mediante la diferenciación, la cual se logra al ofrecer productos o servicios únicos que los clientes valoren. Para ello, las empresas deben identificar atributos que las distingan claramente de sus competidores.

Estrategia de Relación a Largo Plazo: De acuerdo con Grönroos (1994), el marketing debe evolucionar del enfoque tradicional hacia uno relacional, cuyo objetivo principal es construir, mantener y fortalecer vínculos con los clientes y demás partes interesadas, generando beneficios para ambas partes. Esto requiere mantener un contacto constante, comunicación fluida y un acompañamiento permanente.

Estrategias de marketing digital: De acuerdo con Torres et al. (2021), el marketing digital es clave para mejorar la posición de las empresas en el mercado y aumentar su visibilidad. Las empresas deben definir qué tipo de estrategia y contenido usar, elegir los canales adecuados (redes sociales, páginas web), y seleccionar los formatos más efectivos (imágenes, videos, anuncios). También es importante conocer al público objetivo y establecer los mejores horarios y fechas para publicar.

1.5.2 Estrategias de productos

Estrategias de branding emocional: Según Kartajaya et al. (2019) el branding emocional se ha convertido en un enfoque esencial para conectar los productos con los consumidores a un nivel más profundo. Las marcas ya no solo buscan comunicar beneficios funcionales, sino también valores y emociones que resuenen con su audiencia. Para lograrlo, es fundamental construir narrativas auténticas alrededor del producto,

utilizar campañas que generen sentimientos positivos y reforzar constantemente la identidad emocional de la marca en cada punto de contacto.

Estrategias de personalización de productos: De acuerdo con Kumar (2018), la personalización se ha establecido como una estrategia poderosa para diferenciar productos en mercados saturados. Consiste en adaptar las características, empaques o mensajes del producto según las preferencias individuales de los consumidores. Gracias a la analítica de datos y tecnologías de machine learning, las empresas pueden diseñar experiencias de compra únicas que mejoran la satisfacción del cliente y fomentan la lealtad hacia el producto.

Estrategias de marketing de influencia en el lanzamiento de productos: Tal y como mencionan De Veirman et al. (2017), el marketing de influencia ha revolucionado las estrategias de lanzamiento de productos en la última década. Utilizar influencers para promocionar productos permite a las marcas alcanzar audiencias segmentadas de forma auténtica y generar confianza rápidamente. Para maximizar el impacto, es crucial seleccionar influenciadores cuyo perfil y valores estén alineados con la imagen del producto.

1.6 Estado del arte: Estudios previos y teorías relevantes

Silva-Treviño et al. (2021) examinaron la relación entre las variables de la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente en una empresa de papelería ubicada en Ciudad Victoria, México. El estudio adoptó un enfoque exploratorio y descriptivo, utilizando un diseño de caso único que les permitió examinar en profundidad las tres variables mencionadas anteriormente en un contexto empresarial real. Los autores emplearon un cuestionario estructurado de 34 ítems para recolectar datos de los clientes, evaluando la calidad del servicio a través de cinco dimensiones: tangibles, confiabilidad, responsabilidad, confianza y empatía, en consonancia con el modelo SERVQUAL, ampliamente utilizado en estudios de calidad del servicio. El análisis de los datos mediante el coeficiente de Spearman mostró una correlación positiva significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, y entre la satisfacción y la lealtad del cliente, confirmando la importancia de la calidad en el servicio para mejorar la experiencia del cliente y fomentar su lealtad. El análisis de los datos utilizando el coeficiente de Spearman evidenció una correlación positiva relevante entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, así como entre la satisfacción y la fidelidad del cliente, corroborando la

relevancia de la calidad en el servicio para optimizar la experiencia del cliente y promover su fidelidad.

Rodríguez et al. (2023) llevaron a cabo una investigación centrada en la relación entre la calidad de servicio, la satisfacción y la lealtad de los clientes en la empresa Grupo de Alimentos SAC, ubicada en Tarapoto, Perú. La metodología empleada fue de tipo cuantitativo, con un enfoque descriptivo correlacional y un diseño no experimental, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos aplicada a 135 clientes. Se analizaron las dimensiones de la calidad de servicio: tangibles, confiabilidad, responsabilidad, confianza y empatía, todas medidas mediante una escala Likert. Los hallazgos indicaron una correlación media positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, Estos descubrimientos indican que las iniciativas para incrementar la calidad del servicio tienen un impacto directo en la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Ibarra et al. (2024) estudiaron el impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. La investigación buscó determinar si el ambiente de trabajo adecuado genera ventajas competitivas al mejorar la satisfacción de los clientes. Los autores utilizaron un enfoque mixto, aplicando encuestas a 94 empleados y 164 clientes, y midieron las variables con el cuestionario de Litwin y Stringer (Clima Laboral) y el modelo SERVQUAL (Medición de la satisfacción). Los datos fueron procesados mediante el software SPSS v26, con análisis estadísticos y el cálculo de fiabilidad de los instrumentos (Alfa de Cronbach superior a 0.90 en ambos casos, lo que indica alta confiabilidad). Los resultados evidenciaron que, aunque el clima laboral era adecuado con un promedio de 4,299, la correlación con la satisfacción del cliente fue débil (0,081), lo que sugirió que otras variables podrían influir en la satisfacción del cliente.

Sagbay et al. (2021) analizaron el nivel de satisfacción del consumidor en los supermercados del Cantón Sígsig. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental de campo, utilizando encuestas y cuestionarios para recopilar la información de 59 clientes seleccionados por muestreo de conveniencia. El estudio mostró que la mayoría de los clientes utilizan internet para informarse sobre productos, aunque los supermercados no aprovechan suficientemente las redes sociales para publicidad. Además, se constató que los clientes prefieren establecimientos cómodos y con espacios amplios.

Miranda et al. (2021) realizaron el análisis del nivel de satisfacción de los clientes en relación con la calidad de los servicios ofrecidos por Rancho Los Emilio's. Los autores utilizaron el Modelo SERVQUAL para medir la calidad del servicio, aplicando un cuestionario a 307 clientes y analizando los resultados mediante la prueba estadística Chi-cuadrado para validar la hipótesis de la investigación. En el estudio se destacó que, a pesar de obtener un nivel de satisfacción alto, se identificaron debilidades como la falta de publicidad atractiva y la necesidad de una mejor capacitación en atención al cliente, lo que limita la capacidad del rancho para satisfacer completamente las demandas de sus visitantes.

CAPÍTULO 2

2. Análisis de la Empresa y del entorno

2.1 Descripción y antecedentes de la academia

La Academia Deportiva de Bicicross para Niños en Cuenca Ecuador inició sus actividades el 24 de mayo de 2023, estando formalmente constituido como una sociedad mercantil. Con casi dos años de experiencia en el sector, la academia se dedica a la formación de futuros atletas de bicicross, con un enfoque particular en niños entre 2 y 10 años. Su enfoque principal es enseñar habilidades básicas y técnicas necesarias para practicar bicicross, complementadas con la promoción de valores fundamentales como la disciplina, el trabajo en equipo y la autosuperación personal. La academia se distingue por su dedicación al desarrollo deportivo y personal de los niños, contribuyendo al crecimiento del bicicross como deporte en Cuenca.

Como punto de partida dentro de los antecedentes de la empresa, la administración proporcionó su misión y visión, las cuales se consideran relevantes ya que reflejan su propósito y objetivos estratégicos.

Visión: Ser un equipo a nivel Nacional conformado por el más grande número de deportistas entrenados y capacitados en la academia deportiva de bicicross para niños mediante la fomentación de disciplina, amor, compañerismo y alegría que niños, niñas y jóvenes sientan al entrenar y competir en su bicicleta.

Misión: Brindar un servicio de buena calidad de entrenamiento inteligente y planificado por entrenadores capacitados, a niños, niñas y jóvenes, fomentando la disciplina deportiva, el compañerismo, el amor y alegría, con el objetivo de conformar un equipo de numerosos deportistas capacitados en la academia deportiva de bicicross para niños y así lograr la satisfacción de nuestros clientes.

2.2 Análisis del entorno

El entorno en el que opera la academia deportiva de bicicross para niños está caracterizado por:

Entorno competitivo: En Cuenca, el sector de academias deportivas y centros de recreación infantil ha crecido considerablemente, generando una oferta amplia y variada.

Esta diversidad permite a los padres y estudiantes elegir entre múltiples opciones, lo que ha intensificado la competencia y dificultado la retención de clientes para muchas academias.

Tendencias del mercado: Existe un interés creciente por parte de los padres en que sus hijos participen en actividades extracurriculares, especialmente aquellas que fomenten el desarrollo físico y personal. Sin embargo, los consumidores también están cada vez más informados y exigentes, evaluando aspectos como la calidad del servicio, la seguridad de las instalaciones y la relación calidad-precio.

Factores socioeconómicos: La situación económica de las familias puede influir en la decisión de invertir en actividades deportivas para sus hijos. Las academias deben garantizar una oferta competitiva y asequible para atraer y retener clientes en un entorno con ingresos familiares diversos.

Regulaciones y normativas: El sector deportivo en Ecuador está regulado por entidades que promueven estándares de calidad y seguridad en las instalaciones. Cumplir con estas normativas es esencial para mantener la confianza de los clientes y garantizar la competitividad en el mercado.

2.2.1 Análisis PESTEL

Político

El entorno político en el ámbito deportivo está regulado por una serie de normativas que garantizan el acceso, desarrollo y transparencia en las actividades físicas y recreativas. De acuerdo con el Ministerio del Deporte (2020), en el Reglamento a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación las organizaciones deportivas deben operar sin fines de lucro (art. 7) y cumplir con requisitos legales como su registro en el Sistema Nacional de Información Deportiva (art. 6) y la rendición de cuentas si reciben fondos públicos (art. 2). Asimismo, el Estado conforme a la Constitución de la República del Ecuador (2008) fomenta el acceso masivo al deporte en niveles formativos, barriales y parroquiales (art. 381), lo que implica oportunidades para la promoción de estas actividades; también establece medidas de control, como la intervención de organizaciones en casos de incumplimiento normativo (art. 55), y exige la implementación de políticas de seguridad y antidopaje (art. 154). Estas disposiciones reflejan un marco normativo que busca equilibrar la autonomía de las entidades

deportivas con la rendición de cuentas, fomentando la inclusión y el acceso equitativo al deporte.

De acuerdo con el Ministerio del Deporte (2022) en el Decreto Ejecutivo No. 375 el expresidente Guillermo Lasso firmó un decreto que declaró al deporte como una política de Estado. Este decreto buscó promover la salud física y mental, el desarrollo social y económico, la seguridad, la integración comunitaria, la educación y la formación de niños y jóvenes. Aunque el deporte fue establecido como una política de Estado, Merchán (2024) señala que la carencia de financiamiento adecuado limita el desarrollo pleno del deporte en Ecuador. La insuficiencia de recursos hace que sea complicado construir y mantener infraestructuras deportivas adecuadas, formar a entrenadores calificados y llevar a cabo iniciativas deportivas en áreas rurales y comunidades desfavorecidas.

Por otro lado, a pesar de los esfuerzos del gobierno, diversos problemas inherentes al sector público, como los retrasos en los pagos, la falta de mantenimiento de infraestructuras y la ineficiencia de algunos programas, han generado desconfianza en muchos sectores. Esto ha hecho que las academias deportivas privadas se presenten como una opción más atractiva. Al no depender de los recursos estatales, estas instituciones pueden innovar y ofrecer soluciones más flexibles y adaptadas a las necesidades actuales, implementando programas más eficientes, actualizados y de mayor calidad que aquellos gestionados por el sector público.

Sin embargo, la presente administración del presidente Daniel Noboa no ha mostrado avances significativos en el impulso del deporte en Ecuador. Aunque su periodo presidencial es relativamente corto, hasta el momento no se han implementado reformas ni políticas que resuelvan los problemas estructurales del sector.

Económico

Tal y como menciona el Banco Mundial (2024), Ecuador enfrenta una desaceleración económica vinculada a la inseguridad, interrupciones en el sector petrolero, crisis energética y factores externos como desastres climáticos, lo cual afecta el acceso a financiamiento tanto público como privado. En inmediata respuesta, el gobierno ha implementado medidas fiscales, tales como la ley que aumenta la tasa del IVA, lo cual podría generar oportunidades de financiamiento para proyectos deportivos no

contemplados en el Plan Operativo Anual, y de ese modo fomentar la inversión en infraestructura deportiva.

Sin embargo, en este contexto, el Ministerio del Deporte (2020) en el Reglamento a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación establece una serie de regulaciones que impactan directamente en la gestión financiera de las academias deportivas. Por ejemplo, la justificación del uso de fondos públicos, a través de auditorías financieras, puede representar una carga administrativa adicional para aquellas que accedan a estos recursos (art. 65). A nivel microeconómico, los costos operativos de una academia están sujetos a factores como la inflación y las tasas cambiarias, que afectan la adquisición y mantenimiento de equipamiento especializado, como bicicletas y rampas. En este sentido, la normativa incluye disposiciones orientadas a promover la sostenibilidad financiera de las organizaciones deportivas (art. 23). De igual forma, el reglamento contempla mecanismos de apoyo económico, como la posibilidad de otorgar bonos deportivos (art. 68) o incentivos financieros a deportistas en función de sus logros (art. 62), lo que podría incentivar la participación y mejorar el rendimiento. No obstante, para que estas oportunidades sean viables, es fundamental que la academia mantenga un flujo de ingresos estable y una planificación financiera sostenible, lo que facilitaría el acceso a patrocinios y potenciaría los beneficios económicos indirectos que las actividades deportivas generan en las comunidades locales.

Según el Ministerio del Deporte (2010) en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación la Secretaría del Deporte es responsable de elaborar y distribuir el presupuesto anual destinado al deporte, la educación física y la recreación. Además, debe definir el uso de los recursos públicos otorgados a las organizaciones deportivas, los cuales deben ser aprobados en los planes operativos anuales que estas presenten, en cumplimiento de la política deportiva (art. 14).

Sin embargo, este marco normativo no se cumple de manera efectiva en diversas federaciones deportivas en Ecuador, ya que los pagos a muchas de ellas se retrasan constantemente, lo que afecta la operatividad de los planes y proyectos establecidos. Este incumplimiento genera dificultades en la planificación y ejecución de las actividades deportivas a nivel nacional, limitando la eficiencia en el uso de los recursos públicos destinados a estos fines.

Por lo tanto, Oña (2024), menciona que la Federación Nacional de Organizaciones de Trabajadores del Deporte hizo un llamado a sus agrupaciones a nivel nacional, así

como a los deportistas de federaciones y ligas cantonales, para exigir el pago de los recursos pendientes. En consecuencia, este retraso en los pagos y la falta de apoyo institucional provoca que muchos niños, niñas y adolescentes busquen alternativas fuera del ámbito deportivo público. Ante la falta de recursos y oportunidades dentro de las federaciones y ligas cantonales, estos jóvenes se ven obligados a recurrir a academias formativas privadas, que, aunque no están exentas de sus propios costos, logran ofrecerles estabilidad y continuidad en su formación deportiva. Esta situación, a su vez, beneficia al sector privado, que se ve fortalecido mientras que el sector público lucha por cumplir con sus responsabilidades.

Social

De acuerdo con Gómez (2018) el deporte es una práctica globalmente reconocida y bien estructurada en los distintos países, siendo realizado por una gran parte de la población y considerado tanto un arte, una ciencia y una forma de promover la salud. En muchas sociedades, el deporte actúa como un vehículo para la inclusión social, ofreciendo oportunidades de participación a personas de diferentes orígenes, edades y géneros.

De igual forma, Romero et al. (2024) mencionan que la práctica de la actividad física y el deporte es esencial para el desarrollo completo de los niños y niñas, ya que no solo contribuye a su bienestar físico, sino que también facilita la mejora de sus habilidades sociales, aumenta su autoestima y favorece el desarrollo cognitivo. A través del deporte, los niños aprenden valores fundamentales como la disciplina, la cooperación y el respeto, lo que no solo mejora sus interacciones sociales, sino que también les permite desarrollar una mayor confianza en sí mismos.

En el contexto deportivo, las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a las mismas oportunidades que los hombres son elevadas, tanto en la participación como en la representación. Tal y como menciona Sauleta et al. (2021) si bien el deporte puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo y la integración social de todos los niños, es necesario reconocer que, en muchos casos, el género influye en las experiencias y oportunidades disponibles para los jóvenes atletas.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024) entre 1990 y 2023, la tasa de natalidad en el país disminuyó a 13,2 nacimientos por cada mil habitantes. En 2022, se registraron 251,034 nacimientos, mientras que, en 2023, la cifra fue de 238,772. Desde una perspectiva social, esta disminución en la natalidad tiene un impacto directo

en las academias deportivas que trabajan con niños y adolescentes. La menor cantidad de nacimientos reduce la población joven disponible para participar en actividades deportivas, lo que puede traducirse en una menor demanda de programas deportivos. Esto, a su vez, podría afectar la estabilidad de las academias, limitando sus oportunidades de crecimiento y desarrollo, y reduciendo la base de futuros talentos para el deporte.

Tecnológico

En cuanto al entorno tecnológico, se puede decir que las actividades de índole físicas y recreativas han experimentado un alto nivel de crecimiento, ya que las nuevas tecnologías pueden ser usadas para monitorear y detectar posibles puntos débiles del atleta a la hora de entrenar. Tal y como menciona Mogrovejo y Godoy (2024) las innovaciones en actividad física mediante la inteligencia artificial se enfocan en tres áreas principales:

- Seguimiento y análisis de datos: La inteligencia artificial permite monitorear y analizar métricas físicas como el ritmo cardíaco, la distancia recorrida y las calorías quemadas, lo que facilita evaluar el progreso personal. Además, mejora el análisis del rendimiento deportivo y permite tomar decisiones estratégicas basadas en datos.
- Creación de programas de entrenamiento: Ayuda a diseñar planes personalizados adaptados a las necesidades y objetivos de cada individuo. Esto hace que los programas sean más efectivos y seguros, además de fomentar estilos de vida saludables.
- Prevención de lesiones: Identifica riesgos como malas posturas o sobrecarga muscular para evitar lesiones antes de que ocurran. También emplea modelos predictivos basados en estadísticas para anticipar problemas físicos en deportistas.

De igual forma, un complemento idóneo para la inteligencia artificial es el análisis Big Data, el cual, de acuerdo con Pérez (2024) permite recopilar, almacenar y analizar datos relacionados con la actividad, las estrategias y el rendimiento físico de los jugadores, siendo esta una clave para poder prever con más certeza ciertos resultados y estar preparados para afrontarlos. Además, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como software de análisis de movimiento y sensores, optimiza los entrenamientos y brinda ventajas competitivas a las organizaciones que invierten en ellas.

Existen herramientas tecnológicas complejas, como señala Eduarte et al. (2019), permiten visualizar el esqueleto del atleta mientras realiza un ejercicio. Este sistema

facilita la corrección de errores técnicos y contribuye a lograr un rendimiento óptimo. Además, permite estudiar con detalle los movimientos de deportistas de alto nivel, como ciclistas, futbolistas o gimnastas, entre otros. Por otro lado, existen herramientas deportivas más sencillas, como mencionan Eduarte et al. (2019), quienes destacan que la tecnología aplicada al deporte ha evolucionado significativamente. Esto incluye elementos como ropa y calzado especializado, cuyo objetivo es optimizar el rendimiento deportivo y proporcionar la mayor comodidad posible para los atletas. Estas innovaciones tecnológicas no solo benefician a los atletas de alto nivel, sino que también impactan positivamente a deportistas de todos los ámbitos.

De igual forma, en cuanto a nivel administrativo, de acuerdo con el Ministerio del Deporte (2020) en el Reglamento a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación la digitalización se ha vuelto indispensable en la gestión administrativa, facilitando procesos como inscripciones, pagos y registros. Esto permite una integración eficiente con los sistemas nacionales de información deportiva. (art. 6). En el ámbito promocional, las redes sociales y las plataformas digitales juegan un papel clave en la atracción de clientes y el posicionamiento de marcas, especialmente en deportes emergentes, donde la visibilidad es fundamental para su crecimiento y consolidación.

Ecológicos

En Ecuador, las empresas enfrentan la creciente necesidad de incorporar un margen ecológico dentro de sus operaciones, no solo por una cuestión de responsabilidad social, sino también para garantizar un impacto positivo en el medio ambiente. Esta necesidad de sostenibilidad se extiende a diferentes sectores, incluido el deporte, donde la educación sobre el cuidado del entorno debe ser promovida especialmente entre las nuevas generaciones.

En este sentido, se debe señalar que, en la actualidad, según Maldonado (2023), la problemática ambiental ha empeorado, lo cual ha favorecido el deterioro, descuido y abandono del sistema ecológico, especialmente desde una perspectiva ética, en la que el valor por el medio ambiente debe fomentarse continuamente. Este contexto resalta la urgencia de integrar principios ecológicos tanto en las empresas como en las actividades deportivas, buscando un equilibrio entre el desarrollo de estas prácticas y la preservación del entorno.

De acuerdo con Silveira et al. (2022) la economía circular en las organizaciones deportivas implica la adopción de estrategias para conservar, recuperar y maximizar el valor de los productos y activos relacionados con el deporte. Este modelo se enfoca en reducir el desperdicio y el consumo de recursos, fomentando la reutilización y el reciclaje. En el ámbito deportivo, los beneficios de la economía circular son múltiples. Permite optimizar el uso de materiales y equipos, disminuir el impacto ambiental mediante prácticas sostenibles y, al mismo tiempo, generar ahorros operativos. La implementación de estas estrategias no solo favorece la sostenibilidad, sino que también mejora la imagen institucional y puede abrir nuevas fuentes de ingresos, como la venta de productos reciclados o el aprovechamiento de energías renovables en instalaciones deportivas.

Legal

En el marco legal, es importante considerar que de acuerdo a el Ministerio del Deporte (2020) en el Reglamento a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación establece principios clave para el desarrollo de las organizaciones deportivas, subraya la importancia de utilizar adecuadamente las infraestructuras y promover el desarrollo físico y el bienestar integral de la población, además, se debe garantizar la práctica del deporte de alto rendimiento, alineándose con los principios del Buen Vivir y contribuyendo al bienestar social a través del deporte (art. 1).

Según el Ministerio del Deporte (2010) en el Reglamento a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, las organizaciones deportivas que, aunque mantengan su autonomía, reciban fondos públicos o administren infraestructura deportiva del Estado deben ajustarse a los planes nacionales y sectoriales, cumplir con las leyes aplicables y someterse a la evaluación de su gestión (art. 6).

En este contexto, la academia deportiva de bicicross para niños debe adaptarse a esta normativa en cuanto al uso de la infraestructura deportiva, especialmente si cuenta con instalaciones deportivas gestionadas por el Estado. La organización deberá alinearse con los planes nacionales y sectoriales, asegurándose de cumplir con las regulaciones establecidas y demostrando una gestión eficiente y transparente de los recursos utilizados, contribuyendo así al desarrollo deportivo de los niños y al bienestar de la comunidad.

2.2.2 Análisis FODA

El análisis situacional a través de la matriz FODA permite obtener una visión interna de la empresa. De acuerdo Huertas (2020) esta herramienta es crucial para evaluar

la situación actual de una organización y se considera un método eficaz para tomar decisiones. En la matriz se agrupan características y observaciones en las categorías de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Factores Internos (Propios de la empresa)

Fortalezas

- Buen manejo de la imagen de la marca y reconocimiento en el sector.
- Estrategias de publicidad y marketing digitales que han incrementado los estudiantes.
- Gestión del conocimiento adecuada, lo que facilita la mejora continua.
- Alto nivel de negociación con proveedores (importación de equipamiento), optimizando costos en equipos e insumos.
- Calidad en la enseñanza del bicicross, con entrenadores certificados y programas estructurados de acuerdo al nivel de los estudiantes.
- Comunidad de riders fidelizada, lo que genera recomendaciones y aumento de retención.

Debilidades

- Dificultades para negociar precios con clientes debido a la alta competencia.
- Limitaciones en el capital para inversiones en infraestructura y expansión.
- Insuficiencia de bicicletas y equipos para alquiler, lo que puede afectar la experiencia de nuevos clientes.
- Dependencia de pocos entrenadores y delegados clave, lo que puede ser un riesgo si alguno se retira.
- Falta de un sistema digital optimizado para la gestión de reservas, pagos y comunicación con clientes.
- Falta de personal administrativo con funciones específicas.
- Precios altos con respecto a algunas academias.

Factores Externos (Fuera del control directo de la empresa)

Oportunidades

- Creciente interés por los deportes extremos y el bicicross a nivel local e internacional.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con marcas deportivas o instituciones públicas y privadas.
- Incremento del uso de redes sociales y plataformas digitales para atraer más clientes.

- Oportunidad de organizar eventos o competencias para aumentar la visibilidad de la academia.
- Crecimiento del turismo deportivo que podría generar interés en programas de entrenamiento.
- Cuenta con la única pista asfaltada en la ciudad con validación de ángulos y estándares internacionales

Amenazas

- Competencia fuerte con otras academias de bicicross
- Crecimiento de academias que promocionen deportes alternativos
- Cambios climáticos o temporadas de lluvia que pueden reducir la asistencia.
- Riesgos de lesiones o accidentes que pueden generar preocupaciones en clientes y afectar la reputación.
- El sistema de desagüe de la pista no está diseñado para drenar el resultado de las fuertes lluvias.

CAPÍTULO 3

3. Metodología

3.1 Método

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y de corte transversal. Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta opcional al final del cuestionario, considerada como un componente cualitativo complementario. Aunque el enfoque principal del estudio es cuantitativo, este complemento cualitativo no lo convierte en un estudio de enfoque mixto, pero sí aporta a enriquecer el análisis de los resultados desde una perspectiva interpretativa (Hernández et al., 2014)

3.2 Participantes

En esta investigación participaron 131 padres o representantes legales de los niños inscritos en la academia deportiva de bicicross, cuyos hijos tienen edades comprendidas entre los 2 y los 10 años, residentes en la ciudad de Cuenca.

3.3 Procedimiento

Para esta investigación, se realizó un censo completo de todos los padres o representantes legales de los alumnos de la academia en Cuenca. Se contó con el listado completo y los datos de contacto de los participantes, ya que los padres dieron su consentimiento para participar en el estudio. Todos los datos recolectados fueron tratados de forma confidencial y los nombres de los participantes se mantuvieron en el anonimato para garantizar la privacidad.

Antes de aplicar el cuestionario SERVQUAL, se llevó a cabo una prueba piloto con cinco clientes de la academia. El objetivo fue evaluar la claridad de las preguntas y determinar si proporcionaban información relevante para medir la satisfacción del servicio. Esta prueba permitió identificar posibles ambigüedades y asegurar que los clientes comprendieran correctamente cada ítem del cuestionario.

3.4 Instrumento

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario digital estructurado en la plataforma Question Pro, el tipo de entrevista a utilizar fue de forma personal, por el correo electrónico y a través de redes sociales como WhatsApp, usando un cuestionario digital dependiendo de la disponibilidad de los participantes.

La recopilación de datos se realizó utilizando el modelo SERVQUAL el cual según Nishizawa, (2014) permite evaluar cinco dimensiones clave de la calidad del servicio, tales como tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Dicho cuestionario fue adaptado previamente a las necesidades que demandaba la academia. De igual forma, se elaboraron dos versiones del cuestionario: una para los padres de familia, enfocada en sus percepciones, y otra para los directivos, centrada en las expectativas institucionales. Esta doble aplicación del modelo SERVQUAL permite analizar las brechas entre lo que se ofrece y lo que se percibe. Los cuestionarios se incluyen en el Anexo 1 (usuarios) y Anexo 2 (directivos).

Adicionalmente, el cuestionario incluyó una sección de datos sociodemográficos, una serie de preguntas de interés institucional, y una pregunta abierta opcional en la que los padres podían dejar recomendaciones o comentarios para la mejora del servicio.

3.5 Análisis de datos

El análisis de los datos se realizará utilizando el Software Estadístico IBM SPSS Statistics v22 modo de prueba. Se aplicaron análisis descriptivos de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central (media, mediana), así como el cálculo de brechas de servicio entre percepciones y expectativas por ítem y por dimensión. La consistencia interna del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con el objetivo de garantizar la fiabilidad de las escalas utilizadas.

Por su parte, las respuestas a la pregunta abierta fueron procesadas mediante análisis temático, agrupándolas por similitud semántica y categorías emergentes, con el fin de identificar áreas recurrentes de mejora desde la perspectiva del usuario, sin embargo, dado que esta pregunta fue opcional, los hallazgos derivados fueron considerados únicamente como insumos para el desarrollo de recomendaciones prácticas como para la formulación de estrategias de mejora adaptadas a las necesidades reales de los usuarios.

CAPÍTULO 4

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación, los cuales están organizados en tres secciones. La primera sección incluye los datos sociodemográficos de los participantes. En la segunda sección se presentan los resultados obtenidos a través del modelo SERVQUAL y sus componentes. Finalmente, la tercera sección aborda el análisis del valor percibido por los representantes en base a diversos aspectos que fueron de interés para la gerencia.

4.1 Análisis de los datos sociodemográficos

La mayoría de los representantes encuestados, con un 78,6%, reside en zonas urbanas. En cuanto a la edad, la concentración más alta se encuentra entre los 36 y 45 años con un 46,6%, seguido por el grupo de 25 a 35 años que representa el 42,7%, lo que evidencia que la mayoría de los representantes se encuentran en edades productivas y activas. Respecto al nivel de instrucción, el 51,0% posee educación universitaria y un 27,5% ha alcanzado estudios de posgrado, demostrando un alto nivel académico en los encuestados. En términos de ocupación, aproximadamente el 70% de los participantes se desempeñan laboralmente, destacando quienes trabajan por cuenta propia y en el sector privado como los grupos más representativos. Además, en cuanto al estado civil, el 61,1% de los encuestados se encuentran casados, lo que se relaciona directamente con la responsabilidad familiar y laboral que caracteriza al perfil predominante de los participantes en este estudio.

Tabla 1*Datos sociodemográficos de los representantes*

<i>Nivel de instrucción</i>		<i>Género</i>	
Primaria	0,1%	Masculino	39,7%
Educación básica	1,5%	Femenino	60,3%
Secundaria	3,1%	Zona de residencia	
Bachiller	16,0%		
Universitario	51,0%	Urbano	78,6%
Postgrado	27,5%	Rural	21,4%
Ocupación		Estado Civil	
Estudiante	3,1%	Casado/a	61,1%
Patrono	10,7%	Unido/a	14,5%
Empleado público	19,1%	Separado/a	1,5%
Empleado privado	28,2%	Divorciado/a	12,2%
Cuenta propia	31,3%	Viudo/a	1,5%
Jubilado	3,8%	Soltero/a	9,2%
Otro	3,8%		
Edad			
Menos de 25 años	3,1%		
25-35 años	42,7%		
36-45 años	46,6%		
Más de 45 años	7,6%		

4.2 Análisis del modelo SERVQUAL

Para la aplicación del modelo SERVQUAL, es necesario considerar tanto las percepciones de los representantes de los usuarios como las expectativas de los administradores de la academia. De acuerdo con Soto et al. (2024), el modelo proporciona una representación clara de la situación en cuanto a la calidad del servicio ofrecido, destacando los elementos que realmente valora el cliente al momento de utilizar dicho servicio, evaluando cinco dimensiones esenciales: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles. Es decir, se centra en identificar las brechas existentes entre lo que los clientes esperan y lo que perciben respecto a la calidad del servicio. A través de este análisis se busca establecer áreas de mejora para optimizar la experiencia del usuario y elevar la calidad del servicio ofrecido.

A continuación, se presentan las preguntas utilizadas en el cuestionario (Anexo 1), organizadas según las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL. Cada ítem ha sido codificado para facilitar su referencia y análisis en las secciones posteriores del estudio.

Dimensión de Fiabilidad (P.7)

- P.7.1: Cuando la Academia promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.
- P.7.2: Cuando el cliente tiene un problema, la Academia muestra un sincero interés en resolverlo.
- P.7.3: La Academia realiza bien el servicio la primera vez.
- P.7.4: La Academia proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.
- P.7.5: La Academia insiste en mantener registros libres de errores.

Dimensión de Capacidad de respuesta (P.8)

- P.8.1: La Academia mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo termina la actividad que están realizando.
- P.8.2: Los empleados (entrenadores) de la Academia, dan un servicio rápido.
- P.8.3: Los empleados (entrenadores) de la Academia, siempre están dispuestos a ayudar.
- P.8.4: Los empleados (entrenadores) de la Academia, nunca están demasiado ocupados para ayudar con alguna duda o inquietud.

Dimensión de Seguridad (P.9)

- P.9.1: El comportamiento de los empleados (entrenadores) de la Academia transmite confianza a los clientes.
- P.9.2: Usted se siente seguro con el servicio que brinda la Academia.
- P.9.3: Los empleados (entrenadores) de la Academia son siempre amables con los clientes.
- P.9.4: Los empleados (entrenadores) de la Academia tienen conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.

Dimensión de Empatía (P.10)

- P.10.1: La Academia da atención personalizada a los clientes.
- P.10.2: La Academia tiene horarios de clases convenientes para todos sus clientes.
- P.10.3: La Academia tiene empleados que dan atención personalizada a cada uno de los clientes.
- P.10.4: La Academia se preocupa por las necesidades individuales de sus clientes.
- P.10.5: Los empleados (entrenadores) de la Academia comprenden las necesidades específicas de los clientes.

Dimensión de Elementos Tangibles (P.11)

- P.11.1: La Academia cuenta con equipos de apariencia moderna.
- P.11.2: Las instalaciones de la Academia son visualmente atractivas.
- P.11.3: Los entrenadores de la Academia tienen una apariencia pulcra.
- P.11.4: Los materiales relacionados con los entrenamientos (uniformes, bicicletas, etc.) son visualmente atractivos.

4.2.1 Análisis de consistencia interna del instrumento

Para evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado en este estudio, se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual, de acuerdo con Águila et al. (2024), es un indicador utilizado para medir la consistencia interna de una escala, es decir, determina qué tanto se relacionan entre sí los ítems de un instrumento. De igual forma Rodríguez & Alvarez (2020), resaltan que la fiabilidad se refiere a la precisión y consistencia de la información obtenida, por lo tanto, se expresa mediante un número entre 0,00 y 1,00. Generalmente, un valor de 0,60 y 0,70 se considera como el mínimo aceptable, se considera adecuada una fiabilidad entre 0,70 y 0,95, aunque valores demasiado cercanos a 1 podrían indicar ítems redundantes.

Como se observa en la Tabla 2, los resultados muestran que todas las dimensiones del modelo SERVQUAL presentan una adecuada fiabilidad, con valores que oscilan entre 0,832 y 0,890. Destacando, la dimensión de Fiabilidad y la de Seguridad y Empatía. Además, el análisis de los ítems individuales reflejó un coeficiente global de 0,95, lo que según la teoría indica una alta coherencia interna del instrumento. Estos resultados respaldan que el cuestionario utilizado es fiable para evaluar la calidad del servicio en la academia de bicicross.

Tabla 2*Coefficiente de Cronbach Percepciones*

<i>Dimensión</i>	<i>Número de artículos</i>	<i>Cronbach alfa para dimensiones</i>	<i>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</i>	<i>Artículos</i>
Fiabilidad	5	0,861	0,954	P7.1
			0,955	P7.2
			0,954	P7.3
			0,954	P7.4
			0,955	P7.5
Capacidad de Respuesta	4	0,842	0,955	P8.1
			0,954	P8.2
			0,954	P8.3
			0,955	P8.4
Seguridad	4	0,890	0,954	P9.1
			0,954	P9.2
			0,955	P9.3
			0,954	P9.4
Empatía	5	0,890	0,955	P10.1
			0,955	P10.2
			0,956	P10.3
			0,954	P10.4
			0,954	P10.5
Tangibles	4	0,832	0,955	P11.1
			0,956	P11.2
			0,955	P11.3
			0,954	P11.4

4.2.2 Análisis descriptivo del modelo SERVQUAL

Dentro de esta sección se resume las respuestas obtenidas por los padres de familia en relación con las percepciones de la calidad del servicio de la academia, evaluadas mediante el modelo SERVQUAL en sus cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles.

Tal y como se refleja en la Tabla 3, en la dimensión de Fiabilidad, los resultados muestran una tendencia positiva, con un porcentaje promedio de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” del 85,5%. Los ítems P.7.1 y P.7.3 fueron los mejor valorados dentro de esta dimensión, alcanzando 85,5% de aprobación, lo que refleja que los padres perciben que la academia cumple con sus promesas de servicio y genera confianza en la gestión de los entrenamientos. La mediana (Mdn) de esta dimensión es 4,00, lo que indica

que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con los aspectos de fiabilidad del servicio.

La dimensión de Capacidad de Respuesta presentó resultados muy favorables, destacando especialmente los ítems P.8.3 con un 90,8% de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, y P.8.2 con un 86,3%. En promedio, esta dimensión obtuvo las puntuaciones más altas, lo que evidencia que los padres valoran positivamente la disposición y rapidez con la que la academia responde a sus inquietudes. La mediana (Mdn) de esta dimensión es 5,00, reflejando una alta satisfacción con la capacidad de respuesta de la academia.

En cuanto a la dimensión de Seguridad, los resultados muestran altos niveles de satisfacción, con un porcentaje promedio de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de 92,4%. El ítem P.9.4 alcanzó un 94,7%, lo que indica una fuerte percepción de seguridad en las actividades ofrecidas por la academia. La mediana (Mdn) de esta dimensión es 5,00, lo que resalta la alta confianza que los padres tienen en la seguridad proporcionada por la academia.

Respecto a la dimensión de Empatía, los resultados se mantienen mayoritariamente positivos, aunque se observa una ligera dispersión en comparación con otras dimensiones. El ítem P.10.2 obtuvo un 71% de aprobación, lo que evidencia que aún existe un margen de mejora en la personalización y comprensión de las necesidades de los usuarios. La mediana (Mdn) de esta dimensión es 4,00, lo que refleja que, aunque la empatía es valorada positivamente, hay áreas que se pueden mejorar en la atención personalizada.

En la dimensión de Tangibles, los resultados reflejan una percepción muy favorable, con un porcentaje promedio de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de 88,7%. Los ítems P.11.3 (91,6%) y P.11.2 (88,5%) fueron los mejor valorados dentro de esta dimensión, lo que indica que los aspectos físicos de la academia, como las instalaciones y el equipamiento, son altamente valorados por los padres. La mediana (Mdn) de esta dimensión es 5,00, lo que muestra una percepción positiva generalizada sobre la calidad de los elementos tangibles de la academia.

Tabla 3*Tabla descriptiva de las respuestas por dimensión*

	<i>Total, en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>% T. Desacuerdo+ Desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>T. Acuerdo+ De Acuerdo</i>	<i>Mediana</i>
Fiabilidad									
P7.1	2	1	16	65	47	2,3%	12,2%	85,5%	4,00
P7.2	5	3	18	51	54	6,1%	13,7%	80,2%	4,00
P7.3	2	3	14	55	57	3,8%	10,7%	85,5%	4,00
P7.4	3	2	17	52	57	3,8%	13,0%	83,2%	4,00
P7.5	6	2	16	69	38	6,1%	12,2%	81,7%	4,00
Capacidad de Respuesta									
P8.1	8	3	6	47	67	8,4%	4,6%	87,0%	5,00
P8.2	3	0	15	31	82	2,3%	11,5%	86,3%	5,00
P8.3	3	0	9	39	80	2,3%	6,9%	90,8%	5,00
P8.4	3	3	13	50	62	4,6%	9,9%	85,5%	4,00
Seguridad									
P9.1	3	1	6	38	83	3,1%	4,6%	92,4%	5,00
P9.2	2	1	14	40	74	2,3%	10,7%	87,0%	5,00
P9.3	2	3	6	31	89	3,8%	4,6%	91,6%	5,00
P9.4	3	2	2	42	82	3,8%	1,5%	94,7%	5,00
Empatía									
P10.1	2	8	11	55	55	7,6%	8,4%	84,0%	4,00
P10.2	4	3	31	41	52	5,3%	23,7%	71,0%	4,00
P10.3	4	8	20	50	49	9,2%	15,3%	75,6%	4,00
P10.4	3	0	18	53	57	2,3%	13,7%	84,0%	4,00
P10.5	3	0	14	51	63	2,3%	10,7%	87,0%	4,00
Tangibles									
P11.1	5	1	10	45	70	4,6%	7,6%	87,8%	5,00
P11.2	3	2	10	48	68	3,8%	7,6%	88,5%	5,00
P11.3	2	1	8	35	85	2,3%	6,1%	91,6%	5,00
P11.4	3	4	10	46	68	5,3%	7,6%	87,0%	5,00

4.2.3 Análisis de brechas

A continuación, se presentan los resultados del análisis de brechas. Es importante señalar que, para su cálculo, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Brecha (BR)} = \text{PERCEPCIÓN} - \text{EXPECTATIVA}$$

A partir de esta comparación, se pueden identificar brechas de calidad que reflejan el grado de satisfacción de los clientes y las áreas donde el servicio podría mejorar. Las brechas se clasifican como positivas o negativas, y ambas tienen implicaciones distintas para las organizaciones que buscan mejorar su rendimiento.

- Brecha positiva: Percepción > Expectativa: Satisfacción. El cliente está contento porque el servicio que recibe es incluso mejor de lo que esperaba.
- Brecha negativa: Percepción < Expectativa: Insatisfacción. El servicio no cumple las expectativas, lo que puede llevar a que el cliente no esté completamente satisfecho.

Tal y como lo demuestra la Tabla 4, en la dimensión de Fiabilidad, todas las preguntas muestran brechas negativas. Las brechas varían entre -0,5 y -0,9, lo que indica que la percepción de los clientes sobre la capacidad de la academia para cumplir con sus promesas es inferior a sus expectativas. En particular, los ítems P7.2 y P7.3 tienen las brechas más altas (-0,9 y -0,8, respectivamente), sugiriendo que los clientes tienen expectativas más altas sobre la fiabilidad de los servicios que los resultados actuales. La brecha de P7.5, que es cero (0,0), muestra que en este aspecto las percepciones coinciden exactamente con las expectativas, lo cual es un buen indicio de que la academia ha alcanzado el nivel esperado en este ítem específico.

En la dimensión de Sensibilidad, los resultados muestran una combinación de brechas negativas y positivas. Cuatro de los ítems tienen brechas negativas, que varían entre -0,4 y -0,8, lo que sugiere que los clientes perciben una capacidad de respuesta por debajo de sus expectativas, especialmente en P8.1 (-0,8). Sin embargo, el ítem P8.2 tiene una brecha positiva de 0,1, lo que indica que en este caso la percepción de los clientes es ligeramente superior a sus expectativas, lo cual refleja un desempeño satisfactorio en la rapidez de respuesta.

En la dimensión de Seguridad, las brechas son principalmente negativas, con valores entre -0,2 y -0,5. Los ítems P9.1, P9.3, y P9.4 tienen brechas pequeñas (-0,2 y -0,5), lo que refleja que la percepción de la seguridad de los clientes es ligeramente inferior

a lo que esperaban. Sin embargo, en el ítem P9.2, la brecha es positiva (+0,1), lo que indica que la percepción de seguridad es ligeramente superior a la expectativa de los clientes. Esto sugiere que la academia podría necesitar mejorar ciertos aspectos relacionados con la seguridad, especialmente en el cumplimiento de las expectativas más altas de los clientes.

En la dimensión de Empatía, las brechas son mayoritariamente negativas, con valores entre -0,3 y -0,5. Estos resultados indican que los clientes perciben que la academia no cumple completamente con sus expectativas en términos de atención personalizada y comprensión de sus necesidades. Los ítems P10.1, P10.4, y P10.5 tienen brechas de -0,5, lo que sugiere que la personalización del servicio y la atención a las necesidades individuales de los clientes pueden ser áreas de mejora. La brecha de P10.2 es 0,0, lo que indica que las expectativas y percepciones son congruentes en este ítem, mientras que el ítem P10.3 tiene una brecha de -0,3, lo que refleja una ligera falta de satisfacción en la atención a las necesidades de los clientes.

En la dimensión de Elementos Tangibles, las brechas son también negativas, pero con valores relativamente pequeños, entre -0,2 y -0,7. Los clientes perciben que la calidad de los elementos tangibles (como instalaciones, equipos y materiales) es ligeramente inferior a sus expectativas, aunque las brechas no son muy grandes. El ítem P11.1 tiene una brecha de -0,7, lo que sugiere que los clientes esperaban una mayor calidad o modernidad en los equipos. En general, los elementos tangibles son una de las áreas donde se presentan las mayores oportunidades de mejora.

Tabla 4*Modelo de Brechas*

	<i>Pregunta</i>	<i>Percepción</i>	<i>Expectativa</i>	<i>Brechas</i>
Fiabilidad	P7.1	4,2	4,7	-0,5
	P7.2	4,1	5,0	-0,9
	P7.3	4,2	5,0	-0,8
	P7.4	4,2	4,7	-0,5
	P7.5	4,0	4,0	0,0
Capacidad de respuesta	P8.1	4,2	5,0	-0,8
	P8.2	4,4	4,3	0,1
	P8.3	4,5	4,7	-0,2
	P8.4	4,3	4,7	-0,4
Seguridad	P9.1	4,5	4,7	-0,2
	P9.2	4,4	4,3	0,1
	P9.3	4,5	4,7	-0,2
	P9.4	4,5	5,0	-0,5
Empatía	P10.1	4,2	4,7	-0,5
	P10.2	4,0	4,0	0,0
	P10.3	4,0	4,3	-0,3
	P10.4	4,2	4,7	-0,5
	P10.5	4,3	4,7	-0,4
Elementos tangibles	P11.1	4,3	5,0	-0,7
	P11.2	4,3	4,7	-0,4
	P11.3	4,5	4,7	-0,2
	P11.4	4,3	4,7	-0,4

4.3 Valor percibido

El siguiente análisis presenta los resultados de la encuesta realizada a los padres de los estudiantes de la Academia de Bicicross, con el objetivo de evaluar su satisfacción con diversos aspectos de la academia, tales como la calidad del entrenamiento, las instalaciones, la seguridad, y la relación calidad-precio.

A continuación, se presentan las preguntas utilizadas en esta sección, codificadas para facilitar su análisis:

- 12.1: Estoy satisfecho/a con la experiencia general que mi hijo/a tiene en la Academia de Bicicross.
- 12.2: Las expectativas que he tenido sobre la Academia de Bicicross se han cumplido en su mayoría.

- 12.3: La Academia de Bicicross ofrece una buena relación calidad-precio.
- 12.4: Las instalaciones de la Academia son adecuadas para el entrenamiento de mi hijo/a.
- 12.5: Los entrenadores de la Academia están bien preparados y son profesionales.
- 12.6: Considera que la pista está en buen estado para la práctica segura del deporte.
- 12.7: Cree que la pista recibe mantenimiento regular y adecuado.
- 12.8: Existen suficientes zonas de seguridad en la pista para prevenir accidentes.
- 12.9: La Academia proporciona indicaciones claras sobre el uso correcto de la pista.
- 12.10: Es fácil acceder a las instalaciones de la Academia en términos de ubicación y transporte.
- 12.11: Existen áreas cómodas y adecuadas para que los padres puedan esperar mientras sus hijos entrenan.
- 12.12: He notado mejoras en las habilidades deportivas de su hijo desde que entrena en la Academia.
- 12.13: Considera que el entrenamiento ayuda a su hijo a desarrollar disciplina, confianza en sí mismo.
- 12.14: La Academia proporciona algún tipo de evaluación o retroalimentación sobre el desempeño de su hijo.
- 12.15: Está satisfecho con la inversión realizada en la formación deportiva de su hijo en esta Academia.

Los resultados de la encuesta de la Tabla 4, reflejan una alta satisfacción general de los padres con la Academia de Bicicross. Los padres están especialmente satisfechos con el nivel de preparación y profesionalismo de los entrenadores, con un 87% de respuestas en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo (P12.5). Además, la mayoría de los padres (90,8% en P12.1) considera que la experiencia general de sus hijos en la academia es positiva, lo que destaca la confianza en la calidad del entrenamiento y el impacto en el desarrollo de sus hijos.

La mejora de las habilidades deportivas de los niños es otro aspecto altamente valorado, con un 92,4% de los padres (P12.12) afirmando que han notado avances en las habilidades deportivas de sus hijos. Además, un alto porcentaje de padres (93,1% en P12.13) señala que el entrenamiento ayuda a sus hijos a desarrollar disciplina y confianza, lo que refleja un enfoque integral en el desarrollo personal de los niños.

En cuanto a la infraestructura y seguridad, los padres también están satisfechos. El 91,6% de los encuestados considera que la pista está en buen estado y recibe mantenimiento adecuado (P12.6 y P12.7), mientras que un 91,6% también percibe que existen suficientes zonas de seguridad en la pista para prevenir accidentes (P12.7). Las instalaciones son vistas como adecuadas para el entrenamiento, con una alta satisfacción en este aspecto (P12.4), y se valora positivamente la claridad de las indicaciones sobre el uso correcto de la pista (P12.9), con un 83,2% de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Sin embargo, a pesar de la satisfacción general, existen algunas áreas que podrían mejorarse. Por ejemplo, la retroalimentación sobre el desempeño de los niños muestra una ligera variabilidad. Aunque la mayoría de los padres está satisfecha (85,5% en P12.14), algunos podrían esperar una evaluación más detallada y personalizada del progreso deportivo de sus hijos. De manera similar, aunque la mayoría de los padres está conforme con las instalaciones, la comodidad y adecuación de las áreas para los padres podría mejorar, ya que algunas respuestas en torno a las zonas de espera no alcanzan los niveles más altos de satisfacción.

En términos de accesibilidad, la academia también es bien valorada, con un 80,2% de padres considerando que la ubicación y transporte son adecuados (P12.10). Además, los padres están muy satisfechos con la relación calidad-precio de los servicios, ya que un 89,3% (P12.5) considera que la inversión realizada en la formación deportiva de sus hijos ha sido adecuada.

Tabla 5*Valor percibido por los representantes*

	<i>Total, en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>% T. Desacuerdo + Desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>T. Acuerdo + De Acuerdo</i>	<i>Mediana</i>
P12.1	2	2	8	58	61	3,1%	6,1%	90,8%	4,00
P12.2	3	2	16	46	64	3,8%	12,2%	84,0%	4,00
P12.3	4	2	11	54	60	4,6%	8,4%	87,0%	4,00
P12.4	2	0	9	54	66	1,5%	6,9%	91,6%	4,00
P12.5	3	1	10	44	73	3,1%	7,6%	89,3%	4,00
P12.6	3	0	8	49	71	2,3%	6,1%	91,6%	5,00
P12.7	2	1	8	42	78	2,3%	6,1%	91,6%	5,00
P12.8	3	1	17	60	50	3,1%	13,0%	84,0%	5,00
P12.9	4	3	15	56	53	5,3%	11,5%	83,2%	4,00
P12.10	3	8	15	52	53	8,4%	11,5%	80,2%	5,00
P12.11	1	9	18	47	56	7,6%	13,7%	78,6%	5,00
P12.12	2	3	5	39	82	3,8%	3,8%	92,4%	5,00
P12.13	1	2	6	41	81	2,3%	4,6%	93,1%	5,00
P12.14	3	0	16	45	67	2,3%	12,2%	85,5%	4,00
P12.15	1	1	10	40	79	1,5%	7,6%	90,8%	4,00

CAPÍTULO 5

5. Estrategias

En esta sección se presentan las estrategias de marketing diseñadas específicamente para la academia de bicicross, tomando como base los resultados obtenidos en la investigación. Las estrategias se han organizado en dos enfoques complementarios. Por un lado, se incluyen estrategias basadas en modelos teóricos ampliamente reconocidos en el campo del marketing de servicios. Por otro lado, se exponen aquellas que responden directamente a las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), con el objetivo de reducir las brechas identificadas entre las expectativas y percepciones de los usuarios. Ambos enfoques permiten desarrollar propuestas de acción que no solo atiende los aspectos percibidos como críticos por los usuarios, sino que también proyecta a la academia hacia un modelo de gestión más innovador, relacional y centrado en el valor compartido.

5.1 Estrategias de marketing

Las 7Ps del marketing de servicios (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Proceso y Evidencia física) permiten estructurar estrategias adaptadas a las particularidades del sector formativo-deportivo. En el caso de la academia de bicicross, este enfoque integral facilita responder a los hallazgos obtenidos en la investigación, considerando tanto las expectativas como las percepciones de los padres y usuarios. A continuación, se presenta el conjunto de estrategias alineadas a cada dimensión, con sus respectivos objetivos y propuestas de acción, buscando optimizar la experiencia del cliente y el posicionamiento de la academia en el entorno local.

5.1.1 Producto (Service)

Hace referencia al servicio principal ofrecido por la academia, es decir, el entrenamiento formativo y deportivo de bicicross, y cómo este se adapta a las necesidades de los usuarios.

Estrategia de Mejora Continua en Entrenamiento y Servicio

Objetivo: Mejorar constantemente la calidad del entrenamiento y la experiencia del cliente.

Estrategia propuesta: Aplicar el ciclo de mejora continua Plan-Do-Check-Act. Se propone planificar mejoras mensuales basadas en las encuestas a padres, ejecutar los cambios, evaluar resultados mediante retroalimentación y ajustar el servicio. Por ejemplo, revisar semanalmente el estado de la pista, la puntualidad de los entrenadores y la calidad del entrenamiento según edades.

Estrategia de Diferenciación Educativa-Deportiva

Objetivo: Ofrecer un servicio formativo único y especializado.

Estrategia propuesta: Incorporar módulos adicionales como nutrición deportiva, seguridad vial, talleres de primeros auxilios para ciclistas, y entrenamiento emocional para competencias. Esto posiciona a la academia como una entidad formadora integral.

Estrategia Centrada en el Cliente

Objetivo: Satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los padres y deportistas.

Estrategia propuesta: Ajustar los horarios de entrenamiento de acuerdo con la disponibilidad de los padres, mejorar la infraestructura con base en las sugerencias (por ejemplo, sombra, señalización, accesos) y personalizar el enfoque de enseñanza de acuerdo con la edad y nivel de los alumnos.

5.1.2 Precio (Price)

Se refiere al valor monetario del servicio ofrecido, y cómo este se percibe en relación con los beneficios recibidos. Aunque no fue un eje evaluado directamente, puede trabajarse desde una lógica estratégica.

Estrategia de Tarifas Diferenciadas

Objetivo: Aumentar la accesibilidad al servicio y premiar la fidelidad.

Estrategia propuesta: Diseñar planes de precios diferenciados según el nivel de entrenamiento (inicial, intermedio, competitivo) y aplicar descuentos por referidos, por antigüedad o por hermanos. Esto permite captar nuevos clientes y conservar a los actuales.

5.1.3 Plaza (Place)

Se refiere al lugar donde se entrega el servicio y los canales a través de los cuales los clientes acceden a la información o interacción con la academia.

Estrategia de Servicio al Cliente Proactivo

Objetivo: Anticiparse a las necesidades del cliente y resolver inquietudes con rapidez.

Estrategia propuesta: Crear un protocolo de atención para emergencias en pista, designar a una persona encargada de atender dudas administrativas (inscripciones, pagos, facturas) y establecer un canal directo para comunicar cambios climáticos o reprogramaciones.

Estrategia Omnicanal de Comunicación

Objetivo: Mantener informados a los padres mediante múltiples canales de comunicación.

Estrategia propuesta: Utilizar WhatsApp, Instagram, correo electrónico y carteleras físicas para compartir avances, logros y actividades. Desarrollar una plataforma o micrositio donde los padres puedan visualizar el progreso de sus hijos, recibir notificaciones e inscribirse a eventos.

Estrategia de Comunicación Relacional con Padres

Objetivo: Establecer un canal de comunicación constante, claro y empático con los padres.

Estrategia propuesta: Diseñar un sistema de comunicación estandarizado que facilite y organice el contacto entre los padres y la administración. Este canal puede incluir los siguientes pasos: 1) formulario para consultas o sugerencias, 2) envío a un número exclusivo de WhatsApp o correo, 3) seguimiento por parte de un responsable, y 4) registro interno de solicitudes. (con un máximo de 48 horas de respuesta)

5.1.4 Promoción (Promotion)

Abarca las acciones de comunicación para dar a conocer la academia y atraer nuevos usuarios.

Estrategia de Marketing Digital

Objetivo: Aumentar el reconocimiento de la academia y atraer nuevos usuarios.

Estrategia propuesta: Crear contenido audiovisual atractivo en redes sociales mostrando entrenamientos, historias de éxito y competencias. Implementar campañas de

segmentación geográfica en redes y Google Ads. Optimizar la presencia en línea con testimonios, reseñas y material informativo.

Estrategia de Retargeting

Objetivo: Volver a captar el interés de usuarios que hayan mostrado previamente intención de contacto.

Estrategia propuesta: Implementar anuncios pagados en redes sociales dirigidos a personas que hayan visitado el perfil o enlaces de la academia. Estos anuncios pueden incluir promociones, logros recientes o llamados a la inscripción, para reforzar el interés inicial y convertirlo en matrícula efectiva.

5.1.5 Personas (People)

Hace referencia al personal involucrado en la prestación del servicio y la interacción con los clientes, como entrenadores, administrativos y padres.

Estrategia de Marketing Relacional con Padres

Objetivo: Fortalecer la relación a largo plazo con los padres y deportistas, consolidando la confianza en la academia.

Estrategia propuesta: Implementar un programa de fidelización que contemple seguimiento personalizado a los deportistas, comunicación continua con los padres a través de boletines informativos y encuentros trimestrales para retroalimentación. También se pueden ofrecer beneficios por referir nuevos alumnos.

Estrategia de Co-Creación del Valor

Objetivo: Involucrar a padres y deportistas en la construcción del servicio.

Estrategia propuesta: Hacer partícipes a los padres en la toma de decisiones mediante encuestas, grupos focales o reuniones. También pueden colaborar en eventos o actividades, promoviendo el sentido de pertenencia.

5.1.6 Proceso (Process)

Se refiere a los procedimientos a través de los cuales se desarrolla el servicio.

Estrategia de Mejora Continua

Objetivo: Asegurar que los procesos de servicio estén en constante evaluación y mejora.

Estrategia propuesta: Utilizar retroalimentación de padres para revisar procesos claves como inscripción, horarios, entrenamiento y gestión de eventos. Establecer indicadores mensuales y reuniones internas para hacer ajustes rápidos y eficaces.

Estrategia de Comunicación Relacional con Padres

Objetivo: Formalizar un proceso efectivo y ordenado de comunicación con los usuarios.

Estrategia propuesta: Usar formularios de contacto y seguimiento por canales definidos, asignar responsables de gestión de solicitudes y medir tiempos de respuesta.

5.1.7 Evidencia física (Physical Evidence)

Son los elementos tangibles que permiten al cliente percibir la calidad del servicio, como infraestructura, señalética, uniformes, trofeos, etc.

Estrategia Centrada en el Cliente

Objetivo: Mejorar la percepción de calidad mediante mejoras visibles en la infraestructura.

Estrategia propuesta: Atender las recomendaciones sobre accesos, zonas de sombra, señalética, seguridad y comodidad, para crear un ambiente propicio tanto para los entrenamientos como para las familias.

Estrategia de Marketing Digital

Objetivo: Usar recursos audiovisuales que refuercen la percepción del servicio.

Estrategia propuesta: Publicar videos, fotos y testimonios reales que muestren los entrenamientos, logros, actividades y valores de la academia, fortaleciendo la imagen profesional y confiable del servicio.

5.2 Estrategias de marketing basadas en el modelo SERVQUAL

Los resultados del estudio evidencian una percepción general favorable por parte de los padres de familia sobre la calidad del servicio en la academia, especialmente en las dimensiones de Seguridad, Capacidad de Respuesta y Tangibles. Sin embargo, las brechas identificadas respecto a las expectativas, especialmente en Fiabilidad, Empatía y Capacidad de Respuesta, revelan oportunidades claras de mejora.

Además, el perfil de los representantes (padres) demuestra un alto nivel de formación académica, compromiso con la formación de sus hijos y una expectativa elevada sobre la calidad del servicio, lo cual incrementa la necesidad de atención personalizada y comunicación efectiva. Con base en estos hallazgos, se plantean las siguientes estrategias:

Fiabilidad

- Establecer un sistema de cumplimiento estricto de los horarios y contenidos planificados.
- Garantizar que cada clase se desarrolle conforme a lo ofrecido, aún en casos de lluvia o imprevistos, mediante planes de contingencia.
- Crear un protocolo para resolver inconvenientes con prontitud y seriedad (por ejemplo, problemas con el equipo o lesiones menores).

Capacidad de Respuesta

- Mejorar la velocidad y calidad de respuesta ante consultas o solicitudes de los padres.
- Designar un encargado o coordinador de atención a padres que brinde soporte ágil en horarios de entrenamiento.
- Habilitar formularios digitales o encuestas breves para que los padres puedan dejar inquietudes o sugerencias con respuesta garantizada.

Seguridad

- Mantener y reforzar los aspectos que generan confianza, como el profesionalismo del personal y el control en el entorno de entrenamiento.
- Ofrecer capacitaciones en primeros auxilios a los entrenadores y contar con un kit médico disponible durante las clases.

Empatía

- Promover un trato más cercano y personalizado a los niños y sus familias.
- Asignar responsables de grupos pequeños para facilitar una atención más directa y seguimiento individualizado.
- Incluir espacios para escuchar inquietudes de los padres y brindar retroalimentación afectiva sobre el desarrollo de los deportistas.

Tangibles

- Mantener en óptimas condiciones la infraestructura existente.
- Identificar necesidades puntuales como la mejora de zonas de espera, señalética, estacionamiento y cobertura frente a las lluvias o el sol.
- Evaluar de forma periódica la disponibilidad de implementos adecuados (bicicletas, cascos, herramientas básicas de mecánica).

CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre la calidad del servicio en la academia de bicicross para niños, basado en el modelo SERVQUAL y complementado con preguntas de interés general, permitió determinar un alto nivel de satisfacción por parte de los padres de familia, aunque también se identificaron áreas críticas de mejora que deben ser atendidas para satisfacer completamente sus expectativas y fortalecer la fidelización.

Desde el punto de vista sociodemográfico, los representantes encuestados son en su mayoría personas adultas, activas laboralmente y con un nivel educativo medio a alto. Además, muestran una participación activa en el desarrollo deportivo de sus hijos, lo que evidencia un perfil de usuario exigente y comprometido con la calidad del servicio que recibe. Esta característica es clave para comprender las altas expectativas manifestadas durante la evaluación.

En cuanto a los resultados obtenidos a través del modelo SERVQUAL, se evidenció que el instrumento de medición fue altamente confiable, con un alfa de Cronbach global de 0,95, lo cual valida la solidez del cuestionario aplicado. En términos de percepción, las dimensiones mejor valoradas fueron Seguridad, Capacidad de Respuesta y Tangibles, con niveles de satisfacción superiores al 88%. Esto refleja una opinión favorable respecto al profesionalismo de los entrenadores, el estado de las instalaciones y la atención oportuna brindada.

Sin embargo, el análisis de brechas entre expectativas y percepciones reveló diferencias significativas. Las dimensiones con mayores brechas negativas fueron Fiabilidad (-0,9), Empatía (-0,6) y Capacidad de Respuesta (-0,7), lo que indica que, aunque la percepción general es positiva, no se están cumpliendo totalmente las expectativas de los usuarios en aspectos clave. La dimensión Empatía fue la peor evaluada tanto en percepción como en brecha, lo que sugiere una falta de atención personalizada, comunicación cercana y vínculo emocional con el equipo de trabajo. Esto representa una oportunidad clara de mejora en el enfoque humano del servicio.

Complementando el modelo SERVQUAL, se aplicaron preguntas de interés general que permitieron profundizar en el valor percibido por los usuarios. El análisis de valor percibido muestra que los padres de familia tienen una percepción mayoritariamente positiva sobre los servicios ofrecidos por la Academia de Bicicross, en general, los padres consideran que sus hijos disfrutaban la experiencia en la academia, perciben avances en su

rendimiento y aprecian el profesionalismo del equipo de entrenadores. No obstante, también expresan la necesidad de recibir una retroalimentación más individualizada y constante sobre el progreso de sus hijos, así como mejoras en las condiciones de las instalaciones para los acompañantes, especialmente en cuanto a comodidad y adecuación del espacio. Por último, los representantes consideran que la inversión en la formación deportiva de sus hijos ha sido adecuada, lo que demuestra una percepción positiva de la relación calidad-precio ofrecida por la academia.

Del análisis de las recomendaciones realizadas por los padres de familia, se destaca el compromiso de los entrenadores y la influencia positiva que ejercen en el entusiasmo y la motivación de los niños, evidenciando un impacto favorable del enfoque pedagógico implementado en varios casos. Sin embargo, también se señalan importantes deficiencias en la infraestructura y la logística, como la falta de techos para proteger de la lluvia o el sol, la carencia de zonas de espera adecuadas para los padres, problemas de drenaje, insuficiencia de estacionamientos y condiciones inadecuadas en los sanitarios.

Asimismo, se identifican altas preocupaciones en cuanto a la seguridad y la salud de los niños. Se resalta la ausencia de botiquines de primeros auxilios, la falta de personal de atención prehospitalaria en competencias, y la escasa capacidad de respuesta ante accidentes, lo cual es crítico considerando el riesgo inherente que caracteriza al deporte practicado. En el ámbito organizativo, se evidencian debilidades en la planificación y comunicación institucional, particularmente en la notificación oportuna de cambios de horarios y cancelaciones de clases, afectando la experiencia de los usuarios.

Por otro lado, se señala la necesidad de fortalecer el acompañamiento pedagógico mediante la incorporación de más personal, ya que en varias ocasiones un solo profesor atiende a un número elevado de niños, dificultando la atención personalizada y el seguimiento adecuado del desarrollo deportivo. De igual forma, se enfatiza la importancia de fomentar la inclusión y equidad en las competencias, evitando prácticas de favoritismo, motivando a todos los niños por igual, y segmentando adecuadamente las categorías según edad y nivel de habilidad.

Además, se proponen alternativas para evitar la pérdida de entrenamientos en días de mal clima, como la implementación de espacios cubiertos, uso de gimnasios o bicis estáticas, contribuyendo a mantener la continuidad en el proceso de formación. Finalmente, se destaca la necesidad de mejorar la experiencia de las familias, sugiriendo la adecuación de zonas de espera con carpas y servicios básicos, así como establecer

normas de convivencia claras para asegurar una relación armónica con la comunidad circundante.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados y las conclusiones de la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones, orientadas a mejorar la calidad del servicio de la academia de bicicross, cerrar las brechas identificadas en las percepciones de los usuarios y fortalecer la fidelización de los usuarios: En primer lugar, se recomienda fortalecer la empatía y la atención individualizada a través de capacitaciones regulares para el personal docente y administrativo. Estas capacitaciones deben enfocarse en el desarrollo de habilidades interpersonales, comunicación efectiva y trato respetuoso, con especial énfasis en el trabajo con niños pequeños. Esta acción busca reducir la brecha observada en la dimensión de Empatía del modelo SERVQUAL, mejorando la conexión emocional entre el personal de la academia y sus usuarios.

Asimismo, se sugiere mejorar los mecanismos de retroalimentación personalizada. Esto implica establecer espacios de diálogo o informes periódicos donde los entrenadores informen a los padres sobre el rendimiento y progreso de sus hijos. Esta recomendación responde a las observaciones sobre la falta de información individualizada y contribuye directamente a mejorar la percepción en las dimensiones de Fiabilidad y Capacidad de respuesta. En relación con la gestión interna, se propone optimizar los canales de comunicación institucional, estableciendo protocolos claros para la notificación oportuna de cambios de horarios, cancelaciones o eventos. Esta medida reducirá la incertidumbre en las familias y fortalecerá la confianza en la organización, atendiendo a las expectativas no satisfechas en la dimensión de Capacidad de respuesta.

Aunque los Tangibles fueron bien valorados, se identifican oportunidades de mejora que no deben ser ignoradas. Por ello, se recomienda reforzar la infraestructura física y logística, adecuando las zonas de espera para padres, incorporando estructuras techadas que protejan del clima y garantizando el acceso a baños limpios, parqueaderos señalizados y áreas de hidratación. Estas mejoras contribuirán a mantener una experiencia satisfactoria y coherente con el estándar de servicio esperado.

De igual manera, se sugiere institucionalizar procesos de monitoreo permanente de la calidad del servicio mediante encuestas periódicas de satisfacción. Esta herramienta permitirá medir el impacto de las mejoras implementadas, identificar nuevas necesidades emergentes y tomar decisiones basadas en evidencia. Otro aspecto importante es la equidad en el trato y la motivación de los deportistas. Para ello, se recomienda establecer

criterios visibles y transparentes para el reconocimiento e incentivos de todos los niños que participan en competencias. Esto permitirá fortalecer el sentido de pertenencia, disminuir percepciones de favoritismo y fomentar un ambiente más inclusivo y justo.

Por otra parte, se recomienda gestionar horarios de recuperación o alternativas de entrenamiento, especialmente en casos de inasistencia por causas de fuerza mayor como lluvias o enfermedad. Esta medida contribuirá a mejorar la percepción del compromiso institucional con la formación deportiva continua y atenderá la preocupación por la pérdida de sesiones. Finalmente, se enfatiza la importancia de fortalecer la seguridad y el bienestar de los niños. Esto incluye establecer controles de ingreso y salida, disponer de personal que supervise constantemente la seguridad durante los entrenamientos y garantizar la existencia de un botiquín de primeros auxilios equipado.

Como parte del componente cualitativo complementario de esta investigación, se analizó la información recabada a partir de las recomendaciones abiertas realizadas por los padres de familia. En primer lugar, se identificó una fuerte necesidad de mejorar la infraestructura y la comodidad del entorno, solicitando la instalación de techos o carpas en zonas de espera, mejoras en el drenaje, baños adecuados y espacios de estacionamiento señalizados. Además, se sugirió habilitar un pequeño bar o cafetería para los acompañantes.

En cuanto a la seguridad y los recursos, los padres señalaron la importancia de contar con bicicletas en buen estado, un botiquín de primeros auxilios, personal capacitado en atención prehospitalaria y estaciones de hidratación. Respecto a la organización y continuidad del servicio, se recomendó mejorar la planificación y comunicación institucional, proponiendo alternativas para no suspender entrenamientos en días de lluvia, como el uso de espacios techados o bicicletas estáticas. En el eje de atención personalizada, los padres valoraron el trato empático y solicitaron reforzar la retroalimentación individualizada, así como mejorar la comunicación sobre normas, dinámicas y expectativas. Finalmente, se planteó la necesidad de establecer incentivos para los niños, segmentar adecuadamente las competencias por edad y nivel, ampliar los horarios de entrenamiento y garantizar un aviso oportuno de cambios, considerando a las familias que viajan desde otras provincias.

REFERENCIAS

- Agarwal, R., & Dhingra, S. (2023). Factors influencing cloud service quality and their relationship with customer satisfaction and loyalty. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15177>
- Águila, M., Batista, A., Días, A., & Águila, G. (2024). Desarrollo del Modelo Servqual para la Medición de la Calidad del Servicio en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Panamá. *REICIT: Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de La Tierra*, 4(1), 157–181. <https://doi.org/10.48204/reict.v4n1.5388>
- Armstrong, Gary., Kotler, Philip., & Mues Zepeda, Astrid. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Banco Mundial. (2024, October 10). *Ecuador: panorama general*. Grupo Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Belén Miranda-Cruz, M. I., Ximena Tapia-Hermida, L. I., Lucía Romero-Flores III, M., Alexandra Chiriboga-Zamora, P. I., & Fuentes-Gavilánez, L. S. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7, 1430–1446. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Calle García, A. J., Carvajal López, C. E., Galarza Espinar, A. V., & Pincay Guillen, D. A. (2024). Aplicaciones móviles y su impacto en la fidelización del cliente: Estrategias para empresas. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 55-69. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2602>

- Cardoso, A., Gabriel, M., Figueiredo, J., Oliveira, I., Rêgo, R., Silva, R., Oliveira, M., & Meirinhos, G. (2022). Trust and Loyalty in Building the Brand Relationship with the Customer: Empirical Analysis in a Retail Chain in Northern Brazil. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 109. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030109>
- Chen, T., Liu, X. K., Wan, C., & Wang, Y. (2024). Customer Satisfaction and Internal Control. *Journal of Management Accounting Research*, 36(1), 27–53. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2022-073>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/Octubre/LA2_OCT_DIJU_Constitucion.Pdf.
- Dahlke, D. (2002). The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage: Goods and Services are No Longer Enough. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(1), 90–92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170010>
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: Impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Díaz-Peláez, A., & Serna-Gómez, H. (2020). Medición del valor del cliente. *Desarrollo Gerencial*, 1–26. <https://doi.org/10.17081/dege...3356>
- Eduarte Águila, L., Stable Bernal, Y., & Hernandez Rivero, M. (2019). *Factores científicos-tecnológicos en el proceso formativo en la iniciación deportiva*. *Conrado*, 15, 91-99. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

- Enrique Soledispa-Rodríguez, X. I., & Herminia Moran-Chilan, J. I. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 79-94. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1692>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica Y Educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62–79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Giró Manzano, P. (2021). Customer satisfaction measurement. Strategies, methodologies and factors influencing customer satisfaction measures. 10.1007/978-1-4419-1640-2. <http://hdl.handle.net/10609/131866>
- Gómez, S. A. (2018). Cultura gerencial del deporte en Ecuador: Una mirada desde los actores sociales. *Podium*, (34)-35. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.34.3>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift inmarketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de La Investigación*, 6(1), 170–191. <https://esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Huertas, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO.: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.* (Editorial Bubok Publishing., Ed.). <https://www.perlego.com/book/1984563/anlisis-foda-o-dafo-el-mejor-y-ms-completo-estudio-con-9-ejemplos-prcticos-pdf>

- Hwang, J., Choe, J. Y. (Jacey), Kim, H. M., & Kim, J. J. (2021). Human baristas and robot baristas: How does brand experience affect brand satisfaction, brand attitude, brand attachment, and brand loyalty? *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103050. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103050>
- Ibarra Bazurto, M. J., Muentes Zambrano, C. T., & Negrín Sosa, E. (2024). Impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente: caso de estudio Cooperativa Chone Limitada. *Uniandes Episteme*, 11(2), 177–188. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3416>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *CENSO ECUADOR 2024*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>.
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. (2019). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. *World Scientific Book Chapters*, 99–123. [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson. https://books.google.com.ec/books/about/Marketing_Management.html?id=UbfwtwEACAAJ&redir_esc=y
- Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1–12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>
- Maldonado-Cruz, M.-J. (2023). El agua y su preservación en los ecosistemas ecuatorianos. *Cienciamatria*, 9(2), 324–335. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i2.1173>

- Mendoza García, J. I., & Véliz Valencia, M. (2018). Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia. *ECA Sinergia*, 9(2), 68. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1294
- Merchán, P. (2024, February 11). *La importancia del apoyo económico al deporte como política de Estado en Ecuador*. Ecuador221.Com. Ec. <https://ecuador221.com.ec/la-importancia-del-apoyo-economico-al-deporte-como-politica-de-estado-en-ecuador/>
- Ministerio del Deporte. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Ley-Del-Deporte-Educacin-Fsica-y-Recreacin-11-de-Agosto-de-20101.Pdf>.
- Ministerio del Deporte. (2020). *REGLAMENTO GENERAL LEY DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN*. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/14.-REGLAMENTO-GENERAL-LEY-DEL-DEPORTE.Pdf>.
- Ministerio del Deporte. (2022, March 18). *Decreto No. 375*. https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/Decreto_Ejecutivo_No._375.Pdf.
- Mogrovejo Pincay, R., & Godoy, A. M. (2024). Innovaciones En La Actividad Física A Traves De La Inteligencia. *Revista de investigación, formación y desarrollo: Generando productividad institucional*, 12(2), 57–64. <https://doi.org/10.34070/e226c555>
- Nishizawa, R. M. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. *Perspectivas*, (34), 181-

209. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es.

Oña, M. G. (2024, 15 febrero). Trabajadores de federaciones deportivas provinciales exigen pagos pendientes al Gobierno. *Otros Deportes | Deportes | el Universo*. <https://www.eluniverso.com/deportes/otros-deportes/trabajadores-de-federaciones-deportivas-provinciales-exigen-pagos-pendientes-al-gobierno-nota/>

Pérez Triviño, J. L. (2024). *Los avances tecnológicos y el futuro del deporte*. *Panorama social*, (40), 119-130. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/01/PS40_Perez-Trivino.pdf

Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and schuster. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=info:IaHxuoKmKfGJ:scholar.google.com&ots=Fh6SVnzJfG&sig=qRMBrxX6rsSSmx348b3fLCi4wk4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Prahalad, C. K., & Venkat, R. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GO8wefdWmLIC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Prahalad,+C.+K.,+%26+Venkat,+R.+\(2004\).+The+future+of+competition:+Cocreating+unique+value+with+customers.+Harvard+Business+Press.+&ots=Q9PLFyyN&sig=SOFNBkm5IC8KdX8rZOS0ma0pEk4#v=onepage&q=Prahalad%2C%20C.%20K.%2C%20%26%20Venkat%2C%20R.%20\(2004\).%20The%20future%20of%20competition%3A%20Cocreating%20unique%20value%20with%20customers.%20Harvard%20Business%20Press.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GO8wefdWmLIC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Prahalad,+C.+K.,+%26+Venkat,+R.+(2004).+The+future+of+competition:+Cocreating+unique+value+with+customers.+Harvard+Business+Press.+&ots=Q9PLFyyN&sig=SOFNBkm5IC8KdX8rZOS0ma0pEk4#v=onepage&q=Prahalad%2C%20C.%20K.%2C%20%26%20Venkat%2C%20R.%20(2004).%20The%20future%20of%20competition%3A%20Cocreating%20unique%20value%20with%20customers.%20Harvard%20Business%20Press.&f=false)

- Rastogi, T. A. B. & G. G. (2024). Exploring the nexus between sustainable marketing and customer loyalty with the mediating role of brand image. *Journal of Cleaner Production*, 440. [10.1016/j.jclepro.2024.140808](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140808)
- Ren, G. , C. Y. , & Y. M. (2024). Customer perception, integration behavior, and loyalty of internet of things enterprises. *Technology in Society*, 78. [10.1016/j.techsoc.2024.102600](https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102600)
- Rodríguez Armijos, D. Y., Arista Huamán, A. M., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, 1(55), 65–77. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326>
- Rodríguez, J., & Alvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE: Revista d'innovació i Recerca En Educació*, 13(2), 8. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Romero-Ibarra, O., Ortega-León, M., Torres-Ortega, H., & Perlaza-Estupiñan, A. (2024). Promoción de la actividad física, deportiva y recreacional para la optimización del tiempo libre y ocio dirigido a niños y adolescentes. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 724–735. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2240>
- Sagbay-Llivichuzhca, M.-C., Bermeo-Pazmiño, K. V., & Ochoa-Crespo, J. D. (2021). Determinación del nivel de satisfacción de los consumidores en los supermercados del Cantón Sígig. *Cienciamatria*, 7(12), 277–309. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.430>
- Sauleda Martínez, L. A., Gávilan Martín, D., & Martínez Benítez, J. (2021). The gender gap in sport: The case of a historically and socially accepted marginalization. *Interdisciplinaria*, 38(2), 73–86. <https://doi.org/10.16888/INTERD.2021.38.2.5>

- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 85–101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Silveira Pérez, Y., Ramón Sanabria Navarro, J., Guillen Pereira, L., Ramiro Mediavilla Ruiz, H., Patricio Mediavilla Ruiz, C., & Paola Armas Castañeda, N. (2022). Economía circular: un reto para las instituciones deportivas latinoamericanas. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (44), 309-318. <https://doi.org/10.47197/retos.v44i0.90901>
- Soto, N., Aguilar, R., & Soto, E. (2024). La calidad en el servicio al cliente, con el enfoque del modelo servqual. Sector restaurantero. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada yachasun*, 8(15), 20–44. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/426>
- Torres, B., Espinoza, M., & Argoti, D. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dominio de Las Ciencias*, 7(6), 907–921. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383788>
- Trejo García, J. C., de Lourdes Soto Rosales, M., & Aguayo, H. A. O. (2023). Net Promoter Score (NPS) optimization with expansion factors, a measure of customer experience in reputational risk. *Contaduría y Administración*, 68(3), 134–159. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4626>
- Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Fondo editorial Areandino, Ed.; Vol. 1. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

Zambrano Zevallos, L. E. (2023). Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso de la empresa Ferreleczam. *Revista San Gregorio*, 1(55), 1–15.
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2220>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta para medir percepciones del modelo SERVQUAL

Evaluación de la Calidad del Servicio

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los servicios que ofrece nuestra academia. La duración estimada de la misma es de (5min). Como nuestros valiosos clientes, su opinión es fundamental para nosotros. Toda la información que se recopile será tratada de manera confidencial y se utilizará exclusivamente para procesos de mejora continua de la institución. Garantizamos que se respetarán los principios de anonimato y confiabilidad de los datos.

Sección 1: Datos sociodemográficos

1. ¿Cuál es su edad?	2. ¿Cuál es su sexo?	3. ¿Cuál es su nivel de instrucción?	4. ¿Cuál es su estado civil?	5. ¿Cuál es su ocupación?
Menos de 25 años <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	Casado /a <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>
25-35 años <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Educación básica <input type="checkbox"/>	Unido /a <input type="checkbox"/>	Patrono <input type="checkbox"/>
36-45 años <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Separado /a <input type="checkbox"/>	Empleado público <input type="checkbox"/>
Más de 55 años <input type="checkbox"/>		Bachiller <input type="checkbox"/>	Divorciado /a <input type="checkbox"/>	Empleado privado <input type="checkbox"/>
		Universitario <input type="checkbox"/>	Viudo /a <input type="checkbox"/>	Cuenta propia <input type="checkbox"/>
		Posgrado <input type="checkbox"/>	Soltero /a <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>
6. ¿Cual es su sector de residencia?				Desempleado <input type="checkbox"/>
Urbano <input type="checkbox"/>				Otro <input type="checkbox"/>
Rural <input type="checkbox"/>				

Sección 2: Satisfacción del cliente

A continuación se presentan una serie de afirmaciones respecto al **servicio ofrecido** ofrecido por la Academia, marque que tan de acuerdo se encuentra con cada una de ellas siendo 1. Totalmente en desacuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

Total, en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

Dimensión de Fiabilidad

- Cuando la Academia promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.
- Cuando el cliente tiene un problema, la Academia muestra un sincero interés en resolverlo.
- La Academia, realiza bien el servicio la primera vez.
- La Academia proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.
- La Academia insiste en mantener registros libres de errores.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Dimensión de sensibilidad (Capacidad de respuesta)

- La Academia mantiene informados a los clientes con respecto a cuando termina la actividad que esten realizando.
- Los empleados (entrenadores) de la Academia, dan un servicio rápido.
- Los empleados (entrenadores) de la Academia, siempre están dispuestos ayudar.
- Los empleados (entrenadores) de la Academia, nunca están demasiado ocupados para ayudar con alguna duda o inquietud.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Dimensión de seguridad

- El comportamiento de los empleados (entrenadores) de la Academia, transmite confianza a Usted se siente seguro con el servicio que brinda la Academia
- Los empleados (entrenadores) de la Academia son siempre amables con los clientes.
- Los empleados (entrenadores) de la Academia, tienen conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Dimensión de empatía

- La Academia, da atención personalizada a los clientes.
- La Academia, tiene horarios de clases convenientes para todos sus clientes.
- La Academia tiene empleados que dan atención personalizada, a cada uno de los clientes.
- La Academia se preocupa por las necesidades individuales de sus clientes
- Los empleados (entrenadores) de la Academia, comprenden las necesidades específicas de los clientes.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Dimensión de elementos tangibles

- La Academia cuenta con equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones de la Academia son visualmente atractivas.
- Los entrenadores de la Academia tienen una apariencia pulcra
- Los materiales relacionados con los entrenamientos (uniformes, bicicletas, etc.) son visualmente atractivos.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

12. Sección 3: Valor Percibido

	Total, en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo
	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo		
	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho/a con la experiencia general que mi hijo/a tiene en la Academia.	1	2	3	4	5
Las expectativas que he tenido sobre la Academia de Bicicross se han cumplido en su mayoría.	1	2	3	4	5
La Academia de Bicicross ofrece una buena relación calidad-precio.	1	2	3	4	5
Las instalaciones de la Academia son adecuadas para el entrenamiento de mi hijo/a.	1	2	3	4	5
Los entrenadores de la Academia están bien preparados y son profesionales.	1	2	3	4	5
Considera que la pista de bicicross está en buen estado para la práctica segura del deporte	1	2	3	4	5
Cree que la pista recibe mantenimiento regular y adecuado.	1	2	3	4	5
Existen suficientes zonas de seguridad en la pista para prevenir accidentes.	1	2	3	4	5
La Academia proporciona indicaciones claras sobre el uso correcto de la pista	1	2	3	4	5
Es fácil acceder a las instalaciones de la Academia en términos de ubicación y transporte.	1	2	3	4	5
Existen áreas cómodas y adecuadas para que los padres puedan esperar mientras sus hijos entrenan.	1	2	3	4	5
He notado mejoras en las habilidades deportivas de mi hijo desde que entrena en la Academia	1	2	3	4	5
Considera que el entrenamiento ayuda a su hijo a desarrollar disciplina, confianza en sí	1	2	3	4	5
La Academia proporciona algún tipo de evaluación o retroalimentación sobre el desempeño de su hijo	1	2	3	4	5
Está satisfecho con la inversión realizada en la formación deportiva de su hijo en esta Academia	1	2	3	4	5

Anexo 2

Encuesta para medir expectativas de los administrativos del Modelo SERVQUAL

Cuestionario de expectativas

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre el servicio que la academia considera importante ofrecer BMX King Riders. Indique qué tan relevante cree que es cada aspecto para los clientes, usando la siguiente escala: 1, para decir lo menos importante y 5 si considera totalmente importante. Garantizamos que se respetarán los principios de anonimato y confiabilidad de los datos.

Nada importante
 Poco importante
 Moderadamente importante
 Muy importante
 Totalmente importante

7. Dimensión de Fiabilidad

Cumplir con lo prometido en el tiempo acordado

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Demostrar un sincero interés en resolver los problemas de los clientes

Realizar correctamente los servicios desde la primera vez

Brindar los servicios en el momento prometido.

Mantener registros libres de errores.

8. Dimensión de sensibilidad (Capacidad de respuesta)

Mantener informados a los clientes sobre el desarrollo de las actividades.

Brindar un servicio rápido.

Mostrar disposición constante para ayudar.

Estar siempre disponibles para atender dudas o inquietudes.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

9. Dimensión de seguridad

Transmitir confianza a los clientes.

Garantizar que los clientes se sientan seguros con el servicio brindado.

Ser siempre amables con los clientes.

Contar con el conocimiento necesario para responder preguntas de los clientes.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

10. Dimensión de empatía

Brindar atención personalizada a los clientes.

Ofrecer horarios de clases convenientes.

Proporcionar atención personalizada a cada cliente.

Preocuparse por las necesidades individuales de los clientes.

Comprender las necesidades específicas de los clientes.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

11. Dimensión de elementos tangibles

Contar con equipos de apariencia moderna.

Tener instalaciones visualmente atractivas.

Mantener una apariencia pulcra en los entrenadores.

Disponer de materiales de entrenamiento visualmente atractivos (uniformes, bicicletas, etc.).

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5