



**Facultade de Psicoloxía
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE
COMPOSTELA
Departamento de Psicoloxía Social,
Básica e Metodoloxía**

**LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
PERCIBIDA COMO HERRAMIENTA
DE GESTIÓN EN SERVICIOS
DEPORTIVOS**

TESIS DOCTORAL · 2007
Javier Rial Boubeta

DIRECTORES

Prof. Dr. Antonio Rial Boubeta

Prof. Dr. Jesús Varela Mallou

D. Jesús Varela Mallou, Profesor Titular del Departamento de Psicología Social, Básica e Metodoloxía, de la Universidade de Santiago de Compostela, y

D. Antonio Rial Boubeta, Profesor Titular del Departamento de Psicología Social, Básica e Metodoloxía, de la Universidade de Santiago de Compostela,

CERTIFICAN

que la presente Tesis Doctoral titulada "LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN SERVICIOS DEPORTIVOS", elaborada por D. Javier Rial Boubeta, reúne los requisitos científicos y académicos necesarios para ser presentada y defendida.

Santiago de Compostela, 23 de Marzo de 2007

Prof. Dr. Jesús Varela Mallou

Prof. Dr. Antonio Rial Boubeta

D. Javier Rial Boubeta



A mis hijos Javier y Laura

La realización de este trabajo ha supuesto para mí un estimulante juego cooperativo con la participación de dos personas excepcionales: Antonio (mi hermano y maestro) y Diego (mi compañero de equipo y amigo). Aunque también me he valido de importantes referentes deportivos en el grupo de psicología del consumidor de la USC (Suso, Carmen, Javi, Felipe y Alberto).

Por supuesto, ni siquiera me hubiera planteado esta aventura sin tener de mi parte, apoyándome, a Rosa (mi esposa), y si desde el principio no me hubieran arropado mis padres, Juana y Antonio, y mi hermano Joaquín.

Gracias a todos.

I. PRESENTACIÓN**II. ASPECTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS**

1.- EL SECTOR DE CENTROS DEPORTIVOS.....	11
1.1. Sociedad y hábitos deportivos	11
1.2. Los centros deportivos.....	14
1.2.1. Situación del sector.....	14
1.2.2. Servicios y actividades	15
1.2.3. Dimensiones relevantes	19
1.2.4. Tipología	23
1.2.5. Tendencias del sector.....	27
2.- EL NUEVO CONTEXTO DEL MARKETING DE SERVICIOS.....	31
2.1. Marketing y mercado	31
2.2. Bienes y servicios	32
2.3. El enfoque relacional del marketing de servicios	34
2.4. Marketing y segmentación.....	36
2.4.1. Mercado y segmentación	36
2.4.2. Criterios de segmentación.....	38
3.- MARKETING DE SERVICIOS DEPORTIVOS.....	41
3.1. El deporte como bien de consumo	43
3.2. Líneas de actuación del marketing deportivo	45
3.3. Peculiaridad del servicio deportivo	47
3.3.1. Características generales.....	47
3.3.2. Implicación del cliente, relaciones personales y emociones	50
3.4. Tipos de servicios deportivos	53
3.5. La segmentación en el ámbito deportivo.....	57
3.6. La segmentación en centros deportivos.....	61
3.6.1. Criterios de segmentación.....	61
3.6.2. Perfiles de usuarios	67
4.- CALIDAD Y SATISFACCIÓN CON UN SERVICIO DEPORTIVO	71
4.1. El concepto de calidad de servicio	71
4.2. Calidad como calidad percibida: reseña histórica	73
4.2.1. El modelo europeo: el modelo de calidad percibida de Grönroos.....	74
4.2.2. El modelo norteamericano: Parasuraman, Zeithaml y Berry	75
4.2.3. Estado de la cuestión.....	78
4.3. Evaluación de la calidad del servicio: el problema de la medida	81
4.4. La calidad en los servicios deportivos	83
4.4.1. La apuesta por la calidad en el ámbito deportivo	83
4.4.2. Evaluación de la calidad percibida del servicio en centros deportivos	86
4.4.3. La medida de la calidad percibida por segmentos de usuarios.....	89
4.5. Concepto de satisfacción del consumidor.....	90
4.5.1. La satisfacción como respuesta y como proceso	90
4.5.2. La evaluación de la satisfacción del usuario/cliente.....	93
4.6. Calidad percibida y satisfacción: ¿quién es quién?.....	94
4.7. Calidad y satisfacción en centros deportivos.....	95
5.- EL “ANÁLISIS DE IMPORTANCIA-VALORACIÓN” (IPA) COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN	99
5.1. Incorporación de la importancia al estudio de la calidad percibida	99
5.2. Aplicaciones del IPA en el contexto del marketing de servicios.....	100
5.3. Representación gráfica y diagnóstico del servicio	104

III. ESTUDIO EMPÍRICO

6.- OBJETIVOS.....	110
6.1. Objetivo general	110
6.2. Objetivos específicos	110
7.- METODOLOGÍA.....	113
7.1. Diseño	113
7.2. Sujetos	114
7.3. Procedimiento.....	115
7.4. Cuestionario	115
8.- RESULTADOS	120
8.1. Objetivo 1: Desarrollo de una medida para evaluar la calidad percibida.....	120
8.1.1. Descriptivos	120
8.1.2. Validez del constructo.....	122
8.1.3. Fiabilidad de la escala	129
8.2. Objetivo 2: Segmentación integral de usuarios de centros deportivos	130
8.2.1. Segmentación por variables sociodemográficas y práctica deportiva	131
8.2.2. Segmentación por tipo de actividad.....	132
8.2.3. Segmentación por motivaciones.....	139
8.2.4. Segmentación desde sus actitudes	140
8.2.5. Un intento de segmentación integral.....	143
8.3. Objetivo 3: Modelización de la relación entre calidad percibida y satisfacción	146
8.3.1. Análisis de la relación de forma global	146
8.3.2. Análisis de la relación por segmentos de usuarios	149
8.4. Objetivo 4: Aplicación del IPA (<i>Importance-Performance Analysis</i>) en el contexto de los centros deportivos.....	154
9.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	159

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

.....	165
-------	-----

V. TABLAS Y FIGURAS

.....	179
-------	-----

ANEXOS

.....	183
-------	-----

PRESENTACIÓN



En los últimos 30 años la popularización de la práctica de actividades físico-deportivas, la atención generalizada a la celebración de distintos eventos y competiciones y el nacimiento de una nueva estética en relación con los valores asociados a este tipo de manifestaciones, han pasado a constituir elementos característicos de la vida de las personas en los países más desarrollados.

En torno al fenómeno físico-deportivo han ido apareciendo recientemente múltiples perspectivas y posibilidades que tienen que ver con aspectos tan diversos como la salud, el asociacionismo, el ocio, la educación, los valores sociales, la imagen y la superación personal, etc. Como respuesta ha surgido una amplia variedad de productos y servicios que les dan cobertura. En concreto, este protagonismo del deporte ha impulsado también la aparición de un tipo peculiar de empresa de servicios que tiene como núcleo central facilitar el mantenimiento y la mejora de la condición física de los ciudadanos.

Esta nueva oportunidad de negocio, centrada en la preocupación de las personas por cuidarse y, en muchas ocasiones, por disfrutar del tiempo libre de forma activa, ha generado una clientela potencial en constante crecimiento a lo largo de las dos últimas décadas del siglo XX y el inicio del siglo XXI. Se trata de clientes muy dispares en lo que se refiere a edad, objetivos, motivaciones, niveles de práctica, experiencia deportiva, expectativas o posibilidades.

La fase crucial de la emergencia de este nuevo mercado como tal se sitúa en el caso de España en fechas próximas a 1980. Entonces, unos deportistas vocacionales y emprendedores que vislumbraron la oportunidad de hacer de la actividad deportiva su medio de vida se vieron en la tesitura de convertirse en empresarios. Cada uno con sus características y su especialidad, intentando adaptarse a las nuevas modas, a las modalidades emergentes y a los cambios en las necesidades, las preferencias, los requisitos y las percepciones de sus clientes, dentro de un sector, en definitiva, extraordinariamente dinámico.

En aquellas empresas familiares y a menudo precarias que hoy siguen sobreviviendo, en las que han evolucionado y se han adaptado a las nuevas exigencias y también en los grandes y modernos centros deportivos que las están desplazando, se sitúa nuestro estudio. El objetivo no es otro que profundizar en la verdadera idiosincrasia de este tipo de servicios y poder llegar a explicar, al menos en cierta medida, cómo ha de prepararse en ellos una relación satisfactoria con el cliente/usuario. Porque además, el cliente que acude a estos establecimientos se ha convertido en un consumidor experimentado, que dispone de

referencias sobre las características que ha de reunir la prestación del servicio y que espera recibir los mismos requisitos de calidad existentes en otros ámbitos.

El sector se encuentra en una situación de fuerte competencia, precisamente por la aparición de nuevas instalaciones con servicios más globales, modernos y con mejores equipamientos y porque comienza ya a frenarse el incremento en las tasas de práctica que se había mantenido constante en las dos últimas décadas del siglo XX. El contexto actual es de máxima exigencia en precios, tecnología, innovación y expectativas por lo que este tipo de organizaciones ha comenzado a establecer estrategias de diferenciación basadas en mejorar la calidad del servicio.

Algunos gestores han llegado ya a comprender la importancia de evaluar las percepciones de sus usuarios, con el fin de obtener datos que favorezcan la toma de decisiones. El conocimiento del cliente, de sus demandas y requisitos, se manifiesta también aquí como un elemento clave para conseguir el éxito empresarial, y la introducción de los modelos preponderantes de gestión de la calidad (normas ISO y modelo EFQM de excelencia empresarial) han enfatizado la necesidad de sistematizar los procesos de obtención de información procedente del usuario de servicios deportivos.

En tal sentido, teniendo como referencia la optimización de los recursos y la rentabilidad de las acciones empresariales, nuestro trabajo busca conocer cómo se configura desde el punto de vista del propio cliente la calidad de un servicio y cómo se traduce en un nivel determinado de satisfacción. Con ello, podremos afrontar en mejores condiciones el reto más importante para este tipo de servicios: generar y consolidar hábitos de práctica deportiva saludables.

De manera concreta, nos hemos planteado los siguientes objetivos:

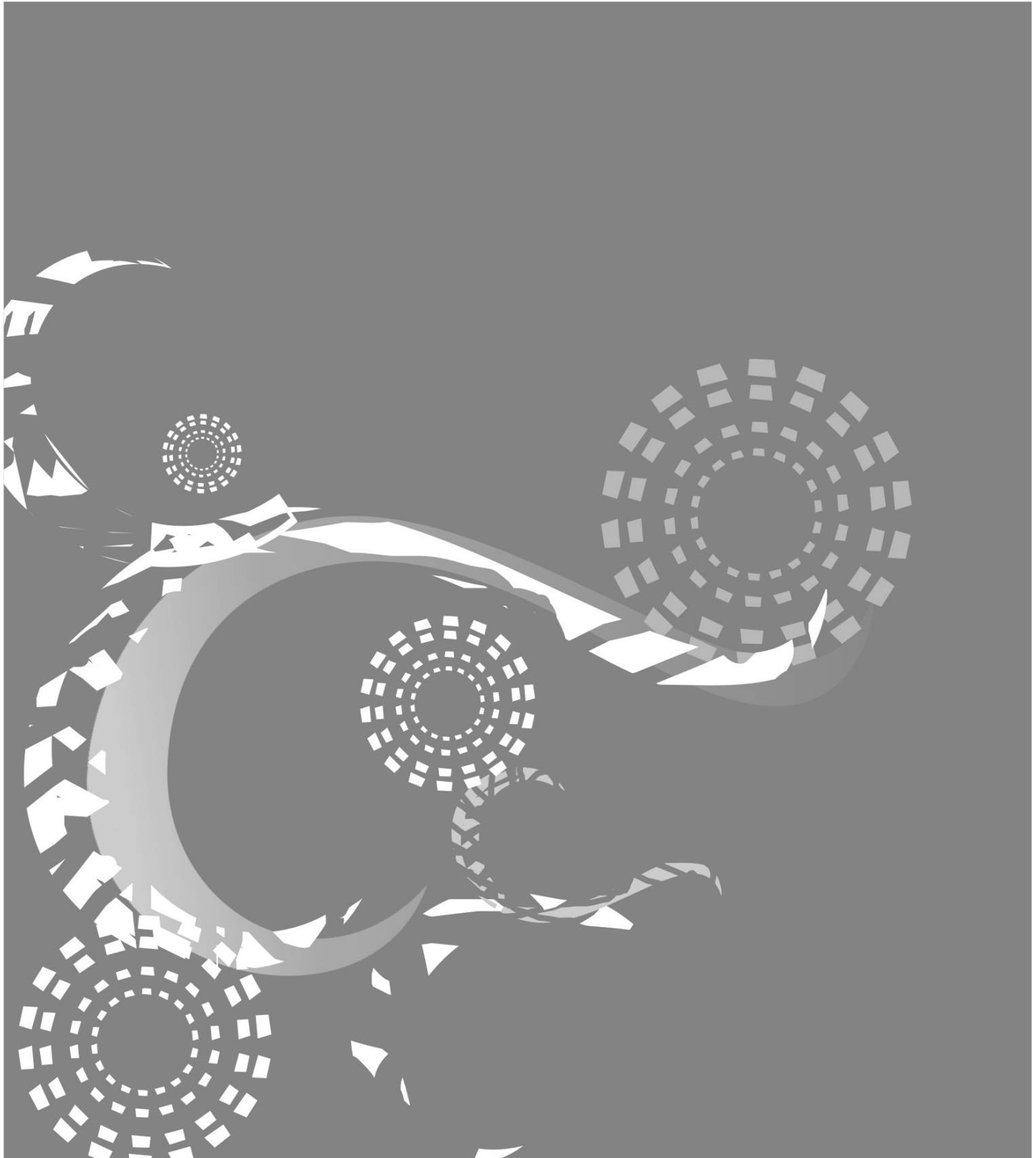
- Proponer una herramienta de análisis que permita al gestor deportivo evaluar, tanto de manera general como pormenorizadamente, la calidad del servicio que se presta en su centro.
- Realizar una segmentación integral que identifique un número limitado de grupos característicos de usuarios, sobre los que se puedan articular estrategias de gestión *ad hoc*.
- Analizar el proceso que lleva a la satisfacción de los usuarios en general y, de forma más concreta, a cada uno de los posibles segmentos de clientes, para llegar a

identificar en qué medida la calidad de cada uno de los elementos constitutivos del servicio contribuye a producir su satisfacción final.

- Incorporar una estrategia complementaria que sirva para establecer áreas prioritarias de mejora desde la perspectiva del usuario. Par ello se compara la importancia atribuida a los elementos del servicio y la valoración de su estado o funcionamiento (*Importance-Performance Analysis*).

Más allá de la elaboración de un trabajo de investigación, nuestras motivaciones han consistido también en llegar a proponer una estructura de análisis que facilite la actividad profesional del gestor deportivo y destacar el carácter aplicado que subyace en la posibilidad de evaluar la calidad de servicio. En este sentido, ha sido esperanzadora la colaboración decidida y el estímulo de la Asociación de Empresarios de Gimnasios y Centros Deportivos de Pontevedra.

ASPECTOS CONCEPTUALES Y
TEÓRICOS



1.1. SOCIEDAD Y HÁBITOS DEPORTIVOS

El deporte y la actividad física se han convertido en un fenómeno universal que se extiende en la actualidad más allá de todo tipo de fronteras geográficas, culturales, económicas o intelectuales, y que sirve, a menudo, de elemento transversal de comunicación entre pueblos, clases sociales, generaciones, sexos o ideologías.

Entendida como manifestación física de carácter lúdico o competitivo, la práctica de actividades deportivas convive con el ser humano desde los albores de su historia. Con el transcurso de los siglos, este tipo de manifestaciones se han ido adecuando a las necesidades y características de las distintas culturas y sociedades llegando, paso a paso, al fenómeno que conocemos en la actualidad. Así, el sistema deportivo tiene un carácter abierto y dinámico, encontrándose inmerso, al igual que la sociedad en su conjunto, en un proceso continuo de evolución y cambio (Puig y Heinemann, 1991). En tal sentido, el deporte moderno, como producto sociocultural de la sociedad industrial, participa plenamente de las transformaciones que acompañan a los procesos de modernización.

Pero ha sido en los últimos 30 años, coincidiendo con la aparición del movimiento conocido como "*Deporte para todos*", cuando se ha producido un crecimiento explosivo de los niveles de práctica deportiva en los países más desarrollados. Esta nueva filosofía de la actividad física que se ha consolidado con fuerza se caracteriza por la valoración cada vez mayor de los aspectos lúdicos y saludables del deporte y ha generado un interés creciente por el mantenimiento de la forma física. Ha supuesto, en definitiva, la recuperación de la finalidad recreativa y placentera de la actividad deportiva y su plena popularización, destacando el disfrute, la espontaneidad y el carácter lúdico y saludable de este tipo de actividades.

Paralelamente, la creciente presencia del deporte y la actividad física en las sociedades contemporáneas más avanzadas ha hecho posible, a partir de las dos últimas décadas del siglo XX que las ciencias sociales se interesen por él en sus múltiples facetas, bien sean de carácter económico o político, pedagógico o psicológico, mediático o histórico (García-Ferrando, Puig y Lagartera, 2002).

Así, el deporte actual se ha convertido en un fenómeno multifactorial y complejo, reflejo de la sociedad del siglo XXI, y su abordaje es posible desde diferentes perspectivas y campos del conocimiento. El deporte es caracterizado desde vertientes como la económica, política, social,

lúdica, artística o cultural, hecho que contribuye en mayor medida a su ya de por sí difícil delimitación. Manassero-Mas, García-Buades y Ferrer-Pérez (1998) señalan en este sentido que el deporte está invadiendo progresivamente distintos aspectos de la vida cotidiana de las personas, ya sea como actividad física o como consumidores de bienes, servicios o espectáculos deportivos.

La popularización de la práctica deportiva ha supuesto también la valoración cada vez mayor de los aspectos saludables y lúdicos de un tipo de actividad que, hasta entonces, eran patrimonio y privilegio exclusivo de unos pocos y el convencimiento de amplios segmentos de la población acerca de la necesidad de mejora y mantenimiento general de la condición física y la imagen personal.

Peiró, Martínez-Tur y Ramos (1995) en su análisis de las razones que han contribuido a que la práctica deportiva haya cobrado tanta relevancia en la actualidad señalan que el deporte aparece asociado a valores cada vez más importantes como la salud y el ocio, que ha alcanzado la consideración de parte integral de la educación de los seres humanos, o que es resultado del propio interés suscitado en los medio de comunicación social.

En el contexto europeo, el informe del Eurobarómetro del 2004 (The Citizens of the European Union and Sport, 2004) referido a los 25 países que entonces eran miembros de la Unión Europea, pone de manifiesto como el 38% de los ciudadanos practicaban deporte al menos una vez a la semana.

En el caso de España el porcentaje general de practicantes no es tan amplio y la tasa de jóvenes sedentarios o inactivos en lo que se refiere a práctica deportiva se eleva al 38%. No obstante, se ha pasado de un 22% de practicantes en el año 1975 al 37% en el año 2000 (García Ferrando, 2001).

Así, el aumento de la importancia y la presencia del deporte y la actividad física no ha dejado de crecer en las últimas décadas del siglo XX, y se ha convertido para amplios segmentos de la población española en un pasatiempo muy apreciado, en muchos casos predominante, y para la totalidad de la sociedad ha llegado a ser un importante producto de consumo de masas (García-Ferrando et al., 2002).

Por otra parte, la evolución político-social de la sociedad española ha contribuido al estado del bienestar y con ello a la llamada “municipalización” del deporte y la consiguiente construcción

de equipamientos e instalaciones deportivas que han permitido la expansión cualitativa y cuantitativa de los hábitos deportivos de los españoles (Andrés y Delgado, 1995).

Otro elemento que está contribuyendo también al incremento en las tasas de práctica deportiva es la tendencia por parte de la población a “autoorganizar” su práctica o a recurrir a otras estructuras fuera de los tradicionales clubes deportivos (Desbordes, Ohl y Tribou, 2001). En este sentido, el 65,8% de los españoles que hacen deporte lo practican por su cuenta (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2000).

España, junto a los países europeos, se ha convertido en un territorio “deportivizado”. Los ciudadanos españoles han adoptado en su forma de vida estilos que podríamos llamar “deportivos” desde su vertiente activa o pasiva; como participantes, como observadores o manteniendo ambos roles a la vez. Así lo refleja la última encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas sobre hábitos deportivos de los españoles (2000), que cifra en un 42.2 % el porcentaje de españoles que están bastante interesados por el deporte y en un 17.6 % el de los que están muy interesados. En consecuencia, cerca del 60% de los ciudadanos muestra interés por este fenómeno y consume, en alguna de sus manifestaciones, el producto deportivo.

En esta misma encuesta también se refleja que un 29.6 % de los españoles considera que el deporte y la educación física deberían ocupar un lugar muy importante en el conjunto de aspectos de la vida del país y un 60% considera que ese lugar debería ser importante. El 36,5% dice practicar algún deporte, aunque solo sea en época de verano o vacaciones.

En cuanto a los hábitos deportivos de los gallegos estos son, según se desprende de la encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas del año 2000 correspondientes a esta Comunidad Autónoma (Xunta de Galicia, 2004), un poco menos “deportistas” que la media nacional. Un 27% de los gallegos manifiestan que practicar deporte es su actividad de tiempo libre preferente, frente al 31% de la media de práctica en España. De igual modo, un 25% de los gallegos señalan como su actividad principal de tiempo libre el ver deporte, frente al 29% de la media nacional. Ambos porcentajes se igualan, un 30%, en ambas poblaciones cuando se cita el “salir al campo, ir de excursión” (actividad que claramente se puede considerar dentro de la práctica de la actividad física o deportiva) como principal actividad de tiempo libre.

1.2. LOS CENTROS DEPORTIVOS

1.2.1. Situación del sector

De forma muy genérica un centro deportivo es un tipo de establecimiento en el que la actividad principal consiste en la prestación de diferentes servicios centrados en la práctica de actividades físico-deportivas por parte del cliente/usuario. Además de la actividad deportiva, estructurada habitualmente en “programas” (clases colectivas, actividades acuáticas, preparación física personalizada), estos servicios abarcan otras áreas como la recepción, el uso de vestuarios, la gestión de reservas, el mantenimiento de las instalaciones, la posibilidad de uso de taquillas o saunas, el asesoramiento general o la disposición de gabinetes de rehabilitación y masaje, etc.

En definitiva, un centro deportivo se presenta como un tipo de establecimiento en el que una empresa o entidad se ocupa de la organización, prestación y desarrollo de servicios y actividades de carácter físico-deportivo, que tienen como base la participación activa y la implicación del propio cliente.

En la actualidad, y según los datos publicados por la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), existen en España entorno a 7.000 centros deportivos y gimnasios. Estos, dan trabajo directamente a más de 80.000 personas y su clientela se sitúa en torno a los 3 millones de usuarios habituales. Por otra parte, el 8.2% del total de practicantes deportivos españoles lo hacen en este tipo de instalaciones (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2000).

En Galicia, los datos aportados por la Asociación de Empresarios de Gimnasios y Centros Deportivos de Pontevedra muestran que el número de este tipo de establecimientos se acerca a los 300, de los que algo más de la tercera parte está localizada en la provincia de Pontevedra. De acuerdo con los resultados de la encuesta nacional sobre hábitos deportivos referidos a la población gallega (Xunta de Galicia, 2004), en los gimnasios privados hacen deporte el 7% de los practicantes gallegos.

Podrían extrapolarse a la situación gallega los datos del estudio de la Asociación Madrileña de Empresas Deportivas (ASOMED, 2001) referido al ámbito de la comunidad de Madrid, y que desvelan que se trata de empresas relativamente recientes (promedio de 12 años en el caso

madrileño), con un fuerte auge en el último quinquenio en que se aprecia un claro esfuerzo por modernizar las instalaciones y servicios.

En cuanto al promedio de socios por centro deportivo, en el contexto de la provincia de Pontevedra se observa una gran dispersión (de poco más de 100 a cerca de 1500), si bien predominan establecimientos de pequeño o mediano tamaño (300 a 400 m² o menos) y con un nivel de dotaciones no demasiado elevado.

Por otra parte, y a diferencia de lo que viene sucediendo en las grandes metrópolis, las nuevas fórmulas comerciales (franquicias, cadenas, redes de gimnasios) apenas se han implantado en la comunidad gallega.

1.2.2. Servicios y actividades

En cuanto a la identificación y caracterización de los servicios prestados, los clientes de este tipo de establecimiento acuden a ellos buscando diferentes tipos de prestación. Por ello, el ofertante de servicios deportivos a partir de la práctica deportiva como elemento aglutinador presenta diferentes opciones dentro del *servicio básico* (el relacionado directamente con la práctica de actividad físico-deportiva en el centro) y una serie de *servicios complementarios* (que sirven para completar y hacer más satisfactoria la propia estancia en el establecimiento).

En la **Tabla 1** de la página siguiente se recogen los principales tipos de servicios que se prestan en centros deportivos y gimnasios.

TIPOS DE SERVICIOS EN CENTROS DEPORTIVOS	
Tipo de Servicios	Contenidos
SERVICIO BÁSICO (Relacionado directamente con la práctica físico-deportiva en el centro)	<p><u>Oferta de instalaciones y equipamientos para uso libre:</u> piscina, equipamientos para ejercicio cardio-vascular, equipamientos para musculación y tonificación, <i>rocódromo</i>, pistas de squash, vestuarios, etc.</p> <p><u>Clases colectivas dirigidas (coreografiadas y no coreografiadas):</u> aeróbic, artes marciales, <i>spinning</i>, yoga, bailes de salón, natación, <i>aquaeróbic</i>, <i>stretching</i>, etc.</p> <p><u>Servicio de preparación física personalizada:</u> rendimiento deportivo, pruebas físicas específicas, estética, control de peso, mantenimiento general, recuperación de lesiones, etc.</p>
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<p><u>Atención al cliente:</u> información, recepción, gestión administrativa, etc.</p> <p><u>Organización de actividades sociales paralelas:</u> actividades en la naturaleza y de aventura, salidas de fin de semana, etc.</p> <p><u>Disposición de equipamientos complementarios:</u> sauna, <i>jacuzzi</i>, <i>solarium</i>, etc.</p> <p><u>Otros servicios:</u> masajes, gabinete médico-nutricional, gabinete de fisioterapia, cafetería, seguros sanitarios y de accidente, servicios médicos, guardería, etc.</p>

Tabla 1. Tipos de servicios en centros deportivos (Elaboración propia)

En cuanto a las actividades deportivas ofertadas, el sector se encuentra inmerso en un complejo proceso de adecuación a un modelo de práctica de actividad física en la que predominan sobre todo los motivos de conservación de la salud, la mejora de la apariencia corporal, el entretenimiento y la relación social. Los estudios del Observatorio Andaluz del Deporte elaborados en el año 2000 sobre práctica deportiva en Andalucía entre los años 1998 y 1999 revelan la importancia y el avance del tipo de práctica que tiene lugar en centros deportivos y gimnasios. Así, los datos sobre distribución de las principales modalidades indican que las actividades que tienen lugar en estos centros (aeróbic, musculación, gimnasia de mantenimiento, artes marciales, natación, etc.), además de la preparación física en sentido más amplio, no pueden considerarse como alternativas marginales. Así, el 17,97% del total de practicantes asiste a actividades de gimnasia de mantenimiento, el 13,28% en natación, el 11,72% en aeróbic, gimnasia rítmica o gym-jazz y el 3,13% practica judo o algún otro arte marcial.

Los datos aportados por García Ferrando (2001), tal y como se recogen en la **Tabla 2**, inciden en el mismo tipo de resultados si consideramos la situación en el conjunto de España en el año 2000.

PRÁCTICA POR MODALIDAD DEPORTIVA		
Deporte	Tasa de practicantes (%)	
Natación		39,0
Fútbol/Fútbol sala		36,0
Ciclismo		22,0
Gimnasia de mantenimiento		15,0
Montañismo/senderismo		13,0
Tenis		13,0
Aeróbic, rítmica, danza		12,0
Baloncesto		12,0
Carrera a pié		11,0
Atletismo		7,0
Esquí, Deportes de Invierno		5,3
Pesca		4,3
Pelota (frontón)		3,9
Tenis de mesa		3,8
Voleibol		3,7
Artes marciales (judo, kárate...)		3,5
Tiro y caza		3,5
Balonmano		2,4

Tabla 2. Tasa de practicantes por modalidad deportiva en España (García Ferrando, 2001)

En relación con el cambio de tendencias en los hábitos deportivos de los españoles, García Ferrando et al. (2002) destacan el incremento de la práctica del grupo de actividades denominadas conjuntamente “aeróbic-gimnasia rítmica y danza”, pasando de representar el 5% en 1990 al 12% en 2000.

En todo caso el dinamismo del sector genera continuas variantes y actividades nuevas, siendo así las modalidades deportivas cada vez más numerosas y menos estables. Pero se hace necesario disponer de una clasificación que permita interpretar a qué necesidades de los usuarios responde cada una de ellas y a qué características en el contexto de la actividad física.

Así en el estudio de ASOMED (2001) se presenta una clasificación de las modalidades que se practican en estos centros en cuatro categorías básicas: musculación, aeróbic/gimnasia, artes marciales y actividades de piscina. Y en el trabajo de Rial (2002) se propuso una clasificación que incluía los siguientes tipos de actividades: aeróbic, artes marciales, mantenimiento, musculación, tai chi o yoga y natación.

Desde otro punto de vista, se puede clasificar la actividad deportiva que tiene lugar en estos centros considerando si la forma de realización por el usuario es dirigida o autoorganizada:

- Clases y actividades dirigidas: clases de aeróbic, cursos de natación, preparación física personalizada, etc.
- Uso libre de las instalaciones: natación libre, acceso a la sala de *cardio-fitness*, uso de pistas de squash, etc.

Estas propuestas iniciales de clasificación dentro del programa de actividades y el análisis de la actualidad y las tendencias del sector de centros deportivos, permiten configurar 9 categorías básicas tal y como se puede observar en la **Tabla 3** en la página siguiente.

CATEGORIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN CENTROS DEPORTIVOS Y GIMNASIOS
CLASES COLECTIVAS COREOGRAFIADAS (Aerobic, <i>step</i> , <i>body pump</i> , ,etc.)
CLASES COLECTIVAS NO COREOGRAFIADAS (Gimnasia de mantenimiento, <i>spinning</i> , <i>stretching</i> , <i>GAP</i> , <i>pilates</i> , etc.)
YOGA / TAI CHI
ARTES MARCIALES
NATACIÓN: CLASES COLECTIVAS
NATACIÓN: PRÁCTICA LIBRE
MUSCULACIÓN
CARDIO – FITNESS (Ejercicio cardiovascular y de tonificación en sala)
PREPARACIÓN FÍSICA ESPECÍFICA (Opositores, rendimiento deportivo, acceso titulaciones, etc.)

Tabla 3. Categorización de actividades en centros deportivos (Elaboración propia)

1.2.3. Dimensiones relevantes

A partir de la propia práctica deportiva como elemento central y aglutinador, estas organizaciones presentan otros elementos o dimensiones que las caracterizan y que, al mismo tiempo, las separan y las hacen ser diferentes. Las instalaciones acostumbra a considerarse como el elemento central del servicio deportivo y los estudios de Peiró, Martínez-Tur y Ramos (1995) han corroborado la evidencia de que éstas suponen una importante fuente de influencias sobre el uso que van a hacer de ellas los usuarios, así como sobre sus actitudes y conductas ante la práctica deportiva, considerándose una variable decisiva para la satisfacción.

Por su parte, en el trabajo de Rial (2002) se pudo constatar que tanto para los clientes como para los propios empleados de centros deportivos comerciales la primera gran dimensión a tener en cuenta es la profesionalidad de los monitores, seguida de las instalaciones en sí mismas y la limpieza de éstas. Pero la caracterización del servicio incluye otros elementos decisivos. Para determinar estos elementos clave, definitorios del centro y del servicio como tal, habrán de utilizarse técnicas cualitativas que ofrezcan una descripción basada en la percepción de los usuarios.

En el caso de los centros deportivos en la República de Corea, Kim (1995) identificó 33 ítems constitutivos del servicio que eran considerados importantes por los usuarios. Estos atributos quedaron finalmente reducidos a 11 en este estudio utilizando técnicas de análisis factorial (Figura 1).

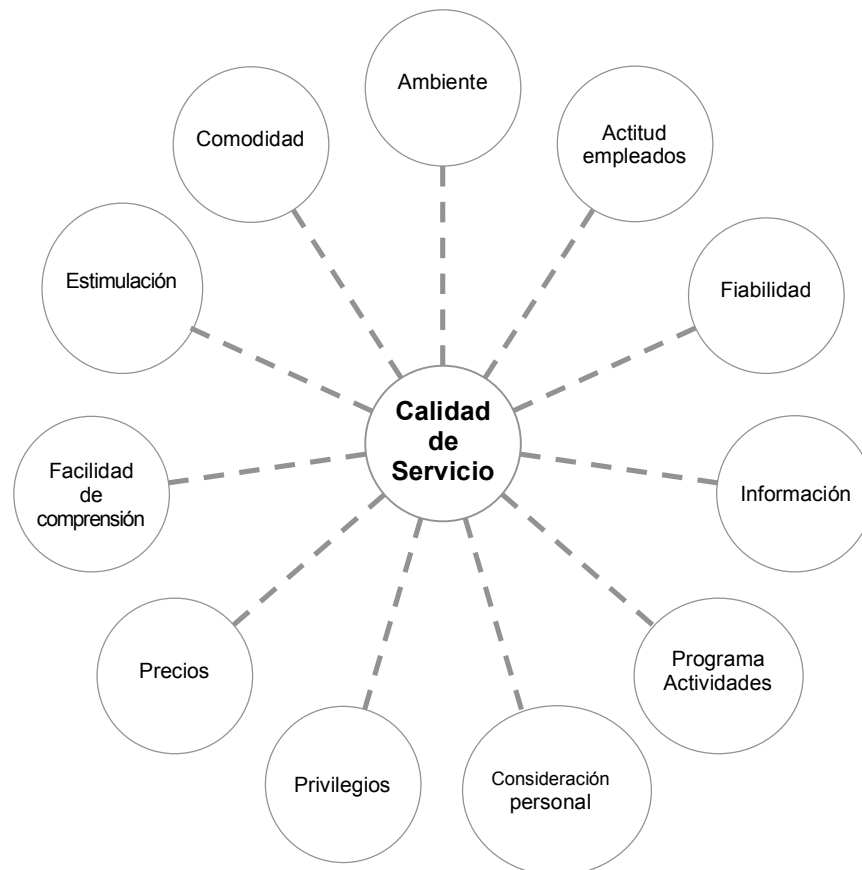


Figura 1. Elementos del Servicio Deportivo (Kim, 1995)

No obstante, esta relación de dimensiones aparece influenciada por el propio contexto cultural en que se realiza el estudio y la utilización de las mismas para elaborar un constructo definitorio del servicio que se presta en los centros deportivos, puede no resultar adecuado (Papadimitriou y Karteroliostis (2000).

Por su parte, Howat, Absher, Crilley y Milne (1996) consideran cuatro tipos de dimensiones en su modelo: (a) SERVICIOS BÁSICOS, (b) CALIDAD DE LA PLANTILLA; (c) INSTALACIÓN EN GENERAL y (d) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

Papadimitriou y Karteroliostis (2000) en su modelo aplicado a centros deportivos de Grecia agruparon los elementos constitutivos del servicio en cuatro dimensiones básicas: (a) CALIDAD DE LOS MONITORES, (b) ATRACTIVOS Y FUNCIONAMIENTO DE LA INSTALACIÓN, (c) DISPONIBILIDAD Y PRESTACIÓN DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES y (d) OTROS SERVICIOS.

Chelladurai y Kyungro (2.000) se refieren a su escala para centros de *fitness* en la que identifican 9 dimensiones: COMPROMISOS DE GESTIÓN CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO, CLIMA DE DESARROLLO DEL SERVICIO, DISEÑO DEL NÚCLEO DEL SERVICIO, INTERACCIONES INTERPERSONALES CON LOS EMPLEADOS, INTERACCIONES CON LOS EMPLEADOS PARA LA REALIZACIÓN DE TAREAS, AMBIENTE FÍSICO, CONTACTO CON OTROS USUARIOS, FALLOS DEL SERVICIO Y SU RECUPERACIÓN y CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO.

En su estudio sobre centros deportivos Rial (2002), identificó 14 aspectos definitorios del servicio agrupados en cuatro tipos de dimensiones: (a) MONITORES, (b) FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO, (c) INSTALACIONES y EQUIPAMIENTOS y (d) CONTEXTO SOCIAL.

Estas propuestas de caracterización del servicio en centros deportivos se resumen en la **Tabla 4**.

CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO EN CENTROS DEPORTIVOS		
Autores	Dimensiones	Elementos
KIM (1995)	Empleados	Actitud, fiabilidad, facilidad de comprensión, estimulación.
	Servicio en general	Información, programa de actividades, consideración personal, privilegios y precios, comodidad y ambiente.
HOWAT et al. (1996)	Servicios básicos	Información sobre el programa, gama de actividades, comodidad de la instalación, buenos precios, calidad de los equipamientos.
	Calidad de la plantilla	Sensibilidad de los empleados y conocimientos de los empleados y asistentes.
	Instalaciones y equipamientos	Instalaciones, equipamientos, aparcamiento seguro, limpieza de la instalación; etc.
	Servicios complementarios	Comida y bebida, cuidado de niños, etc.

PAPADIMITROU y KARTEROLIOSTIS (2000)	Calidad de los monitores	Interés por las quejas, competencia, responsabilidad, cortesía, voluntad de ayuda, capacidad de asesorar en la elección de programas y en el uso de los equipamientos, constante en el registro de usuarios, capaz de mantener una atmósfera agradable.
	Atractivos y funcionamiento de la instalación	Ambiente moderno, limpieza, brillo, seguridad, temperatura confortable.
	Disponibilidad y amplitud del programa	Variedad del programa deportivo, innovaciones, promociones, programas para la familia, programa de atención a los niños, programas de socialización.
	Otros servicios	Procedimientos ante emergencias, seguridad de las pertenencias, coste de la cuota de socio, adecuación de horarios.
CHELLADURAI y CHANG (2000)	Fase de entrada	Compromisos de gestión con respecto a la calidad del servicio, clima de desarrollo del servicio y diseño del núcleo del servicio.
	Fase de producción	Interacciones interpersonales con los empleados, interacciones con los empleados para la realización de tareas, ambiente físico, contacto con otros usuarios, y fallos del servicio y su recuperación.
	Fase de salida	Calidad percibida del servicio.
	Contexto social	Ambiente general.
RIAL (2002)	Monitores	Amabilidad y trato, profesionalidad y eficacia, personalización del servicio, confianza y credibilidad.
	Funcionamiento del centro	Interés general del personal por la continuidad del usuario, atención por parte del personal de recepción, organización, orden y funcionamiento general, aspecto y vestimenta del personal.
	Instalaciones y equipamientos	Instalaciones deportivas, equipamientos y aparatos, higiene y limpieza, vestuarios, aseos y duchas, localización.
	Contexto social	Ambiente general.

Tabla 4. Algunos modelos de dimensionalización del servicio en centros deportivos

En conclusión, el tipo de servicio se presenta como un constructo en el que se integran dimensiones muy variadas. Se trata de un abanico multidimensional en el que el sujeto identifica un gran número de elementos relevantes (tangibles e intangibles), que adquieren mayor o menor relevancia en función de sus expectativas, de sus necesidades, de sus motivaciones, de la experiencia deportiva anterior o del propio contexto cultural de referencia.

1.2.4. Tipología

Las posibilidades y características de la instalación, la configuración de los elementos organizativos del servicio, la imagen de marca, el segmento o segmentos de mercado a los que dirige su actuación o la preponderancia de una modalidad en concreto, confiere a cada centro deportivo una estructuración específica y prácticamente irrepetible.

El propio mercado de la actividad física está impregnado de heterogeneidad, y es demasiado amplio como para ser cubierto por un número limitado de propuestas de producto o servicio de características universales. Esto hace posible que la configuración concreta, tanto física como organizativa, de este tipo de centros presente características muy diversas como respuesta en buena medida a las condiciones del propio mercado. Así, *cualquier empresa que preste servicios deportivos, tanto comercial como no comercial, privada o pública, debe responder a una demanda en un espacio de ofertas competidoras y, con ello, desarrollar una estrategia de mercado* (Desbordes, M. et al., 2001; p. 196).

No obstante, ha habido intentos por presentar una clasificación que aglutine la variabilidad propia del sector en unos pocos grupos característicos (García Ferrando et al., 2002; Luna-Arocas y Saorín-Iborra, 2004). Los criterios utilizados han sido diversos: tamaño de las instalaciones, nivel de especialización, estrategias de marketing (posicionamiento), política de precios, estado evolutivo del tipo de gestión, etc.

Una primera clasificación de los centros deportivos comerciales es la propuesta por García Ferrando et al. (2002):

- Centros de tamaño medio y grande, instalados en pequeñas y grandes ciudades.
- Centros de tamaño pequeño, habitualmente gimnasios o centros de deporte-salud, que despliegan sus actividades en el ámbito de una barriada de ciudad o de un municipio rural o semi urbano.

Pero este tipo de criterios (ámbito geográfico, espacio disponible, etc.) resulta insuficiente para describir la heterogeneidad de la configuración actual del sector. Así, la expansión del deporte en un contexto de continuo cambio e innovación, ofrece una tendencia muy marcada hacia la diferenciación. De manera progresiva los distintos productos y servicios se van dirigiendo a segmentos cada vez más específicos dentro de un mercado global.

Si centramos nuestro análisis en las distintas estrategias de marketing nos encontramos con una tendencia a recurrir a modelos de especialización, diferenciación y diversificación. Estos modelos buscan racionalizar la elección en materia de productos (Desbordes et al., 2001) y habitualmente se apoyan en la idea de aparecer como especialista en un sector de actividades concreto. Cada centro deportivo, a pesar de acoger usuarios de gran heterogeneidad tiende a desarrollar su propia definición específica como servicio, aunque no siempre suceda de forma programada.

En los últimos años los centros deportivos han dejado de adaptarse simplemente a los cambios aleatorios del mercado, para pasar a tomar como punto de partida un concepto de empresa u organización con objetivos fijados a priori y una estrategia global definida. Cada vez más tienen su identidad propia, una orientación particular que los hace únicos y que es necesario considerar y valorar para lograr una correcta adecuación de sus esfuerzos organizativos y de las estrategias de mercado. El estudio de esta variabilidad es abordado por Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004) desde distintas perspectivas a partir de una muestra de establecimientos privados de la ciudad de Valencia. De una parte, para estos autores los centros deportivos pueden ser clasificados como genéricos o como especializados, y cuando un centro innova con actividades de última generación o se centra en orientaciones específicas como la salud o la defensa personal lo consideraremos especializado. Los resultados del estudio reflejan que el 46,2% de los centros se podrían denominar generalista y el 53,8% especializado en actividades.

En otro sentido, estos autores elaboran una clasificación en tres tipos básicos atendiendo a las estrategias de gestión de esos centros: de calidad (de diferenciación), de precios bajos (de

liderazgo en costes) e híbrida (consistente en un posicionamiento a la mitad aplicando ambas estrategias).

Utilizando otro criterio, encuentran una dicotomía entre centros activos en últimas tendencias que buscan cada vez nuevas actividades que promuevan la ilusión del usuario (*aerobox, batuka, pilates*, etc) (29% del total) y un gran número de centros que continúan muy anclados en modelos “clásicos” de gimnasios de barrio e incorporan muy pocas novedades.

En cuanto a las estrategias o planteamientos estratégicos de gestión, Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004) identifican tres tipos característicos: centrados en la calidad, orientados a una política de precios bajos e híbridos (**Tabla 5**).

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE CENTROS DEPORTIVOS	
Tipo	Características
CENTROS DE ALTA CALIDAD (6% de la muestra)	Presentan puntuaciones muy altas en servicio, personal, imagen de marca y la calidad tanto de las salas como del equipamiento.
CENTROS CON ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS (56,25% de la muestra)	Tienen las más bajas puntuaciones en el servicio, imagen general, precio y calidad de las salas.
CENTROS CON ESTRATEGIA HÍBRIDA: DE CALIDAD Y PRECIOS BAJOS (37,5% de la muestra)	Destacan por tener puntuaciones intermedias en precio, baja imagen de marca, pero servicio e imagen general medio.

Tabla 5. Tipología de Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004) a partir del posicionamiento del centro deportivo

El análisis efectuado por estos autores demuestra cómo existe una alta tendencia hacia el concepto híbrido estratégico que combina en gran parte el servicio de los centros de calidad con los precios y márgenes más ajustados.

Por otro lado, estos mismos autores consideran que estas empresas podrían clasificarse a partir de la forma en que son gestionadas. Así, su modelo de fases evolutivas en la Gestión de Centros Deportivos las sitúa en distintos estadios que suponen una menor o mayor complejidad en la gestión:

- Primera fase: la organización está centrada en sus instalaciones.
- Segunda fase: la organización está enfocada hacia la planificación de actividades.
- Tercera fase: la organización ya dispone de dirección estratégica y planteamientos de marketing.
- Cuarta fase: corresponde a las organizaciones más evolucionadas que presentan una dirección estratégica de los recursos humanos y una dirección de marketing.

Tomando como referencia las anteriores propuestas de clasificación, la consideración de algunos de los más importantes elementos a los que se ha recurrido (ámbito geográfico de actuación, nivel de especialización, estrategias de marketing, política de precios, caracterización de la gestión, etc.) y la propia situación del sector, es posible clasificar el conjunto de centros deportivos en cuatro tipos básicos: Gimnasio de Barrio, Centro Generalista Básico, Centro Especializado y Centro de Excelencia (Página siguiente **Tabla 6**).

TIPOLOGÍA DE CENTROS DEPORTIVOS	
Tipo	Características
GIMNASIO DE BARRIO	Infraestructuras y equipamientos limitados. Centra su estrategia en el liderazgo en costes, en la proximidad y en el trato familiar. Se orienta hacia una vinculación emocional y afectiva del cliente con la organización, con su personal y con el resto de los usuarios/as. Está ligado a un núcleo poblacional reducido (barrio, calle, etc.). Especializado en una actividad deportiva (artes marciales, squash, aeróbic, yoga, etc.) que se convierte en su núcleo de prestación.
CENTRO GENERALISTA BÁSICO	Tiene como objetivo mantener un abanico amplio de usuarios, en unas instalaciones y equipamientos adecuados, a través de una variada gama de actividades y servicios, haciendo énfasis en la relación calidad-precio. Sus clientes proceden del entorno próximo y en menor medida de zonas distantes, siendo atraídos por la calidad y variedad de servicios y/o actividades. Se rige por las tendencias del marketing y las novedades del mercado. Se trata de un tipo de organización dinámica y pro activa.
CENTRO ESPECIALIZADO	Se dirige a segmentos específicos: poder adquisitivo elevado, público femenino, orientados a la salud y la relajación, etc. Equipamientos e infraestructuras de gran calidad que cumplen con el objetivo de diferenciación y excelencia. El trato con el cliente es cuidado especialmente. Capaz de atraer a usuarios ubicados en zonas distantes por la especificidad de sus servicios y actividades. Conjunción de la profesionalización y personalización del servicio en un contexto exclusivo.
CENTRO DE EXCELENCIA	Equipamientos e infraestructuras de gran calidad y tecnología de vanguardia. Es un tipo de organización muy dinámica, con un concepto de Centro Deportivo muy amplio, con diversidad de servicios y espacios. Suele ser una referencia para el sector y ofrece las últimas tendencias. Uno de sus principales valores es la exclusividad. Las franquicias constituyen un ejemplo destacado, suelen ser macro-centros situados en el extrarradio de las grandes ciudades, con buenas comunicaciones y facilidades de desplazamiento, Destacan por el valor del <i>know how</i> y la fuerza de la marca.

Tabla 6. Tipología de centros deportivos (Elaboración propia)

1.2.5. Tendencias del sector

La evolución del mercado de Centros Deportivos y Gimnasios pone de manifiesto que los servicios prestados en esta clase de organizaciones son cada vez más diversos, ajustándose a la propia dinámica consumista y cambiante de la sociedad actual. Heinemann (1998) constata

esta particularidad al afirmar que la individualización, los cambios en las necesidades deportivas y el rápido desarrollo tecnológico hacen necesaria una elevada capacidad de adaptación y flexibilidad de la oferta por parte de los *Centros de Fitness*, en los que también la demanda permanece inestable y fluctuante debido a la existencia de variadas ofertas atractivas.

Pocas actividades o servicios se mantienen en el tiempo de forma inmutable e incluso, muchas desaparecen por completo. Así, como señala Tribou (1994) un ofertante de servicios deportivos como puede ser un club de puesta en forma está obligado a modificar constantemente su gama para poder luchar contra el cansancio de los practicantes. Sobre actividades de base como el aeróbic o los estiramientos se han ido desarrollando nuevas versiones como el *body tone*, el *pilates*, el *body pump*, el *aerobox*, el *spinning*, el *aqua-aerobic*, etc.

En cuanto a la evolución de las actividades, el estudio de la Asociación Madrileña de Empresas Deportivas (ASOMED, 2004), concluye que en los centros deportivos actuales existe una clara búsqueda de la salud en el ejercicio físico y preferencia por la actividades novedosas y las excursiones al aire libre organizadas por el centro, que sirven para fomentar la idea de grupo. La tendencia es que en el futuro seguirá predominando el carácter grupal pero se maximizará la búsqueda de la salud.

La valoración positiva de lo novedoso y la diversidad de la oferta constituyen elementos característicos de la propia dinámica del sector. Como señala Bell (1976), el deporte se ve sometido a un proceso de cambio que sigue la lógica de la racionalidad económica, de la burocratización y la jerarquización progresiva, de la innovación tecnológica y de la sustitución de los antiguos productos y conocimientos por otros nuevos, más desarrollados y avanzados. Esta innovación se extiende al ámbito de los equipamientos deportivos y las propias instalaciones de centros deportivos y gimnasios renuevan y actualizan sus equipos, accesorios, máquinas, sistemas de control, etc. para garantizar al cliente que dispone de los mejores medios para su práctica deportiva.

Como consecuencia, las empresas que quieren mantener o ampliar sus cuotas de mercado, en este sector tan dinámico e innovador, se caracterizan por ser organizaciones con gran capacidad de adaptación al cambio y en constante redefinición.

En cuanto al tipo instalación, Papadimitriou y Karteroliostis (2000) en su estudio sobre la ciudad de Atenas constatan que en la última década grandes y modernos establecimientos recreacionales y de *fitness* tienden a reemplazar a los tradicionales gimnasios familiares. Como consecuencia se han elevado significativamente las expectativas de los consumidores griegos con respecto a las instalaciones y servicios deportivos.

En este sentido, en los últimos años asistimos a una amplia renovación del sector con la aparición de nuevas empresas o el profundo replanteamiento de gran número de las ya existentes. Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004) anticipan que muchos de los centros deportivos privados con estrategias de precios bajos van a sucumbir ante una oferta más variada y profesional (en parte procedente de grandes franquicias) o en su caso van a necesitar de cambios organizativos importantes, tanto a nivel de infraestructuras como en términos de gestión.

Por su parte, los usuarios son cada vez más heterogéneos y responden a características y motivaciones muy diversas, que además no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua. Además, sus expectativas sobre la prestación del servicio son cada vez mayores, dado que están más formados deportivamente hablando (Dorado y Gallardo, 2004). Así, en las últimas dos décadas han aumentado considerablemente sus exigencias con respecto a los distintos atributos constitutivos del servicio: trato del personal, limpieza, seguridad y estética de la instalación, actualización y estado de conservación de los equipamientos, etc. Paralelamente, demandan más servicios como producto básico y esperan que estos establecimientos estén dotados de saunas y *jacuzzi*, *solárium*s, gabinetes de masaje, cafetería, etc.

En conclusión, este sector está sometido a un reajuste constante que hace complejo establecer una caracterización estable y genérica. No obstante, la descripción actual del sector y las tendencias observadas se podrían resumir a partir de diferentes elementos tal y como se recoge en la página siguiente **Tabla 7**.

CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LOS CENTROS DEPORTIVOS	
Aspecto	Tendencia
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de actividades y servicios. • Focalización en segmentos específicos del mercado: tercera edad, mujeres, practicantes por salud, grupos exclusivos por su poder adquisitivo, etc.
INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del tamaño y la superficie disponible. • Actualización constante a partir de criterios estéticos y tecnológicos.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante sobre variantes de actividades de base: aerobox, aqua gym, pilates, power pump, etc. • Avance de las llamadas gimnasias suaves (yoga, tai chi, etc.) y de las relacionadas con la estética y la condición física femenina. • Retroceso en la demanda de actividades de tipo competitivo o agonístico: artes marciales, musculación, etc.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos elementos como servicio básico: saunas y jacuzzis, salas de masaje y recuperación, solariums, etc. • Tendencia a la personalización del servicio y la actividad. • Exploración de nuevas vías de negocio a través de productos asociados: nutrición, ropa deportiva, estética, etc.
COMPORTAMIENTO GENERAL DEL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de lo novedoso, dinamismo, innovación constante. • Aparición de usuarios cada vez más críticos y exigentes, con más conocimientos sobre este tipo de servicios. • Cuotas y precios: fomento de políticas de cuota única por uso general, creación de <i>packs de servicios</i>, tarifas familiares, etc. • Sustitución de antiguos gimnasios familiares y de barrio por grandes y modernos centros que se presentan también como lugares de esparcimiento y ocio integral (deporte, relax, salud, centro social, etc.). • Aparición de franquicias en las grandes ciudades.

Tabla 7. Tendencias en el sector de centros deportivos (Elaboración propia)

2.1. MARKETING Y MERCADO

La situación real de los mercados ha pasado por diferentes fases. Hasta comienzos del siglo XX las organizaciones empresariales se encontraban con la existencia de mercados en los que la demanda del producto superaba a la oferta, por lo que todo lo que se producía era consumido. En este contexto, la planificación de las empresas se centraba en la producción, se trataba de producir más al menor coste, para obtener mayor rentabilidad y beneficios (Kotler, 1991).

Con el aumento de la oferta surgió la competencia empresarial por los mismos mercados y las organizaciones tuvieron que abrir otros ámbitos de gestión. Se hizo necesaria la adopción de estrategias en donde seguirían presentes las especificaciones técnicas del producto (orientación al producto) encaminadas a la consecución de ventajas en el nuevo marco competitivo, a la par que se ideaban nuevas estrategias (orientación a la venta) basadas en políticas de promoción y venta (Abalo, 2006).

Por su parte, el marketing surge a mediados del siglo XX (en la década de los 50) como resultado de esta situación de competencia empresarial y con el objetivo de identificar las necesidades y deseos de los clientes objetivos con el fin de satisfacerlos de manera más eficaz y eficiente que la competencia. Es la propia competitividad la que ha lanzado a las empresas a la búsqueda de modelos que ayuden a comprender el comportamiento y las evaluaciones que realizan los usuarios y consumidores.

En este sentido, el marketing puede definirse como el conjunto de medios utilizados por las empresas para crear, conservar y desarrollar sus mercados o, si se prefiere, sus clientes (Lendrevie, Lévy y Lindon, 1996). Estos medios se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Medios de análisis del mercado para conocer precisamente las necesidades.
- Medios de acción para influir en los consumidores favorablemente hacia su marca y/o producto (elaborando los productos que responden a las necesidades, informando sobre ellos, distribuyéndolos en los centros correspondientes y con los precios oportunos).

En definitiva, el marketing se define como la función que identifica las necesidades y deseos del cliente organizacional, determina a qué segmentos del mercado se puede servir mejor y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a estos mercados.

Esta esencia instrumental se plasmó en el concepto de *marketing mix* que consiste en la combinación de las distintas herramientas del marketing sobre los cuatro factores clave de la gestión empresarial (Mc Carthy, 1960): producto (*product*), precio (*price*), promoción (*promotion*) y distribución (*placement*).

2.2. BIENES Y SERVICIOS

En el ámbito empresarial existen dos tipos de formatos de negocio: los referidos a la entrega de bienes o productos y los referidos a la prestación de servicios.

Un producto empresarial se caracteriza primordialmente por sus propiedades físicas, es decir, es algo que tiene unas dimensiones, un peso, una forma y un diseño determinado y que el cliente puede tocar, ver y comprobar antes, durante y después de la compra. Un producto suele tener un estándar de calidad y unas propiedades que lo asemejan a otros productos de similares características. Además, es susceptible de almacenaje y es un bien perdurable en el tiempo para el cliente que lo adquiere.

Un servicio se diferencia de un producto empresarial en su naturaleza intangible, su imposibilidad de almacenaje y en la implicación del propio usuario/cliente en su desarrollo. Un servicio es un ente que no permite una reproducción exacta, inestable y muy dúctil, creado por y para el usuario y, en gran medida, su resultado final es dependiente de la participación e implicación subjetiva de este en el mismo. Podríamos decir que un servicio atesora una vertiente más "humana" del fenómeno del consumo. Para su desarrollo es necesario y primordial la sinergia entre prestador y cliente.

Existen una serie de características específicas de los servicios que los diferencian de los bienes de consumo: intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad, imposibilidad de almacenamiento y participación del cliente (Grönroos, 1990; Lovelock, 1991; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Reagan, 1963; Zeithaml y Bitner, 1966).

De acuerdo con el criterio de Martínez-Tur et al. (2001) hay que señalar las siguientes diferencias básicas entre bienes y servicios:

- En los bienes de consumo predominan los componentes tangibles sobre los intangibles, mientras que en los servicios la situación es la contraria.
- En las organizaciones de servicios existe un contacto directo con el cliente, lo cual supone una gran ventaja. Se da una relación personal entre comprador y vendedor, debida principalmente a la implicación del usuario en la producción del servicio.
- En los servicios se da una simultaneidad entre la producción y el consumo, hecho que por supuesto no sucede en las organizaciones dedicadas a la producción de bienes de consumo. Así en una empresa de producción de bienes los errores se pueden corregir antes de que el cliente final adquiera el producto. En las organizaciones de servicios el usuario se encuentra *in situ* durante el proceso a través del cual se le está prestando el servicio.

Para Grönroos (1994) los servicios se presentan como una actividad de naturaleza más o menos intangible que un proveedor proporciona como solución a los problemas o necesidades de un cliente. Por regla general ésta se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios, los recursos o bienes físicos y los sistemas del proveedor.

Es primordial una buena planificación de los mismos ya que en el momento del consumo, las posibilidades de cambio o rectificación son muy limitadas. El servicio requiere un conocimiento profundo del usuario que lo consumirá, un acercamiento sutil a sus necesidades y expectativas con el fin de crear una atmósfera adecuada que logre que su consumo sea una experiencia gratificante. Y ahí radica su peculiaridad: el servicio ofrece sensaciones, emotividad, vivencias, sentimientos, recuerdos, etc.

Siguiendo a Kotler y Dubois (1986), Desbordes et al. (2001) definen un servicio a partir de cuatro características básicas:

- **Un servicio es un producto intangible.** El consumidor no puede verlo o sopesarlo a priori, y decide su compra sobre la base de una promesa de un ofertante que figura en algún tipo de soporte publicitario o que le informa cara a cara. De aquí se desprende la necesidad de una política de comunicación centrada en la confianza (imagen del especialista) y una política de producción que se esfuerza por dar tangibilidad al servicio (instalaciones, equipamientos, tecnología, etc.).
- **Un servicio es un producto que no se puede almacenar.** Si no es consumido en el momento de la prestación, se pierde definitivamente. Una empresa de servicios se

encuentra en una situación de oferta continua ante una demanda irregular e imprevisible.

- **Un servicio es un producto cuya calidad no es estable.** Diversas variables circundantes pueden modificar la percepción que el cliente tiene de la calidad de la prestación.
- **La producción de un servicio se hace simultáneamente** a su consumo y reclama la participación del consumidor.

2.3. EL ENFOQUE RELACIONAL DEL MARKETING DE SERVICIOS

El enfoque del *marketing mix* acabó por manifestarse como demasiado restrictivo, al considerar al consumidor como un sujeto pasivo y otorgar a las empresas exclusivamente el rol activo en la relación de intercambio. En la interacción proveedor-usuario que se produce en un servicio, el cliente adopta un rol de coproductor, en ocasiones junto con otros usuarios ocasionales. Tal situación se hace más evidente a medida que aumenta el grado de interacción requerido por el propio servicio.

Frente a la función de marketing tradicional centrada en la base tangible y visible de los bienes de consumo, la intangibilidad asociada a los servicios añade tres nuevos objetivos a la función de marketing (Abalo, 2006): (1) la interacción proveedor-usuarios, (2) el contexto de interacción y (3) el resultado (*outcome*) de la prestación del servicio.

Se abre así una nueva perspectiva que pone de manifiesto la necesidad de abordar la complejidad de las relaciones proveedor-usuario en el contexto de interacción. El nuevo enfoque presta atención a la parte de producción del servicio en la que participa el cliente y el elemento primordial lo constituye la gestión de las relaciones personales que se producen en las interacciones comprador-vendedor en el proceso de consumo-uso de un servicio (Abalo, 2006).

En tal planteamiento a las denominadas comúnmente 4 “p” incluidas en el *marketing mix* (*product, price, promotion, placement*), habría que añadir otros elementos:

- Booms y Bitner (1981): personas (*people*), entorno físico (*physical*) y procesos (*process*).
- Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993): consideran que el arma competitiva más importante es el propio desempeño, la prestación (*performance*).

En la actualidad, y fruto de esta nueva manera de entender las relaciones con los clientes usuarios, tanto en empresas productoras de bienes de consumo como en organizaciones prestadoras de servicios, se considera que todo sector es, potencialmente, un sector en el que el usuario participa activamente.

Tales planteamientos han dado lugar al *enfoque relacional* del marketing de servicios (Berry, 1983), que gira en torno al establecimiento, mantenimiento y consolidación de relaciones a largo plazo con los clientes más allá de las transacciones específicas (Abalo, 2006). Por ello se han desarrollado técnicas y estrategias específicas para panificar la interacción entre comprador y vendedor (marketing interactivo) y para formar, implicar y motivar a los empleados para que se esfuercen en conseguir un alto grado de satisfacción en los cliente (Grönroos, 1982).

Como ejemplo destacado dentro de este nuevo paradigma nos encontramos con la teoría de la *gestión de los momentos de la verdad* (Carlzon, 1987), que hace referencia a cada una de las interacciones que se producen entre los representantes de la empresa y el cliente durante el proceso de prestación del servicio, y que van a constituir la principal fuente de ventajas competitivas al generar un valor añadido en cada proceso de interacción.

En definitiva, esta nueva funcionalidad del marketing busca la rentabilidad empresarial a partir del establecimiento de relaciones activas, estables y duraderas con los clientes busca la diferenciación de la oferta a través de la prestación de un servicio excelente y personalizado. Por ello, la función de marketing debe orientarse antes, durante y después del proceso de intercambio a conocer y satisfacer las necesidades de los usuarios actuales y potenciales.

Para conseguir el objetivo de la consolidación de relaciones estables con los clientes la herramienta estratégica por excelencia ha sido ofertar un nivel adecuado de calidad de servicio (Berry y Parasuraman, 1993; Grönroos, 1982, 1990). Desde el nuevo paradigma se presenta la relación calidad de servicio-fidelidad-rentabilidad como el eje de la estrategia relacional. Es por ello que la calidad se presenta como un constructo de máxima prioridad en la investigación dentro del marketing de servicios.

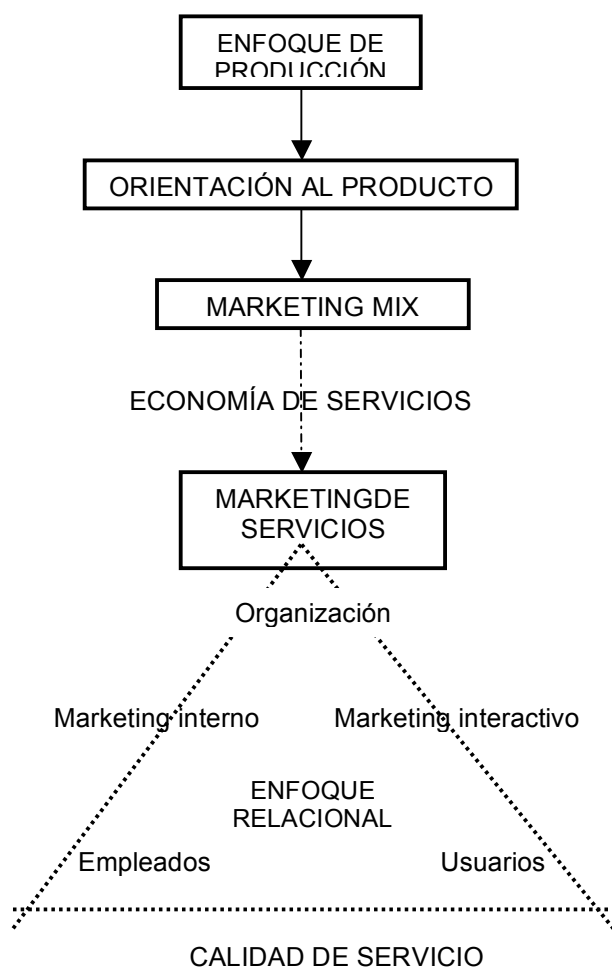


Figura 2. Evolución de la funcionalidad del marketing (Abalo, 2006)

2.4. MARKETING Y SEGMENTACIÓN

2.4.1. Mercado y segmentación

Las empresas que se encuentran ante un mercado sobre el que quieren lanzar su oferta de productos o servicios, pueden optar por diferentes estrategias de cobertura:

- **Mercadotecnia indiferenciada:** la empresa trata de llegar a la globalidad del mercado con una sola oferta decidiendo ignorar los segmentos que puedan encontrarse en dicho mercado.
- **Mercadotecnia diferenciada:** la empresa evalúa el mercado global y lo divide en segmentos, de los cuales hace una selección de aquellos que se ajustan mejor a sus intereses de negocio. La empresa se dirige a esos segmentos seleccionados y diseña ofertas diferenciadas que se ajusten a cada uno de ellos.
- **Mercadotecnia concentrada:** la empresa analiza el mercado global y lo divide en segmentos eligiendo solo uno de ellos al cual dirige sus ofertas. Se especializa en dicho segmento e intenta convertirse en su referente.

Las estrategias de cobertura más globales implican un mayor riesgo para la empresa porque tiene que ofrecer un producto o servicio que se ajuste a las necesidades y gustos de todos los clientes. También es cierto que ello conlleva menores costes de producción y publicidad al realizarse estos en una sola dirección, pero la mayor parte de los expertos de mercado no recomiendan este tipo de estrategia, pues es muy difícil desarrollar un producto o marca que satisfaga a todos los consumidores.

La organización debe delimitar su “mercado meta” para orientar todos sus esfuerzos de mercadotecnia en ese sentido, racionalizando sus recursos. De este modo y para favorecer la racionalidad del crecimiento empresarial e intentar canalizar de un modo más seguro los esfuerzos por ofrecer una oferta adecuada de productos y servicios, se ponen en funcionamiento las distintas técnicas y estrategias de segmentación del mercado.

La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado heterogéneo total al que se podría destinar un producto en varios segmentos o partes, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes. Asumiendo que existen diferentes grupos de consumidores con comportamientos diferenciados entre sí, la segmentación de mercado busca la identificación y caracterización de los mismos. En este sentido, la segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se les aplica una estrategia comercial diferenciada con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (Santesmases, 2001).

La organización puede así diseñar productos que realmente se correspondan con las exigencias reales del mercado y sus estrategias de comunicación resultar más efectivas, al dirigirse de manera más específica a cada segmento.

Por otro lado, el fin de la segmentación es incrementar la satisfacción del consumidor y la demanda de mercado (Mullin, Hardy y Sutton, 1995), ya que permite comprender mejor lo que los clientes desean de las dimensiones del servicio (Davidow, 1989). Conocer como se distribuyen los usuarios resulta de gran valor con el fin de reorientar los esfuerzos de cada organización concreta en la dirección más correcta para sus intereses de negocio

No obstante, la segmentación puede elevar los costes de producción ya que diferencia los productos según el segmento al que se dirige.

2.4.2. Criterios de segmentación

Los destinatarios de un producto o servicio pueden ser caracterizados en función de distintos aspectos tales como el sexo, la edad, el poder adquisitivo, la localización geográfica o la capacidad para desarrollar una práctica deportiva.

Autores como Mullin et al. (1995) consideran que este estudio de los consumidores ha de convertirse en el punto de partida de la actividad empresarial y cualquier decisión ha de tener presente la necesidad de diferenciar a las personas. Precisamente para distinguir a estos destinatarios dentro del mercado global se hace necesario la aplicación de criterios de segmentación ateniéndose a las características de las personas que lo forman.

Existen muchas bases válidas para segmentar un mercado. Una dicotomía para clasificar esas bases de la segmentación se refiere a la contraposición entre atributos físicos y conductuales. Los atributos físicos incluyen *“las variables geográficas, demográficas y socioeconómicas y los atributos conductuales incluyen los beneficios del producto, el uso del producto y las variables psicográficas”* (Kim y Kim, 1998, p. 276).

Profundizando en esta categorización, Frank, Massy y Wind (1972), nos plantean la existencia de dos grandes criterios de segmentación: los objetivos y los subjetivos. A su vez, una segunda categorización se puede establecer entre criterios generales y específicos:

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN		
Tipos	Generales	Específicos
Objetivos	1) Demográficos: sexo, edad 2) Geográficos: región, hábitat 3) Socioeconómicos: ingresos, ocupación, clase social	1) Estructura del consumo 2) Uso del producto 3) Lealtad 4) Tipo de compra: primera o repetición 5) Situación de compra 6) Lugar de compra
Subjetivos	<i>Segmentación psicográfica</i> 1) Personalidad 2) Estilo de vida	1) Beneficio buscado 2) Actitud 3) Percepción 4) Preferencias 5) Sensibilidad a las variables de Marketing

Tabla 8. Criterios de segmentación (Frank, Massy y Wind, 1972)

En el ámbito de los servicios hay un tipo de segmentación que se hace especialmente relevante por el propio nivel de implicación que se precisa del usuario en el proceso de prestación: la segmentación actitudinal, que toma como criterio el tipo de disposición de ánimo que un usuario ejerce cuando vivencia y consume un servicio.

Desde una perspectiva multidimensional, la actitud se entiende como una predisposición a responder a alguna clase de estímulos con cierta clase de respuestas (Rosenberg y Hovland 1960).

Beckler (1984) mantiene que existe un triple componente en toda actitud, y esos tres componentes se relacionan entre sí. Los tres componentes serán:

- **Componente afectivo.** Se ha considerado siempre como el componente fundamental de la actitud. Así, conocido un objeto o situación es posible y probable que se le asocie con sentimientos de agrado y desagrado a tal conocimiento, especialmente si los referentes son de alguna importancia (interés, valor) para el sujeto. Una de las formas más usualmente consideradas, por la que los objetos adquieren carga afectiva, es el condicionamiento (experiencia), pero también la reflexión puede serlo.

- **Componente cognitivo.** Podría ser la introducción al fundamento principal de la actitud. Podrán ser más o menos erróneos, o muy parciales, los conocimientos que una persona tiene de un objeto o situación, pero por sí mismos son suficientes para fundamentar una actitud.
- **Componente conativo o comportamental.** Hacen referencia a intenciones conductuales o tendencias de acción en relación a una actitud. Es el aspecto dinamizador de la actitud. Se trata de una consecuencia de la conjunción de los dos componentes anteriormente citados.

Savater (1995) extrae los siguientes rasgos comunes que caracterizan a las actitudes:

- La actitud se entiende como una predisposición, existente en el sujeto y adquirida por aprendizaje, que impulsa a éste a comportarse de una manera determinada en determinadas situaciones.
- Se supone que la infraestructura de esta predisposición es algún estado mental.
- Se supone también que este estado mental se halla integrado por tres elementos: comportamental, afectivo y cognitivo.

Finalmente, debemos advertir que con frecuencia la segmentación más útil se obtiene incluyendo de manera simultánea variables diferentes. El objetivo de identificar y caracterizar a los posibles tipos de usuarios concretos de un producto o servicio, puede ser abordado desde una perspectiva multidimensional, a través de una segmentación integral. Así, aunque tradicionalmente se ha recurrido a las variables sociodemográficas y, por extensión, *psicográficas*, para llevar a cabo dicha segmentación, en mercados maduros dicha estrategia deja de ser eficaz, por lo que es preciso recurrir a estrategias más complejas, capaces de integrar información de índole muy diversa, gracias a la utilización de procedimientos multivariantes avanzados (Picón, Varela y Lévy, 2004).

Técnicas específicas como el análisis de conglomerados o *cluster* permiten identificar grupos de usuarios homogéneos entre sí que se diferencian de forma significativa del resto de la población y para los que corresponderá el diseño de estrategias y acciones de marketing particularizadas.

3.1. EL DEPORTE COMO BIEN DE CONSUMO

Diferentes autores (Heinemann, 1994; Mullin, 1995) han intentado definir las características de las dimensiones del fenómeno deportivo susceptibles de ser tratadas como posibles elementos de consumo. Estos autores se han aproximado al concepto desde una visión global que incluye tanto a los productos o bienes de consumo, como a los servicios derivados del deporte, con el objetivo final de caracterizar esta parcela de la actividad económica y empresarial.

En su análisis para proceder a esta caracterización, Mullin (1995), destacó los siguientes componentes característicos del producto deportivo:

1. La forma de juego en si misma: aquí estaría representado el deporte espectáculo como emoción por la competición y el deporte lúdico como recreación y disfrute en la práctica.
2. El acontecimiento y sus estrellas: en el deporte espectáculo el producto lo constituye el propio juego y sus jugadores estrellas.
3. La entrada: facilita el acceso a un acontecimiento, o la utilización de servicios o instalaciones.
4. La organización: búsqueda de la fidelidad al centro.
5. Instalaciones deportivas: son la infraestructura necesaria para la práctica.
6. Materiales, infraestructuras y modas.
7. Otros servicios: venta de otros servicios relacionados con el núcleo "deporte".
8. Personal y procesos: personal a cargo de las instalaciones, técnicos que imparten servicios.

Con anterioridad, Heinemann (1994) se había centrado en los tipos de productos deportivos, tratando de ofrecer una clasificación exhaustiva a partir de un esquema formado por cuatro tipos básicos:

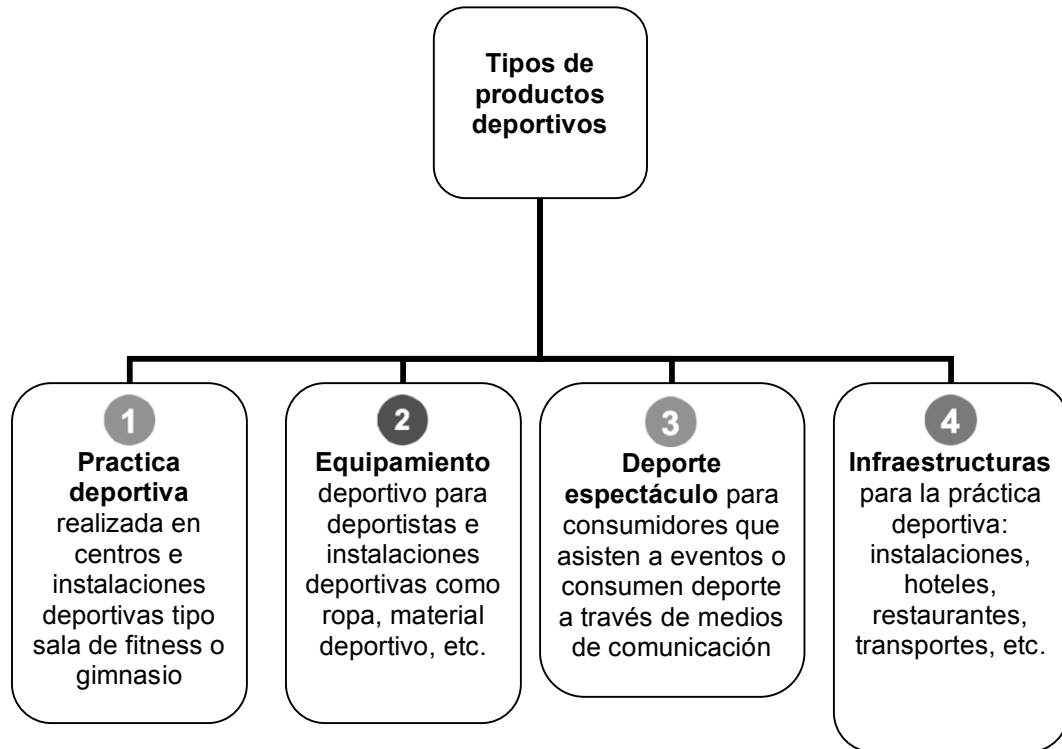


Figura 3. Tipos de productos deportivos (Heinemann, 1994)

Esta última clasificación se aproxima más a la división del mercado en productos y servicios como entes de naturaleza esencialmente diferencial.

Pero, en cualquier caso, el deporte ocupa un lugar preponderante y para Heinemann (1994) el consumo del espectáculo deportivo y el consumo de artículos deportivos están teniendo un desarrollo que por ahora parece imparable, y que sitúan al deporte como uno de los protagonistas de las actuales sociedades de masas.

Las conductas deportivas están asociadas a unos determinados valores sociales y atribuciones de rol que colaboran en la expansión de bienes asociados a determinadas marcas del ámbito del deporte. Surgen de este modo todos los productos vinculados a la imagen de los grandes clubes deportivos y los deportistas más famosos. Líneas de ropa exclusiva, calzado, relojes, joyas... conforman un universo que traslada al consumidor doméstico los valores y apreciaciones sociales que llevan aparejadas el deporte profesional y sus estrellas. Su consumo implica más que la adquisición de un bien, implica la vinculación afectiva hacia un determinado estilo de vida e imaginario social.

Otro producto de gran expansión es el material específico de las distintas modalidades deportivas necesario para su práctica. Existe un gran y diversificado mercado de estos materiales técnicos dirigidos a todo tipo de clientes y todo tipo de necesidades económicas y de práctica. De hecho, en este segmento, han surgido en los últimos años modalidades deportivas de rápida expansión que requieren de un gasto considerable para el inicio de su práctica. Modalidades como el *surf*, el *bodyboard*, el *snowboard*, el esquí, el golf, la bicicleta de montaña, la escalada, etc. exigen un gasto bastante elevado para el inicio de su práctica; una oportunidad única para las empresas de este sector. Y, para aquellos, que no estén dispuestos a este desembolso también habrá otro tipo de organizaciones que alquilen este material. Un ejemplo de esta circunstancia son las estaciones de esquí o los clubes de golf.

Los productos nutricionales constituyen otra importante fuente de ingresos en este sector. La nutrición deportiva y los suplementos dietéticos están cobrando un especial relieve en la cultura de los centros deportivos, sobre todo en lugares como los Estados Unidos en donde un gran número de practicantes declara utilizar este tipo de productos. Una práctica antes solamente reservada para los deportistas de competición se está extendiendo a los deportistas aficionados, incrementando los niveles de consumo de un segmento que antes estaba mucho más restringido.

3.2. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO

El campo del marketing deportivo o de la propia comercialización del deporte es enormemente amplio y las áreas que abarca son muy dispares. Sin duda porque también son diversos los productos, los eventos y los servicios a comercializar dentro del extenso espectro del fenómeno deportivo.

Mullin fue el primer gran estudioso de los procesos integrantes de la mercadotecnia del deporte y propuso la siguiente definición centrada en los eventos deportivos (Mullin, 1983; p 102): *“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio”*. Con posterioridad, Mullin, Hardy y Sutton (1995, p. 24) especificaron que *“el marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido*

diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio”.

La propia dinámica del mercado y el aumento exponencial de la demanda de productos y servicios deportivos reclamó el interés del marketing por el deporte y los mismos enfoques y técnicas de otros ámbitos empresariales se aplicaron al fenómeno deporte. El constante crecimiento del mercado de consumidores de productos deportivos, de practicantes y de espectadores hizo que el proceso de introducción del enfoque y las técnicas del marketing fuese intenso y rápido. El propio Mullin sintetizaba en 1983 el camino recorrido haciendo mención de dos avances del marketing deportivo:

1. La comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte.
2. La comercialización utilizando el deporte como vehículo promocional para los productos de consumo industriales y los servicios.

Poco después, el propio Mullin (1985) precisa el significado de los distintos destinatarios de las acciones de marketing para poner de manifiesto una primera segmentación de los consumidores de productos y servicios deportivos:

1. Participantes primarios: aquellos que practican el deporte en cuestión.
2. Participantes secundarios: directivos, árbitros, etc.
3. Participantes terciarios: periodistas, anunciantes, etc.
4. Espectadores primarios: aquellos que presencia un evento en directo.
5. Espectadores secundarios: aquellos que contemplan un evento a través de los medios de comunicación.
6. Espectadores terciarios: aquellos que experimentan el producto deportivo indirectamente (por ejemplo verbalmente, a través de la prensa, etc.).

Precisamente en el período que Mullin tiene como referencia (1970 y 1980) se sitúa el punto de inflexión que marca el avance del interés por la práctica deportiva en los principales países desarrollados. En su primera obra, y en medio de este contexto expansivo, el propio Mullin (1983) había identificado tres tipos de aplicaciones del Marketing al deporte, y que se dirigían ya hacia grupos diferentes de posibles consumidores:

1. Marketing para promover el interés del aficionado al espectáculo.
2. Marketing para promover la participación en actividades deportivas.
3. Marketing para promover el consumo de otros productos utilizando como medio el deporte.

Continuando con la misma línea de análisis, Chalip (1992) profundizó en esa triple dimensión del marketing deportivo:

1. Marketing para promover el interés del aficionado: busca incrementar la asistencia y la intensidad de la atención prestada a uno o más deportes, equipos, eventos o espectáculos deportivos.
2. Marketing para promover la práctica deportiva: persigue incrementar el volumen, el ratio, o la frecuencia de la participación en programas de actividades físico-deportivas.
3. Marketing para promover la comercialización de productos (promociones) a través del deporte: utiliza la audiencia deportiva para vender todo tipo de productos (relaciones de patrocinio).

Campos (1997) añade nuevas dimensiones a esta triple funcionalidad del marketing deportivo:

- Marketing para promover la venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los *fans* o simpatizantes de determinados equipos deportivos y a los propios practicantes.
- Marketing para promover la venta a las empresas de los valores comunicativos que el deporte puede transmitir (centrado sobre todo en la captación y gestión de patrocinios para el deporte a cambio de imagen, notoriedad, credibilidad, etc.).

Las distintas líneas de actuación se recogen en la **Tabla 9**.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL MÁRKETING DEPORTIVO		
MARKETING DE PRODUCTOS	1	Marketing para conseguir ventas de productos deportivos en general.
	2	Marketing para conseguir la venta de productos a <i>fans</i> y seguidores.
	3	Marketing para contribuir a la venta de productos no deportivos a través del deporte.
MÁRKETING DE SERVICIOS	4	Marketing para fomentar el interés del aficionado hacia espectáculos, eventos, equipos y competiciones.
	5	Marketing para lograr aumento de los practicantes.
	6	Marketing para establecer relaciones de patrocinio.

Tabla 9. Resumen de líneas de actuación del marketing deportivo (elaboración propia)

Por otra parte, el propio Campos (1997) establece una distinción de las orientaciones del marketing deportivo en función del tipo de organización:

- Marketing de las entidades privadas con ánimo de lucro: fundamentado en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Tratarían de buscar un beneficio económico a través de la oferta de actividades deportivas.
- Marketing de las entidades públicas sin ánimo de lucro: centrado en el logro de un desarrollo deportivo sostenible. Presentarían como misión la extensión de hábitos deportivos sólidos y continuados entre toda la población.

Como se ve, asistimos a un gran dinamismo dentro del enfoque y las técnicas de marketing en este sector. En un primer momento se había centrado en aspectos tan concretos como la comercialización de eventos, la práctica deportiva o la venta de material específico. Pero cada vez más se orienta en un sentido más amplio: explotación de marcas comerciales y derechos de imagen, patrocinio deportivo, productos exclusivos para espectadores y *fans*, moda, etc. De los elementos tangibles se ha pasado a la explotación de los valores intangibles asociados al deporte y a sus practicantes. El marketing ha hecho suya también la tarea de gestionar entre otras cosas la vinculación emocional, la afinidad, o la identificación con las entidades deportivas, los deportistas o las propias modalidades. Los sentimientos que el deporte genera y las posibilidades que tiene en la venta de productos y servicios asociados ponen de manifiesto la enorme potencialidad del fenómeno deportivo dentro del ámbito empresarial y comercial.

Por último, en el contexto específico de los centros deportivos y gimnasios, podría decirse que la funcionalidad del marketing se centra en cubrir una doble tarea:

- Obtener un conocimiento adecuado del comportamiento del mercado y diseñar estrategias que permitan movilizar la demanda, llamar la atención de los clientes potenciales y despertar su interés por los servicios que se ofertan.
- Contribuir a la toma de decisiones acerca de cómo adecuar los programas o servicios a los requisitos de los clientes/usuarios.

3.3. PECULIARIDAD DEL SERVICIO DEPORTIVO

3.3.1. Características generales

Los servicios deportivos comparten muchas de sus características esenciales con la mayoría de prestaciones de servicios que tienen lugar en el ámbito empresarial. Así, López (2001) reconoce en el deporte las siguientes características que resultan similares al resto de los servicios:

- El producto deportivo es inconsistente de un consumo a otro. Los servicios son totalmente diferentes los unos de los otros.
- El producto deporte suele ser un módulo dentro del total del paquete que forma dicho servicio.
- Los consumidores del deporte raramente lo consumen a solas. Se suele consumir en grupo y realizando varias actividades.
- El producto deporte ofrece al cliente la satisfacción de distintos deseos o necesidades básicas como la salud, la diversión o la sociabilidad.

Mundina y Calabuig (1997) ponen también de manifiesto distintas características de los servicios deportivos:

- **Intangibilidad**, el servicio deportivo consiste en una prestación, una acción, que no se puede tocar ni almacenar, a pesar de que suele realizarse con un soporte físico como base (instalaciones, equipamientos, material deportivo, espacios deportivos, etc.).
- **Inseparabilidad**, el servicio no puede ser separado de quien lo presta o fabrica. La *servucción* va unida al consumo. Solo se puede consumir una clase en el momento en el que el profesor la imparte.
- **Variabilidad**, la prestación de un servicio nunca se produce de la misma manera. Una clase nunca será igual a otra aunque sea impartida por el mismo profesor y a los mismos alumnos. De hecho, el usuario de un servicio deportivo valora positivamente la falta de monotonía y no quiere encontrarse cada día con una clase de gimnasia igual.
- **Caducidad**, los servicios deportivos son perecederos. Si no se consumen en el momento de ser producidos se pierden, no se pueden recoger y utilizar en otro momento.
- **Implicación del usuario en la prestación del servicio y relación personal entre comprador y vendedor**, en los servicios deportivos se produce de manera muy notoria la implicación del usuario en la prestación del servicio. La propia naturaleza del deporte exige la participación activa de la persona que recibe el servicio y la relación directa con quien lo vende.

Por su parte, Desbordes et al. (2001) consideran que las cuatro características definitorias de la oferta genérica de servicios (intangibilidad, imposibilidad de almacenamiento, calidad inestable y simultaneidad entre la producción y el consumo) se encuentran de forma más marcada en los servicios deportivos. Pero no todas las características de los servicios deportivos los asemejan a los servicios genéricos. Su propia naturaleza está conformada por una serie de elementos que les otorgan identidad (Quesada y Díez, 1997) tal y como muestra la **Figura 4**.

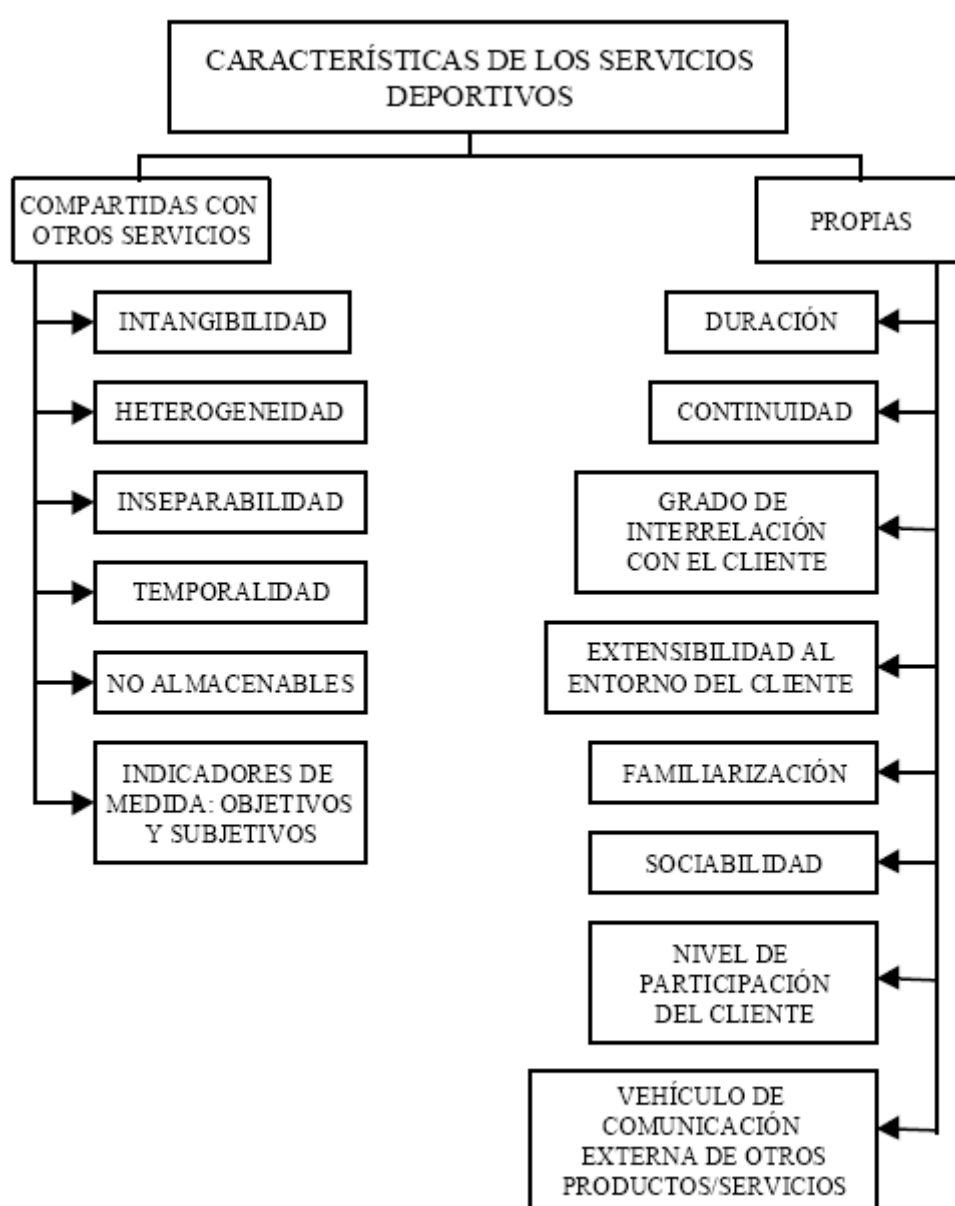


Figura 4. Características de los Servicios Deportivos (Quesada y Díez, 1997)

Heinemann (1998) pone de relieve otro importante aspecto característico del servicio deportivo: el trabajo con casos individuales. A pesar de la estandarización de los métodos y las formas de trabajo, la prestación supone un trabajo con casos individuales e implica una adaptación que depende de las posibilidades y necesidades concretas: habilidades motrices y técnicas, posibilidades físicas, necesidades de movimiento, etc.

Por su parte, Desbordes et al. (2001) señalan cuatro elementos característicos que refuerzan la peculiaridad del servicio deportivo:

- **Dimensión emocional:** tanto para los casos en que se asiste como espectadores como en los que se da la práctica directa de quien recibe el servicio. Determinados elementos como la implicación, el apasionamiento, el ambiente social, el ánimo del entrenador, la competitividad o el reto personal, la presencia del público, etc. resultan de gran relevancia.
- **Dimensión ambiental:** que destaca la importancia del entorno (de las instalaciones y los espacios deportivos) en que se produce la práctica sobre el grado de satisfacción del practicante consumidor.
- **Participación activa del consumidor:** que coopera en el proceso de producción del servicio, siendo su propio gasto de energía (y no la del ofertante), sus esfuerzos y sus recursos lo que da consistencia al servicio. El propio éxito de la producción deportiva está condicionado al nivel de dominio corporal, de la técnica, de los objetivos deportivos, de la forma física o del tiempo disponible por el practicante. Así, por ejemplo, las posibilidades de alcanzar progresos condicionan el grado de satisfacción y la motivación para mantenerse fiel a la práctica más allá de otras consideraciones pertenecientes únicamente al ofertante o a la entidad prestadora del servicio.
- **Dimensión simbólica:** el deporte permite al practicante valorarse a los ojos de los demás y obtener una posición social. De esta forma, en el ámbito de la estética corporal se comprueba como habitualmente los deportistas y los simples practicantes manifiestan una preocupación acusada por su aspecto (delgadez, ropa, cuidados del cuerpo).

Esta misma característica es destacada por López (2001) al señalar que el deporte ha llegado a generar valores y modelos estéticos vinculados a determinados arquetipos que han alcanzado un amplio reconocimiento social.

3.3.2. Implicación del cliente, relaciones personales y emociones

Probablemente, la diferencia más importante en la provisión de este tipo de servicios en relación a la producción de bienes tangibles o a otro tipo de servicios es la implicación del cliente en el proceso de prestación de una forma indisoluble. Más allá de la simple participación activa del cliente, es gracias a su compromiso real con la propia actividad que realiza como éste consigue los resultados y, en gran medida, llega a alcanzar la satisfacción con el servicio. En este sentido, Chelladurai y Chang (2000) consideran que la percepción que el cliente tenga de la calidad de su propia implicación es crítica para la continuidad de su participación en la actividad. Estos autores observan que los clientes de la mayoría de los centros deportivos necesitan tomar parte en actividades físicas de manera enérgica para que el servicio sea producido, ellos son literalmente los co-productores del servicio. El cliente de un servicio desarrolla diferentes roles y es visto al tiempo como el comprador de un servicio que se basa en su opinión sobre la utilidad del mismo y como usuario (Chelladurai y Chang, 2000).

Chelladurai y Kyungro (2000, p. 7) destacan en los servicios de participación que se materializan en el contexto deportivo como *la presencia del usuario puede ser energética, vigorosa y, en ocasiones, agonística. Por este motivo, la percepción de la calidad de su propia implicación llega a resultar decisiva para la continuidad en la actividad.* De este modo, el cliente se convierte en auténtico prestador o proveedor del servicio que él mismo recibe, utilizando personalmente las instalaciones del centro y, en su caso, estando asistido por la ayuda del personal.

Por otra parte, los atributos propios del servicio deportivo (intangibilidad, heterogeneidad, prestación y consumición simultánea, etc.) reafirman la idea de que las interacciones entre el cliente y el empleado del servicio son totalmente decisivas para la producción/prestación y el consumo. Desde este enfoque, en la prestación del servicio el “¿cómo?” adquiere una relevancia decisiva, lo que Campos (2000) denomina *calidad funcional*. El personal constituye entonces el elemento central en la prestación de un servicio del tipo que se ofrece en los servicios deportivos. Esto se observa con claridad siguiendo el modelo teórico de Grönroos (1984), quien plantea un modelo de calidad del servicio en el que junto a un *rendimiento instrumental* se da lo que este autor acuña como *rendimiento expresivo*. Este último se asocia a “cómo” se presta el servicio y, en este sentido, la materialización de la prestación depende en gran medida de los factores humanos o emotivos que se derivan de la interacción entre profesionales y clientes.

Es conveniente que, junto a respuestas técnicas el empleado sea capaz de expresar emociones que favorezcan la prestación del servicio y la satisfacción. La capacidad de empatía y el sentimiento de solidaridad se convierten así en elementos de gran relevancia. López (2001) puso empíricamente de manifiesto la importancia de la actitud de los profesionales que prestan el servicio en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, más allá de su capacitación y habilidad técnicas. Este trabajo establece como desde la perspectiva del cliente el monitor deportivo se presenta con dos tipos de características o dimensiones:

- Las profesionales: titulación, conocimientos, habilidad técnica, etc.
- Las personales: simpatía, trato y actitud hacia el usuario.

Lo mismo sucede con el resto del personal que presta sus servicios en el centro, ya que el cliente espera ante todo que presente cualidades humanas. Asimismo, también se destaca como variable importante para los clientes, dentro de lo que constituye la caracterización del personal, la rapidez en la solución de problemas y en la atención a sus demandas. En cuanto al servicio, se espera un trato personalizado, con poca gente, de forma continua, con fidelidad por parte del técnico encargado de producir el servicio (López, 2001).

Otro aspecto destacado es el referido más concretamente a las respuestas emocionales. La consideración de las emociones estaban ya presentes en los trabajos de Price et al. (1995) *en el contexto de la práctica del rafting*. Estos trabajos son pioneros en el estudio de las emociones en las transacciones entre empleado y cliente y distinguen varios factores dentro de este *rendimiento emocional*. Entre ellos la denominada *provisión de extras* hace referencia a los beneficios que en principio no son ni esperados ni contratados y que hacen que la relación vaya más allá de un intercambio transaccional estándar al incluir el valor propio de la implicación por parte de los empleados.

Estos autores distinguen entre *transacciones abiertas y cerradas*, de forma que el tipo de servicio que se produce en el caso del deporte se relacionaría más directamente con la segunda opción, por cuanto el proveedor del servicio va a estar implicado de manera activa y compartiendo sentimientos con los usuarios. Éstos, por su parte, mantienen la creencia de que los proveedores están interesados en ellos como personas y no sólo como clientes.

La frecuente proximidad espacial que tiene lugar entre profesionales y clientes en los centros deportivos hace que se experimenten, en mayor medida, sentimientos de apego e implicación

personal. Es habitual que se perciba a los proveedores como dignos de confianza. En el contexto de la *práctica del rafting* estos autores intentan demostrar que cuando hay contacto entre empleado y cliente y el propio cliente espera del empleado que esté implicado activamente, la gestión de las emociones puede mejorar la gestión de los servicios. Adquiere, entonces, relevancia el concepto de *trabajo emocional*, que para Dubé y Menton (1998) se da más en transacciones abiertas, en donde se espera que el empleado esté implicado activamente y comparta las emociones con los clientes.

Por su parte, Luna-Arocas y Mundina (1998) en el contexto de las actividades náuticas constataron la relevancia de este tipo de componentes como clave en la satisfacción del participante. Así, trataron de poner en relación las motivaciones para la participación en estas actividades y los sentimientos que este tipo de experiencias suscitaban en los participantes con la satisfacción de los mismos. A partir del análisis de las emociones estos autores obtuvieron tres categorías básicas que englobaban los sentimientos experimentados por los participantes: felicidad, soledad y libertad.

Desde su enfoque, la satisfacción del consumidor consistía en una evaluación afectiva, cognitiva y conductual, que tiene lugar tanto en el momento del consumo de un producto o servicio, como en el periodo previo y posterior. La consideración de las respuestas emocionales les llevó a concluir que las emociones generadas tenían el mayor poder de predicción de la satisfacción. En tal sentido, la búsqueda por parte de los usuarios de una calidad de servicio emocional en el contexto de los centros deportivos hace que el papel que desempeñan los empleados de contacto sea fundamental. Y, en consecuencia, la expresión de las emociones que esperan los clientes influirá notablemente sobre la evaluación que realizan del servicio.

No obstante, también resultan relevantes las interacciones que se producen entre los propios clientes, como por ejemplo entre los participantes en una clase de *fitness* que pueden ayudarse en sus esfuerzos por conseguir mejorar el estado físico o perder peso (Chelladurai y Kyungro, 2.000). Estos mismos autores ponen de manifiesto que los servicios deportivos presentan un componente característico que se refiere al grado de participación e implicación del usuario. Así, de manera general, se produce un mayor grado de interrelación de los prestadores del servicio con el cliente/usuario, una mayor necesidad de familiarización en el trato, un mayor nivel de implicación del propio usuario y, en definitiva, mayor poder de socialización que otro tipo de servicios.

3.4. TIPOS DE SERVICIOS DEPORTIVOS

Para promover y dar respuesta a esta demanda emergente relacionada con la actividad física, la sociedad de las últimas tres décadas ha visto aparecer en los países más desarrollados un número ingente de ofertantes de servicios: empresas, asociaciones, entidades públicas, particulares, etc. Todo tipo de organizaciones y profesionales han ofrecido una amplia gama de servicios dirigidos a clientes/usuarios que manifestaban objetivos diversos con respecto a la actividad deportiva.

La clasificación más general e intuitiva que se puede presentar en relación con esas propuestas parte de la clasificación dicotómica de Chelladurai (1992) de los servicios deportivos en dos grandes grupos:

- Servicios de participación.
- Servicios para los espectadores.

Así nos encontramos con un tipo de prestación en que el usuario es el protagonista de la práctica deportiva y otro tipo de servicios que se centran en la asistencia y el disfrute de la práctica que tiene lugar en determinados eventos y acontecimientos deportivos. Profundizando en la misma clasificación, el propio Chelladurai (1992) establece distintos tipos de servicios de participación en el ámbito deportivo:

- Los que dan placer a los consumidores.
- Los que producen salud y forma física.
- Los que producen habilidades humanas.
- Los de excelencia humana.
- Los de subsistencia humana.
- Los servicios humanos curativos.

Las bases para esta clasificación se encuentran tanto en la distinción entre servicios de consumo y servicios humanos como en los motivos para la participación de los clientes. Siguiendo el mismo esquema, y considerando el tipo de papel del cliente/usuario en relación con la práctica deportiva, Chelladurai y Kyungro (2000) distinguen en el deporte entre servicios para el consumidor y servicios humanos. Por su parte, Desbordes et al. (1999) en su segmentación de la demanda de los servicios deportivos en la población francesa distinguen los siguientes tipos:

- **Demanda de deporte de competición:** considerada por este autor como relativamente marginal frente a otros tipos de práctica que tienen como motivación la salud, el ocio o la relajación. Es una demanda ligada al género masculino en deportes como el tenis, el golf, del baloncesto o el atletismo y sobre todo en los casos del fútbol o el rugby.
- **Demanda de deportes de ocio:** que prefieren nueve de cada diez practicantes para los que la salud, la relajación y el disfrutar del deporte con la familia o con amigos son la principal motivación. Se trata esencialmente de una población joven y mayoritariamente masculina que pertenece a categorías sociales más altas.
En cuanto a las modalidades elegidas para estos deportes de tiempo libre los datos referidos al año 1997 en Francia destacan la natación (21%), el ciclismo (18%), el fútbol (16%), la puesta a punto (14%), la marcha o caminata (14%) y el tenis (14%).
- **Demanda de espectáculos deportivos:** constituida por antiguos practicantes y por no practicantes deportivos aficionados que asisten a las competiciones in situ o que siguen los eventos a través de los medios de comunicación.
- **Demanda cautiva del deporte educativo:** referida a la demanda de los educadores (profesores de educación física y deportiva, animadores de los municipios, etc.) que son cada vez más numerosos y que han dado lugar a la presencia de sociedades comerciales a las que han tenido que subcontratar una parte de su trabajo.

Este contexto expansivo ha generado recientemente un amplio abanico de oportunidades de negocio (uso de instalaciones, enseñanzas, formación, etc.), que ha hecho posible la aparición de diferentes tipos de empresas centradas en la prestación de servicios dirigidos a la práctica deportiva. Heinemann (1998) clasificó este tipo de empresas comerciales en siete grupos (Página siguiente **Tabla 10**):

EMPRESAS COMERCIALES DE PRÁCTICA DEPORTIVA	
Tipo	Caracterización
GRANDES INSTALACIONES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS	Instalaciones centradas en una o varias disciplinas deportivas: centros de squash y tenis, piscinas privadas, etc. Satisfacen también servicios recreativos y cuentan con servicios complementarios: sauna, solarium, masaje, restaurante, asesoramiento, venta de accesorios, etc.
CENTROS DE FITNESS Y CULTURISMO	La actividad se centra en las diferentes formas de fitness y de musculación y se observa una elevada individualización y diversificación de las ofertas.
CENTROS MODERNOS DE DANZA Y GIMNASIA	La oferta comprende una amplia variedad de actividades que aúnan la danza y la música: ballet, gimnasia rítmica, estilos importados de otras culturas, técnicas especiales de danza y baile escénico, danza y ballet infantil, etc.
ESCUELAS DE BAILE	Centradas principalmente en los bailes de salón.
ESCUELAS DE DEPORTE	Empresas especializadas en la formación en diferentes disciplinas deportivas: escuelas de vela, surf, submarinismo, vuelo, paracaidismo, etc.
CENTROS DEPORTIVOS PARA LAS ARTES MARCIALES	Ofertas pioneras en la utilización comercial del deporte ofertando actividades tales como judo, kárate, kung-fu, taekwondo y otras formas de autodefensa han ido incorporando progresivamente ofertas en el ámbito del <i>fitness</i> .
OFERTAS DE PRÁCTICA DE AUTOAYUDA Y SALUD	Se incluyen distintas actividades: yoga, gimnasia de relajación, tai chi, etc.

Tabla 10. Tipos de empresas comerciales de práctica deportiva (Heinemann, 1998)

Desbordes et al. (1999) presentaron una propuesta para clasificar la amplia heterogeneidad de servicios deportivos. Esta clasificación además de referirse a aquellos servicios centrados en hacer posible la propia práctica deportiva, incluía otras opciones que habían ido surgiendo en torno al deporte y a la actividad física en sentido amplio:

- Los diseñados con el objetivo de satisfacer las exigencias de práctica deportiva activa de la población. Entre ellos se encuentran aquellos que se ofertan en centros deportivos, instalaciones deportivas, paquetes vacacionales, entrenadores personales, etc.

- Los que satisfacen las necesidades de contemplación de eventos deportivos y competiciones, que también constituye el consumo de un servicio deportivo de naturaleza intangible. El espectador recibe una percepción sensorial de un evento deportivo que le produce satisfacción y placer en un momento determinado en el tiempo. El espectador no adquiere un bien material, sino que experimenta sensaciones y sentimientos que lo satisfacen.
- Los que asesoran a particulares u organizaciones sobre distintos tipos de cuestiones relacionadas con este sector. Son suministrados por profesionales que ofrecen su asesoramiento y facilitan un soporte administrativo, de gestión y publicidad a las organizaciones deportivas.

En definitiva, en torno a las posibilidades y oportunidades que el deporte genera se ha ido conformando un complejo mercado de servicios dirigido a un amplio universo de destinatarios: deportistas, simples practicantes, ciudadanos en general, aficionados, seguidores y *fans*, asociaciones, entidades públicas, empresas, etc. En la página siguiente, **Tabla 11**, proponemos una clasificación actualizada, que toma como referencia las aportaciones anteriores, y que está elaborada desde el punto de vista de los ofertantes.

TIPOS DE SERVICIOS DEPORTIVOS COMERCIALES	
Actividad general	Servicios ofertados
GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Organización de eventos, gestión de instalaciones y equipamientos, organización de actividades y campamentos de tiempo libre, organización de competiciones deportivas, etc.
ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD	Programas de actividad física para colectivos específicos (tercera edad, obesidad, etc.), recuperación de lesiones, etc.
PRÁCTICA DEPORTIVA	<p><u>Condición física</u>: programas en Centros Deportivos y Gimnasios, entrenamiento personalizado, etc.</p> <p><u>Iniciación y formación deportiva</u>: escuelas deportivas, entrenamiento en clubes deportivos, campus deportivos, etc.</p> <p><u>Práctica de actividades de tiempo libre</u>: actividades náuticas, actividades en la naturaleza y de aventura, etc.</p> <p><u>Preparación física específica</u>: rendimiento deportivo, preparación para pruebas específicas (oposiciones, acceso a estudios y titulaciones, etc.), servicio de entrenadores personales, etc.</p>
FORMACIÓN TÉCNICA	Cursos para técnicos, monitores y entrenadores deportivos, cursos profesionales, actividades de reciclaje y actualización.
COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	Captación de patrocinios, campañas de promoción y captación de socios, publicidad, explotación de la imagen corporativa, etc.
OTROS SERVICIOS RELACIONADOS	Turismo deportivo, apuestas deportivas, medicina deportiva, comunicación y prensa, formación relacionada con la gestión, alquiler de equipamientos, etc.

Tabla 11. Tipos de servicios deportivos comerciales (Elaboración propia)

3.5. LA SEGMENTACIÓN EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

Los consumidores de servicios deportivos constituyen un mercado formado por una población muy heterogénea que ha crecido de manera constante en las dos últimas décadas del siglo XX. Independientemente de su condición social, preferencias, edad y otras características individuales, cualquier individuo es susceptible de ser un consumidor de servicios deportivos.

En la línea indicada por Koetler et al. (1996), considerando el marketing como la función que identifica las necesidades y deseos del cliente organizacional, determina a qué segmentos del mercado se puede servir mejor y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a estos mercados, diferentes autores (Kim y Kim, 1998; Luna-Arocas, 1998) han intentado identificar en el contexto de los servicios deportivos la existencia de un número limitado de segmentos de usuarios. Ello daría lugar a la posibilidad de establecer estrategias más específicas y concretas para cada uno de ellos.

En este sentido, por su simplicidad, los índices sociodemográficos resultan de gran utilidad para interpretar y segmentar el mercado deportivo. Desbordes et al. (2001) ponen de manifiesto para el caso del mercado francés como estos factores condicionan el consumo deportivo, destacando los siguientes:

- **Los ingresos:** las ganancias son el parámetro determinante en la aparición del consumo deportivo. El elemento esencial del consumo es el presupuesto.
- **Las categorías socio-profesionales:** el uso que se hace de la oferta deportiva varía según estas categorías, que se manifiestan como variables importantes para establecer indicadores de la distribución del consumo, la elección y el tiempo de práctica. Por otra parte, el cese de la práctica deportiva es más precoz en las categorías sociales más bajas y aumenta con el incremento del nivel social.
- **El nivel de estudios:** en la población francesa la práctica deportiva aumenta con el nivel de estudios y esto es más notable con los titulados en estudios superiores. Así, la posesión de una titulación constituye un buen indicador de la probabilidad de practicar algún deporte.
- **La edad:** la práctica deportiva disminuye con la edad. Se constata una menor disposición a la práctica que requiere una entrega temporal y física importante. La edad condiciona además las preferencias y el tipo de práctica. De manera más concreta, el envejecimiento incide en el uso de las asociaciones deportivas, cuyos miembros suelen decantarse por las de otro tipo. No obstante, se observa una progresión del consumo deportivo en elevadas franjas de edad y una tendencia a la instauración de una práctica deportiva permanente.
- **El sexo:** las diferencias de distribución de la práctica deportiva según el sexo tiende a reducirse. Las cifras sobre el conjunto de la población francesa tienden a minimizar una fuerte división sexual de las prácticas deportivas, si bien es entre las clases populares donde la división es más acusada. Existen también notables diferencias en el tipo de

práctica, las modalidades que incorporan un compromiso físico importante y resultan más exigentes son propia del género masculino y las que valoran más la dimensión estética son casi exclusivamente femeninas. Por otra parte, en los hombres prima más la dimensión competitiva y se sienten más atraídos por las prácticas con aparatos. Finalmente, los cambios en la situación familiar (boda, maternidad, etc.) afectan más a la práctica femenina.

Por otra parte, el ámbito deportivo de las asociaciones y clubes deportivos es especialmente discriminador, al igual que sucede en las asociaciones sindicales y en los partidos políticos, estas cuentan con menos mujeres que en otro tipo de asociaciones.

- **La situación geográfica:** en general, en lo que al deporte se refiere, el espacio no es para este autor un parámetro explicativo, si bien elementos como la pertenencia a una comunidad rural o a una ciudad condiciona el tipo de práctica y consumo. También resulta clave el tiempo que haya de dedicarse al acceso en la utilización regular de los servicios deportivos.

La práctica en las comunidades rurales y en las pequeñas comunidades se desarrolla habitualmente en el seno de una asociación, mientras que en las grandes ciudades se utilizan, principalmente, los servicios privados o independientes de cualquier otra estructura.

Otro criterio útil y relevante para la segmentación en el contexto deportivo es el recurso a las motivaciones para la práctica. Autores como Luna-Arocas, Mundina y Quintanilla (1997) han señalado a las motivaciones como el elemento clave para explicar la conducta del consumidor en el ámbito de la práctica deportiva. Paralelamente, Luna-Arocas (2001), considera que las motivaciones pueden y deben ser utilizadas como variables criterioales en las estrategias de segmentación de mercados y contribuir con ello a que se adecuen mejor los intercambios entre el consumidor y las organizaciones. Con todo, el recurso a la segmentación de los practicantes de actividades físicas y deportivas ha de partir precisamente de la correcta identificación de los motivos que provocan esa misma práctica.

Con mucho, la categorización más recurrida en este ámbito ha sido la escala SMS (*Sport Motivation Scale*) de Pelletier, Portier, Vallerand, Tuson, Briere y Blais (1995), que estaba referida a las motivaciones de los profesionales del deporte. Por su parte, Mundina y Calabuig (1997) en su investigación sobre satisfacción y motivaciones en la experiencia náutica desarrollaron una segmentación a partir de tres motivaciones básicas: la novedad de este deporte, la realización de una actividad física que implica contacto con la gente y por último la

experiencia náutica. En la misma línea, Luna-Arocas y Mundina (1998) desarrollaron la *Escala de Motivaciones Deportivas en la estrategia del Marketing MODE*, diseñada para determinar los motivos por los que los clientes de un centro deportivo practican deporte y aplicaron este tipo de análisis en el estudio realizado sobre *las motivaciones en las Escuelas de Vela* de la comunidad valenciana. Por su parte, Martínez y Martínez (2004) elaboraron una segmentación por motivaciones entre los corredores de media maratón e indicaron que la estrategia de marketing podría implementar acciones concretas para satisfacer las necesidades específicas a través de los resultados obtenidos. Así, los organizadores de este tipo de pruebas podrían diseñar acciones que se ajusten a las motivaciones de sus participantes, estimulando, por una parte, factores de competición y mejora de las marcas personales y de la prueba, y por otra, el carácter más lúdico y evasivo de participación en una carrera popular.

La consideración de las expectativas como criterio también se ha hecho presente en determinados estudios como el realizado por Quintanilla y Luna-Arocas (1998) entre los asistentes a partidos de baloncesto en la ciudad de Valencia. Mediante la aplicación de un cuestionario (AFICI28) estos autores obtuvieron la siguiente distribución de segmentos de espectadores partiendo de la de sus expectativas: “asistencia al primer equipo”, “garantía de espectáculo”, “categoría de fan”, “asistencia a todas las categorías”, “buen espectáculo”, “peña” y “compromiso”.

Por último, también las actitudes ante el deporte y la experiencia deportiva previa, (González-Roma, Peiró, Meliá, Valcárcel, Balaguer y Sencerni, 1989), han resultado aspectos que han llevado al gestor deportivo a considerar grupos diferenciados de clientes.

No obstante, más allá de la aplicación de diferentes criterios de manera independiente, técnicas específicas como el “análisis de grupos” tienen como objetivo obtener segmentos de usuarios homogéneos que presentan una configuración similar en diferentes criterios y que por ello, se pueden diferenciar de forma significativa del resto. Este tipo de información ha de permitir diseñar productos y actividades adecuados para los usuarios. Pero previamente y con cierta claridad habrá que determinar a quienes de ese mercado potencial van dirigidos nuestros esfuerzos. En esta línea, Mullin et al. (1995) con la elaboración de su “Perfil de deportes compatibles” (SCO-PE-Sports Compatibility Profile) llegan a la conclusión de que la segmentación deportiva relacionada con la personalidad puede cruzarse con otro tipo de información y ofrecer interesantes resultados, ya que permite identificar grupos potenciales de consumidores homogéneos tomando como base la caracterización de su práctica deportiva.

3.6. LA SEGMENTACIÓN EN CENTROS DEPORTIVOS

3.6.1. Criterios de segmentación

También en el contexto de los centros deportivos en general y de cada centro en particular es posible la división del mercado de clientes actuales o potenciales en distintos grupos que presentan características comunes con el objetivo de desarrollar productos o servicios hechos a medida.

Así, los productos que desarrolle el mercado de servicios deportivos han de centrarse en responder a las necesidades diferenciales de los diferentes segmentos de consumidores y no centrarse en encontrar las necesidades comunes a diferentes segmentos de usuarios (Kim y Kim, 1998).

En este sentido, la fase de identificación de los principales segmentos del mercado es decisiva para el éxito ya que si los segmentos no están exactamente identificados la posición competitiva de la organización no puede ser desarrollada para los mercados seleccionados (Kim y Kim, 1998).

No obstante, un punto débil en el marketing deportivo de hoy en día es la falta de información y cabe preguntarse con Mullin et al. (1995) por qué las organizaciones deportivas pecan de recoger poca información o ignoran lo valiosa que es la información que se genera. Precisamente, las decisiones acerca de la información relevante, su recogida y posterior gestión podrían permitir la aplicación de estrategias de relación con el mercado de manera particularizada.

En el contexto de los centros deportivos van a resultar de gran utilidad los criterios clásicos de segmentación, como las características sociodemográficas, pero también lo serán el tipo de actividad deportiva realizada por los clientes de este tipo de organizaciones o sus motivaciones concretas. Así cabe destacar:

- **Características sociodemográficas.** La aplicación de algunas de las variable sociodemográficas comunes resultan útiles para establecer distinciones dentro de amplio espectro de clientes de centros deportivos.

Así, los estudios sugieren que los hombres son más competitivos que las mujeres y que la gente joven lo es más que sus mayores (Cashdan, 1998; Luna-Arocas y Tang, 2005). Los usuarios de menos de treinta años están más interesados por los retos, la imagen corporal, la competición y la diversión, mientras que a los clientes mayores de

muestran más interesados por el propio ejercicio físico y no necesitan motivaciones externas (Luna-Arocas y Tang, 2005). Además de estos datos relevantes referidos a la edad, estos mismos autores (Luna-Arocas y Tang, 2005) en su estudio sobre un centro deportivo de la ciudad de Valencia se encontraron con que estado civil condicionaba las motivaciones para la práctica. Así, los hombres y mujeres solteros se mostraron significativamente más interesados en la imagen corporal y en el deporte como reto personal, más competitivos por tanto que los casados.

- **Tipo de actividad principal.** Los clientes se pueden agrupar en función del tipo de actividad deportiva que preferentemente realizan: artes marciales, aeróbic, musculación, etc. Cabe hasta cierto punto esperar que cada grupo manifieste variantes en sus expectativas, comportamientos y valoraciones, que van a incidir de forma diversa para alcanzar la satisfacción con el centro deportivo. Esto se debe a que la elección de una modalidad deportiva es un proceso que depende en buena medida del tipo de objetivos y del tipo de motivaciones de cada sujeto. Rial (2002) en su “Estudio de la Calidad de los Centros Deportivos desde la perspectiva del Usuario” obtiene que en su población de estudio más de la mitad (53%) participan en programas de mantenimiento, un 37.2% tiene como actividad la musculación, el 30,5% asiste a clases de aeróbic y un 16.5% participa en actividades de algún arte marcial: judo, kárate, *full contact*, etc. Pero este tipo de estrategia de segmentación de grupos de usuarios solamente por su actividad principal en el centro presenta cierta complejidad. Es importante definir de manera precisa cada una de las actividades en las que son divididos los servicios que se ofrecen en los centros deportivos. Con frecuencia estas actividades son conceptualizadas globalmente cuando debieran diferenciarse en distintos grupos. Así sucede con los distintos tipos de actividad que pueden realizar los usuarios en una sala de *fitness*.
- **Práctica deportiva previa y hábitos deportivos.** Los comportamientos y expectativas de un cliente que se acerca por primera vez a este tipo de servicios y los de un cliente experimentado no son los mismos. Un cliente habituado al contacto con la actividad deportiva y sus condiciones y un cliente que se acerca al deporte por primera vez con unas motivaciones no demasiado claras o que le son ajenas o impuestas demandan configuraciones diferentes del servicio deportivo. Podemos hacer diferencias entre los que destinan al deporte un lugar central en su estilo de vida y los que se convierten en deportistas esporádicos, ocasionales o deportistas por obligación (salud, etc.). En el

trabajo de Rial (2002) también se toma en consideración los hábitos deportivos en la etapa de juventud (hasta los 20-25 años) para caracterizar a los usuarios de los centros deportivos, obteniendo que casi la mitad de ellos (47%) habían sido deportistas habituales en dicha fase de sus vidas. Casi la cuarta parte de la muestra (24%) había presentado un nivel de práctica deportiva más elevado, vinculada sobre todo al deporte federado y únicamente el 8% habían sido ajenos a la práctica deportiva.

Motivaciones para la práctica. Luna-Arocas y Mundina (1998) desarrollaron una escala de motivaciones deportivas intentando comprender los principales motivos de asistencia de los usuarios a centros deportivos públicos y privados. Las motivaciones consideradas por estos autores, teniendo en cuenta que en cada sujeto se daba la presencia de una de estas formas o la combinación de distintos tipos, eran las siguientes:

- Deporte como actividad física.
- Deporte como competición.
- Deporte como evasión.
- Deporte como medio de mejorar el cuerpo y la imagen personal.
- Deporte como necesidad diaria.
- Deporte como ocio.
- Deporte como reto personal.
- Deporte como medio de relación social.

Por su parte, el mismo Luna-Arocas (1998) abordó un primer intento de segmentación psicográfica en un estudio basado en las motivaciones para la asistencia a un centro deportivo, llegando a establecer cinco grupos diferenciados a partir de una muestra de 200 usuarios. Cada uno de estos segmentos estaba conformado por motivaciones y expectativas distintas y, desde el punto de vista de la gestión concreta del centro deportivo, demandaban un tratamiento y una programación deportiva específicos (**Figura 5**).

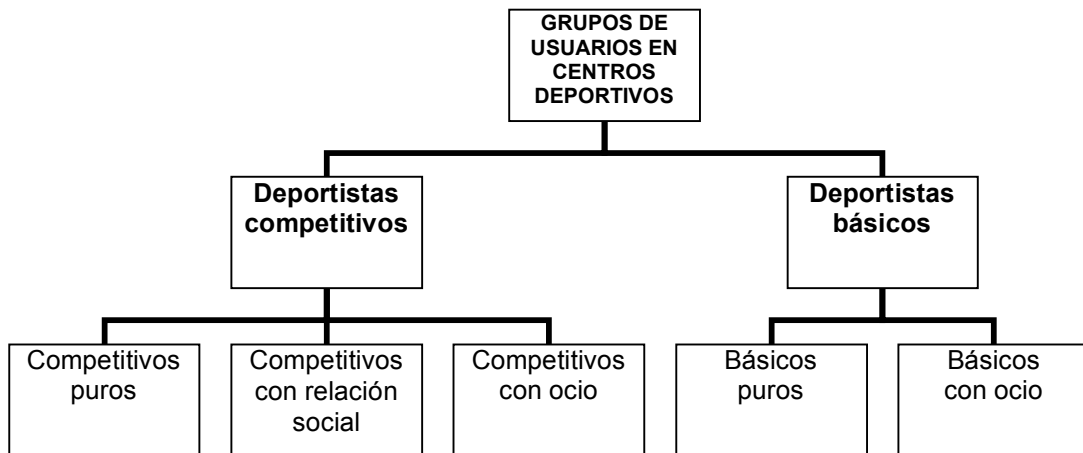


Figura 5. Segmentación por motivaciones en centros deportivos (Luna-Arocas, 1998)

Luna-Arocas (2001) vuelve a incidir en la relevancia de las motivaciones para la segmentación en centros deportivos con un estudio en donde aplica su escala “MODE” de motivaciones deportivas obteniendo como resultado descriptivo que los usuarios tienen como principal motivación el ejercicio físico, la necesidad de hacer deporte, la evasión de los problemas y el deporte como ocio. Posteriormente, el propio Luna-Arocas (2006) presentó una nueva versión de la escala MODE con únicamente seis factores motivacionales: necesidad de actividad física, contacto social, equilibrio personal, mejora del cuerpo, ocio y competición.

Tomando como punto de referencia la escala MODE de Luna Arocas, López (2001) diseñó como parte de su cuestionario AQUASERV de medición del servicio que se presta en instalaciones deportivas acuáticas, un instrumento para comprender las motivaciones en este tipo de servicio. La segmentación resultante se recoge en la **Tabla 12**.

SEGMENTACIÓN POR MOTIVACIONES EN INSTALACIONES ACUÁTICAS
<p align="center">Clientes que buscan mejorar su salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes que utilizan este servicio por prescripción médica • Clientes que buscan mejorar su salud física y mental (relajación, combatir estrés, etc.)
<p align="center">Clientes que buscan mejorar su condición física</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes que buscan mejorar su físico • Clientes que buscan cultivar su cuerpo • Clientes que buscan mantenerse delgados (modelo social del cuerpo)
Clientes que buscan diversión y recreación
Practicantes por influencia familiar
Consumidores por estar de moda

Tabla 12. Segmentación por motivaciones en instalaciones deportivas acuáticas (López, 2001)

También en el contexto de los centros deportivos y gimnasios, Rial (2002) presentó a los usuarios de este tipo de establecimientos una escala de diez posibles motivos de asistencia: salud, estar en forma, imagen, relacionarse, evadirse, competir, rendir en la vida diaria, superarse y bajar de peso. Los motivos más habituales de asistencia al centro resultaron ser por *Salud* y *Estar en forma*, en tercer lugar aparecía *Evadirse de los problemas*. Los motivos menos comunes de asistencia a un centro deportivo para los encuestados resultó ser *Competir*, seguido por *Bajar peso* y *Ocio*.

- **Variables actitudinales.** Una forma en que la segmentación puede ayudar al gerente de un centro deportivo a manejar su instalación sería segmentar su mercado a partir de los tipos y niveles de servicios deseados por sus clientes (Kim y Kim, 1998). Estos autores en su estudio de los centros deportivos de la ciudad de Sul incorporaron esta estrategia de segmentación a partir de variables actitudinales. Tal enfoque nos traslada a una nueva conceptualización de la vivencia del servicio por parte del usuario como un ser independiente y constitutivo de valor real para la empresa u organización en términos de generación de calidad en la prestación de sus servicios. El hecho de que la actitud sea un concepto multidimensional presta soporte a la conceptualización de la calidad del servicio en ese mismo sentido, porque la calidad del servicio es también

multidimensional (Cronin y Taylor, 1992). Kim y Kim (1998) plantearon que la actitud de los clientes en los centros deportivos difería a partir de aspectos demográficos, socioeconómicos, motivaciones, y patrones de uso y señalaron la necesidad de incorporar las variables actitudinales como base para la segmentación del mercado de centros deportivos en Corea del Sur.

En su estudio de los usuarios de los centros deportivos de Seul diferencian cinco segmentos de usuarios que se caracterizan por otras tantas actitudes características en su relación/participación respecto al servicio deportivo que consumen: los conscientes de las instalaciones, los orientados a las metas, los solicitantes de comodidad/confort, los orientados a la satisfacción personal y los atentos a la actitud de los empleados.

- **Tipo de cuota elegida.** Triadó y Aparicio (2004) analizaron el mercado de usuarios de centros deportivos del área metropolitana de Barcelona (muestra de 18.916 usuarios) en función del tipo de cuota que habían elegido. Estos autores concluyeron que la cuota de familia, la infantil y la de tercera edad forman un grupo y las cuotas individuales, sean las que sean, forman otro grupo de comportamiento. Y que los individuos que pertenecen al primer grupo son mucho más fieles al centro que los del segundo. Por ello estos autores propusieron que para cada grupo fueran aplicadas medidas de fidelización y de políticas de retención distintas.

En conclusión, la segmentación puede contribuir a la mejora de la gestión de centros deportivos al menos en dos direcciones:

- por una parte, contribuyendo a la toma de decisiones sobre el posicionamiento del centro y, en tal sentido, su objetivo y funcionalidad residen en encontrar una oportunidad de mercado con respecto a uno o más segmentos y desarrollar y sacar provecho de una posición competitiva superior entre esos segmentos (Kim y Kim, 1998).
- por la otra, contribuyendo al diseño de una estructura y un tipo de gestión más concreta y operativa que tienda a facilitar la adaptación de servicios e instalaciones a los clientes actuales o potenciales.

3.6.2. Perfiles de usuarios

La singularidad de los servicios deportivos exige un estudio pormenorizado de sus características y de las características de las personas que hacen uso de ellos, para que su estructura definitiva les satisfaga.

El mercado deportivo está particularmente segmentado y desde luego no existe un único perfil de consumidor deportivo. Son numerosos los estudios que se han centrado en la búsqueda de un “perfil tipo” de usuario de modalidades deportivas determinadas con el fin de delimitar el mercado al que podría ir dirigido este tipo de oferta. Como ejemplo, Latiesa, Paniza y Madrid (2001) aproximan un perfil tipo que caracterizaría al turista de golf en Andalucía y destacan la importancia de proporcionar esta caracterización como herramienta que contribuye a una adecuada orientación del servicio, decisiva para la propia prosperidad económica de esa región.

Esta segmentación también ha sido operada en el contexto específico de los centros deportivos buscando unos resultados significativos para el sector. Así, la Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos (ASOMED, 2001) presentó una síntesis del *Estudio sobre Oferta y Demanda de Empresas de Servicios Deportivos en la Comunidad de Madrid*. Esta investigación tenía por objetivo conocer la situación actual de las empresas de ese sector y el perfil de sus usuarios en dicha Comunidad Autónoma (los datos más relevantes se ofrecen en la página siguiente **Tabla 13**).

PERFIL DEL USUARIO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID (2001)	
EDAD MEDIA	35 a 44 años
NIVEL CULTURAL	Medio-Alto
NIVEL ECONÓMICO	Medio-Alto
PRINCIPALES USUARIOS EN EL NÚCLEO FAMILIAR	Hijos y cabeza de familia
LOCALIZACIÓN	Residentes en el noroeste de Madrid, sobre todo habitantes de los “nuevos ensanches” residenciales
FRECUENCIA DE ASISTENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 20% superior en los gimnasios privados frente a los públicos • >30% de usuarios de gimnasios privados acuden a diario
PARTICIPACIÓN MÁXIMA AMAS DE CASA	55 a 64 años
PARTICIPACIÓN MÁXIMA CABEZA DE FAMILIA	35 a 44 años
MOTIVACIÓN	General: placer y diversión
	Adultos: voluntad de cuidarse y mantenerse sanos
	Jóvenes: práctica como fuente de placer

Tabla 13. Perfil de usuarios de centros deportivos en Madrid

Por su parte, Luna-Arocas y Tang (2005) en su análisis de grupos de usuarios de centros deportivos en la ciudad de Valencia, consideran que los usuarios van al centro deportivo por diferentes razones (intrínsecas y extrínsecas) y para satisfacer diferentes necesidades.

Estos clientes se pueden agrupar a partir de 5 perfiles motivacionales:

- **Practicantes no competitivos orientados al ocio:** tienen como motivación intrínseca el interés por el ejercicio físico, no intentan impresionar a los demás y tienden a tomarse el ejercicio como una buena manera de llevar el día a día, no son nada competitivos y no están demasiado preocupados por la imagen corporal.
- **Orientados a las relaciones sociales:** se trata en su mayoría (59,6%) de mujeres que valoran la diversión, los contactos sociales y el ejercicio físico. Realizan este tipo de

actividad para evadirse de la rutina diaria, relajarse y relacionarse con los demás, por lo que intentan disfrutar de su estancia en el centro y no son nada competitivos.

- **Usuarios con apego al deporte:** son mayoritariamente hombres (79,1%) que manifiestan un afecto positivo hacia la práctica deportiva. Se trata de personas que realizan normalmente deporte y lo tienen integrado en su estilo de vida.
- **Deportistas entusiastas:** suelen ser también hombres (82,2%) y su apego a la práctica deportiva es todavía superior a los del grupo anterior. Destacan por su alta valoración de los contactos sociales, la imagen corporal, la competitividad, el éxito personal y las estrategias de afrontamiento (*coping strategy*), útiles para afrontar el estrés del trabajo etc. Son personas que para desconectar de los problemas diarios se sumergen en la realidad del deporte.
- **Usuarios pasivos:** en este último grupo nos encontramos también con una mayoría de hombres (67,9%) que carecen de motivaciones estables (internas o externas) para la práctica deportiva.

La actitud de los consumidores hacia aquellas dimensiones del servicio que son empleadas como criterio para valorar la calidad de servicio constituye otro elemento para llevar a cabo una segmentación de los usuarios que acuden a los centros deportivos y gimnasios. Paralelamente, la investigación a partir de esta variable ha de permitir identificar aquello que los clientes desean de cada una de las dimensiones del servicio y comprender cómo la calidad del servicio se modula y concreta considerando el punto de vista de cada uno de estos segmentos.

Kim (1995) consideró la relevancia de elaborar una segmentación de usuarios de centros deportivos a partir de los índices de importancia atribuida a cada una de las 33 dimensiones que, según su propio modelo, caracterizaban a este tipo de centros en Corea. En un estudio posterior para profundizar en este tipo de planteamientos, Kim y Kim (1998) consideraron que la relación que el usuario establece con el centro deportivo puede tener lugar de acuerdo con cinco patrones actitudinales diferentes:

- **Los centrados en las instalaciones.** Usuarios preocupados por las características de las instalaciones (innovación, tamaño, limpieza, características técnicas, etc.).
- **Los orientados a metas.** Clientes que, mientras buscan formas diversas para motivarse y alcanzar sus metas, están poco interesados en llevar a alguien al centro para compartir sus experiencias o relacionarse con los demás.

- **Los que demandan comodidad/confort.** Aquellos que buscan la comodidad, el privilegio de llevar acompañantes, además de consideraciones personales y otras comodidades y consejos sobre el mantenimiento de su forma física.
- **Los orientados a la satisfacción personal.** Usuarios que esperan recibir servicios personales y otras comodidades, consejos personales para el mantenimiento, el privilegio de llevar acompañantes y que les motiven. No piden demasiado ni de la instalación ni de los empleados en sí.
- **Los centrados en la actitud de los empleados.** Quienes prestan atención a lo corteses, dispuestos a ayudar, interesados, preparados, responsables, coherentes, eficientes y buenos comunicadores que son los empleados. No tienen en cuenta el precio.

En definitiva, la aplicación de distintos criterios de segmentación ha de permitir al gestor deportivo interpretar mejor las características de un mercado integrado por un número cada vez más elevado y heterogéneo de usuarios/as, con diferentes necesidades, motivaciones, comportamientos y actitudes. Con ello se pretende, en último término, identificar posibles perfiles o grupos homogéneos de usuarios y poder diseñar estrategias de gestión *ad hoc* para satisfacer de forma más efectiva y concreta sus necesidades específicas.

4.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO

La preocupación por la calidad y, más concretamente, por el control de la calidad, surgen en el contexto de la producción industrial y se centra inicialmente en el establecimiento de normas y protocolos que garanticen la estandarización de los productos. Se trataba con ello de asegurar que éstos cumplieran con las especificaciones técnicas intrínsecas a su fabricación y funcionamiento.

Tras la Segunda Guerra Mundial, el trabajo de Deming, Juran y Feigenbaum en Japón, puso de manifiesto las ventajas de la instauración de verdaderos sistemas de calidad en las organizaciones para mejorar el rendimiento y los resultados empresariales y reducir los costes derivados de la no-calidad.

El propio Deming (1986) sentó las bases de la filosofía empresarial de la mejora continua y del paradigma del *aseguramiento de la calidad*, en el que se basaron las primeras grandes normas de certificación (primeras normas ISO) que tenían como objetivo sistematizar los mecanismos necesarios no sólo para controlar sino asegurar el cumplimiento de las especificaciones.

Pero el concepto de calidad no es un concepto unívoco y fácil de operativizar, puesto que ha tenido múltiples definiciones. Si atendemos a la revisión de Reeves y Bednar (1994) pueden identificarse hasta cuatro formas alternativas en la forma de entender este fenómeno:

- **La calidad como excelencia**, que implica que las organizaciones que persigan la calidad han de hacer el máximo esfuerzo para conseguir el mejor de los resultados.
- **La calidad como valor**, que considera que los bienes de consumo y los servicios dependen tanto de la calidad como del precio y que las organizaciones han de analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios (Martínez-Tur, V. et al. 2001).
- **La calidad como ajuste a las especificaciones**, que pasa por fijar o establecer criterios o estándares y comprobar su cumplimiento: normas ISO, normas EFQM (*European Foundation for Quality Management*), etc. Así, en el ámbito de los productos industriales, la gestión de la calidad implica desarrollar normas de producción que garanticen la estandarización y la precisión en la fabricación. Así, en el ámbito de las empresas de servicios gran número de organizaciones han comenzado a certificarse siguiendo la normativa ISO 9001:2000 o han certificado algún aspecto de la misma. Estas empresas buscan una ventaja competitiva indicando cómo se tienen que llevar a

cabo las diferentes funciones a realizar y estableciendo un procedimiento que garantice la capacidad para evaluar y vigilar, permanentemente, que se alcanza la calidad deseada.

- **La calidad como cumplimiento o superación de las expectativas del consumidor**, que supone la incorporación de los factores subjetivos de quienes reciben el servicio y se centra en conocer qué es importante para los usuarios y consumidores.

En los tres primeros enfoques se ha partido sobre todo del análisis de la calidad de los bienes de consumo y, a pesar de que en algunos casos se han considerado importantes los deseos de los consumidores, se ha insistido en la consecución de unos estándares o criterios objetivos y cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones (Qualls y Rosa, 1995a).

No obstante, la mayor revolución en la concepción de la calidad la constituye el paradigma de la *gestión de la calidad total* (Total Quality Management). En este planteamiento se sobrepasa la consideración de la calidad referida al producto o resultado y se considera la gestión empresarial en un sentido amplio. La idea central es que toda la organización quede inmersa en una dinámica de mejora continua de todos los procesos y áreas organizativas mediante el compromiso y la participación activa de la dirección y de todos los recursos humanos. El objetivo es alcanzar así la excelencia en la gestión.

En este enfoque de excelencia se han basado los dos grandes modelos de calidad total:

- El modelo Malcom Baldrige en Estados Unidos.
- El modelo europeo de Excelencia Empresarial de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

En ambos casos gestionar la calidad no sólo se va a referir a asegurar y garantizar los requisitos especificados de productos y servicios, sino que además incluirá la gestión de todos los procesos de la empresa, la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente, considerando también la gestión y formación del personal como medio para convertir al cliente en el centro de la organización (Abalo, 2006).

En lo que se refiere estrictamente al ámbito de la prestación de servicios, en los últimos años se ha incorporado a la gestión empresarial la consideración de las percepciones de los usuarios, y a la medida de la *calidad global* de un servicio se ha sumado la medida de la

calidad percibida que le otorgan los usuarios (Varela y Galego, 2001). En este contexto han comenzado a proliferar trabajos y modelos que intentan explicar cómo se genera la noción de *calidad* en la mente del consumidor.

Más allá del cumplimiento de una serie de normas o estándares, se ha visto como necesario tener en cuenta la perspectiva del consumidor o usuario. En tal planteamiento la calidad se va a poner en relación con *la satisfacción de los requerimientos, los deseos y expectativas de los clientes-usuarios*.

En cualquier caso el estudio de la calidad percibida del servicio ha tenido como objetivo llegar a explicar tanto el modo en que los consumidores ejecutan las valoraciones de calidad como identificar las dimensiones constituyentes de este constructo. En este último punto se ha asumido que los componentes de la calidad son universales, quedando pendiente determinar el número de elementos que es necesario contemplar y evaluar (Voces, 2005).

De acuerdo con Parasuraman y colaboradores (1998), la percepción de la calidad de un servicio es un término tradicionalmente polémico, sea cual sea el ámbito en el que se analice. Quizás la definición más extendida es la proporcionada por Parasuraman et al. (1988) y defendida por numerosos autores (Grönroos, 1994; Zeithaml, 1996) como *un juicio global del usuario relativo a la superioridad o excelencia de un servicio, en relación con sus expectativas*. (Mundina y Calabuig, 1997). Así, la calidad de los servicios es una calidad subjetiva que puede no coincidir con los resultados de aplicar criterios de calidad marcados por los propios gestores con la pretensión de convertirse en criterios objetivos.

Por último, cabe destacar que el estudio de la calidad de servicio ha incorporado desde sus inicios como elemento característico una eminente vocación práctica, buscando la producción de modelos que sirvan de guía para la actividad empresarial.

4.2. CALIDAD DE SERVICIO COMO CALIDAD PERCIBIDA: RESEÑA HISTÓRICA

En el estudio de la calidad de servicio se han distinguido dos acercamientos clásicos: el europeo (iniciado por Grönroos) y el norteamericano (Parasuraman, Zeithaml y Berry). Ambos comparten la definición de la calidad dentro del paradigma de la confirmación de expectativas previas del consumidor y las percepciones del rendimiento obtenido en el encuentro con el servicio.

4.2.1. El modelo europeo: el modelo de la calidad percibida de Grönroos

Los estudios de Grönroos, iniciados en Suecia a finales de los años setenta, sientan las bases del estudio de la calidad de servicio.

Su obra se presenta con una decidida orientación concreta del marketing de servicios y parte de considerar que los nuevos modelos de gestión estaban supeditados a la resolución de dos cuestiones básicas (Voces, 2005):

- Qué buscan los clientes.
- Qué están evaluando en su relación con los servicios.

La propia práctica empresarial comenzaba por entonces a incorporar un enfoque de gestión desde la calidad que asume además que el cliente es el juez final e inapelable de cualquier actividad de gestión empresarial o de servicios.

Grönroos sitúa al consumidor como eje central, constituyendo la fuente de información principal para medir la calidad de servicio. En tal sentido, las percepciones de calidad tienen como referente aquello que los clientes piensan que una empresa de servicios debe ofrecer. La identificación de los criterios que tienen los clientes para atribuir calidad a un servicio es un proceso de identificación de los requerimientos que estos utilizan. El concepto “calidad de servicio” se equipara así con el concepto “calidad percibida del cliente”. Más concretamente, la calidad percibida de los servicios se define como “el resultado de un proceso de evaluación, en el que el consumidor compara sus expectativas con el servicio percibido” (Grönroos, 1984, p.37).

Las expectativas o la calidad esperada están condicionadas por una serie de potenciales determinantes: necesidades del cliente, la imagen, las comunicaciones boca a boca y las estrategias de marketing, tales como la publicidad, las promociones y el precio. Por su parte, las evaluaciones de la calidad experimentada van a estar condicionada desde dos puntos de vista: desde el rendimiento instrumental, o dimensión técnica del servicio, y desde el rendimiento expresivo, o rendimiento psicológico del mismo.

Grönroos (1984) diferencia entre calidad técnica (el qué) y calidad funcional (el cómo). La calidad técnica o el resultado, es lo que el consumidor recibe como consecuencia de su interacción con el servicio, el resultado técnico del proceso una vez concluidas las

interacciones comprador-vendedor. Son ejemplos mencionados por Grönroos: la habitación proporcionada por un hotel, la comida servida por un restaurante o el traslado dispensado por una compañía aérea.

La calidad funcional se refiere más al proceso que al resultado, y hace referencia a las interacciones entre el comprador y el vendedor, a los contactos que el cliente establece con la organización durante el proceso de producción del servicio. Como se verá este proceso es de máxima relevancia en el ámbito de los servicios deportivos y de las interacciones que en ellos se producen.

Como consecuencia, Grönroos (1983,1984) nos sitúa ante su *modelo de calidad total* según el que:

- **La calidad experimentada** resulta de la evaluación de un conjunto de atributos, algunos de ellos de carácter técnico y otros de carácter funcional.
- **La calidad esperada** depende de las necesidades de los clientes y de las comunicaciones de la organización.
- **La calidad percibida** surge de la comparación efectuada entre la calidad de servicio experimentada y la calidad de servicio esperada.

Dentro de este modelo conceptual de Grönroos (1990), también la *imagen corporativa* o local de la organización desempeña un papel central en las percepciones del cliente en relación con la calidad de servicio. Así, la imagen puede contribuir tanto en la creación de las expectativas como a la producción de la calidad experimentada. En este último sentido, la imagen puede atenuar o magnificar los aciertos y desaciertos que se pudieran producir en el proceso o en el resultado de un servicio.

4.2.2. El modelo norteamericano: Parasuraman, Zeithaml y Berry

Estos autores parten de asumir los planteamientos básicos de Grönroos (1982, 1984) con el propósito de elaborar un modelo general que permita explicar la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente. En tal sentido, su *paradigma de la confirmación de expectativas* plantea que la calidad percibida resulta de la magnitud y dirección de la disparidad observada entre el desempeño obtenido en un servicio y las expectativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1982, 1984). En tal sentido, toman como referencia las siguientes consideraciones:

- La calidad de servicio es más difícil de evaluar que la calidad de los bienes tangibles, tanto para los clientes como para la organización.
- La calidad de servicio es lo que los clientes dicen que es y se establece en función de la comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido.
- La calidad de servicio va más allá de los resultados, e incluye también el modo en que se proporciona el servicio.

La aportación más novedosa de su modelo (Voces, 2005) corresponde a la vinculación establecida entre las deficiencias en calidad de servicio, detectadas por los clientes, y las deficiencias internas de la organización. Sus estudios exploratorios concluyen en el establecimiento de 4 tipos de discrepancias:

- **Discrepancias entre las expectativas del consumidor y las creencias de los directivos acerca de lo que el consumidor espera de un servicio de calidad:** referidas a que en ocasiones los directivos desconocen las verdaderas necesidades de sus usuarios, sus deseos o el nivel específico de rendimiento que esperan.
- **Discrepancias entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad:** referidas a la falta de eficacia demostrada por los directivos para convertir las necesidades y expectativas de los usuarios en especificaciones o normas estándar para la realización del servicio.
- **Discrepancias entre las especificaciones de calidad de servicio y la prestación del servicio:** referidas a la incapacidad de la organización para ejecutar y cumplir las normas y guías diseñadas para cubrir las expectativas de los clientes.
- **Discrepancias entre la prestación del servicio y la comunicación externa:** referidas al no cumplimiento de las “promesas” hechas por la organización a través de la información emitida.

Al final, la relación entre expectativas y percepción del servicio puede ser positiva o negativa y la confrontación que haga el cliente entre ambas da lugar una *quinta discrepancia* que, precisamente, constituye la calidad total percibida. Para minimizar la posible deficiencia en esta discrepancia que se refiere específicamente al proceso de evaluación de la calidad de los servicios por parte de los usuarios, habrá que tratar de minimizar los posibles valores negativos en las cuatro primeras discrepancias.

Por otra parte, este “servicio esperado” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p.46) está influido en este modelo por cuatro tipos de factores, estos son: las comunicaciones de marketing, las comunicaciones boca a boca, las necesidades personales y la experiencia pasada.

La forma definitiva del modelo se expone en la **Figura 6**:

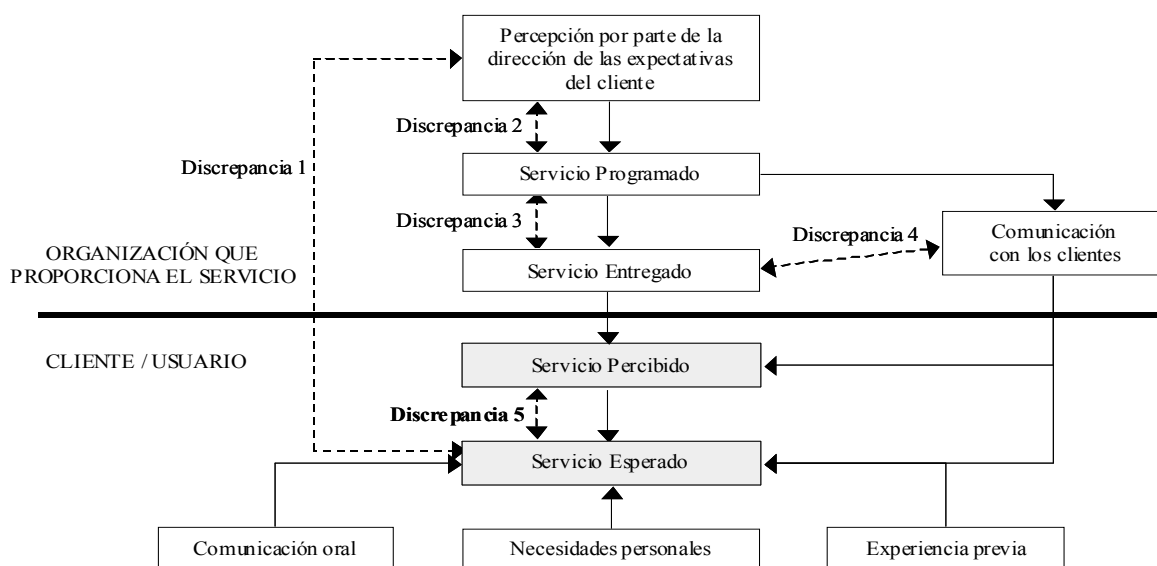


Figura 6. Modelo de Calidad de Servicio de Parasuraman et al. (1995)

Con tales planteamientos, “la clave para asegurar la calidad de servicio está en cumplir o exceder aquello que los consumidores esperan del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p.46). Para ello estos autores elaboran y publican en 1988 el SERVQUAL, que es presentado como una escala fiable, válida y generalizable de medida de la calidad de los servicios.

4.2.3. Estado de la cuestión

La investigación sobre calidad percibida se ha centrado en dos cuestiones básicas: cómo se juzga la calidad y sobre qué componentes se juzga (Voces, 2005).

Respecto a la primera de las cuestiones, el planteamiento dominante (tanto en el modelo europeo como en el norteamericano) estuvo centrado en el paradigma de la confirmación de expectativas. Estas expectativas eran definidas en las primeras propuestas en relación con el nivel de ejecución esperado (Grönroos, 1982, 1984; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988, 1991).

Dentro de la tradición norteamericana las *expectativas predictivas* se abandonaron pronto y fueron sustituidas por las *expectativas normativas*, más expresamente los ideales y deseos de los consumidores. Así el modelo SERVQUAL cuantifica la calidad como la diferencia algebraica entre percepciones y expectativas normativas. Posteriormente, el desarrollo teórico sobre esta cuestión se ha impulsado por la publicación de críticas al modelo inicial y ha estado centrado en dos tipos de cuestiones:

- La crítica a la aplicación del *paradigma de la desconfirmación* (modelo SERVQUAL) supone concebir la calidad como el reflejo exacto de las valoraciones del desempeño presenciado en un servicio (percepciones), dejando a un lado las expectativas del consumidor (SERVPERF, Cronin y Taylor, 1992, 1994).
- La crítica en torno a la estabilidad y número de dimensiones que los sujetos toman en consideración al conformar sus juicios de calidad.

A nivel empírico Cronin y Taylor (1992) consideraron que los 22 ítems de la escala SERVQUAL eran pertinentes para la medida de la calidad del servicio pero que, no obstante, la subescala de expectativas resulta innecesaria y proponen que la calidad se evalúe únicamente mediante la subescala de percepciones. A esta nueva escala la denominan SERVPERF (*Service performance*). Posteriores investigaciones constataron que las medidas de percepción por sí solas lograban predecir el comportamiento de los individuos mejor que las medidas de discrepancia (Abalo, 2006).

No obstante, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991), argumentan que si lo que interesa son las propiedades psicométricas y la validez predictiva de la escala sobre un criterio como la “calidad

global percibida” la consideración únicamente de las percepciones resulta más adecuada. Pero el modelo SERVQUAL, al considerar las discrepancias, aporta el valor de su capacidad diagnóstica de las deficiencias del servicio y permite que las organizaciones de servicios puedan identificar áreas de mejora en función de las expectativas de los clientes. Así, es posible priorizar planes de acción en función de las discrepancias halladas (Qualls W.J. y Rosa J.A., 1995b).

La cuestión de qué elementos ha de considerarse para evaluar la calidad percibida ha centrado el segundo grupo de críticas asociadas al modelo SERVQUAL. Tal cuestión (la dimensionalización de la calidad percibida) se puede sintetizar en el enfrentamiento entre la postura que pretende mantener universalmente la estructura de cinco factores y la denominada *aproximación de contingencias* (Marínez-Tur et al., 2001) que sostiene que cada servicio debe ser evaluado detenidamente conforme a las características y especificidades que le son propias. En tal sentido, Asubonteng, Mc Cleary y Swan (1996) consideran que la complejidad del servicio, su grado de intangibilidad o la intensidad de la interacción personal-usuarios son características determinantes que motivan la necesidad de analizar los servicios conforme a sus especificidades y desarrollar escalas *ad hoc* con dimensiones propias. Sin duda, la utilización de este tipo de escalas contingentes al tipo de servicio concreto a evaluar, resulta más operativo para el análisis detallado de sus especificidades y para la obtención de resultados útiles y relevantes para el gestor. No obstante, es posible identificar dimensiones comunes a todos los servicios. Por su parte, Rust y Oliver (1994) consideran la percepción global de calidad de servicio como una función de la evaluación de los usuarios respecto a tres dimensiones:

- Interacción usuario-empleado.
- Entorno del servicio (contexto físico y productos o elementos tangibles).
- Resultado de la prestación del servicio.

En la **Tabla 14** de la siguiente página se recogen las principales propuestas para “dimensionalizar” de manera universal el constructo “calidad de servicio”:

MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA		
Autores	Nº Dim.	Denominación dimensiones
GRÖNROOS (1984)	2	(1) Calidad técnica y (2) Calidad funcional.
PARASURAMAN ET AL. (1988)	5	(1) Fiabilidad, (2) Capacidad de respuesta, (3) Seguridad, (4) Empatía y (5) Tangibles.
HAYWOOD-FARMER (1988)	3	(1) Capacidad técnico-profesional del personal, (2) Actitudes y comportamiento del personal, (3) Entorno físico y procesos del servicio.
RUST Y OLIVER (1944)	3	(1) Interacción personal-usuarios, (2) Entorno físico-tangibles, (3) Resultados de la prestación.
DABHOLKAR, THORPE Y RENTZ (1996)	5	(1) Entorno físico, (2) Fiabilidad del servicio, (3) Interacción personal-usuarios, (4) Solución de problemas (5) Política empresarial.
PHILIP Y HAZLETT (1997)	3	(1) Entorno físico-tangibles, (2) Personas, procesos y estructura organizacional (cuerpo del servicio), (3) Resultado de la prestación.
BRADY Y CRONIN (2001)	3	(1) Calidad de la interacción, (2) Entorno físico, (3) Calidad técnica y procesos.
SURESCHANDAR ET AL.	5	(1) Interacción personal-usuarios, (2) Entorno físico-tangibles, (3) Productos, (4) Sistematización del servicio, (5) Responsabilidad social de la organización.

Tabla 14. Propuestas de dimensionalización de la calidad de servicio (Abalo, 2006)

Como conclusión, hay que tener en cuenta que la identificación (o la elección) de los atributos constituyentes de un servicio es de gran relevancia para la gestión, pues ha de permitir detectar posibles deficiencias en la prestación y contribuir a la mejora continua del servicio. De ahí que la estrategia habitual en la medida de la calidad de servicio pasa por la elaboración previa de un constructo que la descomponga en un número limitado de dimensiones.

4.3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO: EL PROBLEMA DE LA MEDIDA

La primera opción para medir la calidad de un producto o servicio ha sido la de fijar o establecer criterios o estándares y comprobar su cumplimiento. Así, en el ámbito de los productos industriales, la gestión de la calidad implica desarrollar normas de producción que garanticen la estandarización y la precisión en la fabricación, siendo la normativa ISO uno de los más avanzados intentos al respecto.

No obstante, en el ámbito de los servicios y, sobre todo, en aquellos en que existe una elevada interacción entre el cliente y el proveedor, el ajuste a las especificaciones puede ser complicado y hasta contraproducente y por eso algunos clientes pueden llegar a percibirlo como desagradable o deshumanizado (Voces, 2005).

Por otra parte, la noción de la calidad que ha cobrado mayor relevancia entre las empresas de servicios es aquella que se define como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios, lo cual supone considerar factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio (Martínez-Tur, V. et al. 2001).

Lo cierto es que en el ámbito empresarial se constata que el ciudadano se está volviendo cada vez más exigente y por ello los responsables de los servicios han de disponer de herramientas que permitan disponer de un *feedback* (procedente del usuario) para el control de calidad de dichos servicios. Los indicadores de calidad y satisfacción pueden, en tal caso, contribuir a mejorar la capacidad competitiva de una empresa, y facilitar el desarrollo de habilidades y herramientas pensadas para favorecer los intercambios con el cliente-usuario.

Esta necesidad de consultar al destinatario del servicio para conocer aquellos elementos o atributos que considera cubiertos en un determinado servicio frente a los que presentan deficiencias, ha promovido el desarrollo de herramientas para la obtención de información relevante y operativa.

Diferentes estudios (Edwards y Newman, 1983; Myers y Alpert, 1968; Wilkie y Pessemier, 1973) han puesto de manifiesto que no todos los atributos explican por igual la valoración de un determinado producto o servicio. Por ello hay que identificar en cada caso, cuáles son los factores relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio y con ello llegar a conocer qué es importante para los usuarios y los consumidores concretos.

Estos consumidores suelen juzgar el rendimiento del servicio basándose únicamente en un número limitado de características (Myers y Alpert, 1968). De esta forma, mientras que los atributos más importantes afectan en gran medida a la evaluación del usuario, otros atributos menos importantes apenas influyen en su valoración global (Swan y Combs, 1976). Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) consideran que, independientemente del tipo de servicio, los consumidores utilizan siempre los mismos criterios para evaluar la calidad de servicio. En su modelo se incluyen los siguientes 10 factores o dimensiones de la calidad de servicio:

- **Fiabilidad:** seriedad y consistencia del servicio.
- **Capacidad de respuesta:** voluntariedad de los empleados para proporcionar el servicio y proveerlo con rapidez.
- **Profesionalidad:** posesión de las destrezas y conocimientos necesarios para ejecutar el servicio.
- **Accesibilidad:** proximidad y facilidad para contactar con el servicio.
- **Cortesía:** atención, consideración, respeto, y amabilidad del personal de contacto.
- **Comunicación:** mantener a los consumidores informados utilizando un lenguaje que puedan entender y escucharlos.
- **Credibilidad:** honestidad, veracidad, en la prestación del servicio.
- **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- **Comprensión del cliente:** esforzarse por entender y conocer las necesidades de los clientes.
- **Tangibles:** evidencias físicas del servicio.

A partir de estos planteamientos, se han propuesto diversas técnicas destinadas a obtener una evaluación y cuantificación de la calidad percibida de los servicios y la satisfacción del consumidor. Algunas de ellas se fundamentan en la consideración de que existen factores como las expectativas con las que acuden los sujetos a la búsqueda del servicio (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) o la importancia que otorgan a cada uno de los elementos que lo componen (Martilla y James, 1977), que influyen y modulan decisivamente la satisfacción de los sujetos con cada elemento del servicio.

El llamado *Paradigma de la Disconformidad* presentado por Parasuraman y colaboradores, basado en la confirmación/disconfirmación de las expectativas del sujeto, dio lugar al instrumento más conocido en este ámbito: la escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Esta herramienta estaba diseñada para establecer la calidad de un servicio a

partir de la valoración por el usuario de sus distintos elementos más relevantes y su finalidad era la de servir como escala fiable, válida y generalizable al mayor número de servicios posible

Tal paradigma generó una cantidad ingente de investigaciones y, no obstante, no quedó libre de críticas. Así, algunos autores prefirieron medir la calidad a partir del rendimiento del servicio, como es el caso de Cronin y Taylor (1992, 1994) con su escala SERVPERFORM.

4.4. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

4.4.1. La apuesta por la calidad en el ámbito deportivo

El usuario actual de servicios deportivos, a diferencia del practicante de hace dos décadas, no se conforma únicamente con disponer de un espacio básico donde practicar su deporte favorito y se ha hecho más sensible y exigente con las condiciones adecuadas para desarrollar su práctica deportiva. Acostumbrado a los requisitos de calidad existentes en los entornos competitivos de las empresas, traslada estos requisitos a las actividades que también practica en su tiempo de ocio.

Martínez y Balbastre (2004) constatan la existencia de este tipo de expectativas en el contexto de los servicios deportivos municipales, y más concretamente en referencia a los usuarios de piscinas. Estos no se conforman con que exista un centro deportivo en el que poder practicar su deporte de ocio, sino que además exigen que dicho centro cumpla con determinados estándares de calidad en todo el conjunto de atributos vinculados al servicio que reciben, tanto los que se refieren al personal (incluidos socorristas y monitores), como al agua y su tratamiento, la limpieza, las instalaciones, etc.

Ante este contexto, en el que las percepciones de la gerencia y los empleados del centro no siempre coinciden con las del propio cliente (Rial, 2002b), la actividad empresarial ha comenzado a situar a este último como elemento central. Asistimos a la transición de un modelo de gestión centrado en el producto (en el programa de actividades, en la instalación deportiva, etc.) a un modelo en el que las percepciones del cliente/usuario ocupan el lugar central. En este sentido, muchas instituciones y empresas, buscando la excelencia en la gestión, han adoptado sistemas de gestión de la calidad basándose en el modelo de la

Fundación Europea para la Calidad en la Gestión (EFQM) o han incorporado sistemas de certificación de la calidad (Normas ISO).

En ambos casos el cliente/usuario ha pasado a ocupar el lugar central sobre el que se articula la gestión empresarial. Esto sucede así incluso en la versión más reciente de la normativa ISO, que había sido concebida inicialmente como una metodología centrada en el *aseguramiento* de los procesos de prestación.

Así, la implantación de un sistema de calidad tomando como referencia una norma como la ISO 9001:2000 permite a la organización prestar un servicio que estará basado en las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes, gracias a la transformación de estas últimas en requisitos o especificaciones del producto o servicio (Martínez y Balbastre, 2004). Las normas ISO actuales se presentan como una ayuda y orientación para que cualquier organización pueda gestionarse eficazmente asegurando el logro de resultados. Esto se establece a partir de cuatro normas básicas: incrementar el compromiso de la dirección, orientación de procesos, incluir la satisfacción del cliente y mejora continua.

En cuanto al modelo EFQM, ha introducido la idea de que la calidad ha de buscarse además de en los resultados (en los productos o servicios ofrecidos), en todos los ámbitos de la actividad empresarial. La calidad se ha convertido en *“una metodología de trabajo que mejora la organización, evita fallos, fomenta el desarrollo de los trabajadores a todos los niveles, asegura el logro de resultados y crea satisfacción, tanto en los clientes-usuarios como en todos los integrantes de una organización”* (Senlle et al. 2004; p. 32). Este modelo para la excelencia empresarial incluye la valoración de nueve criterios: resultados conseguidos (satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto social y resultado del negocio) y agentes (liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, recursos y procesos).

En el contexto de las entidades deportivas españolas nos encontramos también con ambas posibilidades y existen organizaciones certificadas a través de la norma ISO 9000:2000 y organizaciones en las que se ha implantado del modelo EFQM. En este sentido, y a pesar de que el número de ejemplos de incorporación de alguno de los dos modelos de gestión es muy limitado, han empezado a introducirse en la gestión deportiva municipal y en la de numerosas empresas de servicios privadas, mecanismos que garanticen que los estándares de calidad exigidos por los usuarios sean satisfechos.

En el caso de los centros deportivos y gimnasios, la realidad de este tipo de organizaciones ha presentado tradicionalmente una escasa orientación a las inversiones en calidad y los gestores han estado poco preocupados por la calidad de sus servicios (Kim, 1995). Pero, tal y como ha sucedido en otros sectores, la inminencia de la competitividad para hacerse con los clientes forzarán a las organizaciones de servicios deportivos a introducir criterios de calidad (Kim, 1995). De hecho, en los últimos años el aumento de la oferta deportiva ha ido formando ya a los usuarios dentro de una cultura deportiva más crítica, de manera que disponen cada vez de más elementos de referencia y están más educados, deportivamente hablando (Dorado y Gallardo, 2004). Al tiempo, el disponer de más referencias genera un aumento de las expectativas sobre determinados estándares de calidad en distintos atributos constitutivos del servicio: trato del personal, limpieza, estado de conservación de los equipamientos, etc.

Así, en el ámbito deportivo algunas empresas y entidades públicas han elegido el camino de la certificación o de la acreditación. En el primer caso, la certificación a través de las propias normas ISO sirve a las empresas de servicios deportivos para demostrar que están en condiciones de cumplir de manera eficaz con su cometido y para justificar su capacidad de satisfacer los requisitos de calidad demandados por los usuarios de, por ejemplo, una piscina municipal a cuya explotación quieren optar. La organización que tenga implantando un sistema de calidad basado en un estándar como el proporcionado por estas normas puede con ello acreditar ante terceros su capacidad para cumplir con los requisitos demandados por sus clientes.

Por otra parte, también la gestión deportiva se ha acercado en algunos casos al modelo de gestión de la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión (EFQM) con el objetivo de alcanzar la calidad, e incluso la excelencia. Este modelo sienta las bases para la mejora de la organización y sus servicios en un sentido más amplio y se presenta como una guía para la mejora de cada uno de los aspectos (nueve criterios) en que se divide la actividad organizativa.

En el caso de la comunidad autónoma de Andalucía, la propia administración ha creado un procedimiento propio de acreditación de centros deportivos y gimnasios para impulsar la mejora de la calidad de servicio en estas instalaciones.

4.4.2. Evaluación de la calidad percibida del servicio en centros deportivos

Plantear una evaluación de la calidad percibida por el cliente/usuario en un centro deportivo implica establecer con anterioridad un modelo en el que se incluyan aquellos componentes que inciden en la atribución de calidad. Esta tarea inicial ha generado planteamientos, interpretaciones y soluciones diversas en el contexto de los centros deportivos. Así, Chelladurai y Chang (2.000) partieron del problema previo de establecer cuáles han de ser los objetivos sobre los que habremos de centrar la evaluación de la calidad del servicio deportivo. Estos autores consideran que el interés puede dirigirse hacia distintos elementos, tal y como representa la **Figura 7**.

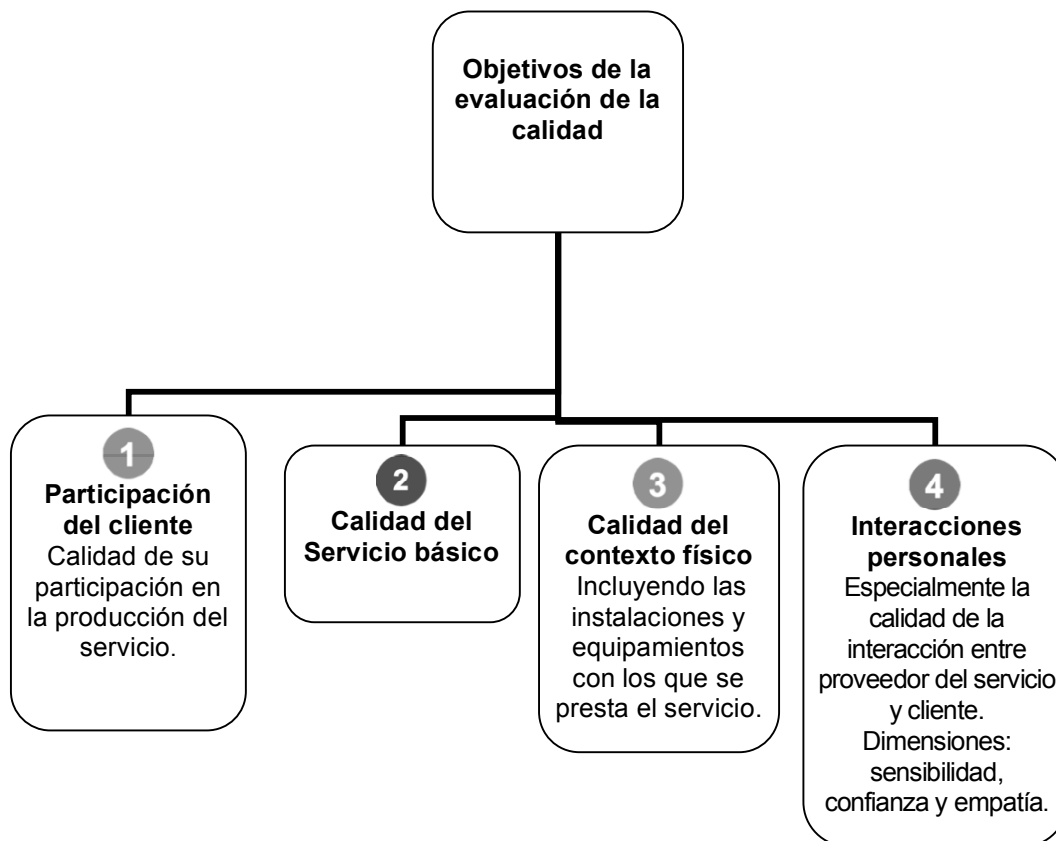


Figura 7. Modelo de evaluación de la Calidad de Chelladurai y Chang (2000)

En tal sentido, Dubé y Mentón (1998) habían destacado la búsqueda de una calidad de servicio emocional que llevada al contexto de los centros deportivos pone de manifiesto la importancia

del papel que desempeñan los empleados de contacto. De tal forma que la expresión de las emociones que esperan los clientes por parte de sus monitores influirá sobre la evaluación que realizan del servicio.

Este tipo de enfoques ponen de manifiesto que la percepción de calidad y la consideración de estar satisfecho con el servicio recibido se generan dentro de un complejo proceso de interacción. La satisfacción y la atribución de calidad van a depender de elementos que pertenecen al servicio deportivo como tal (instalaciones, servicios complementarios, profesionalidad de los monitores, etc.), a elementos que pertenecen al sujeto (motivación, grado de implicación, etc.) y al resultado de la propia confluencia de ambos tipos de factores durante la realización del servicio (ambiente social, empatía, consecución de los objetivos, etc.).

No obstante, la evaluación de la calidad en el contexto deportivo se ha centrado en la utilización de las dimensiones relevantes como indicadores comunes. Así, siguiendo la revisión bibliográfica de Chelladurai y Chang (2000), en su trabajo *objetivos y estándares de calidad en servicios deportivos*, nos encontramos con el tratamiento de la calidad de servicio en el contexto del deporte profesional de McDonald, Sutton y Milne (1955) y Shilbury (1994). McDonald et al. (1995). Estos autores desarrollaron su escala TEAMQUAL, compuesta de 39 ítems con los que medir cinco dimensiones de la calidad del servicio en equipos deportivos profesionales. Estas dimensiones fueron identificadas a partir de las establecidas en el SERVQUAL (Parasuramann, Zeithaml, y Berry, 1994) y parten también de la idea de que los juicios de calidad se basan en las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los consumidores.

Ya en el contexto de los centros deportivos, Kim (1995) desarrolló un instrumento específico que utilizó para evaluar la calidad de servicio en centros de Corea. El QUESC (Quality Excellence of Sports Centres) se presentó como una medida estandarizada de la calidad basada en las percepciones referidas a una estructura multidimensional del servicio deportivo que incluía los criterios a través de los cuales los clientes otorgan calidad y evalúan el modo en que se entrega el servicio. Estos elementos que el modelo tenía en consideración se limitaron a once en la versión final de la escala de medida: ambiente, actitud de los empleados, fiabilidad, información, programa de actividades, consideración personal, privilegios, precios, facilidad de comprensión, estimulación y comodidad.

La aplicación posterior de esta escala por Papadimitriou y Karteroliostis (2000) a una muestra de centros deportivos en Grecia puso de manifiesto que esta era inadecuada como modelo para reflejar la calidad de servicio. Esto se debía a que el propio constructo y las dimensiones a él incorporadas, dependen no sólo de los atributos del tipo de servicio de que se trate, sino también de elementos culturales que van a condicionar las expectativas en cuanto a la calidad del servicio en cada sector. Estos autores utilizan un modelo denominado FITSSQ (*Fitness and sport service quality*) que incluye las siguientes cuatro subescalas para examinar las expectativas sobre la calidad de servicio en centros deportivos de Grecia: calidad de los monitores, atractivos y funcionamiento de la instalación, disponibilidad y prestación del programa de actividades y otros servicios.

Por su parte, Howat, Absher, Crilley y Milne (1996) desarrollaron una escala para la calidad del servicio al cliente en los centros deportivos y de ocio (CERM-CSQ) que medía cuatro dimensiones del servicio. Estas dimensiones son: (a) servicios básicos, que incluye la información sobre el programa, gama de actividades, comodidad de la instalación, buenos precios y calidad de los equipamientos; (b) calidad de la plantilla, donde se incluyen sensibilidad de los empleados, conocimiento de los empleados y asistentes; (c) instalación en general, incluyendo aparcamiento seguro y limpieza de la instalación; (d) servicios complementarios, incluyendo comida y bebida y cuidado de niños.

El mismo trabajo de Chelladurai y Chang (2000) hace referencia un estudio anterior no publicado de ambos (1999), en el que se había propuesto una estructura para el análisis de la calidad en los clubes de *fitness*. Su esquema, basado en una perspectiva de sistemas, consta de tres dimensiones en la *fase de entrada* (compromisos de gestión con respecto a la calidad del servicio, clima de desarrollo del servicio y diseño del núcleo del servicio); cinco dimensiones en la *fase de producción* (interacciones interpersonales con los empleados, interacciones con los empleados para la realización de tareas, ambiente físico, contacto con otros usuarios y fallos del servicio y su recuperación; y una dimensión en la *fase de salida* (calidad percibida del servicio).

Rial (2002b) desarrolló también un instrumento a medida compuesto por un total de 14 ítems referidos a otros tantos elementos del servicio con el objetivo de valorar las percepciones de los usuarios de centros deportivos.

4.4.3. La medida de la calidad percibida por segmentos de usuarios

En el contexto de los centros deportivos no parece posible identificar de manera general una configuración y un funcionamiento que garantice la calidad de servicio a priori. La diversidad de instalaciones, el tipo de establecimientos y sus características, la heterogeneidad de los clientes/usuarios, la variabilidad de los programas de actividades y servicios ofertados y la propia idiosincrasia de cada centro, hacen complejo establecer conclusiones con carácter general.

No obstante, como forma óptima de encuentro con las diferentes necesidades de sus clientes, un centro deportivo debería identificar los diferentes grupos de miembros y desarrollar productos y servicios a medida de esos diferentes grupos de socios (Kotler, 1991). Si consideramos únicamente las características de los propios usuarios, cabe esperar que personas o grupos de personas con diferentes perfiles (motivacionales, sociodemográficos, actitudinales, etc.) presenten diferentes patrones en lo que se refiere a las expectativas con que se incorporan al centro, la valoración del servicio o la forma de alcanzar su satisfacción.

Resulta útil para la gestión llegar a agrupar a estos usuarios en un número limitado de tipos característicos a partir del análisis de los mecanismos que les llevan a considerar que el servicio es de calidad, o poder agrupar a esos mismos usuarios a partir de los elementos del servicio que más redundan en su satisfacción. Con ello, tal y como consideran Kim y Kim (1998), segmentar el mercado a partir de los tipos y niveles de servicios deseados por sus clientes puede ayudar al gerente de un centro deportivo a gestionar mejor su instalación.

Así, en su aproximación al marketing de los servicios deportivos para el público, Westerbeek y Shilbury (2003) parten de una segmentación previa de los fans en diferentes grupos homogéneos y consideran su influencia con respecto al establecimiento de distintos objetivos de la calidad del servicio y a la satisfacción general con el mismo.

Estos autores concluyen que examinar las características de la segmentación de consumidores deportivos en la valoración de la calidad percibida proporcionará información útil para los responsables de marketing de las instalaciones deportivas. La estructura de los segmentos de *fans* y cómo pueden ser tipificadas ha de influir en las características del estadio y, por tanto, constituyen elementos a tener en cuenta para determinar la calidad del servicio. En definitiva, diferentes tipos de clientes que asisten a eventos deportivos demandan diferentes

características del servicio (seguridad, confort, atenciones personales, restaurantes, palcos exclusivos, etc.).

Por su parte, Kim y Kim (1998) dividieron el mercado de centros deportivos en Seul (Corea) a partir de los tipos y niveles de servicios deseados por sus clientes y establecieron cinco grupos característicos a partir de su actitud hacia la calidad del servicio.

Los componentes de cada grupo se diferenciaban con respecto a los de los demás grupos por sus objetivos y necesidades, pero también a partir de los atributos que le resultaban más o menos relevantes. Así, algunos priorizaban las instalaciones o la limpieza y otros la profesionalidad de los monitores o la capacidad del centro para ayudarles a conseguir sus objetivos.

Estos ejemplos aconsejan que, para ser realmente operativos, hay que partir de la aplicación de técnicas de segmentación en el contexto de los servicios deportivos e intentar matizar e interpretar los resultados del análisis de la calidad para cada segmento.

4.5. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

4.5.1. La satisfacción como resultado y como proceso

La investigación desarrollada en torno al estudio de la satisfacción arroja dos grandes líneas en la definición de este concepto: la satisfacción entendida como resultado o respuesta (*modelo explicativo emocional*) y la satisfacción referida al proceso evaluativo subyacente (*modelo explicativo cognitivo*).

- **El modelo cognitivo:** su máximo exponente es Oliver (1980) y ha sido el modelo dominante en la literatura sobre la satisfacción. Estos modelos proponen que los sujetos procesan racionalmente la situación compra/venta, a partir de lo que se genera la satisfacción o insatisfacción. El paradigma de la desconfirmación de expectativas (Oliver, 1980) sostiene que dicho procesamiento se basa en la comparación entre las expectativas y el rendimiento del servicio.

Howard y Sheth (1969, p 145), se centraron en este componente cognitivo y definieron la satisfacción como “el estado cognitivo del comprador respecto a la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida frente al sacrificio efectuado”.

La forma de entender la satisfacción como proceso implica considerar que el proceso evaluativo propiamente dicho constituye el elemento más importante. Así, Yi (1990) se refiere a esta opción como la propuesta centrada en los procesos perceptuales, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar la satisfacción del consumidor.

- **El modelo emocional:** representado por Westbrook y Reilly (1980) introduce en el concepto de satisfacción la importancia de los elementos afectivos o emocionales. Así, los consumidores se sentirán bien frente a la satisfacción y mal en relación con la insatisfacción. Para Westbrook y Reilly (1983, p 256) la satisfacción es “una respuesta emocional a las experiencias proporcionadas por, o asociadas con, un producto o servicio, un comercio, o incluso patrones de comportamiento más generales como el acto de compra o el lugar de la compra”. Cabe definir la satisfacción como “un estado psicológico que resulta cuando la emoción subyacente a la confirmación de expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo (Oliver, 1981, p 27).

Así, estas perspectivas afectivas sostienen que los sujetos experimentan emociones durante sus experiencias de consumo y que son éstas las que conforman la respuesta final de satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio (Westbrook, 1980).

Finalmente, ambas líneas han confluído en la actualidad para dar lugar a modelos integrados por factores cognitivos y afectivos, y existe acuerdo en considerar la satisfacción como una respuesta o evaluación post-consumo (Kotler, 1991; Yi, 1990).

Una visión integral de la satisfacción parte del hecho de considerar que las evaluaciones de los clientes poseen ambos tipos de componentes. Así, Martínez–Tur, Peiró y Ramos (2001) expresan esta dualidad de factores que influyen en la satisfacción, al considerar que las valoraciones y los comportamientos de los clientes son el resultado de un procesamiento cognitivo de la información y una consecuencia de las emociones que experimentan las personas en sus actos de consumo.

Algunas de las definiciones más recurridas del concepto de satisfacción se recogen en la página siguiente, **Tabla 15**.

DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN	
HOWARD Y SHETH (1969)	La satisfacción consiste en la respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia entre las expectativas previas y el rendimiento percibido del producto después del consumo.
WESTBROOK (1980)	La satisfacción es un juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas relacionadas con el uso o consumo de productos.
OLIVER (1980)	La satisfacción es una respuesta de los consumidores que viene dada por un estándar inicial en cuanto a expectativas y por la discrepancia entre esas expectativas y el rendimiento percibido del producto consumido.
BITNER (1990)	La satisfacción es una función de la confirmación o no de expectativas previas.
OLIVER (1993B)	La satisfacción es una respuesta post-consumo elicitada por factores cognitivos y afectivos.
MARTÍNEZ-TUR ET AL (2001)	La satisfacción consiste en una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo.

Tabla 15. Algunas definiciones de la satisfacción de los usuarios y consumidores

No obstante, en un estudio posterior realizado en el contexto de las instalaciones hoteleras, Martínez-Tur, Zurriaga, Luque y Moliner (2005) segmentan a los clientes en dos grupos básicos a partir de la preeminencia de lo cognitivo o de lo afectivo, de forma que un segmento sería caracterizado como “funcional” y el otro como “hedonista”. El primero evalúa los atributos del producto y el grado en que se ajusta a las expectativas previas, por lo que la estrategia prioritaria para lograr su satisfacción consistiría en incrementar el efecto de la confirmación de expectativas. El segundo, en cambio, busca actividades placenteras durante la experiencia de consumo, con lo que es aconsejable prestar atención a las emociones para generar su satisfacción.

No cabe, en cualquier caso, presentar al ser humano como mero procesador de la información que analiza los atributos o dimensiones concurrentes en determinados bienes o servicios. Por ello, y especialmente en el ámbito de la relación propia de las actividades de servicios, es recomendable incorporar a las herramientas de medición de la satisfacción elementos que contemplen tanto la relación de los individuos durante la actividad como la propia experiencia emocional.

4.5.2. La evaluación de la satisfacción del usuario/cliente

Desde un punto de vista puramente estratégico, el grado de satisfacción de los usuarios de servicios proporciona una medida legítima de la capacidad de la organización para dar cuenta de sus necesidades. A su vez, esta medida puede ser utilizada como un indicador de control de la calidad del servicio y, en tal sentido, adquiere especial relevancia el estudio de la relación de causalidad entre calidad y satisfacción.

Se han propuesto diversas técnicas destinadas a obtener una evaluación y cuantificación de la calidad percibida de los servicios y la satisfacción del consumidor. La evaluación de la satisfacción del consumidor no ha seguido un criterio estandarizado y compartido por la mayoría de los investigadores, de hecho las operativizaciones efectuadas para el constructo han sido múltiples y han estado sujetas a una gran controversia general.

Algunas de estas técnicas se fundamentan en la consideración de que existen dimensiones como las expectativas con las que acuden los sujetos a la búsqueda del servicio (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) o la importancia que otorgan a cada uno de los elementos que lo componen (Martilla y James, 1977), que influyen y modulan decisivamente la satisfacción de los sujetos con cada elemento del servicio.

Los planteamientos han sido diversos y han ido desde una evaluación global a partir de un único ítem (satisfacción o insatisfacción) a la propuesta de escalas multi-ítem para evaluar la satisfacción general. La medida clásica “muy satisfecho – muy insatisfecho” fue duramente criticada por Westbrook (1980) al considerar que la acusada asimetría negativa, que suele obtenerse en la evaluación de la satisfacción, no es más que el reflejo de la incapacidad de este ítem para detectar y precisar los distintos niveles existentes dentro del sentimiento de satisfacción.

Westbrook y Oliver (1981) aconsejaron descartar las escalas uni-ítem a favor de las escalas multi-ítem en la evaluación de la satisfacción global del consumidor. En este sentido, además de la evaluación global de la satisfacción a partir de uno o varios ítems, algunos autores han propuesto escalas más complejas para evaluar distintos atributos constitutivos de un producto o servicio que seguían incluyendo opciones que iban desde “muy satisfecho” a “muy insatisfecho” (Churchill y Suprenant, 1982).

Para Peterson y Wilson (1992) una característica común a todas estas alternativas de evaluación es la distribución asimétrica negativa. Independientemente de la naturaleza de la escala de medida, del objeto para el que se mide la satisfacción, de la población investigada o del diseño de la investigación, la mayor parte de las respuestas indican que el consumidor está satisfecho. Así, estos autores concluyen que “desafortunadamente, las medidas de satisfacción del consumidor no son especialmente informativas o diagnósticas, principalmente por las características de su distribución. De hecho, la investigación desarrollada en torno a la medida de la satisfacción ha sido muy escasa y existen pocos trabajos centrados en este aspecto.

4.6. CALIDAD PERCIBIDA Y SATISFACCIÓN: ¿QUIÉN ES QUIÉN?

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) han sido los primeros en proponer algunas características diferenciales para los conceptos de calidad percibida y satisfacción. La primera diferencia resultante de la comparación se encuentra en la perdurabilidad: mientras la calidad percibida hace referencia a una actitud perdurable relacionada con la superioridad de un servicio, la satisfacción constituye una vivencia específica relacionada con un encuentro concreto.

En esta misma dirección Rust y Oliver (1994) consideran que la satisfacción del consumidor es un compendio de las reacciones cognitivas y afectivas referidas a un encuentro con un servicio (o, en ocasiones, una relación temporal prolongada) y que la satisfacción (o insatisfacción) resultan de la experimentación de la calidad de servicio en un encuentro concreto y de su comparación con lo que se esperaba obtener.

También Iacobucci, Grayson y Ostrom (1994) constatan que la diferencia esencial entre calidad percibida y satisfacción radica en que la calidad se conforma durante el proceso de prestación del servicio mientras que la satisfacción refleja a posteriori la experiencia del consumidor con ese servicio. Por lo tanto, la satisfacción constituye una respuesta susceptible de ser modificada en cada transacción, mientras que la calidad percibida supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo, si bien puede ser modificada por la satisfacción experimentada en cada transacción (Taylor y Baker, 1994).

Otra diferencia reside en que la satisfacción proviene de la comparación entre la ejecución percibida y las expectativas predictivas (entre el servicio recibido y el servicio que se esperaba

recibir). Mientras que la calidad percibida resulta de la comparación entre el rendimiento percibido y las expectativas normativas (entre el servicio obtenido y el que debería haberse producido).

Por su parte, en la revisión bibliográfica de Voces (2005) se mantiene que cuando un consumidor entra en contacto con los servicios de una organización lo hace provisto de un conjunto inicial de expectativas que le orientarán acerca de lo que puede y debe ocurrir en las distintas dimensiones del servicio. Estas expectativas y el nivel de desempeño proporcionado por la organización, darán forma a las percepciones de cada una de las cinco dimensiones clave (tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza y empatía). Durante la evaluación, las expectativas predictivas tendrán un efecto positivo.

En este sentido, los juicios referidos a la calidad percibida se basan en dimensiones específicas que tienen que ver con la evaluación de atributos del servicio. Por el contrario, la satisfacción refiere de manera más indiferenciada la globalidad del servicio (Abalo, 2006).

Por último, la comparación entre uno y otro concepto ha llevado a autores como Oliver (1997) a poner de manifiesto que los juicios sobre calidad percibida son de carácter marcadamente cognitivo, mientras que los juicios sobre satisfacción son más emocionales.

En lo que se refiere a la relación causal entre calidad percibida y satisfacción, la calidad puede ser considerada como antecedente y consecuente de la satisfacción, de manera que la calidad percibida determina la respuesta de satisfacción y, a su vez, ésta modela tras cada transacción la actitud duradera hacia el servicio, modelándose en una relación circular. No obstante, si el usuario no percibe una prestación de calidad y dispone de otras alternativas para la satisfacción de sus necesidades, lo más probable es que elija otro proveedor para la compra y uso del servicio en una ocasión posterior (Abalo, 2006).

4.7. CALIDAD Y SATISFACCIÓN EN CENTROS DEPORTIVOS

La vivencia del servicio se convierte en un proceso de valoración por el cual transita el usuario/a desde el instante en que toma la decisión de asistir a un centro deportivo. Así, algunos de los elementos implicados pertenecen al centro deportivo (instalaciones, equipamientos, ambiente físico, profesionalidad de los monitores, precio de la cuota, etc.), otros

son propios del usuario (motivaciones, objetivos, nivel de implicación, posibilidades físicas, etc.) y otros se refieren a condiciones y resultados que se generan en la interrelación de ambos tipos de factores (ambiente social, interacciones, consecución de objetivos, etc.).

En tal sentido, a partir de los planteamientos del capítulo referido a la relación entre el usuario y el centro (3.8) y del relativo a la calidad en los servicios deportivos (4.4), hay una serie de aspectos sobre los que el centro puede incidir para obtener la satisfacción del cliente usuario. Estos factores se reflejan en el esquema explicativo de la **Figura 8**.

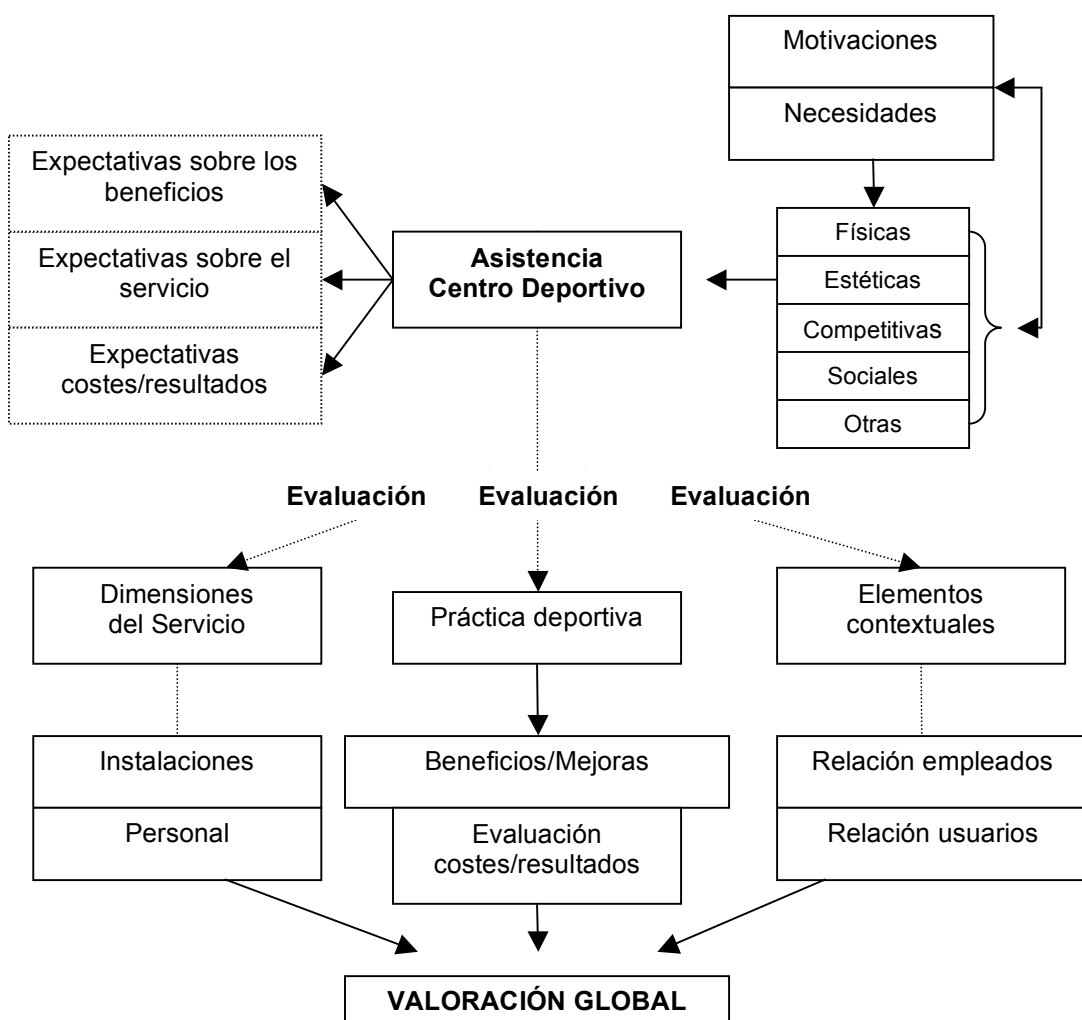


Figura 8: Proceso de valoración de la asistencia al centro (Elaboración propia)

No obstante, como concluye Abalo (2006), ha habido una ingente cantidad de estudios empíricos que inciden concretamente en el impacto que tiene la calidad de servicio en la satisfacción de los consumidores, en las intenciones comportamentales y en la consolidación de las relaciones estables a largo plazo con los clientes. Sin embargo, en el contexto de los servicios deportivos los estudios que abordan el análisis de la relación entre la calidad de servicio y el grado de satisfacción de las personas que lo reciben son muy escasos. Pocos han sido los estudios que abordaron esta causalidad, si exceptuamos los relacionados con la satisfacción de los espectadores de eventos deportivos (Theodorakis et al., 2001).

Es el caso de Martínez-Tur, Peiró y Ramos (1998), que consideran la relevancia de un atributo situacional variable como es el *nivel de saturación de las instalaciones deportivas* para la atribución de calidad del servicio y la satisfacción.

Por su parte, Luna-Arocas y Mundina (1998) desarrollaron el *cuestionario Neptuno 1 de satisfacción y motivaciones en la experiencia náutica* con la intención de analizar la relación entre motivaciones de los participantes y sentimientos originados con su satisfacción. Es necesario pues incorporar al análisis este tipo de situaciones que la propia práctica deportiva genera, tanto en lo que tiene de experiencia personal como en la aparición de posibles relaciones de tipo social y afectivo (relaciones con monitores y empatía, compañerismo, etc.).

El cuestionario AQUASERV (López, 2001) constituye otra referencia dentro de este tipo de tentativas de análisis de la calidad y los mecanismos que inciden en la satisfacción de los usuarios en los servicios deportivos. Este cuestionario que se presentaba como una herramienta de medición del servicio que se presta en instalaciones deportivas acuáticas mostró la relevancia de factores emocionales en la atribución de calidad y satisfacción con el servicio.

En el trabajo de Rial (2002b) en torno a la evaluación de la calidad de los centros deportivos se identificaron las dotaciones y el personal como los elementos más significativos de la satisfacción del usuario. La valoración de ambas dimensiones del servicio presentaban un alto poder discriminante para pronosticar la pertenencia de los sujetos al grupo de los “relativamente satisfechos” y o al de los “altamente satisfechos”.

También Dorado y Gallardo (2004), en su análisis de los servicios deportivos municipales de Castilla-La Mancha, trataron de poner en relación la satisfacción de los usuarios con la calidad

que estos perciben. Estos autores concluyen que una organización deportiva que pretenda ser eficaz en su gestión deberá medir la satisfacción de sus usuarios con el fin de tomar las decisiones en base a datos objetivos. Esta habrá de ser la principal fórmula para estudiar y atender a los intereses y necesidades de aquellos a quienes va dirigida su actividad, porque quien determina la calidad de un servicio es el usuario a través de su satisfacción.

La interpretación de cómo se produce la relación causal entre calidad y satisfacción no es unidireccional. Por una parte podemos afirmar que un servicio es de calidad si logra la satisfacción del cliente y por otra que un servicio de calidad conseguirá con mayor ventaja la satisfacción del cliente. En cualquier caso, a los efectos de este estudio, nos centraremos en analizar qué elementos de la calidad de servicio manifiestan mayor capacidad para predecir la satisfacción del cliente.

5.1. INCORPORACIÓN DE LA IMPORTANCIA AL ESTUDIO DE LA CALIDAD PERCIBIDA

Como se ha visto en el capítulo 4, no todos los elementos implicados en una prestación de servicios inciden por igual en la percepción de calidad con respecto a la misma.

Así, Rial (2002b) en su estudio sobre centros deportivos en la ciudad de Vigo pudo comprobar que existían diferencias en cuanto a la consideración de los elementos importantes del servicio por parte de los clientes y por parte de los empleados:

- La importancia concedida al ambiente social es claramente distinta, se trata de un factor al que el personal de los centros deportivos le atribuye menos importancia de la que realmente tiene para los clientes.
- El número de factores importantes para los clientes es mucho mayor que en el caso de los profesionales, quienes tienden a ser excesivamente reduccionistas cuando reflexionan sobre los elementos a cuidar en el servicio.

En tal sentido se hace prioritario en términos de gestión identificar en cada caso los factores relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio y llegar a conocer qué es importante para ellos. Esta información, además de permitir detectar posibles deficiencias en la prestación, hará posible identificar aquellos aspectos del servicio que es necesario mejorar.

En esta línea de planteamientos, los modelos multiatributo (Rosenberg, 1956) y de expectativa-valor (Fishbein y Ajzen, 1975) sostienen que cada servicio está compuesto por una serie de atributos independientes y las actitudes de los consumidores se forman mediante una agregación de las evaluaciones de cada uno de estos atributos, razón por la cual resulta imprescindible realizar un análisis pormenorizado de cada uno de los aspectos que configuran dicho servicio (Varela, Picón y Braña, 2004).

No obstante, estos modelos presentan una limitación al asumir implícitamente que la relación entre la valoración de los atributos y la valoración global es lineal y simétrica, de forma que en la valoración global del servicio se consideraría que todos los atributos tienen la misma importancia.

Diferentes autores (Abalo, 2006; Busacca y Padula, 2005; Oliver, 1997) han puesto de manifiesto que la importancia relativa de los atributos no es siempre la misma y que es posible establecer diferentes categorías:

- Atributos básicos: hacen referencia a los requerimientos básicos y necesarios del servicio. Deben estar siempre presentes y bien desempeñados, su ausencia o mala ejecución es fuente de insatisfacción, mientras que por ser prerequisites de funcionamiento su correcta ejecución no supone una mejora de la valoración del servicio. Los usuarios los consideran importantes puesto que representan las características esenciales del producto o servicio.
- Atributos lineales de desempeño: son aquellos que incrementan la valoración global del servicio si se ejecutan satisfactoriamente y la disminuyen si la ejecución es defectuosa. Tienen un gran impacto sobre la satisfacción global en aquellos casos en que los consumidores los consideran explícitamente importantes, y un bajo efecto en la satisfacción cuando los consideran poco importantes.
- Atributos de entusiasmo: generan satisfacción si están bien ejecutados pero no generan insatisfacción en caso contrario, ya que son considerados por los clientes/usuarios como superiores al compromiso de servicio, como un valor añadido. Son, también, considerados como poco importantes, pero su impacto en la satisfacción global es alto debido precisamente a que se sitúan por encima de lo esperado.

La incorporación de la importancia de los atributos al análisis de la valoración de la calidad de un servicio hace posible incrementar la fiabilidad y la utilidad de los resultados y de propio diagnóstico. Por tanto, la utilización conjunta de la información relativa a la importancia y la valoración ha de permitir la obtención de índices globales de calidad más ajustados.

Aunque la literatura del *Análisis de Importancia-Valoración (IPA)* no ofrece una clara definición de la "importancia", generalmente se ha concebido como el nivel de *saliencia* de un atributo que probablemente conduzca a una inminente decisión de compra (Oh, 2001). Siguiendo esta línea de pensamiento y tomando en consideración un determinado servicio, la importancia de un atributo o proceso será independiente del proveedor de dicho servicio.

Esto es así en contraposición a lo que sucede en el caso de las expectativas. La conceptualización clásica de las expectativas como estándares predictivos o "de lo esperado" asociados a la satisfacción del cliente (Oliver, 1980), es intrínsecamente dependiente del proveedor concreto del servicio. e podría decir que la importancia de un atributo es algo absoluto que no varía entre servicios del mismo tipo, mientras que las expectativas son relativas a un servicio concreto.

Si se conceptualizan las expectativas como estándares normativos (lo que “debe ser”), acepción asociada tradicionalmente a los estudios de calidad de servicio (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001), entonces ya no son dependientes del proveedor del servicio, pero la diferencia respecto a la importancia surge del hecho de que ésta permite discriminar, de entre los atributos de un mismo servicio, la contribución relativa de cada uno de ellos a la satisfacción global independientemente de la ejecución del servicio. Por su parte, las expectativas normativas contribuirán a la satisfacción únicamente en conjunción con las percepciones individuales sobre la ejecución de cada uno de los procesos o atributos del servicio.

5.2. APLICACIONES DEL IPA EN EL CONTEXTO DEL MARKETING DE SERVICIOS

Tal y como sucede en la teoría de la *desconfirmación de expectativas* (Cardozo, 1965; Oliver, 1980), en el IPA se parte de considerar que el usuario se forma unas expectativas acerca de las características y de la prestación de un determinado servicio y, posteriormente, compara estas expectativas con la percepción o valoración de lo recibido.

Esta comparación resultará en “confirmación” (cuando se cumplan las expectativas) o en “disconfirmación” (cuando no se cumplan esas expectativas). A su vez, la disconfirmación será positiva y generará satisfacción si la valoración del servicio excede a las expectativas, y será negativa, produciendo insatisfacción, si es inferior.

Un esquema muy similar es el que desarrollaron en el ámbito de la calidad percibida Parasuraman et al. (1985; 1988).

Así, en la satisfacción final de los consumidores o usuarios intervendrán dos factores: la *importancia* o relevancia que posee cada uno de los atributos para los sujetos y la *valoración* de la prestación de cada uno de esos atributos o procesos por parte del proveedor del servicio.

La incorporación del IPA como medida complementaria en la evaluación del servicio permite establecer diferencias entre los atributos y modular los índices de calidad global respecto a la relevancia de cada dimensión (Abalo, 2006).

En el caso de las prestaciones de servicios, este tipo de análisis trata de reflejar el contraste entre la “importancia” que un elemento del servicio tiene para un usuario/a y la “valoración” que

de él hace cuando describe el estado de dicho elemento dentro del conjunto del servicio. Lo verdaderamente relevante en términos de gestión será hacer bien lo que el cliente/usuario ha identificado como realmente importante. En tal sentido, el IPA constituye una aproximación indirecta a la medida de la satisfacción (Martilla y James, 1977).

Este tipo de análisis se presenta gráficamente en un eje de coordenadas en donde se vincula la “Importancia” (eje Y) y la “valoración” (eje X) de los distintos elementos que componen el servicio. Al establecer un eje de coordenadas basado en las medias de las puntuaciones obtenidas conseguimos que los puntos asociados a los distintos elementos del servicio se posicionen en cuatro cuadrantes diferentes (**Figura 9**). Cada cuadrante se deriva de la interacción entre la importancia y la valoración otorgada por el usuario/a a un determinado elemento del servicio y posee un valor diferencial en términos de gestión.

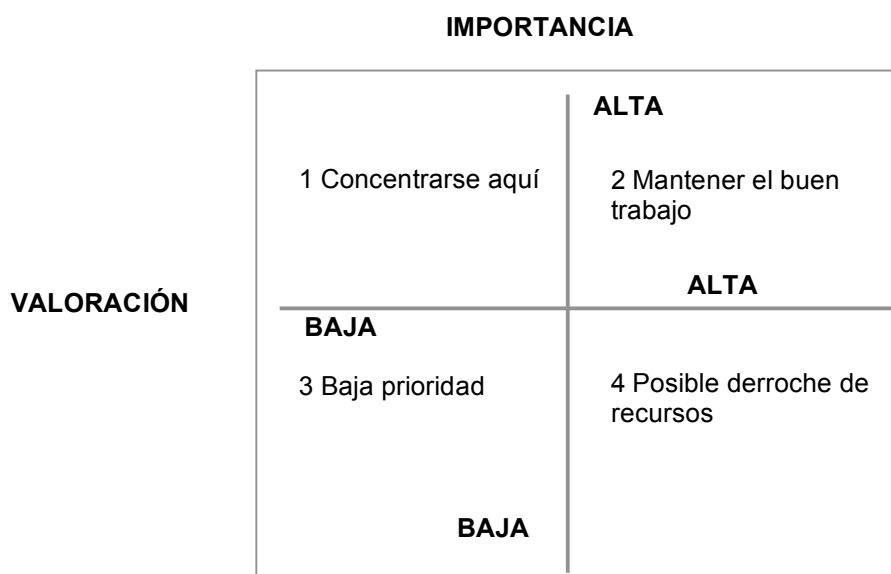


Figura 9. Representación clásica del Análisis de Importancia-Valoración (Martilla y James, 1977)

Al establecer un eje de coordenadas basado en las medias de las puntuaciones obtenidas en las gráficas de importancia y valoración, los puntos vinculados con los distintos elementos del servicio se posicionan en cuatro cuadrantes diferentes. Cada cuadrante tiene un valor diferencial en términos de gestión que se deriva de la interacción entre la importancia y la valoración otorgada por el usuario/a a un determinado elemento del servicio.

Así, en la versión clásica de este tipo de análisis, cada elemento se situará en uno de los siguientes cuadrantes posibles:

Cuadrante 1: agrupa a todos aquellos atributos que son mal valorados y que resultan importantes para los clientes/usuarios. A este cuadrante le corresponde la etiqueta “concentrarse aquí”, ya que integra los puntos débiles del servicio que hay que mejorar cuanto antes, las áreas prioritarias de mejora.

Cuadrante 2: recoge los atributos importantes que están bien valorados por los sujetos. Le corresponde la etiqueta “mantener el buen trabajo” porque indica que se están haciendo las cosas bien con respecto a áreas realmente importantes. Agrupa los puntos fuertes del servicio.

Cuadrante 3: incluye los atributos considerados de “baja prioridad”, ya que presentan puntuaciones que indican baja importancia y baja valoración. No es necesario dedicar demasiados esfuerzos a la mejora de estos elementos, ya que al no ser considerados importantes tampoco van a influir decisivamente en la satisfacción del consumidor.

Cuadrante 4: en él se sitúan todos aquellos elementos de un servicio o de un producto que están siendo bien valorados pero a los que el cliente no presta atención. Por ello este cuadrante incluye aquellos componentes del servicio sobre los que se puede estar produciendo un “posible derroche de recursos”.

Estamos, por tanto, ante una herramienta que podríamos considerar *clásica* en el ámbito del Marketing y que ha sido aplicada en diferentes áreas: *Sanitaria* (Abalo, Varela y Rial, 2006; Dolinsky, 1991); Dolinsky y Caputo, 1991; Hawes y Rao, 1985), *Educativa* (Alberty y Mihalik, 1989; Ortinau, Bush, Bush y Twible, 1989), *Industrial* (Hansen y Bush, 1999; Matzler et al., 2004; Sampson y Showalter, 1999; Slack, 1994), *Servicios* (Ennew, Reed y Binks, 1993; Matzler, Sauerwein y Heischmidt, 2003), *Turismo* (Duke y Persia, 1996; Evans y Chon, 1989; Go y Zhang, 1997; Hollenhorst, Olson y Forney, 1992; Hudson, Hudson y Millar, 2004; Picón, Varela, Rial y García, 2001; Uysal, Howard y Jamrozy, 1991; Zhang y Chow, 2004).

No consta en la literatura disponible referencia a la utilización de esta metodología de análisis en el contexto deportivo.

5.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO

En todos los casos, y desde un punto de vista práctico, el objetivo del Análisis de Importancia-Valoración ha sido el de llegar a identificar áreas prioritarias de mejora del servicio para con ello orientar con mayor racionalidad los recursos disponibles.

Una de las ventajas del IPA en este sentido es su capacidad para representar, de manera sencilla y funcional, los puntos fuertes y áreas de mejora de un determinado producto o servicio (Martilla y James, 1977). No obstante, el IPA ha estado sujeto a controversias desde sus orígenes, referidas fundamentalmente a dos elementos:

- (a) por un lado la colocación de los ejes que definen los cuadrantes y la posterior interpretación de los mismos y,
- (b) por otro lado, la medición tanto de la importancia como la valoración de los atributos que componen el servicio evaluado.

Con relación al primero de los problemas, la propuesta original de Martilla y James (1977) consistía en situar los ejes de Importancia y valoración en los teóricos puntos medios de la escala de respuesta utilizada (el valor “5” si se trataba de una escala de “0” a “10”). No obstante, ello se traducía en términos prácticos que casi todos los elementos del servicio resultaban importantes y bien valorados, por lo que ocupaban generalmente el cuadrante 2 (*mantener el buen trabajo*). En consecuencia, el IPA pasaba a tener un escaso poder discriminativo y muy poca utilidad en términos de gestión.

Una primera solución al problema consistía en situar los ejes no en los puntos medios teóricos de la escala de respuesta, sino en las medias empíricas obtenidas a partir de los datos muestrales (Página siguiente **Figura 2**). Dicha solución fue propuesta ya por Martilla y James (1977), junto con otros autores (Alberty y Mihalik, 1989; Guadagnolo, 1985; Hollenhorst, Olson y Fortney, 1992).

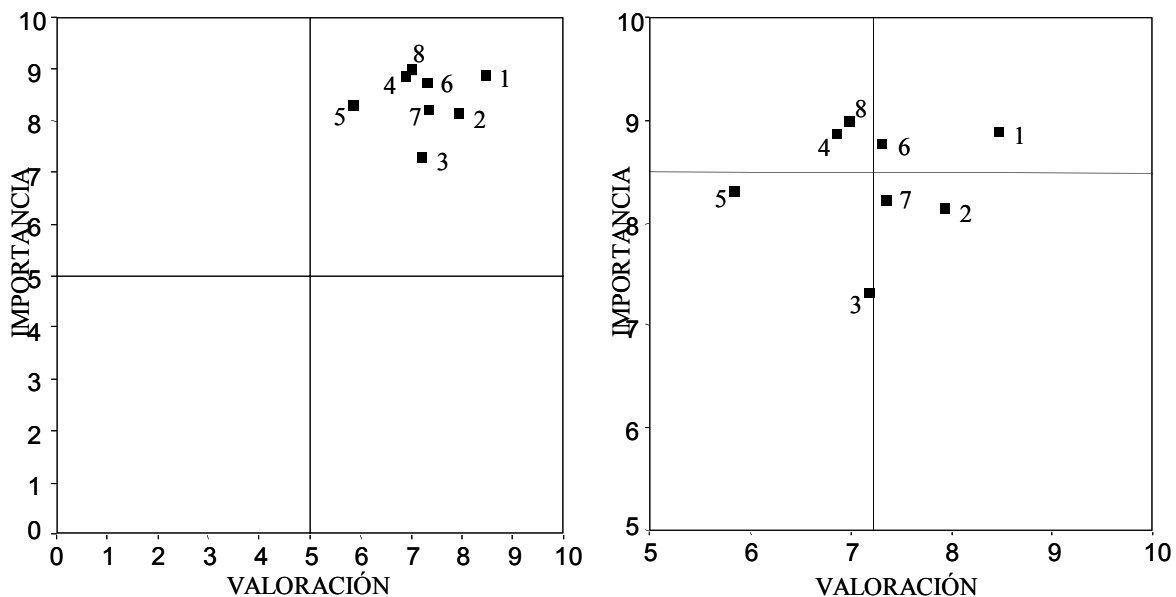


Figura 10. Representación original del Análisis de Importancia-Valoración (izda.) y con la escala corregida (dcha.)

Como se puede observar, el hecho de *reposicionar* los ejes supone una primera solución plausible al problema, en la medida en que ya no todos los puntos o elementos coinciden en el mismo cuadrante. Sin embargo diferentes trabajos (Sethna, 1982; Abalo, Varela y Rial, 2006) han evidenciado la necesidad de incorporar el concepto de *discrepancia* a la representación gráfica. Para ello se ha sugerido trazar una diagonal desde el origen, tal y como se recoge en la figura 11, e incorporar la distancia de cada punto con relación a dicha diagonal. Los puntos que quedan por encima de dicha diagonal serían elementos que poseen una discrepancia negativa (más importantes de lo que son valorados), mientras que los puntos por debajo de la diagonal tendrían una discrepancia positiva (bien valorados y no tan importantes). Por otra parte, la utilización de las discrepancias lleva a introducir matices en la interpretación de los cuadrantes. Así, por ejemplo, una discrepancia negativa sería poco prudente considerarla como *baja prioridad*, ya que se correspondería con un elemento más importante de lo que es valorado (triángulo “A”). Por su parte, es posible que algunos elementos del cuadrante “mantener el buen trabajo” (triángulo B) deban ser también reinterpretados.

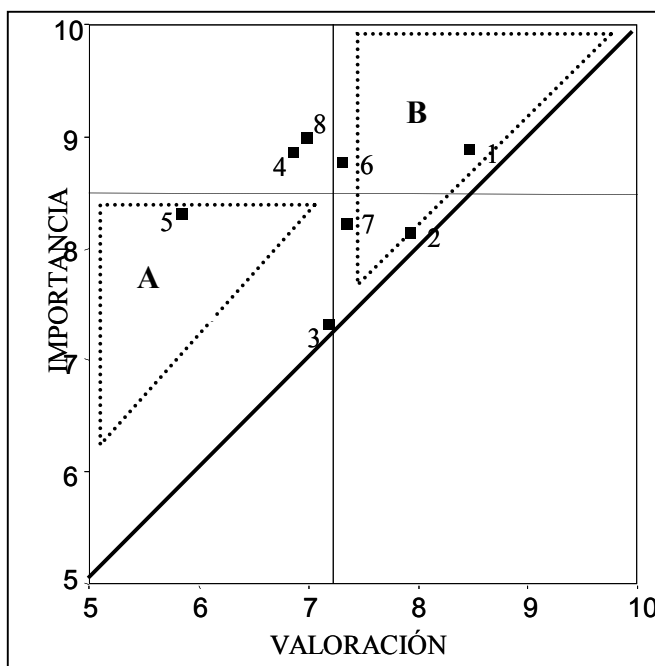


Figura 11. Incorporación de las *discrepancias* al gráfico IPA (Abalo et al., 2006)

En definitiva, con relación al problema de los ejes, la solución más plausible se plantea en el trabajo de Abalo, Varela y Rial (2006), tal y como se recoge en la **figura 12**. Así, todos los atributos que recaen sobre la zona superior del gráfico representan áreas de mejora, siendo la distancia a la diagonal la que indica su intensidad. El área triangular inferior se divide, a su vez, en tres espacios que implican un diagnóstico diferencial de los diferentes elementos del servicio.

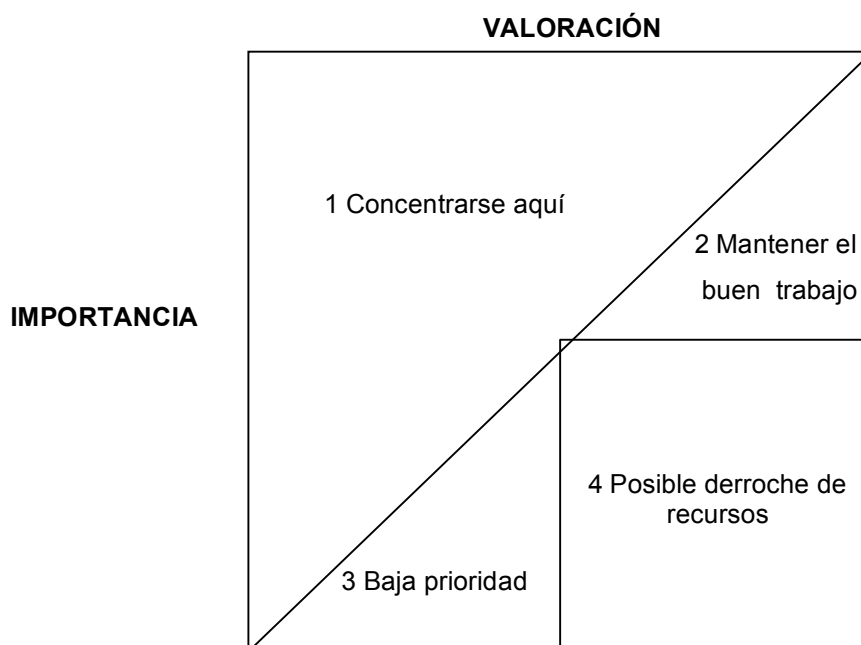


Figura 12. Representación revisada del IPA (Abalo et al., 2006)

En cuanto al segundo de los problemas en los que se ha centrado buena parte de la investigación sobre el IPA (y que tiene que ver con el procedimiento de recogida de información, tanto en lo que se refiere al tipo de tarea o reactivos que se presenta a los sujetos, como al formato de respuesta de los ítems o elementos utilizados), las opciones propuestas han sido diversas (Martilla y James, 1977; Jaccard, Brinberg y Ackerman, 1986; Dolinsky y Caputo, 1991; Hollenhorst, Olson y Fortney, 1992; Bacon, 2003).

Inicialmente a los sujetos se les presentaba una tarea en la que debían evaluar, uno a uno, en una escala cuantitativa de 0 a 10 tanto la Importancia como la Valoración o desempeño otorgado a cada elemento del servicio considerado. No obstante, esta opción no está exenta de críticas, dado que en muchas ocasiones el hecho de que el sujeto tenga que evaluar una lista de elementos relativamente larga se traduce en una tarea excesivamente monótona y cansada, a la vez que poco fiable, en la medida en que puede suscitar respuestas estereotipadas (puntuaciones entre “6” y “9” a todos los elementos). Para atenuar este tipo de problemas se recomienda utilizar un número reducido de atributos (bien seleccionados y amparados por trabajos previos y expertos en el tema) y recurrir a una escala de respuesta semi-cuantitativa, como por ejemplo, una escala Likert semántica de “1” a “5”. Finalmente, autores como Abalo, Varela y Manzano (2007) han llegado a proponer una tarea de ordenación de los tres primeros elementos en base a su importancia como estrategia de recogida de datos, y la posterior

utilización de un algoritmo para la transformación de los datos y la recuperación de su carácter métrico.

En cualquier caso, siempre que se disponga de una metodología adecuada tanto para la recogida de datos como para su posterior interpretación y representación gráfica, lo relevante es que este tipo de análisis permite identificar las áreas prioritarias de mejora del servicio.

En definitiva, el *IPA* se convierte en una herramienta idónea para la toma de decisiones cuando la disponibilidad de recursos obligue al gestor deportivo a elegir y priorizar unas actuaciones sobre otras.

ESTUDIO EMPÍRICO



6.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo es llevar a cabo una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y evaluación de la calidad percibida del servicio que se presta en un centro deportivo. El fin último que se persigue es elaborar y perfeccionar procedimientos y herramientas que resulten útiles a nivel aplicado, que puedan ser utilizados de manera regular por los responsables de este tipo de organizaciones, permitiéndoles la identificación de los puntos débiles y fuertes del servicio y estableciendo áreas de mejora encaminadas a incrementar la satisfacción del cliente.

En otras palabras, nuestro interés como gestores de servicios deportivos se centra en la necesidad de disponer de un sistema de evaluación sencillo y de fácil implementación que nos permita disponer de un feed-back válido y fiable de nuestras acciones y orientar decididamente la gestión hacia el cliente.

Este trabajo responde a una necesidad real a la que se vienen enfrentando en los últimos años buena parte de los gestores de centros deportivos: conocer el nivel de satisfacción de sus clientes (en ocasiones segmentos diferenciados con necesidades y motivaciones particulares) y, lo que es más importante, cuáles son los elementos concretos del servicio que la condicionan.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo general planteado anteriormente se traduce en una serie de objetivos de carácter específico que se relacionan a continuación:

Objetivo I: Desarrollo de una medida para evaluar la calidad percibida.

Se trata de elaborar una escala breve y de fácil aplicación, con propiedades psicométricas adecuadas, que sea útil como indicador de la calidad del servicio en general y de sus distintos elementos en particular, desde la perspectiva del cliente. Este objetivo responde a la necesidad de proporcionar a los gestores una herramienta de evaluación que recoja las principales dimensiones del servicio y que, al mismo tiempo, resulte válida y fiable.

Objetivo II: Segmentación integral de usuarios de centros deportivos.

La aplicación de criterios sociodemográficos, psicográficos (especial referencia a las motivaciones), actitudinales y la consideración de la práctica deportiva elegida, habrán de determinar la existencia de un número limitado de segmentos o grupos homogéneos de usuarios, con características diferenciales y, en consecuencia, a los que debe corresponder una atención y un servicio diferenciado.

Objetivo III: Análisis de la relación entre calidad percibida y satisfacción de manera general y por segmentos de usuarios.

En un primer paso se pretende profundizar en las valoraciones de los distintos elementos constitutivos del servicio, que podrían estar influyendo en la satisfacción con el mismo. El objetivo en este punto no es otro que el de vincular la medida de la calidad percibida (tanto a nivel global como particular para los distintos elementos del servicio) con la satisfacción del usuario. De este modo estaremos en disposición de poder identificar aquellos elementos que inciden en mayor medida en la satisfacción y el comportamiento del cliente y que, en consecuencia, deben ser prioritarios en términos de gestión.

En un segundo paso se persigue comprobar en qué medida los elementos del servicio que más redundan en la satisfacción del cliente pueden ser diferentes para cada segmento. Se pretende obtener un conocimiento más preciso de los mecanismos de atribución de calidad en función del establecimiento previo de distintos perfiles de usuarios. Cabe esperar que personas o grupos de personas con diferentes perfiles (motivacionales, sociodemográficos, actitudinales, etc.) presenten diferentes patrones en lo que se refiere a la valoración del servicio y a su satisfacción con el centro deportivo.

Objetivo IV: Aplicación del IPA (*Importance-Performance Analysis*) al contexto de los centros deportivos.

Se trata de comprobar la utilidad que para la gestión de los centros deportivos posee una herramienta tradicional en el marketing de servicios como es el IPA, que debe proporcionar un diagnóstico estratégico, aunque rápido y sencillo, del funcionamiento de un servicio. La propia filosofía de este tipo de análisis implica una conexión inmediata entre la evaluación y la gestión, el diagnóstico y la acción. El IPA se presenta como una estrategia complementaria y de gran utilidad para la gestión de un centro deportivo.

Esperamos que la consecución de estos objetivos contribuya, por un lado, a una mejor comprensión del funcionamiento de un servicio deportivo y, por otro, a poner a disposición de los responsables empresariales herramientas y procedimientos útiles en la gestión de sus centros.

7.1. DISEÑO

Para dar cuenta de los objetivos señalados se utilizó una metodología selectiva, que consistió en la elaboración de una encuesta entre usuarios de centros deportivos privados de la provincia de Pontevedra.

Aunque el interés del presente estudio no se centraba en la obtención de datos representativos del universo de referencia, podría decirse que éste está compuesto por aproximadamente un total de 25.000 individuos (según datos estimados por la propia Asociación de Empresarios de Centros Deportivos de la provincia de Pontevedra). El tamaño de la muestra fue de 358 sujetos. La ficha técnica del estudio se recoge en la **Tabla 16**.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO	
Ámbito	Provincia de Pontevedra
Universo	Finito (N= aprox. 25.000 usuarios de centros privados)
Tipo de muestreo	Polietápico; por conglomerados para la selección de las unidades de primer nivel (centros) y accidental para la selección de las unidades de segundo nivel (usuarios)
Error máximo deseado a nivel global	± 5.1%
Nivel de significación	$\alpha = 0.05$
Tamaño de la muestra	358 individuos
Recogida de la información	Entrevista personal con cuestionario estructurado
Trabajo de campo	Mayo de 2005

Tabla 16. Ficha técnica del estudio

Para la selección de las unidades muestrales se utilizó un muestreo polietápico, seleccionándose un total de 9 centros de entre los 29 que actualmente están adheridos a la Asociación de Empresarios de Gimnasios y Centros Deportivos de la provincia de Pontevedra. Para la selección de los centros se tuvo en cuenta tanto su localización geográfica como su

tamaño o dimensión (atendiendo al número de socios y tipo de actividades ofrecidas), tratando con ello que estuviese representada, en la medida de lo posible, la diferente tipología existente.

En cuanto a la selección de los individuos, éstos fueron entrevistados de forma accidental, si bien se hizo especial hincapié en que las entrevistas se llevasen a cabo en diferentes días de la semana y a diferentes horas. Para alcanzar el mayor grado de representatividad posible se establecieron también cuotas por Sexo, Grupo de Edad y Actividad Principal, a partir de la información proporcionada por los propios responsables de los centros. Para ello se solicitó a cada uno que cumplimentase una ficha para indicar la distribución de sus clientes. En la **Tabla 17** figuran los centros que participaron en el estudio y el número de individuos de cada uno de ellos que compusieron la muestra.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN EL ESTUDIO		
Centro deportivo / Gimnasio		usuarios entrevistados
1	Centro Deportivo Area (Vigo)	60
2	Centro Deportivo Athenas (Vigo)	57
3	Centro Deportivo Coliseum (Vigo)	43
4	Centro Deportivo Córporé (O Porriño)	49
5	Gimnasio Kavis (Vigo)	31
6	Gimnasio Kwon (Vigo)	30
7	Centro Deportivo Squash (Vilagarcía)	34
8	Gimnasio Simón (Vigo)	29
9	Gimnasio Penta (Teis-Vigo)	25

Tabla 17. Composición de la muestra de usuarios entrevistados por centro

7.2. SUJETOS

Como ya se ha mencionado, la muestra utilizada estuvo compuesta por un total de 358 usuarios de centros deportivos de la provincia de Pontevedra. De ellos 178 eran hombres y 180 mujeres, y sus edades estaban comprendidas entre los 16 y los 67 años (\bar{X} =32.56; S_x =11.22).

7.3. PROCEDIMIENTO

Los datos fueron recogidos mediante una entrevista personal y cuestionario estructurado (cuyo contenido se describe en el epígrafe siguiente), en el interior de los propios centros, en los momentos previos o posteriores de la realización de la actividad deportiva. La duración aproximada de cada entrevista fue de 20 minutos. Los datos fueron recogidos por un equipo compuesto por 8 entrevistadores, ajenos al propio centro, aunque siempre con la autorización y colaboración de sus responsables.

El número inicial de cuestionarios recogidos fue de 372, si bien fueron eliminados 14 tras un exhaustivo proceso de revisión, al presentar un excesivo número de preguntas en blanco e incoherencias. El trabajo de campo se llevó a cabo durante el mes de mayo de 2005. Se designó un coordinador de campo encargado de la supervisión diaria de la recogida de la información y la comprobación puntual de los cuestionarios, así como su codificación y posterior grabación. Se llevó a cabo también una sesión formativa para los colaboradores en el manejo del cuestionario, con el objeto de unificar los criterios y procedimientos á la hora de realizar las entrevistas.

7.4. CUESTIONARIO

Como ya se ha mencionado, los datos fueron recogidos con la utilización de un cuestionario estructurado en 4 bloques concretos referidos a:

- Información sobre el usuario.
- Actividad del usuario en el centro deportivo.
- Dimensiones del servicio deportivo: importancia y valoración.
- Evaluación del centro por el usuario.

En la **Tabla 18** se recoge por bloques la estructura del cuestionario.

BLOQUES DEL CUESTIONARIO DE USUARIOS	
Denominación bloque	Contenidos
1) Caracterización general del usuario	Características sociodemográficas: edad, sexo y ocupación. Hábitos deportivos: práctica deportiva actual y práctica previa. Centralidad del deporte en el estilo de vida: hábitos deportivos. Motivaciones para la práctica deportiva. Actitudes hacia el servicio: usuarios, personal, dimensiones.
2) Caracterización del usuario en relación con el centro	Distancia al centro. Antigüedad en el centro. Motivos para la elección del centro. Modo de asistencia: solo/compañía. Frecuencia y horarios de asistencia. Participación en actividades.
3) Dimensiones del servicio deportivo	Identificación espontánea de dimensiones. Importancia general de las categorías propuestas. Valoración general de las categorías propuestas (calidad general).
4) Calidad percibida: situación del centro	Valoración de la satisfacción global. Importancia de las categorías propuestas. Valoración de las categorías propuestas.

Tabla 18. Composición del cuestionario de usuarios/as

Dichos bloques temáticos estaban precedidos por una presentación o Instrucciones, encaminadas a fomentar la participación en el estudio, la sinceridad de las respuestas y la confidencialidad de la información. Un ejemplar del cuestionario empleado puede consultarse en el **Anexo 1**.

Para la elaboración de dicho cuestionario y, más concretamente, de la escala para la evaluación de la calidad percibida, se siguieron cuatro estrategias complementarias:

I. Revisión bibliográfica. Han sido diversas las escalas y/o cuestionarios elaborados para realizar distintos tipos de mediciones en el contexto de los servicios en general y de los servicios deportivos en particular: calidad, motivaciones de los usuarios, segmentación, etc.:

- **Instrumentos genéricos:** la escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988).
- **Instrumentos específicos en el ámbito de la práctica deportiva:** entre ellos, el cuestionario QUESC (Kim, 1995), centrado en el estudio de las dimensiones relevantes del servicio; la escala MODE para determinar las Motivaciones en un Centro Deportivo (Luna-Arocas y Mundina, 1998); el cuestionario NEPTUNO 1 de satisfacción y motivaciones en los servicios deportivos náuticos (Luna-Arocas y Mundina, 1998); el cuestionario AQUASERV de satisfacción y motivaciones en escuelas de vela (López, 2001).

II. La realización de un trabajo previo, realizado en el año 2002 con una muestra de 328 usuarios de diferentes centros deportivos, lo cual permitió hacer una primera selección de ítems y decidir el formato de respuesta más adecuado.

III. La realización de un estudio cualitativo, con usuarios y profesionales del sector de centros deportivos. En concreto, se llevaron a cabo 3 grupos de discusión, dos con usuarios y uno con profesionales y gestores. En cada uno participaron entre 6 y 8 sujetos (**Tabla 19**).

COMPOSICIÓN GRUPOS DE DISCUSIÓN	
Grupo I: USUARIOS C. D. AREA	4 hombres y 4 mujeres Edades comprendidas entre 25 y 51 años Realizan diferentes actividades Más de 2 años de antigüedad en el centro
Grupo II: USUARIOS C. D. ATHENAS	4 hombres y 3 mujeres Edades comprendidas entre 18 y 42 años Realizan diferentes actividades Más de 2 años de antigüedad en el centro
Grupo III: PROFESIONALES Y GESTORES	Director/Propietario/Técnico C. D. Area (Vigo) Director/Propietario C. D. Coliseum (Vigo) Gerente/Técnico C. D. Squash (Vilagarcía) Técnico/Gerente C. D. Córpora (O Porriño) Director/Propietario/Técnico Gimnasio Kwon (Vigo) Socio Propietario/Técnico C. D. Athenas (Vigo)

Tabla 19. Perfil de los participantes en los diferentes Grupos de Discusión

Las sesiones fueron realizadas en la segunda semana de Marzo de 2005, en las instalaciones de los centros “Area” y “Athenas”, ambos ubicados en la ciudad de Vigo. La duración aproximada de cada sesión fue de dos horas y media.

IV. La experiencia profesional adquirida en la gestión de servicios deportivos.

Por lo que se refiere a la Escala de Calidad Percibida en Centros Deportivos, utilizada inicialmente (**Tabla 20**) y cuyas propiedades pretendían ponerse a prueba empíricamente, ésta daba cuenta de dos grandes dimensiones o aspectos esenciales del servicio:

- El Personal (con 8 ítems referidos a aspectos como la profesionalidad, la eficacia, el trato etc.).
- Las Instalaciones (con 6 ítems referidos a aspectos como espacios deportivos, vestuarios, aseos y duchas, higiene y limpieza, etc.).

DIMENSIONES Y ELEMENTOS DE LA ESCALA INICIAL DE CALIDAD		
Dimensiones	Elementos	
Dimensión I: PERSONAL	1	ORGANIZACIÓN, ORDEN, FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL CENTRO (trabajo bien organizado, en equipo, funciones claras, etc.).
	2	AMABILIDAD Y TRATO DE LOS MONITORES (valoración de la actitud con la que se dirigen al cliente: amabilidad, educación, cortesía...).
	3	PROFESIONALIDAD DE LOS MONITORES (valoración de la preparación, profesionalidad del los monitores, si conocen y dominan su profesión).
	4	EFICACIA DE LOS MONITORES (saben enfocar sus conocimientos profesionales a las diferentes circunstancias de los usuarios).
	5	TRATO PERSONALIZADO (valoración del servicio individualizado – los monitores llaman al cliente por su nombre, conocen sus preferencias, costumbres, etc.).
	6	INTERÉS MOSTRADO POR LA CONTINUIDAD DEL CLIENTE (Valoración del esfuerzo de todo el personal por agradar al cliente para garantizar su continuidad).
	7	PERSONAL DE RECEPCIÓN Y ATENCIONES FUERA DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA (Trato recibido fuera del horario de clases y actividades).
	8	ASPECTO Y VESTIMENTA DEL PERSONAL (valoración del aseo, el aspecto y la indumentaria).

Dimensión II: INSTALACIONES	9	LOCALIZACIÓN (Lugar donde está ubicado físicamente este local (accesos, aparcamiento, aspecto exterior...)).
	10	AMBIENTE FÍSICO , iluminación, amplitud de espacios, decoración, ruidos...
	11	ESPACIOS DEPORTIVOS , aeróbic, musculación, cardio-fitness, natación ...
	12	HIGIENE Y LIMPIEZA
	13	EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS , máquinas de musculación, máquinas de cardio, material deportivo, etc.
	14	VESTUARIOS, ASEOS Y DUCHAS

Tabla 20. Ítems que componían la versión inicial de la escala de Calidad Percibida

8.1. OBJETIVO I: DESARROLLO DE UNA MEDIDA PARA EVALUAR LA CALIDAD PERCIBIDA

El primer objetivo del presente trabajo era elaborar una escala breve y de fácil aplicación, con propiedades psicométricas adecuadas, que permitiese a los responsables de los centros deportivos evaluar la calidad de sus servicios desde el punto de vista de los usuarios. Para ello, fruto de la correspondiente revisión bibliográfica, la realización de un estudio piloto previo, y de diferentes grupos de discusión con usuarios y profesionales del sector, unido a nuestra propia experiencia en la gestión de servicios deportivos, se planteó una escala inicial compuesta por 14 ítems, agrupados en dos grandes dimensiones: PERSONAL E INSTALACIONES.

Un primer análisis de los datos recogidos permite ofrecer los descriptivos para los diferentes elementos de la escala.

8.1.1. Descriptivos

Como se observa en la **Tabla 21**, la puntuación media para el total de la escala es de 4.05, sobre un total de 5 puntos, resultado que pone de manifiesto la existencia de una valoración general positiva del servicio por parte de los usuarios. En términos globales los elementos de la dimensión PERSONAL son además mejor valorados que los elementos de la dimensión INSTALACIONES, con un promedio de 4.18 y 3.85, respectivamente. Asimismo, todos los elementos vinculados al PERSONAL obtienen una valoración media superior a 4, mientras que el único elemento que supera esta puntuación en la dimensión INSTALACIONES es el ítem 11 (“Higiene y limpieza”).

Por lo que se refiere a la variabilidad, no se aprecian grandes diferencias entre ambas dimensiones. De manera particular, es el ítem 9 (“Localización”), el que presenta una desviación típica mayor ($S_x=0.86$).

ELEMENTOS DEL SERVICIO		Media	Desv. Típica	IH _c
DIMENSIÓN I: PERSONAL				
Ítem 1	Organización	4.01	0.59	0.71
Ítem 2	Amabilidad y trato de los monitores	4.36	0.65	0.66
Ítem 3	Profesionalidad de los monitores	4.34	0.67	0.67
Ítem 4	Eficacia de los monitores	4.28	0.64	0.67
Ítem 5	Atención personalizada	4.22	0.73	0.66
Ítem 6	Interés por la continuidad	4.07	0.73	0.65
Ítem 7	Personal de recepción y atención	4.11	0.67	0.53
Ítem 8	Aspecto y vestimenta del personal	4.05	0.58	0.50
Subtotal PERSONAL		4.18	0.50	
DIMENSIÓN II: INSTALACIONES				
Ítem 9	Localización	3.72	0.86	0.28
Ítem 10	Ambiente físico	3.83	0.65	0.89
Ítem 11	Espacios deportivos	3.86	0.65	0.40
Ítem 12	Higiene y limpieza	4.03	0.59	0.59
Ítem 13	Equipamientos	3.90	0.60	0.46
Ítem 14	Vestuarios, aseos y duchas	3.76	0.74	0.54
Subtotal INSTALACIONES		3.85	0.45	
TOTAL ESCALA		4.05	0.41	

Tabla 21. Estadísticos descriptivos para los 14 elementos y dimensiones de la escala original

Con relación al Índice de Homogeneidad Corregido (IH_c), los valores obtenidos permiten afirmar que los ítems menos consistentes con el resto de la escala son precisamente el ítem 9 (“Localización”), el ítem 11 (“Espacios deportivos”) y el ítem 13 (“Equipamientos”), los tres correspondientes a la dimensión INSTALACIONES. Los dos ítems que se muestran menos consistentes en la dimensión PERSONAL son el ítem 7 (“Personal de recepción y atención”) y el ítem 8 (“Aspecto y vestimenta del personal”). Por otro lado, conviene señalar la escasa variabilidad en las valoraciones de los sujetos, ya que el rango de puntuaciones encontrado oscila entre un máximo de 4.36, que corresponde al ítem 2 (“Amabilidad y trato de los monitores”) y un mínimo de 3.72, que corresponde al ítem 9 (“Localización”), siendo la desviación típica para la puntuación global de 0.41. En la Tabla 13 figuran los promedios para los elementos y dimensiones de la escala original y se observa cómo por lo general se han

obtenido valoraciones altas en todos los elementos del servicio y con una escasa variabilidad. Previsiblemente esto haya sido debido a que se trata de *clientes ya habituales* de los centros deportivos considerados.

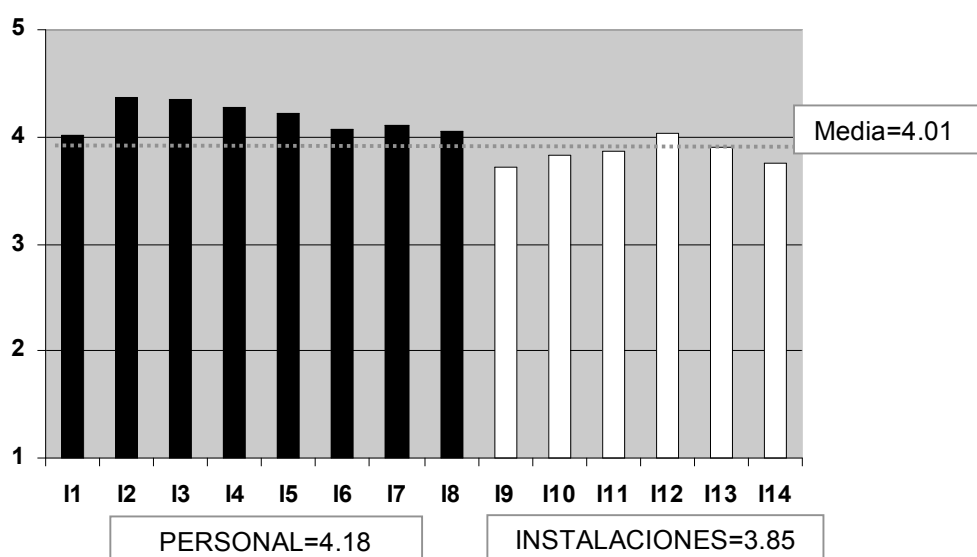


Figura 13. Promedios para los elementos y dimensiones de la escala original

En definitiva, a este primer nivel cabe concluir que la calidad percibida del servicio es elevada, significativamente mayor en el caso del PERSONAL que en el de las INSTALACIONES ($t=13.57$; $Sig>0.001$) y que, en general, todos los elementos considerados presentan una escasa variabilidad. Por otro lado, desde el punto de vista psicométrico, existen varios ítems (9, 11, 13, 7 y 8) que resultan poco consistentes con el resto de elementos de la escala.

8.1.2. Validez del Constructo

La modelización de la calidad percibida en centros deportivos y gimnasios se llevó a cabo mediante Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de primer nivel, partiendo de la premisa de que se trata de un constructo multidimensional compuesto por una serie de atributos o indicadores, definidos por varias dimensiones latentes (en este caso dos). La primera de ellas, PERSONAL, aglutina 8 indicadores observables y, la segunda, INSTALACIONES, está representada por 6

indicadores. El modelo inicial quedaría especificado gráficamente tal y como se recoge en la figura 14.

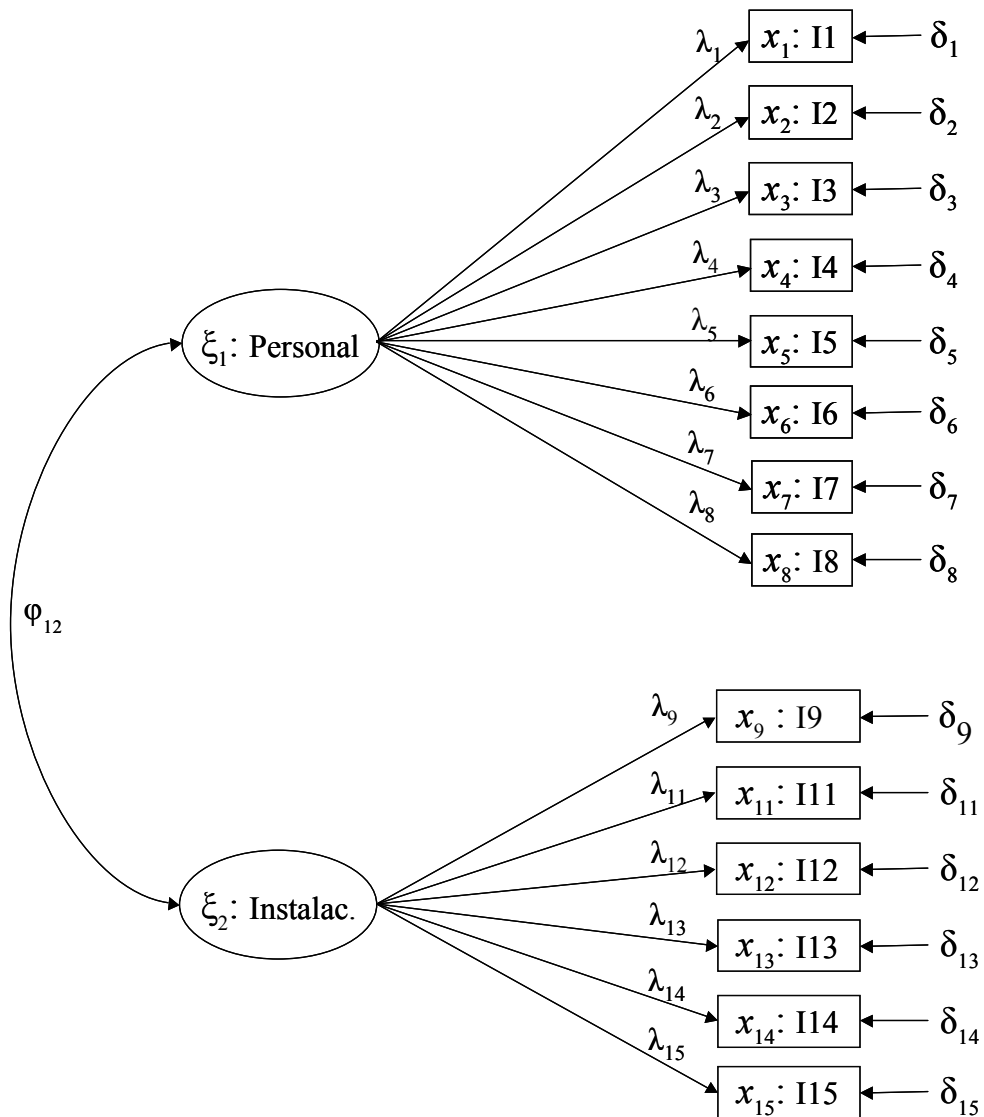


Figura 14. Estructura factorial de la escala inicial (modelo teórico)

Matricialmente, el modelo se define conforme a las ecuaciones básicas para los modelos de medida con variables exógenas:

$$\mathbf{X} = \mathbf{\Lambda}_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\delta}$$

En la **Tabla 22** se detallan las características de las matrices implicadas en el modelo.

MATRIZ	Parámetro	Dimensiones	COVARIANZAS	Dimensiones	DESCRIPCIÓN
Ξ	ξ (ksi)	n x 1	$\Phi = E(\xi\xi')$	n x n	Variables latentes exógenas
X	x	q x 1	$\Sigma = E(XX')$	q x q	Variables observables exógenas
Λ_x	λ (lambda)	q x n			Cargas factoriales de X sobre ξ
δ	δ (delta)	q x 1	$\Theta_\delta = E(\delta\delta')$	q x q	Errores de medida de X

Tabla 22. Descripción de las matrices presentes en el modelo (Rial, Varela, Abalo y Lévy, 2006)

Para la estimación de los parámetros del modelo se utilizó el método de Máxima Verosimilitud, que además de ser el más común en el análisis de estructuras de covarianzas, proporcionaba estimaciones consistentes, eficientes y no sesgadas y, con un tamaño de muestra como el nuestro (n=358), era capaz de facilitar la convergencia de las estimaciones con los parámetros aún en presencia de no-normalidad (Bollen, 1989). Los análisis fueron realizados mediante el programa *Amos 6*, implementado en el paquete estadístico SPSS.

En la **Figura 15** se presentan las estimaciones estandarizadas del modelo inicial, mientras que en la **Tabla 23** se recogen diferentes medidas de ajuste entre el modelo teórico y los datos empíricos.

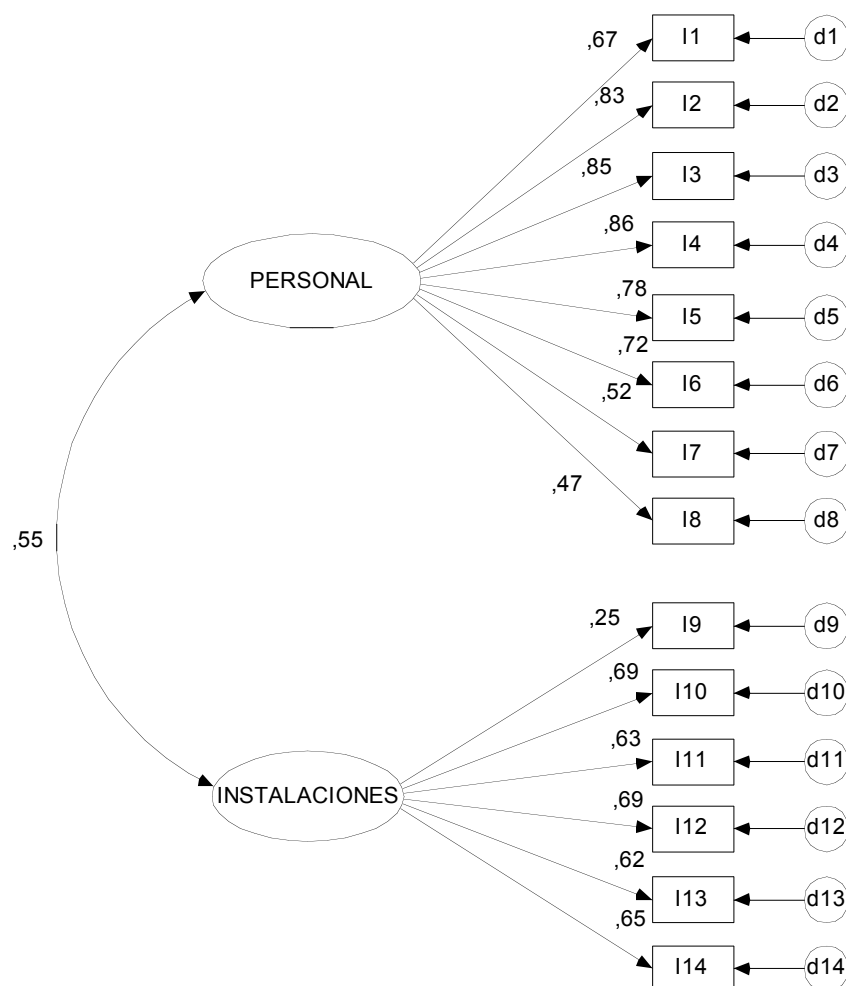


Figura 15. Parámetros estimados estandarizados (modelo inicial)

	χ^2	gl	p.	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Modelo inicial	361.461	76	<.001	.846	.871	.856	.105

Tabla 23. Índices de Bondad de Ajuste (modelo inicial)

Como se puede observar, tanto el contraste sobre la distribución χ^2 como el resto de índices considerados muestran un pobre ajuste del modelo a los datos empíricos. En concreto, el valor de NFI, CFI y GFI no llegan al umbral de 0.9, mientras que el RMSEA sobrepasa el límite de 0.08, lo que aconseja revisar la matriz de residuos para localizar discrepancias elevadas entre las covarianzas estimadas y las covarianzas empíricas, reespecificando el modelo en los términos oportunos. Dicha reespecificación se efectuó en base a tres criterios: (1) la significatividad de las cargas factoriales, (2) la información proporcionada por la matriz residual y (3) los índices de modificación ofrecidos por el programa.

Como resultado, se optó en primer lugar por la eliminación de los ítems 7, 8 y 9, dadas sus reducidas cargas factoriales y teniendo en cuenta además que su presencia no resultaba esencial, desde un punto de vista teórico o conceptual, en ninguna de las dos dimensiones latentes del modelo.

En segundo lugar, el hecho de encontrar residuos elevados asociados a las covarianzas del ítem 1, aconsejaron igualmente su eliminación. Dicha omisión resultaba también asumible desde un punto de vista conceptual, puesto que era el único indicador de la dimensión PERSONAL que no hacía referencia explícita a éste, sino a la “*organización, orden y funcionamiento del centro*”, elemento éste de carácter global y en cierta medida más complejo.

Por último, los índices de modificación aconsejaron liberar los parámetros relativos a la covariación entre δ_3 - δ_4 , δ_{10} - δ_{11} y δ_{12} - δ_{14} . Como se verá a continuación, sus estimadores resultan en todos los casos significativos y son coherentes con el sustento teórico del modelo.

Las modificaciones se realizaron en pasos sucesivos, quedando finalmente el modelo con la siguiente estructura (Ver **Figura 16**).

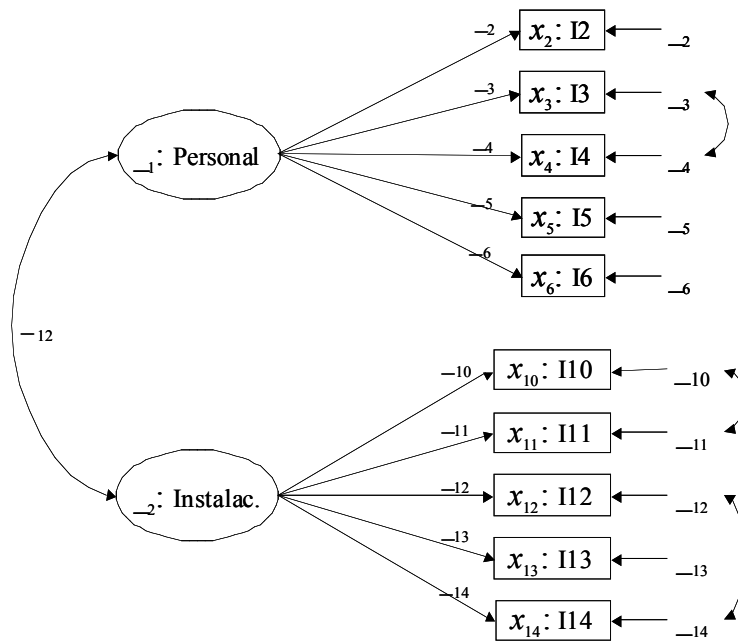


Figura 16. Estructura factorial de la escala reducida (modelo teórico reespecificado)

La Figura 17 recoge los parámetros estandarizados estimados para el modelo reespecificado.

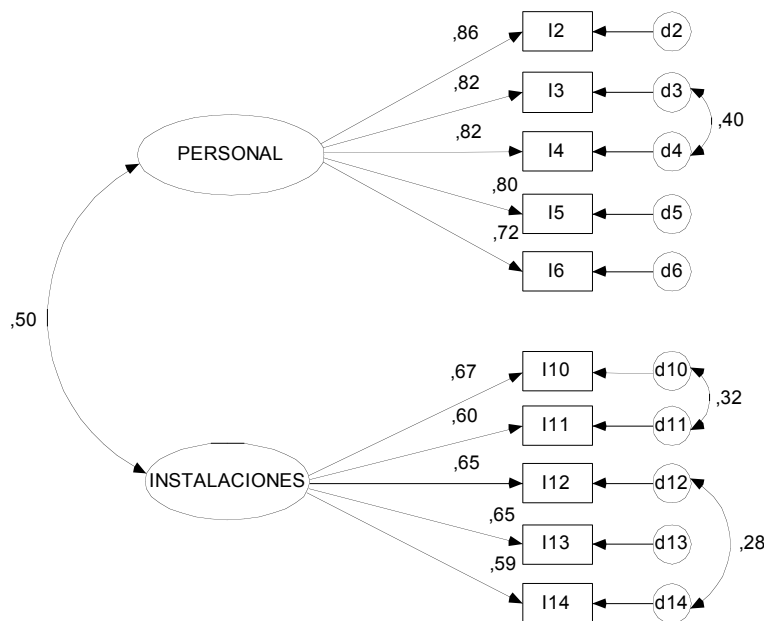


Figura 17. Parámetros estimados estandarizados (modelo reespecificado)

Finalmente, en la **Tabla 24** se muestran comparativamente los indicadores de bondad de ajuste alcanzados para el modelo inicial y el reespecificado.

	χ^2	gl	p.	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Modelo inicial	361.461	76	<.001	.846	.871	.856	.105
Modelo reespecificado	110.693	31	<.001	.937	.954	.939	.087

Tabla 24. Índices de Bondad de Ajuste (modelo teórico inicial)

Como se observa, el valor del estadístico χ^2 sigue siendo significativo, aunque se produce un descenso importante en su valor ($\Delta\chi^2 = 250,768$; $p < .0001$). Conviene advertir que, a pesar de su amplia difusión, se trata de un contraste que *tiende a informar* de un mal ajuste cuando la muestra supera las 200 observaciones, por lo que suele recomendarse considerar siempre índices de ajuste complementarios, tal y como se recogen en la tabla. En concreto, se constata una mejoría generalizada en dichos índices. El NFI, CFI y el GFI sobrepasan ampliamente el umbral de 0.9, mientras que el RMSEA está próximo al límite de 0.08. Estos resultados denotan un ajuste más que aceptable del modelo reespecificado.

Una vez comprobado que el nuevo modelo resulta una representación plausible de la realidad, se procedió al análisis de las estimaciones. En la Tabla 25 se muestra el valor de los coeficientes de determinación para todas las ecuaciones factoriales del modelo, así como la fiabilidad de constructo y la varianza extraída por las variables latentes. En este sentido, todas las estimaciones son significativas, con cargas factoriales más altas en la dimensión PERSONAL, que parece estar mejor especificada en el modelo.

Por su parte, la Fiabilidad de constructo (ρ_c) y la Varianza extraída (ρ_{ve}) fueron calculadas para cada dimensión siguiendo el procedimiento descrito por Fornell y Larcker (1981), a partir de las saturaciones estandarizadas. Los resultados son satisfactorios en ambas dimensiones, puesto que la fiabilidad supera ampliamente el umbral de 0.75 y la varianza extraída el umbral de 0.5.

De nuevo, los resultados obtenidos son mejores para el PERSONAL, si bien las INSTALACIONES obtienen también resultados satisfactorios.

	R^2	\tilde{n}_c	\tilde{n}_{ve}
I2: Amabilidad y trato monitores	.74		
I3: Profesionalidad monitores	.67		
I4: Eficacia monitores	.67		
I5: Trato personalizado	.64		
I6: Interés mostrado por la continuidad	.52		
PERSONAL		.96	.77
I10: Condiciones de las instalaciones	.44		
I11: Espacios deportivos	.35		
I12: Higiene y limpieza	.42		
I13: Equipamientos deportivos	.42		
I14: Vestuarios, aseos y duchas	.35		
INSTALACIONES		.84	.52

Tabla 25. Coeficiente de Determinación, Fiabilidad y Varianza Extraída

Por último, el análisis detallado de la nueva matriz de residuos, así como de los índices de modificación, no revelan ningún tipo de disfunción o corrección a aplicar sobre el modelo, por lo que se concluye que la estructura factorial reespecificada para la calidad percibida se ajusta adecuadamente a la matriz de covarianzas empírica y se propone la escala de 10 ítems como base para la evaluación del servicio.

8.1.3. Fiabilidad de la escala

La fiabilidad de la escala fue calculada también a partir de su consistencia interna, mediante el coeficiente α de Cronbach. En la **Tabla 26** se muestra el resultado obtenido tanto para la escala global, como para cada una de sus dos dimensiones.

	Personal	Instalaciones	Total
α de Cronbach	0.903	0.789	0.864

Tabla 26. Fiabilidad de la escala

Los valores resultantes pueden considerarse aceptables, destacando nuevamente los obtenidos para la dimensión PERSONAL, lo que refuerza la idea de que sus indicadores logran capturar mejor el constructo subyacente. Una explicación podría buscarse en la mayor diversidad inherente a la dimensión INSTALACIONES, lo que implicaría una consistencia interna menor de sus indicadores. En este sentido, reespecificaciones futuras podrían centrarse en la segregación de esta dimensión o constructo en dimensiones más concretas.

En definitiva, llegados a este punto, es plausible afirmar que la medida de la que disponemos para evaluar la Calidad Percibida del servicio ofrecido en un centro deportivo posee unas propiedades psicométricas altamente satisfactorias, tanto desde el punto de vista de su fiabilidad como de su validez de constructo. Los análisis llevados a cabo hasta aquí permiten contar además con una medida parsimoniosa del constructo y sus dimensiones, ya que la escala se compone únicamente de 10 ítems.

8.2. OBJETIVO II: SEGMENTACIÓN INTEGRAL DE USUARIOS DE CENTROS DEPORTIVOS

El segundo objetivo del presente trabajo consistía en identificar grupos homogéneos de usuarios, con características diferenciales, y se planteaba desde la perspectiva de la relevancia práctica de los resultados del análisis para la gestión de centros deportivos. En tal sentido, el conocimiento acerca de estos grupos debería conferir al gestor deportivo una ventaja competitiva frente a la competencia al facilitar un posicionamiento estratégico adecuado y, a nivel interno, al aportar información concreta para orientar las acciones sobre la base de la satisfacción de los clientes que ya acuden al centro.

En nuestro caso, existe el convencimiento de que variables como el Sexo, el Grupo de Edad o el Nivel de Estudios del individuo poseen cierta capacidad a la hora de anticipar necesidades, hábitos y preferencias en el comportamiento como consumidores de un servicio deportivo. Sin embargo, estamos convencidos también de que la capacidad de este tipo de variables es ciertamente limitada, ya que es posible encontrar usuarios con características comunes realizando una misma modalidad de práctica deportiva, coincidiendo en el mismo lugar y franja horaria, aunque puedan responder a expectativas y motivaciones bien distintas. En ese sentido, ser capaces de integrar en un mismo plano información tan diversa como la sociodemográfica, la actitudinal, la motivacional o la referida al tipo de práctica deportiva elegida, debiera traducirse en una segmentación mucho más “válida” y “realista”, que derive en la identificación de grupos más “homogéneos” y que sirva para orientar el diseño de estrategias

de marketing *ad hoc*. Por ello en este epígrafe llevaremos a cabo una aproximación progresiva a la segmentación del mercado, partiendo de un enfoque descriptivo en el que se consideran diferentes variables, hasta llegar a su integración en un enfoque multivariante.

8.2.1. Segmentación por variables sociodemográficas y práctica deportiva

Si bien somos conscientes de las limitaciones que en términos de validez externa poseen los datos del presente estudio, el hecho de haber sido obtenidos en centros de diferente índole y tamaño, en diferentes franjas horarias y días de la semana, y estar referidos a diferentes actividades, nos ha de permitir disponer de una descripción aproximada del tipo de usuarios de este tipo de establecimientos. Siendo conscientes de las precauciones que deben asumirse, en la **Tabla 27** se recogen, en un primer momento, las características de estos usuarios atendiendo a diferentes variables que tienen que ver con aspectos sociodemográficos y de práctica deportiva.

DESCRIPCIÓN MUESTRA DE USUARIOS DE CENTROS DEPORTIVOS	
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	Sexo: MUJERES (50.3%); HOMBRES (49.7%)
	Edad: MENOS DE 25 (28.6%); 25-34 AÑOS (35.7%); 35-44 AÑOS (19.3%); 45-54 AÑOS (11%); 55 Ó MÁS (5.4%)
	Ocupación: ASALARIADO (51.3%); ESTUDIANTE (21.8%); AMA DE CASA (12%); PARADO (6.7%); AUTÓNOMO (6.4%); JUBILADO/PENSIONISTA (1.1%)
	Nivel de estudios: TITULADOS UNIVERSITARIOS (29.2%); FORMACIÓN PROFESIONAL (27.1%); BACHILLERATO Y PREUNIVERSITARIOS (25.1%); ESTUDIOS PRIMARIOS (18.7%)
PRÁCTICA DEPORTIVA	Práctica deportiva en la juventud (>25 años): HABITUAL (54.5%); OCASIONAL (26.8%); NINGUNA (11.2%); ALTO RENDIMIENTO (7.5%)
	Regularidad de asistencia en los últimos 3 años: SÍ (70.9%); NO (29.1%)
	Frecuencia de asistencia: DOS O TRES VECES A LA SEMANA (55.6%); DIARIAMENTE (39.4%); UNA VEZ A LA SEMANA (3.9%); OCASIONALMENTE (1.1%)
	Tiempo de desplazamiento: MENOS DE 15 MINUTOS (66.2%); ENTRE 15 Y 20 MINUTOS (27.4%); ENTRE 30 Y 45 (5%); MÁS DE 45 (1.4%)
	Modalidad asistencia: SOLO (58.8%); CON AMIGOS (31.9%); CON FAMILIA (4.8%); CON PAREJA (4.5%)
	Horario de asistencia: A PARTIR DE 20:00 (47.2%); DE 08:00 A 14:00 (23.5%); DE 16:00 A 20:00 (17%); SIN HORARIO FIJO (10.6%); DE 14:00 A 16:00 (1.7%)
	Antigüedad en el centro: MÁS DE DOS AÑOS (51.12%); DE 6 MESES A 2 AÑOS (25.4%); MENOS DE MEDIO AÑO (23.5%).

Tabla 27. Distribución de usuarios por variables Sociodemográficas y de Práctica Deportiva

En buena medida, estos datos resultan coincidentes con el perfil de usuarios de empresas de servicios deportivos en la Comunidad de Madrid (ASOMED, 2001; Tabla 13) y con los del estudio piloto elaborado por Rial (2002a). Así, en cuanto al Sexo no se han encontrado diferencias significativas en el porcentaje de presencia de hombres y mujeres en estos centros. En lo que se refiere a la Edad, 2 de cada 3 usuarios son menores de 35 años. La Situación Laboral de los usuarios indica que la mitad son asalariados y cerca de una cuarta parte estudiantes. Destaca la presencia de titulados universitarios (29,2%), aunque no se han encontrado diferencias significativas en la distribución de los distintos niveles educativos.

Centrándonos en su relación con el deporte, encontramos que más de la mitad (54.5%) fueron deportistas habituales en su juventud. El 70.9% lleva más de tres años asistiendo a este tipo de establecimientos y el 51.12% permanece en el centro en que se encuentra actualmente desde hace dos a cinco años. Además, la frecuencia de asistencia es bastante elevada, el 55.6% lo hace dos o tres veces a la semana y el 39.4% lo hace a diario. Todos estos datos demuestran que estamos ante usuarios con una trayectoria deportiva consolidada y con suficiente fidelización a su centro y ponen de manifiesto el avance de una práctica físico-deportiva integrada en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Dos de cada tres clientes son de la zona próxima al centro deportivo y emplean un máximo de 15 minutos en desplazarse al mismo, lo que pone de manifiesto cuál es el límite prioritario de captación para estas organizaciones. Asisten al centro mayoritariamente solos (58.8%), o con amigos (31.9%), y casi la mitad lo hace de noche (entre las 20:00 y las 23:00 h.).

A partir de estos datos un perfil inicial de usuario tendría las siguientes características: mujer u hombre menor de 35 años, asalariado y con estudios superiores que vive o trabaja en las proximidades del centro deportivo, cuenta con experiencia deportiva previa y que tiene la práctica deportiva regular integrada en su estilo de vida.

8.2.2. Segmentación por tipo de actividad

Se preguntó también por el tipo de actividad deportiva que los usuarios seguían en el centro y se procedió al análisis tanto de las distintas actividades elegidas como de la modalidad deportiva principal que realizaban (Ver **Figura 18**).

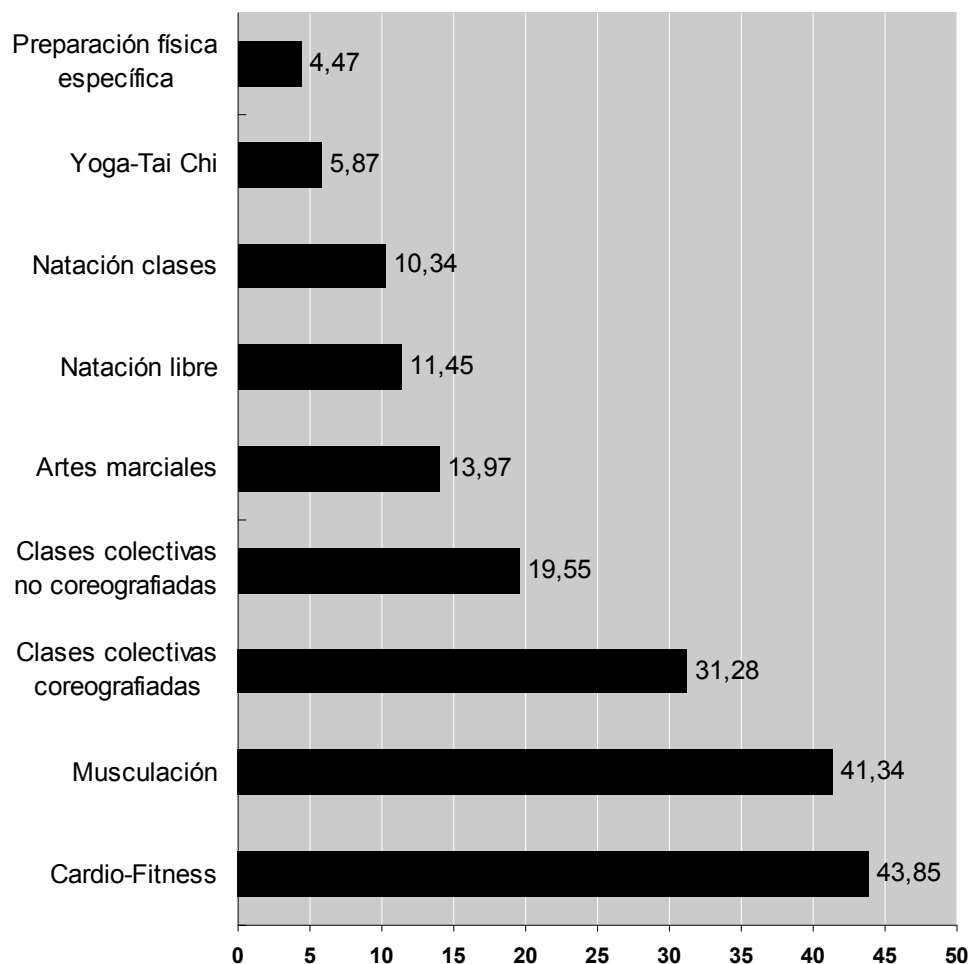


Figura 18. Distribución de usuarios según la Modalidad Deportiva practicada

Estos datos muestran como las actividades de musculación y el ejercicio cardiovascular y de tonificación en la sala de *cardio-fitness* son las más practicadas en los centros deportivos. En cierta medida esto se debe a que ambas actúan como soporte para muchas de las restantes actividades deportivas realizadas. No obstante, como se puede observar en la **Figura 19**, la actividad principal más común es la del grupo de actividades coreografiadas (clases de aeróbic y sus diferentes variantes, *step*, etc.).

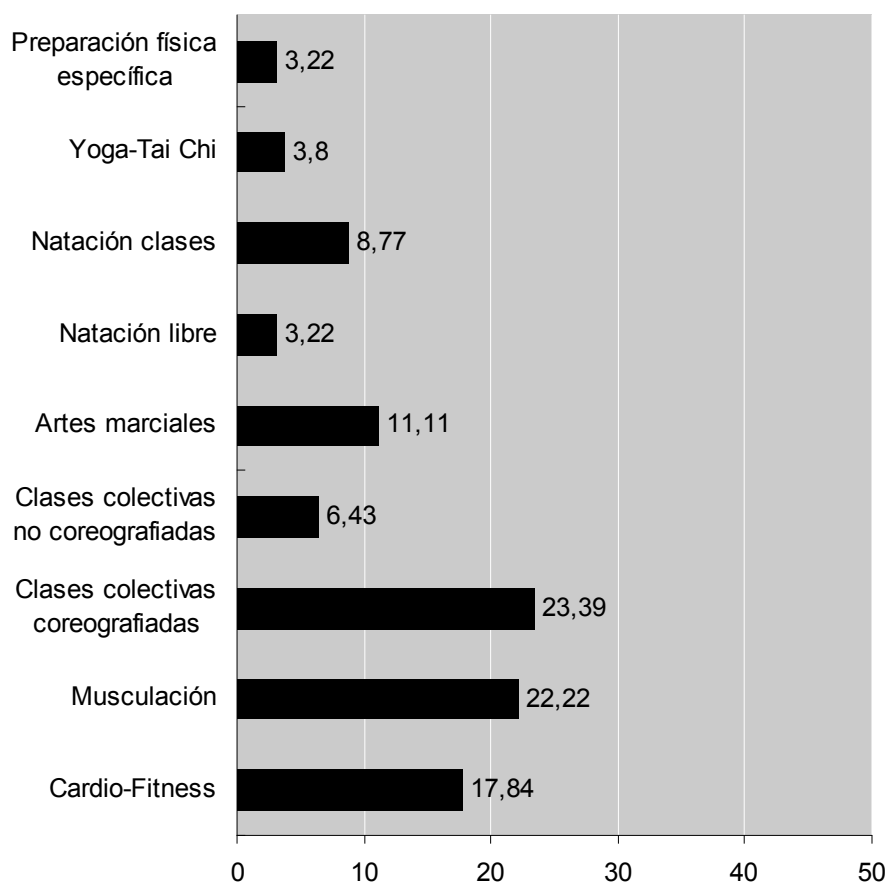


Figura 19. Distribución de usuarios según la Actividad Principal

Por otro lado, se analizó cómo complementan su actividad deportiva principal los distintos usuarios (**Tabla 28**). Así, los que asisten a clases coreografiadas acostumbran a asistir también a actividades no coreografiadas (35%) o utilizar la sala de *cardio-fitness* (28.8%), al igual que sucede con aquellos que se centran en el trabajo de musculación, ya que tienden a buscar la mejora más general de la condición física en la sala de *cardio-fitness* (34.2%). Paralelamente, los centrados en la estancia en esta sala realizan actividades de musculación (26.2%) y, algunos (21.3%), asisten a actividades coreografiadas. Por su parte, los que optan principalmente por practicar artes marciales realizan también ejercicio de musculación (28.9) y *cardio-fitness* (23.7%). Quienes asisten a clases de natación apenas utilizan otras posibilidades, y sólo unos pocos complementan su actividad con ejercicio de *cardio-fitness* (16.7%). Los que tienen las actividades no coreografiadas (gimnasia de mantenimiento, *spinning*, *stretching*, *GAP*, *pilates*, etc.) como modalidad principal, suelen diversificar su

actividad en el centro y hacen uso de la sala de *cardio-fitness* (59.1%), realizan ejercicio de musculación (36.4%) y asisten a clases coreografiadas (31.8%). En cuanto a los practicantes de yoga o tai chi, apenas diversifican su actividad y acuden en igual proporción (15.4%) tanto a *cardio-fitness* como a actividades no coreografiadas. En cambio, los que prefieren la natación libre aprovechan para realizar trabajo de musculación (54.5%) y de *cardio-fitness* (36.4%). Al igual que ocurre con aquellos que preparan pruebas específicas: musculación (63.6%) y *cardio-fitness* (36.4%).

	ACTIV. COREO.	MUSCU.	CARDIO FITNESS	ARTES MARC	NATAC CLASES	NO COREOG	YOGA TAI CHI	NATAC LIBRE	PREP ESPECIF
ACTIVIDADES COREOGRAF.	-----	13.8%	28.8%	1.3%	2.5%	35%	1.3%	5%	0%
MUSCULACIÓN	7.9%	-----	34.2%	7.9%	0%	2.6%	0%	10.5%	0%
CARDIO-FITNESS	21.3%	26.2%	-----	3.3%	1.6%	14.8%	4.9%	13.1%	3.3%
ARTES MARCIALES	5.3%	28.9%	23.7%	-----	0%	0%	5.3%	5.3%	5.3%
NATACIÓN CLASES	0%	13.3%	16.7%	0%	-----	6.7%	0%	6.7%	3.3%
NO COREOGRAF	31.8%	36.4%	59.1%	0%	0%	-----	9.1%	18.2%	0%
YOGA-TAI CHI	0%	0%	15.4%	7.7%	0%	15.4%	-----	0%	0%
NATACIÓN LIBRE	0%	54.5%	36.4%	0%	0%	9.1%	0%	-----	0%
PREP. ESPECÍFICA	0%	63.6%	36.4%	9.1%	9.1%	0%	0%	0%	-----

Tabla 28. Actividades adicionales según la Actividad Principal

En cuanto al número de actividades realizadas, los usuarios se decantan mayoritariamente por realizar una o dos actividades deportivas (**Figura 20**).

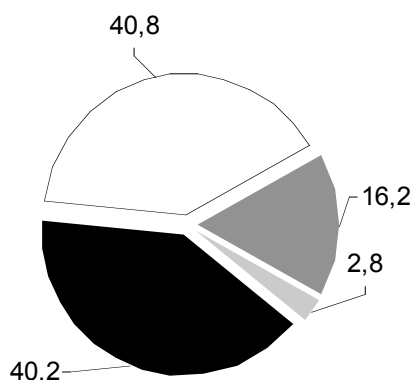


Figura 20. Distribución de usuarios según el nº de actividades practicadas

Si atendemos a la distribución por sexo (**Figura 21**) encontramos diferencias estadísticamente significativas ($\chi^2=126.32$; $p<0.001$), por lo que se puede concluir que el tipo de práctica deportiva no resulta independiente del mismo. Así, las mujeres optan mayoritariamente por actividades coreografiadas (42.1%), aunque también por el ejercicio de *cardio-fitness* (14%) y la asistencia a clases de natación (12.3%) y actividades no coreografiadas (10.5%). Los hombres, por su parte, se centran en la musculación (35.7%), en el trabajo en la sala de *cardio-fitness* (21.6%) y en la práctica de artes marciales (18.7%).

Si analizamos la elección del tipo de actividad principal en función del sexo y la edad nos encontramos también con datos significativos. Así, entre las mujeres, la preponderancia de las clases coreografiadas se mantiene estable hasta los 45 años y a partir de entonces se observa una mayor incidencia de la asistencia a clases de natación y de la práctica de yoga y tai chi.

Entre los hombres, destaca la fuerte disminución de la práctica de artes marciales y de musculación a partir de los 35 años. Por el contrario, se produce un auge de la realización de actividades propias del mantenimiento de la condición física (*cardio-fitness*) entre los 25 y los 45 años.

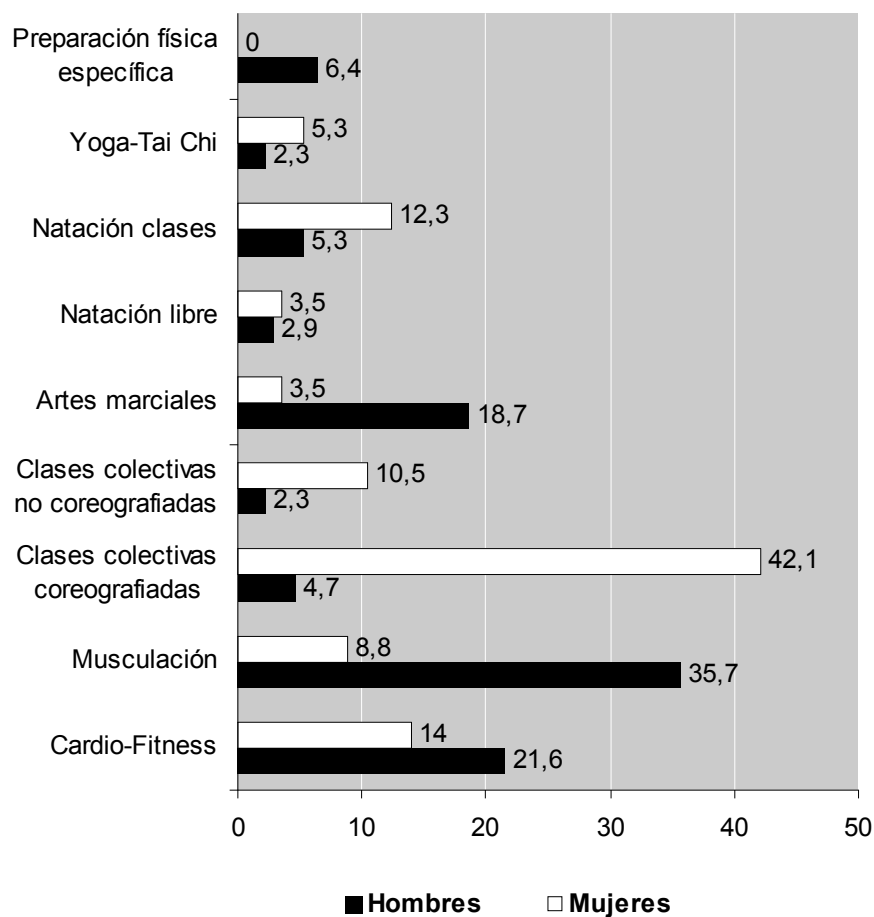


Figura 21. Actividad Principal según Sexo

Es significativa también la asistencia de hombres del grupo comprendido entre 35 y 44 años a actividades coreografiadas (en las que la participación de las mujeres es muy mayoritaria). Este hecho refleja la búsqueda de un tipo de práctica más específicamente orientado a la mejora y el mantenimiento de la condición física general a medida que la edad media de los hombres avanza.

ACTIVIDAD PRINCIPAL	SEXO																
	HOMBRE					MUJER											
	25-34 años		35-44 años		45-54 años		55 o más		Menos de 25		25-34 años		35-44 años		45-54 años		55 o más
Coreografiadas	,0%	1,7%	19,2%	5,0%	20,0%	44,7%	45,8%	37,5%	17,6%	0,0%	7,9%	13,6%	15,0%	47,5%	6,3%	6,3%	0,0%
No coreografiadas	,0%	,0%	7,7%	10,0%	,0%	7,9%	13,6%	6,3%	,0%	,0%	,0%	1,7%	15,0%	7,5%	6,3%	23,5%	,0%
Yoga/taichi	,0%	3,3%	,0%	5,0%	20,0%	,0%	3,4%	,0%	,0%	,0%	10,5%	3,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
Artes marciales	21,7%	20,0%	15,4%	15,0%	,0%	10,5%	5,1%	25,0%	52,9%	1,7%	5,3%	5,1%	5,0%	5,0%	12,5%	,0%	,0%
Natación clases	1,7%	5,0%	11,5%	5,0%	20,0%	2,6%	1,7%	12,5%	,0%	1,7%	2,6%	1,7%	5,0%	10,0%	10,0%	,0%	5,9%
Natación libre	1,7%	3,3%	,0%	10,0%	,0%	10,5%	18,4%	18,6%	,0%	18,4%	18,6%	18,6%	10,0%	10,0%	12,5%	,0%	,0%
Musculación	50,0%	38,3%	19,2%	10,0%	20,0%	10,5%	10,2%	10,0%	20,0%	10,5%	10,2%	10,2%	10,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%
Cardio-fitness	13,3%	25,0%	26,9%	30,0%	20,0%	18,4%	18,6%	12,5%	20,0%	18,4%	18,6%	18,6%	10,0%	10,0%	12,5%	,0%	,0%
Preparación específica	11,7%	3,3%	,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

Tabla 29. Actividad Principal según Sexo y Grupo de Edad

8.2.3. Segmentación por motivaciones

A continuación, se preguntó por los motivos para la asistencia al centro y se constató que los motivos más habituales eran “estar en forma, mantenerse en forma” (7.67%), “mejorar la imagen personal” (4.73%), “evadirse de problemas, liberar tensiones” (3.91%), “relacionarse y divertirse” (3.74%) y “solucionar o mejorar problemas de salud” (3.60%). El total de puntuaciones obtenidas se recogen en la **Figura 22**.

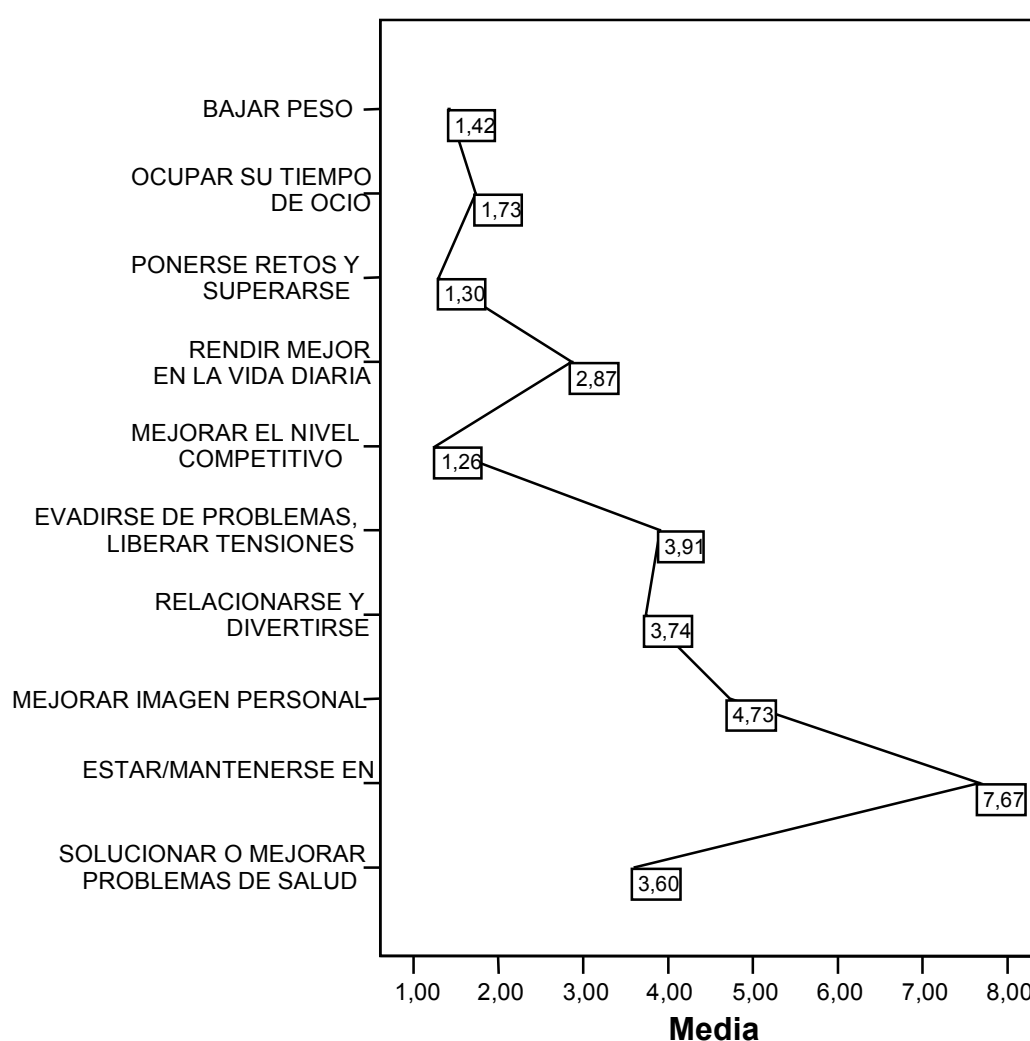


Figura 22. Razones por las que acude a un centro deportivo (de 0 a 10)

No obstante, el análisis de estos datos a partir del sexo arrojó diferencias significativas entre los hombres y las mujeres (**Figura 23**). Estas diferencias se centraban en la relevancia de las

motivaciones relacionadas con la salud (4.55% en las mujeres y 2.64% en los hombres), en las referidas a la búsqueda de diversión y relaciones sociales (4.33% en las mujeres y 3.14% en los hombres) y en la motivación “mejorar el nivel competitivo” (1.76% en los hombres y 0.76% en las mujeres).

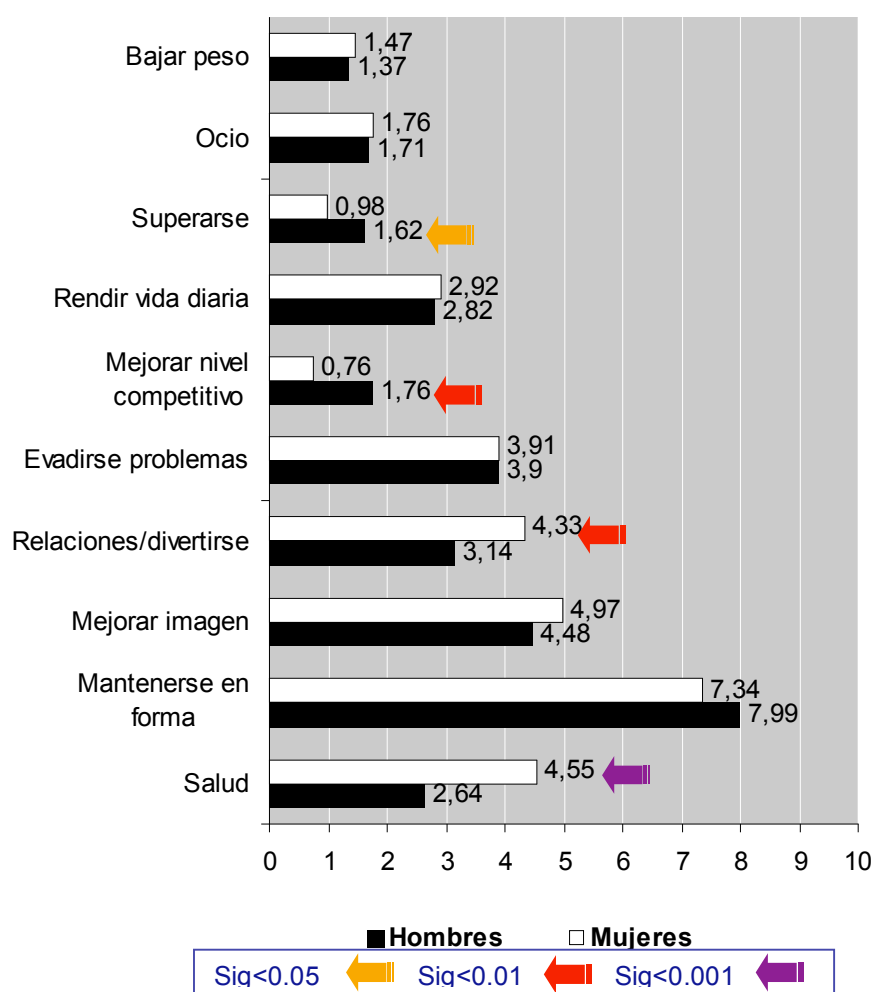


Figura 23. Razones por las que acude a un centro deportivo según el Sexo

8.2.4. Segmentación desde sus actitudes

Preguntando por las preferencias en cuanto a las relaciones con los demás agentes implicados durante la estancia en el centro (usuarios y profesionales), se llegaron a establecer una serie de características en relación con un posible perfil actitudinal, tal y como se observa en la Figura 24.

Los usuarios se mostraron interesados en aprovechar al máximo el tiempo haciendo ejercicio (80.17%), pero sin dejar de relacionarse con los demás (79.33%). Por otra parte, valoran que los monitores les atiendan y motiven (77.37%) y uno de cada dos se consideran implicados en el buen funcionamiento del centro.

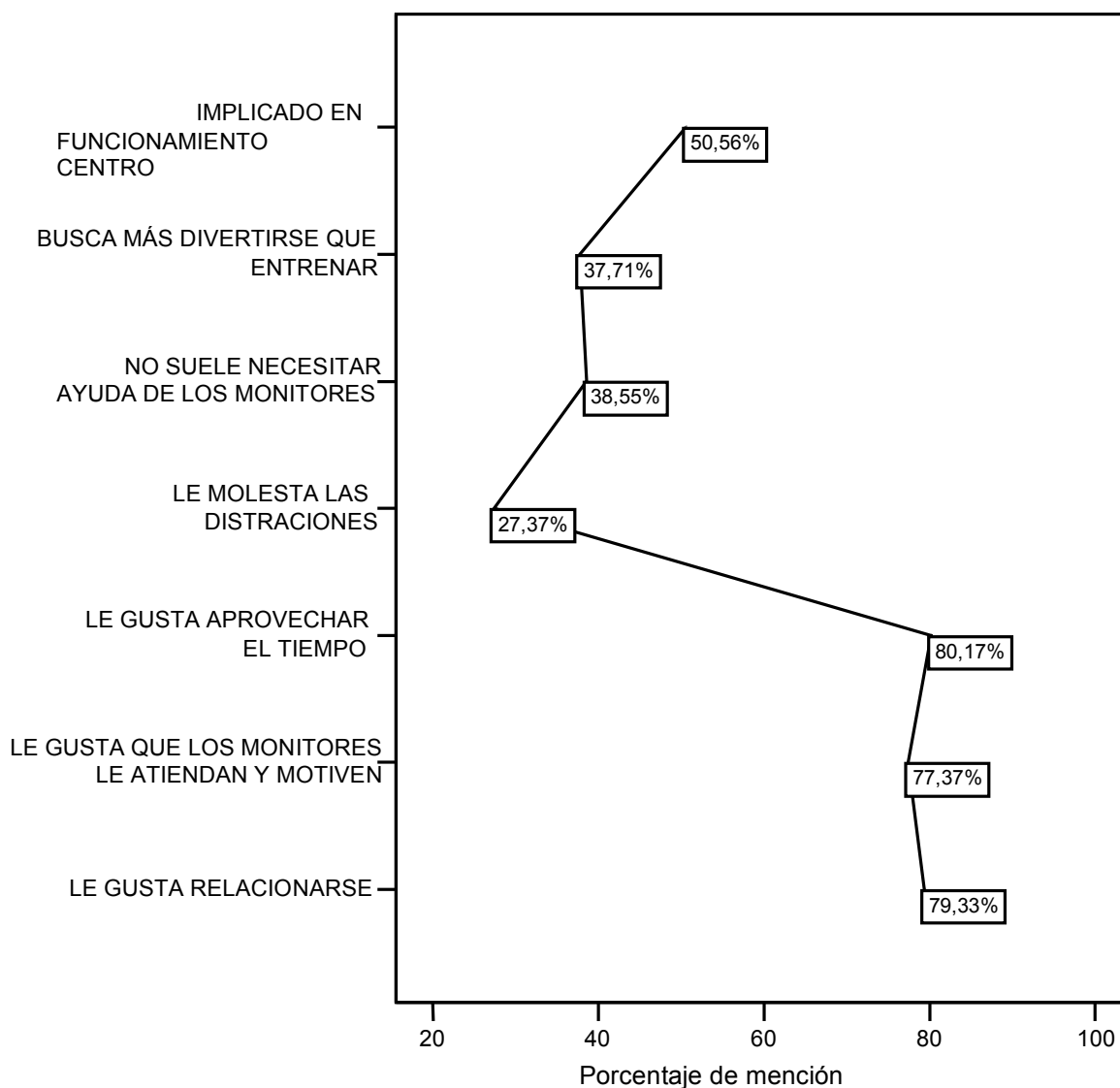


Figura 24. Actitudes de los usuarios de centros deportivos

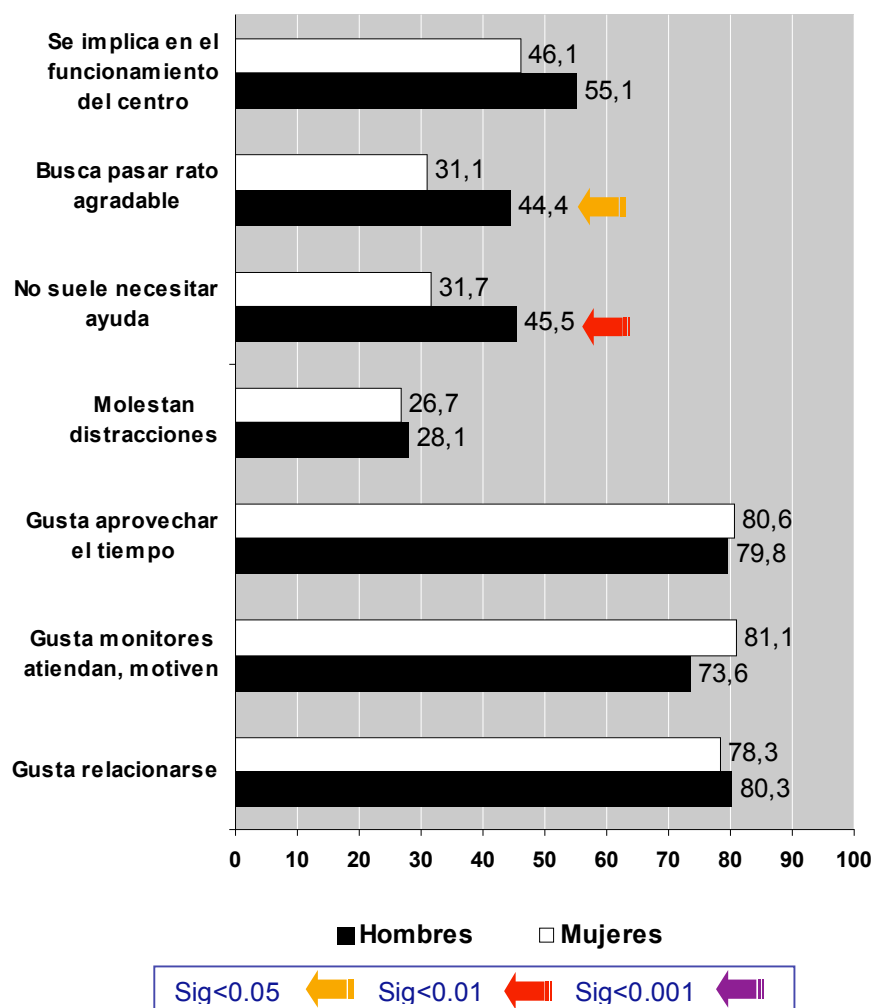


Figura 25. Actitudes de los usuarios de centros deportivos según Sexo

El análisis de los datos obtenidos en función de la variable Sexo (**Figura 25**) nos muestra cómo en los hombres la práctica deportiva tienen un componente de placer o diversión inherente, más acusado que en las mujeres (44.4% frente a 31.1%) y cómo estos necesitan menos ayuda de los monitores (31.7% frente a 45.5%). En este sentido, las mujeres manifiestan más interés en que los monitores les atiendan y motiven (81.1% / 73.6%). Los hombres presentan así un mayor nivel de autonomía que las mujeres en su relación con el centro.

8.2.5. Un intento de segmentación integral

Parece claro que el recurso a variables sociodemográficas clásicas como el Sexo o la Edad permite, en cierta medida, anticipar el comportamiento de los usuarios en el centro deportivo. No obstante, dichas variables tienen una capacidad limitada y como hemos podido ver, es posible encontrar perfiles diferentes practicando un mismo tipo de actividad. Por ello parece oportuno explorar una nueva estrategia de segmentación a partir de la combinación de los diferentes tipos de información disponible (perfil sociodemográfico, intereses, motivaciones y actitudes, práctica deportiva anterior y actual, etc.) que haga posible una división más integral de los usuarios y que pueda resultar útil desde el punto de vista de la gestión.

Para abordar esta posibilidad se llevó a cabo una segmentación *Post-Hoc* en dos fases, mediante el paquete estadístico SPSS. En primer lugar, a partir de la matriz de puntuaciones de los 358 sujetos en las diferentes variables consideradas, se llevó a cabo un análisis de conglomerados jerárquico con fines exploratorios, solicitando soluciones para 2-9 grupos. Una vez analizado el dendograma resultante (ver Anexo 2) se optó por retener una solución de cuatro grupos, que fue posteriormente refinada mediante un segundo análisis de conglomerados, esta vez de tipo iterativo (k-medias). La solución final fue validada a través de una tabulación cruzada y el consiguiente análisis de los residuales (Haberman, 1973). En la **Tabla 30** se recoge, a modo de ejemplo, el cruce para dos de las variables del análisis.

		SEGMENTOS POST-HOC			
		GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
GRUPO DE EDAD	Menos de 25 años	-5	3.6	-1.4	2.3
	Entre 25 y 34	-3.7	0.8	2.9	-0.7
	Entre 35 y 44	4.5	-2	-2.3	0.6
	Entre 45 y 54	3.6	-1.7	-0.5	-0.9
	55 o más	5	-2.8	1.2	-2.8
PRÁCTICA MUSCULACIÓN	No	1.8	-1.4	2.2	-2.5
	Sí	-1.8	1.4	-2.2	2.5

Tabla 30. Dos ejemplos del tipo de *output* utilizado para definir los segmentos

A continuación, a partir de los resultados obtenidos, trataremos de caracterizar cada uno de los 4 grupos resultantes (**Figura 26**).

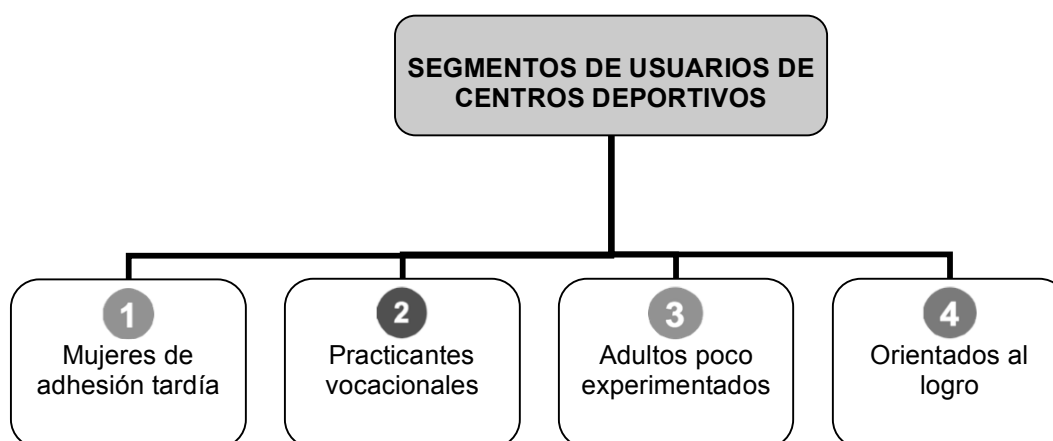


Figura 26. Perfiles de usuarios de centros deportivos extraídos a partir del análisis de conglomerados

GRUPO 1: mujeres de adhesión tardía

Se trata de mujeres, mayores de 35 años, con estudios primarios, amas de casa, autónomas o jubiladas, con escasa práctica deportiva en su juventud. Habitualmente van al centro deportivo por las mañanas con algún familiar. Presentan una práctica deportiva ya consolidada al menos en los últimos 5 años y asisten a clases colectivas, natación, yoga o tai chi. Demandan mucha ayuda por parte de los monitores en quienes valoran, a partes iguales, que sean buenos profesores y buenos profesionales del deporte.

GRUPO 2: practicantes vocacionales

Habitualmente hombres de hasta 25 años, deportistas vocacionales que siempre practicaron actividad deportiva. No asisten al centro con excesiva frecuencia, lo hacen solos, para seguir una preparación física específica, asistir a clases de artes marciales o realizar ejercicio de musculación. No disponen de demasiado tiempo libre y asisten al gimnasio o centro deportivo siempre que pueden porque necesitan estar y sentirse en forma, pero no están preocupados por cuestiones estéticas o de imagen. No necesitan ayuda de los monitores.

GRUPO 3: adultos poco experimentados

Hombres y mujeres de entre 25 y 35 años, con estudios universitarios, que apenas habían practicado actividades deportivas en su juventud. Se han incorporado a la práctica deportiva en los últimos dos años y asisten con bastante frecuencia (2 ó 3 veces a la semana). Acuden al centro deportivo solos, acostumbran a elegir la práctica en clases colectivas coreografiadas y, por el contrario, rara vez optan por la musculación o la preparación física específica. Quieren pasar un rato agradable en el centro y no les molesta que otras personas les distraigan, a pesar de que no busquen concretamente relacionarse con los demás.

GRUPO 4: orientados al logro

Hombres de menos de 25 años que practican deporte de rendimiento, orientado de alguna forma a la competición. Asisten al centro junto con otros compañeros, por las tardes, para practicar musculación y realizar preparación física especializada. No necesitan atención por parte de los monitores y no quieren que les distraigan mientras realizan sus ejercicios. Muy probablemente se consideran a sí mismos como autoridades en lo referente a los centros deportivos y gimnasios, por lo que les gusta que se les implique en el funcionamiento del centro. A pesar de su edad, estos usuarios ya estuvieron en otros establecimientos de este tipo y conocen bien el sector.

En definitiva, la aplicación de una estrategia multivariante como es el uso del *Análisis Cluster* o de conglomerados, nos ha permitido segmentar con mucha mayor precisión y, posiblemente, con una mayor *validez de contenido*, la enorme variabilidad que hoy en día caracteriza el mercado de centros deportivos. La identificación de cuatro perfiles de usuarios diferenciados, susceptibles de ser desagregados con mayor detalle en un mayor número de grupos, puede resultar de utilidad desde el punto de vista de la gestión estratégica de este tipo de servicios.

8.3. OBJETIVO III: MODELIZACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD PERCIBIDA Y SATISFACCIÓN

Tal y como se ha descrito en la parte teórica del presente trabajo, es posible explicitar una relación directa entre calidad percibida del servicio y satisfacción del usuario. En este apartado se ha intentado poner a prueba esta hipótesis.

8.3.1. Análisis de la relación de forma global

Se ha llevado a cabo un *path analysis*, a partir del modelo de medida reespecificado en el epígrafe 8.1, al que se ha incorporado una medida de la satisfacción de los usuarios de los diferentes centros deportivos. Como se recoge en la **Figura 27**, se dispone de un modelo causal recursivo, con una variable latente endógena (Satisfacción) definida por un solo indicador directo.

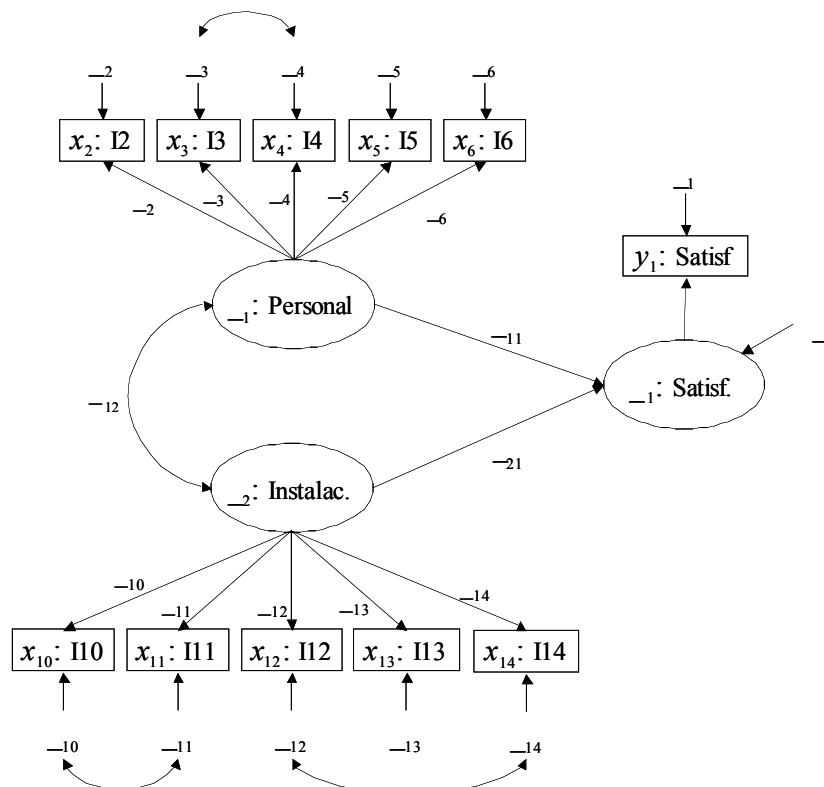


Figura 27. Modelo causal Calidad Percibida-Satisfacción

Las ecuaciones factoriales del modelo de medida se definen en notación matricial como sigue:

$$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

$$X = \Lambda_x \xi + \delta$$

Por su parte, las ecuaciones del modelo estructural derivan de la siguiente ecuación matricial:

$$\eta = \Gamma \xi + \zeta$$

En la **Tabla 31** se definen los parámetros presentes en el modelo causal.

MATRIZ	Parámetro	Dimensiones	COVARIANZAS	Dimensiones	DESCRIPCIÓN
η	η (<i>eta</i>)	m x 1	$\text{cov}(\eta) = E(\eta\eta')$	m x m	VARIABLES LATENTES ENDÓGENAS
ξ	ξ (<i>ksi</i>)	n x 1	$\Phi = E(\xi\xi')$	n x n	VARIABLES LATENTES EXÓGENAS
ζ	ζ (<i>zeta</i>)	m x 1	$\Psi = E(\zeta\zeta')$	m x m	ERRORES DE MEDIDA DE η
Γ	γ (<i>gamma</i>)	m x n			Efectos directos de ξ sobre η
Y	Y	p x 1	$E(YY')$	p x p	VARIABLES OBSERVABLES ENDÓGENAS
Λ_y	λ (<i>lambda</i>)	p x m			Cargas factoriales de Y sobre η
ε	ε (<i>epsilon</i>)	p x 1	$\Theta_\varepsilon = E(\varepsilon\varepsilon')$	p x p	ERRORES DE MEDIDA DE Y
X	X	q x 1	$\Sigma = E(XX')$	q x q	VARIABLES OBSERVABLES EXÓGENAS
Λ_x	λ (<i>lambda</i>)	q x n			Cargas factoriales de X sobre ξ
δ	δ (<i>delta</i>)	q x 1	$\Theta_\delta = E(\delta\delta')$	q x q	ERRORES DE MEDIDA DE X

Tabla 31. Descripción de las matrices presentes en el modelo (Rial, Varela, Abalo y Lévy, 2006)

Al igual que el Análisis Factorial Confirmatorio utilizado par la obtención del instrumento de medida de la Calidad Percibida (escala), el análisis se llevó a cabo utilizando como

procedimiento de estimación el Método de Máxima Verosimilitud. Los resultados se recogen en la **Figura 28**.

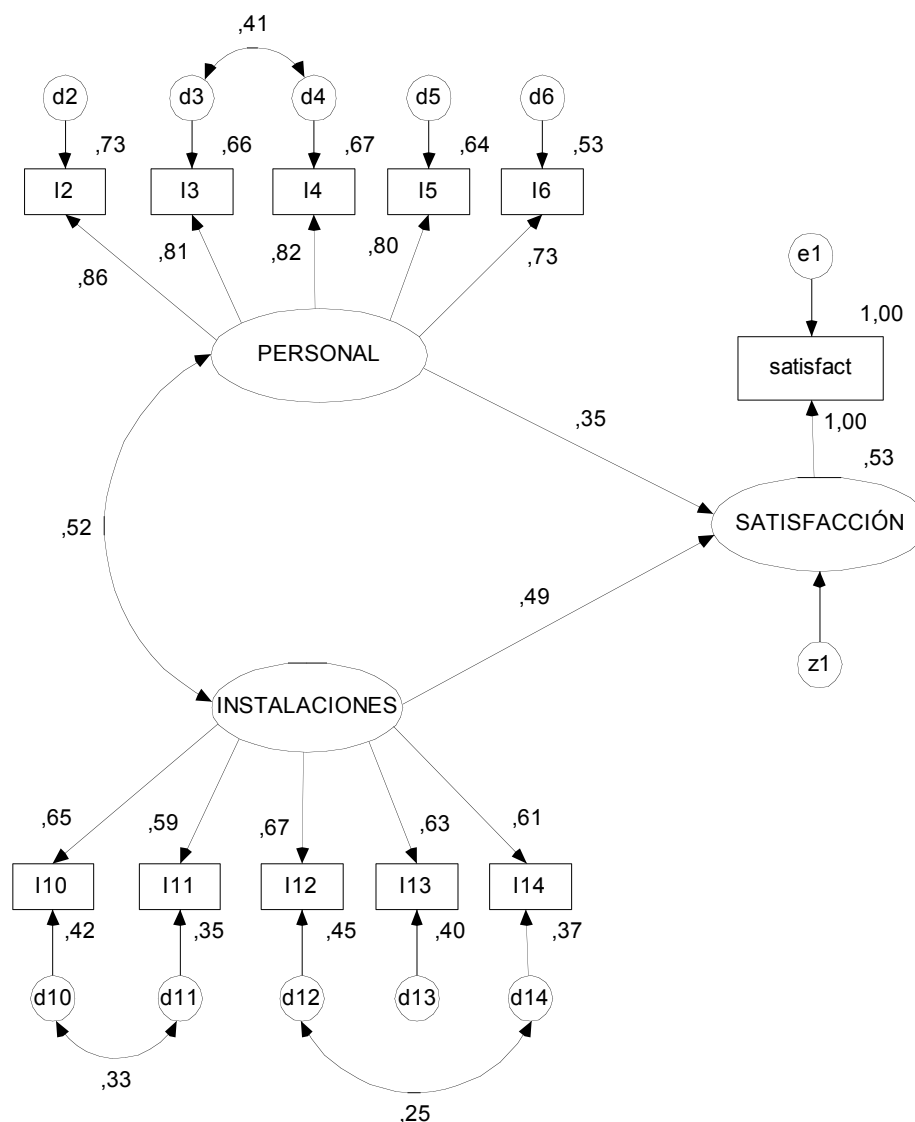


Figura 28. Parámetros estimados estandarizados del modelo causal

Un análisis detallado de los parámetros estimados permite constatar de nuevo que la dimensión relativa al PERSONAL está mejor reflejada en el modelo de medida que las INSTALACIONES. Sin embargo, el mayor coeficiente de regresión asociado a éstas ($\beta=0,49$) refleja que poseen un peso o importancia relativa superior en la conformación de la satisfacción de los usuarios. Cabe señalar además que, en términos generales, ambas dimensiones son capaces de explicar el 53% de la varianza de la satisfacción ($R^2=0,53$).

Asimismo, todos los parámetros estimados son significativos y el ajuste del modelo a los datos empírico es satisfactorio (**Tabla 32**), por lo que se pone de manifiesto la relación directa y positiva entre Calidad Percibida (definida a través de las dimensiones PERSONAL e INSTALACIONES) y la Satisfacción de los usuarios.

	χ^2	gl	p	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Modelo causal	126.418	39	<.001	.936	.955	.937	.081

Tabla 32. Índices de bondad de ajuste para el modelo causal calidad percibida-satisfacción

En consecuencia, tanto los elementos del servicio relacionados con el Personal del centro, como los elementos vinculados a las Instalaciones y el Equipamiento de éste, se constituyen como dos dimensiones que inciden de manera significativa en la Satisfacción de los usuarios, siendo estas últimas las que parecen tener un peso mayor.

Se puede afirmar, por tanto, que la medida de la Calidad Percibida elaborada, además de resultar breve y de fácil aplicación (tan solo 10 ítems), resulta fiable (consistente) y válida, tanto desde el punto de vista del constructo que pretende recoger y las dimensiones que lo componen, como desde el punto de vista de su aplicación en la explicación de la satisfacción de los usuarios que acuden a un centro deportivo.

8.3.2. Análisis de la relación por segmentos de usuarios

Profundizando en el análisis nos hemos planteado comprobar en qué medida los diferentes perfiles de usuarios extraídos tras la segmentación integral pudieran tener una percepción particular acerca de la calidad del servicio y, tal vez, lo que resulta aun más importante, en qué medida la vía para alcanzar la satisfacción es diferente en función del segmento al que nos refiramos. La premisa o sospecha de partida es, por tanto, que los diferentes elementos del servicio no ejercen la misma influencia sobre la satisfacción de los usuarios, pero además, que dicha influencia puede ser diferente para cada segmento o tipo de usuario considerado. Así, tal y como habían planteado Martínez-Tur, Zurriaga, Luque y Moliner (2005) para el caso de los clientes de instalaciones hoteleras, en esta parte del estudio se analiza en qué medida el tipo de segmento puede actuar como factor de contingencia en la predicción de la satisfacción.

En primer lugar, se recogen en la siguiente tabla las puntuaciones medias y desviaciones típicas de cada uno de los diez elementos que configuran la versión final de la Escala de Calidad Percibida, para los cuatro segmentos identificados en el *análisis cluster* (ver **Tabla 33**).

	SEGMENTO											
	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		GRUPO 3		GRUPO 4	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
AMABILIDAD Y TRATO MONITORES	4,39	,7	4,31	,7	4,52	,5	4,30	,7	4,52	,5	4,30	,7
PROFESIONALIDAD MONITORES	4,34	,6	4,27	,8	4,53	,5	4,25	,8	4,53	,5	4,25	,8
EFICACIA MONITORES	4,31	,6	4,24	,7	4,42	,6	4,18	,7	4,42	,6	4,18	,7
ATENCIÓN PERSONALIZADA	4,25	,8	4,13	,7	4,36	,7	4,20	,7	4,36	,7	4,20	,7
INTERÉS MOSTRADO	4,19	,7	3,89	,8	4,15	,7	4,10	,8	4,15	,7	4,10	,8
PERSONAL	4,24	,5	4,08	,6	4,28	,4	4,16	,5	4,28	,4	4,16	,5
AMBIENTE FÍSICO	3,85	,5	3,86	,7	3,70	,7	3,83	,8	3,70	,7	3,83	,8
ESPACIOS DEPORTIVOS	3,85	,6	3,90	,6	3,73	,7	3,91	,7	3,73	,7	3,91	,7
HIGIENE Y LIMPIEZA	4,17	,5	4,00	,6	4,05	,6	3,98	,6	4,05	,6	3,98	,6
EQUIPAMIENTO	3,88	,5	3,88	,7	3,92	,5	3,87	,7	3,92	,5	3,87	,7
VESTUARIOS, ASEOS Y DUCHAS	3,88	,6	3,75	,7	3,82	,7	3,61	,9	3,82	,7	3,61	,9
INSTALACIONES	3,91	,4	3,82	,5	3,83	,4	3,82	,5	3,83	,4	3,82	,5
VALORACIÓN GLOBAL	4,07	,4	3,95	,5	4,06	,4	3,99	,5	4,06	,4	3,99	,5
SATISFACCIÓN GLOBAL	8,08	1,3	7,57	1,4	7,79	1,2	7,74	1,3	7,79	1,2	7,74	1,3

Tabla 33. Estadísticos descriptivos para los diferentes segmentos en los elementos y dimensiones de la escala y la Satisfacción

En la figura siguiente se comparan los promedios de los cuatro grupos en las dos dimensiones de Calidad Percibida y en la Satisfacción Global con el servicio. En la **Tabla 34** se recogen los resultados del Análisis de Varianza de un Factor.

Como se puede observar, las diferencias en términos de Satisfacción Global son reducidas, con un rango de apenas medio punto (8.08-7.57). Algo similar puede decirse de las dimensiones PERSONAL e INSTALACIONES. En los cuatro segmentos, además, el Personal resulta mejor valorado que las Instalaciones. Por último, es preciso señalar que únicamente los elementos vinculados al Personal evidencian diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

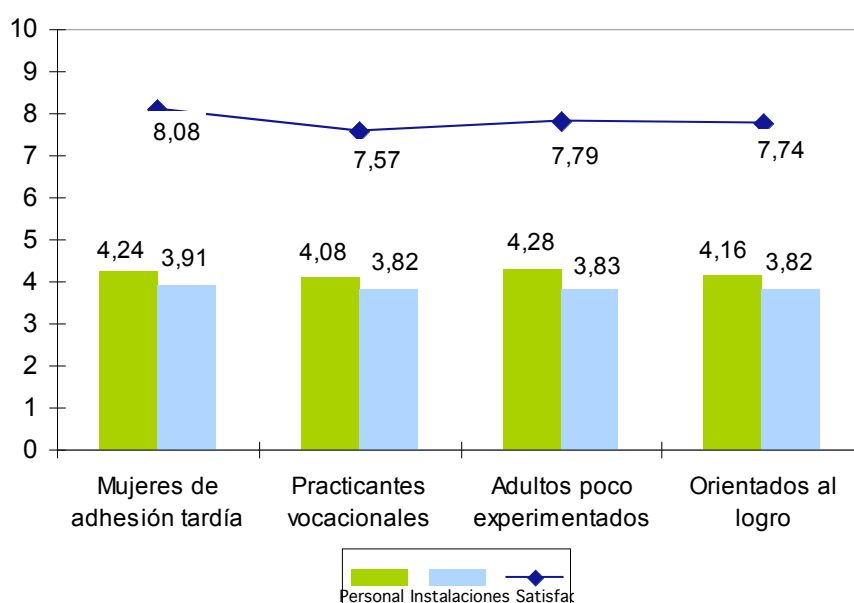


Figura 29. Valoración del Personal e Instalaciones y Satisfacción Global de los cuatro segmentos de usuarios

ELEMENTO	F	Sig
Amabilidad y trato de los monitores	2.47	0.06
Profesionalidad de los monitores	3.66	0.01
Eficacia de los monitores	2.45	0.06
Atención personalizada	1.86	0.13
Interés por la continuidad del usuario	2.83	0.03
PERSONAL	2.94	0.03
Ambiente físico	1.19	0.31
Espacios deportivos	1.55	0.20
Higiene y limpieza	1.35	0.25
Equipamiento	0.10	0.95
Vestuarios, aseos y duchas	1.90	0.12
INSTALACIONES	1.55	0.20
SATISFACCIÓN GLOBAL	1.90	0.12

Tabla 34. Análisis de Varianza de un Factor para los elementos y dimensiones de la escala y la Satisfacción Global

A continuación se llevaron a cabo 4 análisis de regresión lineal múltiple (uno por grupo o segmento), tratando de identificar el modelo que alcanza un mejor ajuste en cada caso. La intención inicial era la de realizar un análisis de invarianza causal mediante estructuras de covarianza, sin embargo el hecho de disponer de tamaños muestrales muy reducidos para los diferentes segmentos ($n < 100$) hacía imposible alcanzar un ajuste estadístico mínimamente aceptable.

Los diferentes análisis de regresión fueron realizados siguiendo el Método de Pasos. Los resultados se resumen en la **Tabla 35**.

GRUPO	VARIABLES EN EL MODELO (β)	R ² ajustado	F	SIG
I Mujeres de adhesión tardía	1. Atención Personalizada (0.55) 2. Vestuarios, Aseos y Duchas (0.30)	0.47	26.57	<0.001
II Practicantes vocacionales	1. Interés por la continuidad (0.39) 2. Higiene y Limpieza (0.31) 3. Espacios deportivos (0.22)	0.51	30.74	<0.001
III Adultos poco experimentados	1. Interés por la continuidad (0.29) 2. Ambiente Físico (0.27) 3. Espacios deportivos (0.25) 4. Higiene y Limpieza (0.22)	0.47	23.85	<0.001
IV Orientados al logro	1. Interés por la continuidad (0.31) 2. Higiene y Limpieza (0.29) 3. Eficacia de los monitores (0.29) 4. Espacios deportivos (0.20)	0.61	35.02	<0.001

Tabla 35. Resultados del Análisis de Regresión Lineal Múltiple para cada segmento

Los resultados obtenidos permiten constatar que el modelo que mejor explica la satisfacción de los usuarios es relativamente diferente para cada segmento. Los análisis de regresión llevados a cabo revelan que la vía a través de la cual se logra satisfacer a los clientes es distinta según el segmento de que se trate y hay que destacar además que la capacidad explicativa es relativamente elevada en los cuatro segmentos (entre el 47% y el 62% de la varianza explicada).

A continuación se resumen los itinerarios que llevan a la satisfacción de cada uno de los segmentos de usuarios de centros deportivos y gimnasios.

Grupo 1: mujeres de adhesión tardía

En este segmento formado mayoritariamente por amas de casa, el modelo consigue explicar el 47% de la Satisfacción, reteniendo únicamente dos elementos: la *Atención Personalizada*, por un lado, y los *Vestuarios, Aseos y Duchas*, por otro. Estos vendrían a ser, por tanto, los dos elementos *clave* del servicio para este grupo.

Grupo 2: deportistas vocacionales

Para este segmento la capacidad explicativa del modelo es algo mayor (51%) y los elementos relevantes o variables significativas son ligeramente distintas: el *Interés mostrado por la continuidad del cliente en el centro*, la *Higiene y Limpieza de las Instalaciones* y los *Espacios deportivos*. Con relación al segmento anterior asumen, como se puede observar, un peso relativamente mayor los elementos relacionados con las INSTALACIONES.

Grupo 3: adultos poco experimentados

Para este segmento de clientes de mediana edad el modelo es muy similar al obtenido con el segmento anterior, aunque resulta menos parsimonioso, ya que incorpora una cuarta variable como elemento prioritario: el *Ambiente Físico* (iluminación, olores, ruido,...).

Grupo 4: orientados al logro

Por último, en el cuarto segmento el modelo obtiene el nivel de ajuste mayor (62%), gracias a la presencia de 4 variables, dos de ellas vinculadas al PERSONAL (*Interés mostrado por la continuidad del cliente en el centro* y *Eficacia de los Monitores*) y dos vinculadas a las INSTALACIONES (*Higiene y Limpieza* y *Espacios Deportivos*).

En definitiva, los análisis realizados revelan que ambas dimensiones (PERSONAL e INSTALACIONES) deben ser tenidas siempre en cuenta en términos de gestión, de cara a garantizar un alto nivel de satisfacción de los usuarios, si bien tal vez sean los elementos relacionados con las INSTALACIONES (por lo general peor valorados) los que merezcan una atención mayor. En lo referente al PERSONAL, el elemento más relevante parece ser el *Interés mostrado por la continuidad del cliente*, aunque no deben descuidarse para algunos segmentos otros elementos como la *Eficacia de los Monitores* (capacidad para enfocar sus conocimientos profesionales o técnicos a las diferentes circunstancias y necesidades de los usuarios) o la Atención Personalizada.

8.4. OBJETIVO IV: APLICACIÓN DEL IPA (IMPORTANCE-PERFORMANCE ANÁLISIS) AL CONTEXTO DE LOS CENTROS DEPORTIVOS

En este apartado se pretendía aplicar el *Importance-Performance Analysis* (IPA) con el objetivo de propiciar un diagnóstico estratégico del funcionamiento del servicio, complementando así la información obtenida hasta este momento. A grandes rasgos, el Análisis de Importancia-Valoración nos va a permitir poner en relación la valoración que los usuarios hacen de los

diferentes elementos del servicio prestado en el centro y la importancia relativa concedida a cada uno de dichos elementos, posibilitando así una mejor gestión y una optimización de los recursos.

En la **Tabla 36** aparece el detalle de las puntuaciones medias obtenidas tanto para la Importancia como para la Valoración, junto a los valores de *discrepancia* resultantes. Como ya se ha mencionado en la parte teórica del presente trabajo, dichos valores de *discrepancia* son utilizados por diferentes autores como una información clave para la gestión de un servicio.

Nº	ATRIBUTO	VALORACIÓN	IMPORTANCIA	DISCREPANCIA
1	AMABILIDAD Y TRATO	4.36	4.41	-0.05
2	PROFESIONALIDAD	4.34	4.53	-0.19
3	EFICACIA	4.28	4.48	-0.19
4	ATENCIÓN PERSONALIZADA	4.22	4.21	+0.01
5	INTERÉS POR LA CONTINUIDAD	4.07	3.79	+0.27
6	AMBIENTE FÍSICO	3.83	3.94	-0.12
7	ESPACIOS DEPORTIVOS	3.86	4.17	-0.32
8	HIGIENE Y LIMPIEZA	4.03	4.59	-0.56
9	EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS	3.90	4.10	-0.21
10	VESTUARIOS, ASEOS Y DUCHAS	3.76	4.40	-0.64
	MEDIA GLOBAL	4.06	4.26	-0.20

Tabla 36. Medias de Importancia, Valoración y Discrepancia resultantes

Como se observa, la mayoría de los elementos considerados presentan valoraciones inferiores al nivel de importancia que se les concede, por lo que derivan en discrepancias negativas (**Figura 30**). Resultan especialmente *discrepantes* los resultados que presentan elementos como los Vestuarios, Aseos y Duchas y la Higiene y Limpieza en general. Por su parte, únicamente un elemento (“Interés mostrado por la continuidad del cliente”) presenta una clara discrepancia positiva. Este primer resultado constituye en sí una información valiosa que *debe poner en guardia* a los responsables de la organización, evidenciando algunos de los posibles puntos fuertes y débiles del servicio.

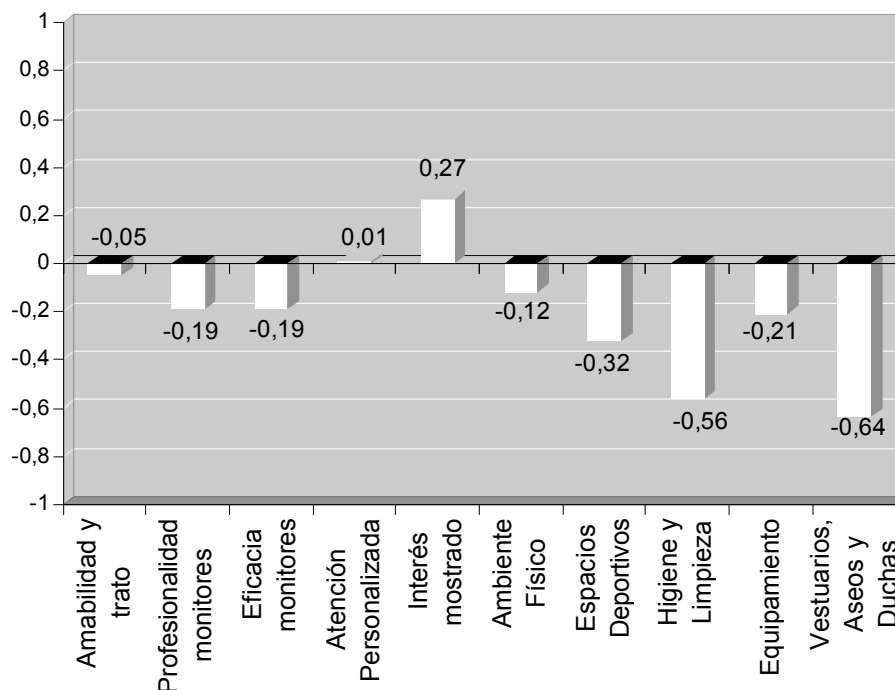


Figura 30. Discrepancias para los 10 elementos del servicio evaluados

En segundo término se ofrece un gráfico IPA inicial, en el que el origen de los ejes X e Y se sitúa en sus medias teóricas (5). Como se puede observar, todos los elementos se situarían en el cuadrante *mantener el buen trabajo*, a pesar de que, como acabamos de ver, existen discrepancias negativas importantes, especialmente en el caso de los *Vestuarios, Aseos y Duchas* o de la *Higiene y Limpieza* de las instalaciones. Queda patente, por tanto, que el gráfico IPA original transmite una idea engañosa del funcionamiento del servicio.

Figura 31. Gráfico IPA con medias teóricas (ejes originales)

La reubicación de los ejes en base a las medias empíricas obtenidas a partir de los datos muestrales y la incorporación de la diagonal al gráfico IPA, tal y como se sugiere en el trabajo de Abalo et al. (2006), permite disponer de un diagnóstico netamente diferente del servicio. Así, en la **figura 32**, buena parte de los elementos pasan a estar bien sobre la misma diagonal o en el área *concentrarse aquí*. Únicamente el ítem nº 5, referido al *Interés de los Monitores por la continuidad del usuario*, podría situarse en la zona correspondiente a *Posible derroche de recursos* o *Baja prioridad*.

Sería necesario destacar los elementos *Higiene y Limpieza* (nº 8) y *Vestuarios, Aseos y Duchas* (nº 10), como las dos áreas prioritarias de mejora del servicio, dado que se encuentran a una distancia mayor de la diagonal y ocupando el cuadrante caracterizado como *Áreas Prioritarias*. Por último, elementos como *Amabilidad y Trato del Personal* (nº 1), *Profesionalidad de los Monitores* (nº 2), *Eficacia de los monitores* (nº 3) y *Atención Personalizada* (nº 4) serían elementos sobre los que básicamente habría que mantener el buen trabajo, sin por ello descuidarse.

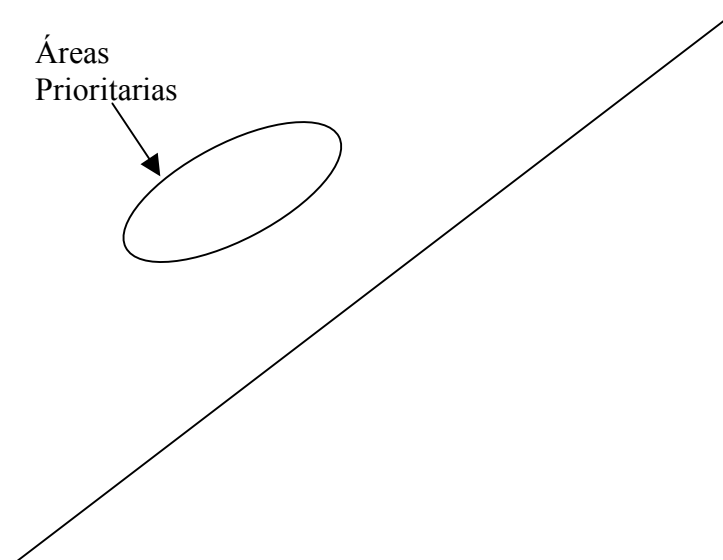


Figura 32. Gráfico IPA con medias empíricas y diagonal de discrepancias

En definitiva, el IPA al establecer cuatro zonas de trabajo específico para los gestores (1ª Concentrarse aquí; 2ª Mantener el buen trabajo; 3ª Baja Prioridad; y 4ª Posible derroche de recursos), situando aspectos concretos en cada una de ellas, e incorporar información referida a la discrepancia entre importancia y valoración, se convierte en una sencilla herramienta de diagnóstico del servicio.

El IPA se muestra así claramente orientado a la toma de decisiones organizacionales y a la implementación de mejoras específicas que redunden en la satisfacción de los usuarios.

En el presente trabajo se han planteado distintos objetivos, todos ellos con la motivación última de ofrecer argumentos que justifiquen la necesidad de incorporar estrategias e instrumentos de análisis del consumidor a la gestión de centros deportivos. De manera concreta, se pretendía destacar el carácter aplicado que subyace en la posibilidad misma de evaluar la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente/usuario y su relevancia para la gestión de servicios en este ámbito.

De una parte, existía el convencimiento de que a través de la puesta en práctica de procedimientos de investigación adecuados era posible alcanzar información fiable acerca de cómo lograr la satisfacción de esos usuarios. De otra, se partía de la hipótesis inicial de que la situación del sector presentaba una gran heterogeneidad de clientes que podría ser reducida a un número limitado de grupos característicos, operativos en términos de gestión.

Para ello se estableció una línea de trabajo con cuatro tipos diferentes de actuaciones: (1) elaborar una herramienta de medida de la calidad percibida específica para centros deportivos, (2) realizar una segmentación integral a través de una metodología de análisis *cluster*, (3) analizar el proceso que lleva a la satisfacción de los usuarios de manera general y, en particular, a la de cada uno de los grupos característicos que se pudieran obtener, (4) identificar áreas prioritarias de mejora comparando la importancia atribuida a los elementos del servicio y la valoración del estado o funcionamiento de cada uno de ellos.

En lo que se refiere al primer objetivo, para elaborar una herramienta válida de análisis que permitiese profundizar en el estudio de la calidad de servicio percibida, el presente trabajo se ha centrado inicialmente en identificar las dimensiones relevantes del servicio en centros deportivos desde el punto de vista del propio cliente (y no de los profesionales o los gestores). Para ello se ha partido de una propuesta inicial de 14 ítems elaborada sobre la base de una amplia revisión bibliográfica y las aportaciones de distintos grupos de trabajo con profesionales del sector y usuarios. Posteriores análisis han hecho posible presentar una herramienta más sencilla, de solo 10 ítems, que facilite al gestor deportivo una medida de la calidad del servicio prestado. Esta escala depurada posee además unas propiedades psicométricas altamente satisfactorias, tanto desde el punto de vista de su fiabilidad como de su validez de constructo.

No obstante, el verdadero valor de esta herramienta reside en su consideración como elemento de gestión, formando parte de la metodología más global que se ha propuesto en este trabajo. Así, como se ha visto en el análisis de los resultados, su potencialidad se hace patente cuando

los valores resultantes de su aplicación a la muestra de usuarios se emplean para explicar la satisfacción de estos, se matizan para los distintos segmentos característicos o se contrastan con la importancia atribuida a los distintos elementos del servicio.

En cuanto al segundo de los objetivos, el presente estudio ha tratado de mostrar la idoneidad de las técnicas de segmentación para poner al alcance del gestor deportivo un conocimiento preciso del tipo o tipos de clientes que asisten o pueden asistir a los centros deportivos. Sin duda, esta información puede permitir a los profesionales preparar una configuración del servicio lo más cercana posible a las necesidades e idiosincrasia de cada uno de esos segmentos de usuarios.

Se han presentado también los beneficios de una segmentación integral basada en un tipo análisis multivariante frente a las limitaciones de una segmentación únicamente restringida al estudio de variables clásicas de forma unidimensional. Dicho enfoque ha demostrado su capacidad para identificar nuevos grupos de usuarios integrando información diversa: referentes sociodemográfico, vivencias y relaciones con el propio servicio y sus diferentes agentes, motivaciones y tipo de práctica deportiva realizada. Sin duda, estos segmentos se aproximan más a la naturaleza compleja del individuo, permitiendo su caracterización desde una perspectiva más integral.

En concreto, este tipo de aproximación al usuario ha permitido identificar cuatro grupos característicos de clientes de estos establecimientos a partir del uso combinado de diferentes procedimientos de análisis de conglomerados (Ward y K-medias). Estos grupos han sido etiquetados como "Mujeres de adhesión tardía", "Practicantes vocacionales", "Adultos poco experimentados" y "Orientados al logro". En todos los casos se ha constatado que existen numerosas características que les unen y les confieren un alto grado de coherencia interna.

Pero la capacidad de este tipo de análisis no debe distraer la atención acerca de las posibilidades de una segmentación más elemental, tal y como ha puesto de manifiesto la potencialidad del recurso a las variables Sexo y Edad. Así, cabe señalar el alto valor de la información resultante de la consideración del Sexo y hemos podido comprobar cómo a pesar de que el porcentaje de presencia de mujeres y hombres en los centros deportivos es similar, la distribución por Sexo evidencia que unas y otros acuden por motivos diferentes, practican actividades en las que apenas coinciden y muestran actitudes muy distintas. No obstante,

existen determinados grupos de usuarios que pese a poseer la misma Edad y Sexo, practican actividades diferentes y presentan motivaciones y actitudes hacia el servicio que no coinciden. Sería por tanto idóneo explorar las distintas posibilidades de análisis y no renunciar a las ventajas de un tipo de información u otro en la gestión del servicio.

El tercero de los objetivos se centraba en poner de manifiesto el itinerario o itinerarios que permiten alcanzar la satisfacción de los usuarios de centros deportivos y gimnasios. En este punto la investigación trataba de mostrar la existencia de una correlación entre calidad percibida y satisfacción y, de manera más concreta, poner de manifiesto que no todos los elementos del servicio proporcionado inciden de igual manera en la satisfacción del usuario.

En un primer momento, para tratar de identificar cuáles de ellos tienen más poder predictivo en la satisfacción o insatisfacción general, se han puesto en relación los valores obtenidos en la evaluación de los distintos ítems con la satisfacción. A continuación, profundizando en el análisis, y tras identificar segmentos diferenciales de clientes, hemos podido llegar a establecer qué elementos del servicio se consideran prioritarios para cada uno de esos grupos característicos de usuarios.

Los resultados alcanzados permiten constatar que los modelos explicativos de la satisfacción de los usuarios son relativamente diferentes para cada uno de los cuatro segmentos:

- Para el denominado como “Mujeres de adhesión tardía” los elementos más relevantes son: *Atención Personalizada y Vestuarios, Aseos y Duchas*
- Para los “Practicantes vocacionales”, el *interés que muestra el personal por la continuidad del cliente, la higiene y la limpieza de las Instalaciones y las características de los espacios deportivos*
- Para los etiquetados como “Adultos poco experimentados”: *interés mostrado por la continuidad del cliente, higiene y limpieza, ambiente físico y espacios deportivos*
- En cuanto a los “Orientados al logro” los elementos del servicio más decisivos son el *interés mostrado por la continuidad del cliente, la eficacia de los monitores, la higiene y la limpieza de las instalaciones y la calidad de los espacios deportivos.*

Estamos, pues, ante una nueva perspectiva de la calidad, no ya referida al cliente en general, sino particularizada para los diferentes segmentos que conviven en el centro y que ha de servir al gestor deportivo para poner en práctica una gestión particularizada y estratégica del servicio.

Con todo, se vislumbra la posibilidad de diseñar políticas o estrategias *ad hoc* para cada uno de esos grupos característicos de usuarios.

Por último, el cuarto de nuestros objetivos no era otro que poner en práctica una metodología que pudiese ser utilizada de manera regular por los responsables de las organizaciones de servicios deportivos para identificar los puntos débiles del servicio y establecer áreas de mejora encaminadas a incrementar la satisfacción del usuario. En este sentido, relacionar la calidad percibida con la importancia atribuida nos ha permitido reinterpretar y ponderar cada uno de los valores resultantes de la evaluación de los distintos elementos constitutivos del servicio por parte de los usuarios. Precisamente con la incorporación del *IPA* se han podido establecer diferencias que permiten comprender mejor lo que “valen” cada uno de los atributos desde el punto de vista del usuario y modular los índices de calidad global respecto a la relevancia de cada dimensión.

Esto resulta de gran utilidad desde un punto de vista práctico para la gestión del centro deportivo, ya que permite establecer áreas prioritarias de mejora desde el punto de vista del propio cliente/usuario. En tal sentido, el gestor deportivo habrá de centrarse en mejorar aquellos puntos débiles del servicio que los usuarios consideran más importantes. Para el caso de la muestra de usuarios de gimnasios y centros deportivos de la provincial de Pontevedra estas áreas prioritarias de mejora estarían constituidas por dos elementos concretos: “*Higiene y Limpieza*” y “*Vestuarios, Aseos y Duchas*”. En ambos casos se trata de elementos a los que el usuario otorga la máxima importancia, esperando por tanto que presenten también el máximo de calidad, por lo que es hasta cierto punto previsible que la percepción que tienen de ellos en los centros a los que asisten no logre alcanzar el nivel marcado por esas expectativas. En términos generales, cabría señalar además que los elementos relacionados con el Personal y la Atención dispensada en este tipo de centros constituyen el principal punto fuerte o elemento positivo del servicio, siendo las Instalaciones la dimensión en la que se demanda una inversión mayor.

En cuanto a las limitaciones de este estudio es preciso aludir, en primer lugar, a la muestra utilizada e indicar que la disponibilidad de una muestra mayor permitiría establecer resultados más concluyentes, sobre todo desde el punto de vista de la modelización y la explicación de la satisfacción de los usuarios. No hay que olvidar que esta investigación se ha centrado únicamente en servicios deportivos de índole privado. Sin duda, la realización de nuevos trabajos en el ámbito de los servicios deportivos públicos (municipales, universitarios, etc.)

permitirá calibrar los resultados obtenidos en su justa medida, introduciendo nuevas líneas de discusión al respecto. También constituye una importante limitación para el análisis y para la propia validez externa de los resultados el hecho de que en la muestra solo se haya contado con usuarios actuales y, a menudo, ya fidelizados de cada centro, y no se haya llegado a incorporar el punto de vista de aquellos clientes insatisfechos que hayan decidido abandonar el centro deportivo con anterioridad.

En cuanto a la escala, solo cabe situar nuestra propuesta como parte de un proceso de mejora continua. Así, en una reformulación futura se habría de afrontar la debilidad que han mostrado los análisis en relación con la menor consistencia interna de los indicadores de la dimensión INSTALACIONES, en relación con la obtenida para el PERSONAL.

Sobre los resultados del intento de segmentación, constituye una limitación del análisis el no haber sido posible incluir a todos los usuarios en alguno de los grupos resultantes, como es el caso de los hombres mayores de 35 años. Consideramos además que es posible y necesario afinar en el análisis y llegar a establecer un número mucho mayor de segmentos diferenciados de clientes/usuarios.

Por último, los análisis y reflexiones incluidas en el presente trabajo nos incitan a tener en cuenta posibles líneas futuras de estudio. Así, una posibilidad por explorar consistiría en vincular los resultados de la evaluación a las expectativas originadas entorno al factor “precio” o “cuota”. Sin duda, el precio a pagar puede resultar una variable moduladora importante.

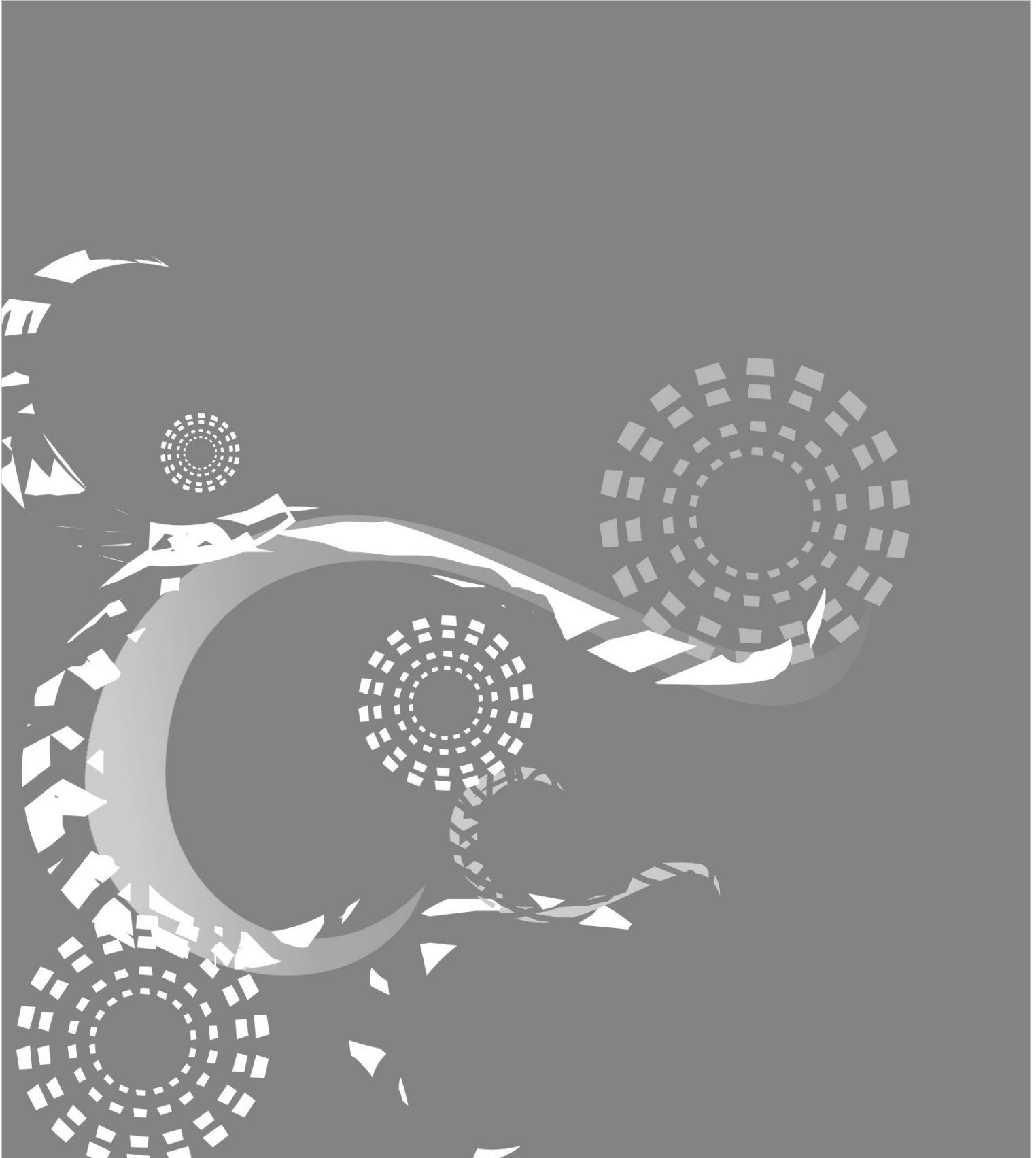
Otra interesante línea de estudio que no ha sido abordada sería la incorporación de la correlación entre calidad percibida y satisfacción al análisis de grupos. En tal sentido, como ya habían mostrado Kim y Kim (1998) en relación con las actitudes hacia la calidad del servicio, este tipo de información podría enriquecer la caracterización de cada uno de los segmentos característicos de usuarios obtenidos.

También resultaría oportuno profundizar en el *análisis de importancia valoración* de manera diferenciada para cada uno de los segmentos de usuarios resultantes del análisis de conglomerados. El gestor de centros deportivo podría así utilizar los resultados obtenidos a través de la aplicación de la metodología IPA para corroborar, matizar o completar la información ya obtenida en relación a los itinerarios por los que cada grupo alcanza la

satisfacción con el servicio. Estaría entonces en mejores condiciones para identificar con seguridad en qué elementos de la calidad del servicio o del funcionamiento del centro habría qué incidir o destacar en cada caso. Sin duda, el *IPA* mostraría su potencial al ser válido para establecer un posible diagnóstico diferencial del servicio por segmentos de usuarios y recomendar posibles acciones estratégicas para cada uno de ellos.

Indudablemente, y más allá de su consideración académica, la última palabra en cuanto al verdadero valor real de este trabajo corresponde a los gestores de centros deportivos y sólo ellos pueden decidir acerca de su posible aplicación práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Capítulo 1: El sector de centros deportivos

- Andrés, F. y Delgado, C. (1995). *Política Deportiva Municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- ASOMED, (2001) Informe no publicado: *Síntesis del estudio sobre la oferta y demanda de empresas de servicios deportivos en la Comunidad de Madrid*. Asociación madrileña de empresarios de servicios deportivos y Cámara de Madrid.
- ASOMED, (2004). Cómo mejorar la atención al cliente en los centros deportivos. *Revista Investigación y Marketing* (Monográfico especial sobre marketing deportivo), nº 83, 6-13.
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad industrial*. Madrid: Alianza.
- Centro de Estudios Sociológicos (2000). *Los hábitos deportivos de los españoles*. Madrid.
- Desbordes, M., Ohl, F. y Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo (análisis del consumo deportivo)*. Barcelona: Paidotribo.
- Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid (2005). *Actividad física y entrenamiento en centros de fitness*. Madrid: Cyan S.A.
- Domínguez–Berjón, M. F., Borrell C., Nebot M., Artazcoz L., Moncada S. y Plasencia A. (1998). La actividad física de ocio y su asociación con variables sociodemográficas y otros comportamientos relacionados con la salud. *Gaceta Sanitaria* vol 12, nº3-mayo/junio 1998.
- Domínguez–Berjón, M. F., Borrell C., Nebot M., Artazcoz L., Moncada S. y Plasencia A. (1998). La actividad física habitual de la población residente en la ciudad de Barcelona. *Gaceta Sanitaria* vol 12, nº 3-mayo/junio 1998.
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.
- European Commission (2004): *The Citizens of the European Union and Sport* (2004, November). Special Eurobarometer 213/wave 62.0. TNS Opinion & Social. The European Commission, Directorate-General Press and Communication, Opinion Pools.
- García Ferrando, M. (1990) *Aspectos sociales del deporte*. Madrid: Alianza. Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (1997) *Los españoles y el deporte, 1980-1985*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- García Ferrando, M. (2001) *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte/ Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. Puig, N. y Lagardera, F. (2002) *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza.
- Howat, G. Absher, J. Crilley, G. y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centers. *Managing Leisure*, vol 1, 77-89.
- Instituto Andaluz del Deporte (2001). *III Jornadas sobre Economía y Deporte*. Málaga.
- Kim, S.Y. (1995); QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.

- Luna-Arocas, R. y Mundina, J. (1998). La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 147-155.
- Luna-Arocas, R. y Saorín-Iborra, M^a C. (2004). La Dirección Estratégica de Centros Deportivos Privados. *Revista Investigación y Marketing* (Monográfico especial sobre marketing deportivo), nº 83, 6-13.
- Luna-Arocas, R. (2006). *Gestión deportiva. Investigación actual*. Madrid: Promolibro.
- Manassero-Mas, M.A., García-Buades, E. y Ferrer-Pérez, V. A. (1998) El papel del marketing en el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 115-120.
- Mundina, J. J. y Calabuig, F. (1997). El marketing social al servicio de la gestión de la calidad. El caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana. *Revista Apunts d'educació física i esport* (57) 77-83.
- Papadimitrou, D. A. y Karterolois, K. (2000). The service quality expectation in private sport and fitness centres: a reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9 (3), 157-164.
- Peiró, J.M. Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (1995). Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Revista Apunts d'educació física i esport* (39) 67-75.
- Pérez, A. (2001). *La agonía del deporte*. Gymnos. Fundación Deporte Madrid.
- Puig, N. y Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers* (38) 123-141.
- Rial, J. Rial, A., Varela, J. y García A. (2002a). El auge de los gimnasios. ¿Culto al cuerpo o salud? *II Congreso de investigación mediante encuestas*. Santiago de Compostela.
- Rial, J., Varela, J. Rodríguez, M. y Rial, A. (2002). Factores determinantes de la satisfacción de los usuarios con los servicios deportivos. *II Congreso de investigación mediante encuestas*. Santiago de Compostela.
- Tribou, G. (1994): Le marché de la remise en forme: stratégies marketing”, *Revue Française du Marketing* n° 150. Desbordes, M. et al. (2001). Estrategias del marketing deportivo (análisis del consumo deportivo). Barcelona: Paidotribo.
- Xunta de Galicia (2004): *Hábitos deportivos da poboación galega*. Consellería de Familia, Xuventude, Deporte e Voluntariado. Santiago de Compostela.

Capítulo 2: El nuevo contexto del marketing de servicios

- Abalo, J. (2006). *Modelización y evaluación integral de la calidad percibida. Una aplicación a los servicios sanitarios de atención primaria*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Santiago de Compostela.
- Berry, L.L. (1983). Relationships Marketing. En L.L. Berry, F.L. Shostack y G.D. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1993). *Marketing de servicios: la calidad como meta*. Barcelona: Parramón.
- Booms, B.H. y Bitner, M.J. (1981): Marketing strategies and organisation structures for service firms. En J. Donnelly y W. R. George (eds.), *Marketing and Services*. Chicago: American Marketing Association.
- Brekler, S.J. (1984): Empirical validation of affect, behavior and cognition as distinct components of attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, pp. 1191-1205.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Cronin, J. J. y Taylor, S.A. (1992). Measuring services quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing* (56), 55-68.
- Davidow, W. H. (1989). The ultimate marketing weapon. *Business Marketing*, October 57-64.
- Desbordes, M., Ohl, F. y Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo (Análisis del consumo deportivo)*. Barcelona: Paidotribo.
- Frank, R.E., Massy, W. y Wind, Y. (1972): *Market Segmentation*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- García-Ferrando, M., Puig, N. & Lagardera, F. (2002). *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1990): *Services Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.
- Guttman, A. (1978). *From Ritual to Record. The Nature of Modern Sports*. Nueva Cork: Columbia University Press.
- Heinemann, K. (1994). El deporte como consumo. *Revista Apunts d'educació física i esport* (37) 49-56.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Kotler, P. y Dubois, B. (1989). *Marketing management*. Publi-Union, París.
- Lendrevie, J. Lévy, J. y Lindon, D. (1996). *Mercator: Théorie et pratique du marketing*. Paris: Dalloz.
- Lovelock, C.H. (1991). *Services Marketing*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- McCarthy, E. J. 1960). *Basic Marketing*. Homewood: IL. Irwin.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton. W. (1995). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

- Picón, E., Varela J. y Lévy J. (2004). *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Prentice Hall.
- Price, L. L., Arnould, E. J. y Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Reagan, W. J. (1963). The service revolution. *Journal of Marketing*, 27 (July), 57-62.
- Rosenberg, M. y Hovland, C.I. (1960) *Attitude organization and change*, N. Haven: Yale University Press.
- Santesmases, M. (2001). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Savater, F. (1995). Los requisitos de la tolerancia, *Diario El País*, 22 de abril, p. 13.
- Zeithalm, V.A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. En J.H. Donnelly y W.R. George (Eds.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.

Capítulo 3: Marketing de servicios deportivos

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), 123-133
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: GPE.
- Campos, C. (2000). Resumen encuesta industria española del Fitness 2000. *Revista digital efdeportes.com*, 24, agosto 2000.
- Cashdan, E. (1998). Are men more competitive than women? *British Journal of Social Psychology*, 37(2), 213-229.
- Chalip, L. (1992). The construction and use of polysemic structures: Olympic lessons for sport marketing. *Journal of Sport Management*, 6, nº2, mayo, pp. 87-98.
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 1, pp. 7-21.
- Desbordes, M., Ohi, F. y Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo (Análisis del consumo deportivo)*. Barcelona: Paidotribo.
- Dorado, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. Cuadernos técnicos de Gestión deportiva*. Círculos de Gestores Deportivos de Madrid: Madrid.
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.
- Dubé, L. y Menon, K. (1998). Why would certain types of in-process negative emotions increase post-purchase consumer satisfaction with services? En T. A. Swartz, D. E. Bownen, y S. W. Brown, (EDs.), *Advances in services marketing and management (Vo. 7, pp. 131-158)*. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- González-Roma, V., Peiró, J. M., Meliá, J. L., Valcárcel, P., Balaguer, I. y Sencerni, M^a.D. (1989). Variables predictoras de la satisfacción con el uso de instalaciones deportivas. *Anuario de Psicología* nº 40.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Kim, C. y Kim, S. (1998). Segmentation of Sport Centre Members in Seoul Based on Attitudes Toward Service Quality. *Journal of Sport Management* (12) 273-287.
- Latiesa, M. Paniza, J. L. y Madrid, M. V. (2001). El golf: objetivo de investigación social. En Latiesa, M. Martos, P. y Paniza, J. L. (comp.) *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: un estudio cualitativo. *Revista Agua Gestión*, 53, 30-36.
- Luna-Arocas, R. Mundina, J. J. y Quintanilla, I. (1997). Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización. En S. Camarero, V. Tella, y J.J. Mundina (comp.) *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. (1998). Segmentación psicográfica y marketing deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 121-133.
- Luna-Arocas, R. (2001). Marketing y deporte: la escala MODE de motivaciones deportivas. *Revista digital efdeportes.com*, nº 35, abril 2001.

- Luna-Arocas, R. y Tang, L.P. (2005). The use of cluster analysis to segment clients of a sport center in Spain. *European Sport Management Quaterly*. Vol. 5, No. 4, 381 - 413, Diciembre 2005.
- Luna-Arocas, R. y Yudego Díez, R. (2006). Análisis factorial confirmatorio de la escala MODE en un servicio público deportivo. En R. Luna-Arocas (ed.), *Gestión Deportiva. Investigación actual*. Valencia: Promolibro.
- Manassero-Mas, M. A., García-Buades, E. y Ferrer-Pérez, V. A. (1998) El papel del marketing en el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 115-120.
- Martínez, J.A. y Martínez, L. (2004). Las motivaciones deportivas del corredor de una media maratón. *Investigación y Marketing*, 83, 43-46.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton. W. (1995). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Mundina, J. J. y Calabuig, F. (1997). El marketing social al servicio de la gestión de la calidad. El caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana. *Revista Apunts d'educació física i esport* (57) 77-83.
- Quintanilla, I. y Luna-Arocas. R. (1998). La conducta del consumidor del deporte: los espectadores del baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 157-167.
- Peiró, J.M., Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (1995). Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Revista Apunts d'educació física i esport* (39) 67-75.
- Peiró, J. M. (1987). *Estudio psicosocial de la demanda y uso de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana* (Vols. I y II). Informe realizado para la Conselleria de Cultura, Educació i Ciencia. Generalitat Valenciana.
- Pérez, A. (2001). *La agonía del deporte*. Edit. Gymnos. Fundación Deporte Madrid.
- Picón, E., Varela, J. y Real, E. (2003). Clasificación y segmentación post hoc con análisis de conglomerados. En J. Varela y J.-P. Lévy (eds.), *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Prentice Hall.
- Price, L. L., Arnould, E. J. y Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Briere, N. M. y Blais, M. S. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS) *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 35-53.
- Puig, N. & Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers* (38) 123-141.
- Quesada, S. y Díez, Mª D. (1997). La Calidad en la Gestión Deportiva y sus Indicadores. Una referencia para la financiación pública del deporte. II *Jornadas sobre Economía del Deporte*. Málaga: U.I.D.A.
- Ramos, J. (1991). *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Valencia. Informe presentado al Consejo Superior de Deportes.
- Triadó, X.M y Aparicio, P. (2004). El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en entidades deportivas. *Investigación y Marketin*, nº 83,31-38.

- Tribou, G. (1994). Le marché de la remise en forme: stratégies marketing”, *Revue Française du Marketing n° 150*. Desbordes, M. et al. (2001). Estrategias del marketing deportivo (análisis del consumo deportivo). Barcelona: Paidotribo.
- Wedel, M. y Kamakura, W. (1998). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Boston, Massachussets: EUA, Kluwer Academic.

Capítulo 4: Calidad y satisfacción en servicios deportivos

- Abalo, J. (2006). *Modelización y evaluación integral de la calidad percibida. Una aplicación a los servicios sanitarios de atención primaria*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Santiago de Compostela.
- Alzate, R. Lázaro, I., Ramirez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Antunes, I., Serpa, S. y Carita, I. (1999). Liderazgo y satisfacción en la educación física. *Revista de Psicología del Deporte*, 8 (1), 147-162.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J. y Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 10, 62-71.
- Bacon, D.R. (2003). A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis. *International Journal of Market Research*, 45 (1), 55-71.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bloemer, J. y De Ruyter, K. (1995). Integrating service quality and satisfaction: pain in the neck of marketing opportunity? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction an Complaining Behavior*, 8, 44-52.
- Brady, M.K. y Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing* 65 (july), 34-49.
- Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo en el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión española. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4 (1), 5-23
- Cronin, J. J. y Taylor, S.A. (1992). Measuring services quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing* (56), 55-68.
- Cronin, J. J. y Taylor, S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 (January), 125-131.
- Chelladurai, P. y Chang, K. (2000). SERVQUAL: Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Churchill, G. A. y Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Noviembre, 491-504.
- Dabholkar, P., Thorpe D.I. y Rentz, J.O. (1996). A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (winter), 3-16.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge. MA: Institute of Technology Press.
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.
- Dubé, L. y Menon, K. (1998). Why would certain types of in-process negative emotions increase post-purchase consumer satisfaction with services?. En T. A. Swartz, D. E. Bownen , y S.

- W. Brown, (EDs.), *Advances in services marketing and management* (Vo. 7, pp. 131-158). Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Beliefs, attitudes, intentions and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gericó, R. (2005). *Estudio sobre calidad en servicios deportivos universitarios*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Zaragoza.
- González-Roma, V., Peiró, J. M., Meliá, J. L., Valcárcel, P., Balaguer, I. y Sencerni, M^a.D. (1989). Variables predictoras de la satisfacción con el uso de instalaciones deportivas. *Anuario de psicología* nº 40
- Grönroos, C. (1978). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic management and marketing in the service sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Haywood-Farmer, J. (1998). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations and Production Management*, 8 (6), 19-29.
- Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Howat, G. Absher, J. Crilley, G. y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, vol. 1, 77-89.
- Iacobucci, D., Grayson, K. y Ostrom, A. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. En T.A. Swartz, D.E. Bowen y S.W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management: research and practice* (Vo.3, 1-67). London: JAI Press.
- Jaccard, J., Brindberg, D. y Ackerman, L.J. (1986). Assessing attribute importance: a comparison of six methods. *Journal of Consumer Research*, 12, 463-468.
- Kim, S.Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Kim, C. y Kim, S. (1998). Segmentation of Sport Centre Members in Seoul Based on Attitudes Toward Service Quality. *Journal of Sport Management* (12) 273-287.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: un estudio cualitativo. *Revista Agua Gestión*, 53, 30-36.
- Luna-Arocas, R. y Mundina, J. (1998). La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: El Neptuno-1. En J. Martínez del Castillo (Comp.), *Deporte y calidad de vida*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Luna-Arocas, R. y Saorín-Iborra, M^aC. (2004). La Dirección Estratégica en Centros Deportivos Privados. *Revista Investigación y Marketing*
- Martilla, J.A. y James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41, 77-79.

- Martínez, J.R. y Balbastre, F. (2004). La gestión en los Servicios Deportivos Municipales: de la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia. *Revista investigación y Marketing* (83) 22-30.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J: (1998). El nivel de saturación de las instalaciones deportivas como atributo situacional y variable de la calidad: sus relaciones con la satisfacción de los usuarios. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 135-145.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J: (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Martínez-Tur, V., Zurriaga, R., Luque, O. y Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema*, 17, 281-285.
- McDonald, M.A., Sutton, W.A., y Milne, G.R. (1995). Teamqual. Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.
- Mundina, J.J. y Calabuig, F. (1997). El marketing social al servicio de la gestión de la calidad. El caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana. *Revista Apunts d'educació física i esport* (57) 77-83.
- Myers, J.H. y Alpert, M.I. (1968). Determinant Buying Attitudes: Meaning and Measurement. *Journal of Marketing*, 32 (4), 13-20.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R.L. (1993a). A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 65-85.
- Oliver, R.L. (1993b). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A behavioural Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, y L. Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Peterson, R.A. y Wilson, W.R. (1992). Measuring customer satisfaction: Fact and artefact. *Journal of the Academy Marketing Science*, 20, 1, 61-71.
- Philip, G. y Hazlett, S.A. (1997). The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14, 260-286.
- Qualls, W.J. y Rosa, J.A. (1995a). Determinant Buying Attitudes: Meaning and Measurement. *Journal of Marketing*, 32 (4), 13-20.
- Qualls W.J. y Rosa J.A. (1995b). Assessing Industrial Buyers' Perceptions of Quality and Their Effects on Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 24 (5), 359-368.
- Reeves, C.A.. y Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academic of Management Review*, 19 (3), 419-445.

- Rial, J., Varela, J. Rodríguez, M. y Rial, A. (2002b). Factores determinantes de la satisfacción de los usuarios con los servicios deportivos. *II Congreso de investigación mediante encuestas*. Santiago de Compostela.
- Rust, R. T. y Oliver, R.L. (1993). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. En R.T. Rust y R.L. Oliver (eds.). *Service Quality: New directions in theory and practice (pp.1-19)* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senlle, A., Gallardo, L. y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Shilbury, D. (1994). Delivering quality service in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1)m 29-35.
- Sureschandar, G. S., Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2002). Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Journal of Services Marketing*, 16, 9-34.
- Swan, J.E. y Combs, L.J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: a new concept. *Journal of Marketing*, 40 (april), 25-33.
- Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions. *Journal Retailing*, 70, 163-178.
- Theodorakis, N. y Kambitsis, C., Laios, A., Koustelios A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, vol. 11 (6), 431-438.
- Varela, J.; Prat, R.; Voces, C. y Rial, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios en hostelería. *Psicothema*, 18, 135-142.
- Varela, J.; Rial, A. y García E. (2003). Presentación de una escala de satisfacción con los servicios sanitarios de atención primaria. *Psicothema*, 15, 656-661.
- Varela, J y Galego, P. (2001). Bases para a mellora continua da calidade dos servicios de saúde. Santiago: Xunta de Galicia.
- Voces, C. (2005). *Modelización de la calidad de servicio y la lealtad del cliente en hostelería*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Santiago de Compostela.
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1980). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in consumer Research*, 10, 256-261.
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1983). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Marketing Research*, 7, 49-54.
- Westerbeek, H. M. y Shilbury, D. (2003). A conceptual model for sport services marketing research: integrating quality, value and satisfaction. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*. Marzo-abril, 11-31.
- Wilkie, W.L. y Pessemier, E.A. (1973). Issues in marketing's. Use of multi-attribute attitude models. *Journal of Marketing Research*, 10, 428-441.
- Yepes, J. (1998). El sistema de evaluación de la calidad en los centros y servicios de la Generalitat Valenciana. *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, 25, 119-133.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. En V.A. Zeithaml (ed.), *Review of Marketing*, 35, 68-123. Chicago: American Marketing Association.

Capítulo 5: El “Análisis de Importancia-Valoración” como herramienta de evaluación y gestión.

- Abalo, J., Varela, J. y Manzano, V. (2006). El Análisis de Importancia-Valoración a partir de variables ordinales de preferencia: un algoritmo para su transformación. *VII Forum internacional sobre las ciencias, las técnicas y el arte aplicadas al marketing*. Madrid: Universidad Complutense.
- Abalo, J., Varela, J. y Manzano, V. (2007). Importance values for Importance-Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Bussines Research*, 60, 115-121.
- Abalo, J.; Varela, J. y Rial, A. (2006). El Análisis de Importancia-Valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18, 730-737.
- Alberty, S. y Mihalik, B. (1989). The use of importance-performance analysis as an evaluative technique in adult education. *Evaluation Review*, 13 (1), 33-44.
- Bacon, D.R. (2003). A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis. *International Journal of Market Research*, 45 (1), 55-71.
- Cardozo, R.N. (1965). An empirical study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Maketing Research*, 2, 244-249.
- Dolinsky, A.L. (1991). Considering the competition strategy development: an extension of importance-performance analysis. *Journal of Health Care Marketing*, 11 (1), 31-36.
- Dolinsky, A.L. y Caputo, R.K. (1991). Adding a competitive dimension to importance-performance analysis: an application to traditional health care system. *Health Care Marketing Quartely*, 8 (3), 61-79.
- Duke, C.R. y Persia, M.A. (1996). Performance-importance analysis of escorted tour evaluations. *Journal of Travel Tourism Marketing*, 5 (3), 207-223.
- Edwards, W. y Newman, J.R. (1983). Multiattribute evaluation. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ennew, C.T., Reed, G.V. y Binks, M.R. (1993). Importance-Performance Analysis and the measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 27 (2), 59-70.
- Evans, M.R. y Chon, K. (1989). Formulating and evaluating tourism policy using importance-performance analysis. *Hospitality Education and Research Journal*, 13, 203-213.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). Beliefs, attitudes, intentions and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Guadagnolo, F. (1985). The importance-performance analysis: an evaluation and marketing tool. *Journal of Park Recreation Administration*, 3 (2), 13-22.
- Hansen, E. y Bush, R.J. (1999). Understanding customer quality requirements. Model and application. *Industrial Marketing Management*, 2, 119-130.
- Hawes, J.M. y Rao, C.P. (1985). Using Importance-Performance Analysis to develop health care marketing strategies. *Journal of Health Care Marketing*, e, 77-89.
- Hollenhorst, S., Olson, D. y Fortney, R. (1992). Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: the case of West Virginia state park system. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10 (1), 1-11.
- Hudson, S., Hudson, P. y Miller, F.A. (2004). The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. *Journal of Travel Research*, 42, 305-313.

- Jaccard, J., Brinberg, D., & Ackerman, L. J. (1986). Assessing attribute importance: A comparison of six methods. *Journal of Consumer Research*, 12, 463–468.
- Martilla, J.A. y James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41, 77-79.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J: (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Renzl, B. y Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33 (4)m 271-277.
- Myers, J.H. y Alpert, M.I. (1968). Determinant buying attitudes: Meaning and measurement. *Journal of Marketing*, 32 (4), 13-20.
- Matzler, K., Sauerweim, E., y Heischmidt, K.A. (2003). Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction. *Service Industries Journal*, 23 (2), 112-130.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance-performance analysis. *Tourism Management*, 22, 617-627.
- Ortinou, D.J., Bush, A., Bush, R.P. y Twible, J.L. (1989). The use of importance-performance analysis for improving the quality of marketing education: interpreting faculty-course evaluations. *Journal of Marketing Education*, 11 (2), 78-86.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Picón, E., Varela, J., Rial, A. y García, A. (2001). Evaluación de la satisfacción del consumidor mediante Análisis de Importancia-Valoración: una aplicación a la evaluación de destinos turísticos. Comunicación. *I Congreso Galego de Calidade*. Santiago de Compostela.
- Rial, J., Rial, A., Alonso, D. y Mandado, A. (2006). El análisis de importancia-valoración (IPA) en la gestión de centros deportivos. En R. Luna-Arocas (ed.), *Gestión Deportiva. Investigación actual*. Valencia: Promolibro.
- Rial, J., Varela, J., Rodríguez, M. y Rial, A. (2002b). Factores determinantes de la satisfacción de los usuarios con los servicios deportivos. *II Congreso de investigación mediante encuestas*. Santiago de Compostela.
- Rosenberg, M.J. (1956). Cognitive Structure and Attitudinal Affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 367-372.
- Rust, R. T. y Oliver, R. L. (1994). Service Quality. Insights Managerial Implications From the Frontier (En R. T. Rust y R.L. Oliver (Ed). *Service Quality. New directions in theory and practice* (pp. 1-19). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sampson, S.E. y Showalter, M.J. (1999). The performance-importance response function: observations and implications. *Service Industries Journal*, 19 (3), 1-26.
- Sethna, B.N. (1982). Extensions and Testing of Importance-Performance Analysis. *Business Economics*, 20, 28-31.
- Slack, N. (1994). The importance-Performance matrix as a determinant of improvement priority. *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 59-75.

- Uysal, M., Howard, G. y Jamrozy, U. (1991). An application of importance-performance analysis to a ski resort: A case study in North Carolina. *Visions in Leisure and Business*, 10, 16-25.
- Varela, J., Picón, E. y Braña, T. (2004). Segmentation of the Spanish domestic tourism market. *Psicothema*, 16, 76-83.
- Williams, A.E. y Neal, L.L. (1993). Motivational assessment in organizations. An application of Importance-Performance Analysis. *Journal of Park and Recreation Administration*, 11(2), 60-71.
- Zhang, H.Q. y Chow, I. (2004). Application of importance-performance model in tour guides performance: evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 25, 81-91.

Estudio empírico

- ASOMED, (2001). Informe no publicado: *Síntesis del estudio sobre la oferta y demanda de empresas de servicios deportivos en la comunidad de Madrid*. Asociación madrileña de empresarios de servicios deportivos y Cámara de Madrid.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Haberman, S. J. (1973). The analysis of residuals in cross-classified tables. *Biometrics*, 29, 205-220.
- Martilla, J.A. y James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41, 77-79.
- Martínez-Tur, V., Zurriaga, R., Luque, O. y Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema*, 17, 281-285.
- Picón, E., Varela, J. y Real, E. (2003). Clasificación y segmentación post hoc con análisis de conglomerados. En J. Varela y J.-P. Lévy (eds.), *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Prentice Hall.
- Picón, E., Varela J. y Lévy J. (2004): *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Prentice Hall.
- Rial, J. Rial, A., Varela, J. y García A. (2002a). El auge de los gimnasios ¿Culto al cuerpo o salud. *II Congreso de investigación mediante encuestas*. Santiago de Compostela.
- Rial, A., Varela, J.; Abalo, J. y Lévy, J.P. (2006). El Análisis Factorial Confirmatorio. En *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales. Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales*. Lévy, J.P. y Varela, J. (coord.). A Coruña: Netbiblo.



TABLAS Y FIGURAS**Capítulo 1**

- Tabla 1.** Tipos de servicios en centros deportivos (Elaboración propia).
- Tabla 2.** Tasa de practicantes por modalidad deportiva en España (García Ferrando, 2001).
- Tabla 3.** Categorización de actividades en centros deportivos (Elaboración propia).
- Figura 1:** Elementos del Servicio Deportivo (Kim, 1995)
- Tabla 4.** Algunos modelos de dimensionalización del servicio en centros deportivos (Varios autores)
- Tabla 5.** Tipología de Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004).
- Tabla 6.** Tipología de centros deportivos (Elaboración propia)
- Tabla 7.** Tendencias en el sector de centros deportivos (Elaboración propia incorporando resultados del estudio cualitativo).

Capítulo 2

- Figura 2.** Evolución de la funcionalidad del marketing (Abalo, 2006) P. 13
- Tabla 8.** Criterios de segmentación (Frank, Massy y Wind, 1972).

Capítulo 3

- Figura 3.** Tipos de productos deportivos (Heinemann, 1994)
- Tabla 9.** Resumen de líneas de actuación del marketing deportivo (Elaboración propia).
- Figura 4.** Características de los Servicios Deportivos (Quesada y Díez, 1997)
- Tabla 10.** Tipos de empresas comerciales de práctica deportiva (Heinemann, 1998).
- Tabla 11.** Tipos de servicios deportivos comerciales (Elaboración propia).
- Figura 5.** Segmentación por motivaciones en centros deportivos (Luna-Arocas, 1988)
- Tabla 12.** Segmentación por motivaciones en instalaciones deportivas acuáticas (López, 2001)
- Tabla 13.** Perfil de usuario de centros deportivos en Madrid.

Capítulo 4

- Tabla 14.** Propuestas de dimensionalización de la calidad de servicio (Abalo, 2006).
- Figura 6.** Modelo de Calidad de Servicio de Parasuraman et al. (1985)
- Tabla 15.** Algunas definiciones de la satisfacción de los usuarios y consumidores.
- Figura 7.** Modelo de evaluación de la Calidad de Chelladurai y Chang (2000)
- Figura 8.** Proceso de valoración de la asistencia al centro (Elaboración propia).

Capítulo 5

Figura 9. Representación clásica del Análisis de Importancia-Valoración (Matilla y James, 1977)

Figura 10. Representación original del Análisis de Importancia-Valoración (izda.) y con la escala corregida (dcha.)

Figura 11. Incorporación de las *discrepancias* al gráfico IPA (Abalo et al., 2006)

Figura 12. Representación revisada del IPA (Abalo et al., 2006)

Metodología

Tabla 16. Ficha técnica del estudio.

Tabla 17. Composición de la muestra de usuarios entrevistados por centro.

Tabla 18. Composición del cuestionario de usuarios/as.

Tabla 19. Perfil de los participantes en los diferentes Grupos de Discusión.

Tabla 20. Ítems que componían la versión inicial de la escala de Calidad Percibida.

Resultados

Tabla 21. Estadísticos descriptivos para los 14 elementos y dimensiones de la escala original.

Figura 13. Promedios para los elementos y dimensiones de la escala original.

Figura 14. Estructura factorial de la escala inicial (modelo teórico).

Tabla 22. Descripción de las matrices presentes en el modelo
(Fuente: Rial, Varela, Abalo y Lévy, 2006)

Figura 15. Parámetros estimados estandarizados (modelo inicial).

Tabla 23. Índices de Bondad de Ajuste (modelo inicial)

Figura 16. Estructura factorial de la escala reducida (modelo teórico reespecificado).

Figura 17. Parámetros estimados estandarizados (modelo reespecificado).

Tabla 24. Índices de Bondad de Ajuste (modelo teórico inicial).

Tabla 25. Coeficiente de Determinación, Fiabilidad y Varianza Extraída.

Tabla 26. Fiabilidad de la escala.

Tabla 27. Distribución de usuarios por variables Sociodemográficas y de Práctica Deportiva.

Figura 18. Distribución de usuarios según la Modalidad Deportiva practicada.

Figura 19. Distribución de usuarios según la Actividad Principal.

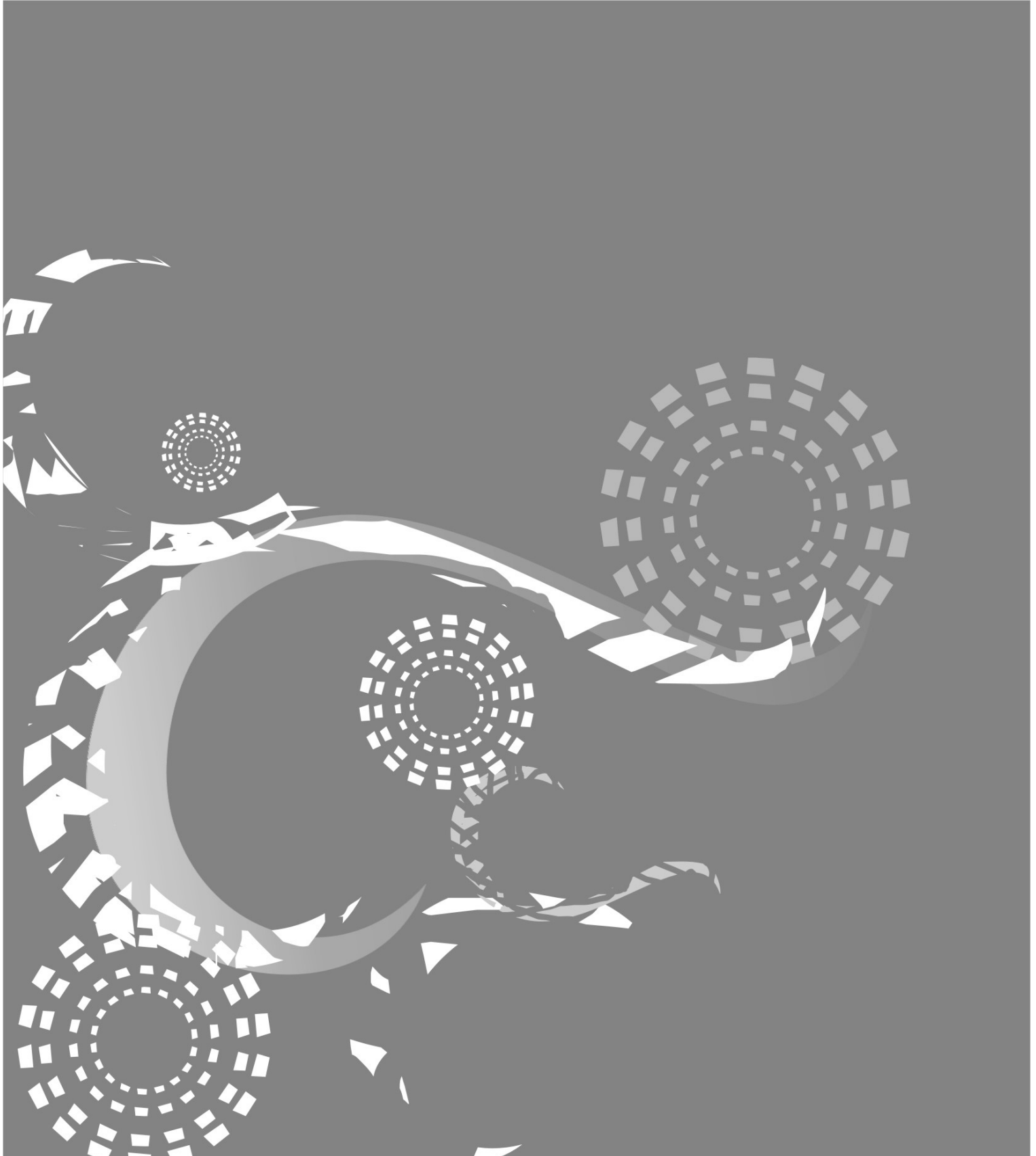
Tabla 28. Actividades adicionales según la Actividad Principal.

Figura 20. Distribución de usuarios según el nº de actividades practicadas.

Figura 21. Actividad Principal según Sexo.

- Tabla 29.** Actividad Principal según Sexo y Grupo de Edad.
- Figura 22.** Razones por las que acude a un centro deportivo (de 0 a 10).
- Figura 23.** Razones por las que acude a un centro deportivo según Sexo.
- Figura 24.** Actitudes de los usuarios de centros deportivos.
- Figura 25.** Actitudes de los usuarios de centros deportivos según Sexo
- Tabla 30.** Dos ejemplos del tipo de *output* utilizado para definir los segmentos.
- Figura 26.** Perfiles de usuarios de centros deportivos extraídos a partir del análisis de conglomerados.
- Figura 27.** Modelo causal Calidad Percibida-Satisfacción.
- Tabla 31.** Descripción de las matrices presentes en el modelo (Fuente: Rial, Varela, Abalo y Lévy, 2006).
- Figura 28.** Parámetros estimados estandarizados del modelo causal.
- Tabla 32.** Índices de bondad de ajuste para el modelo causal calidad percibida-satisfacción.
- Tabla 33.** Estadísticos descriptivos para los diferentes segmentos en los elementos y dimensiones de la escala y la Satisfacción.
- Figura 29.** Valoración del Personal e Instalaciones y Satisfacción Global de los cuatro segmentos de usuarios.
- Tabla 34.** Análisis de Varianza de un Factor para los elementos y dimensiones de la escala y la Satisfacción Global.
- Tabla 35.** Resultados del Análisis de Regresión Lineal Múltiple para cada segmento.
- Tabla 36.** Medias de Importancia, Valoración y Discrepancia resultantes.
- Figura 30.** Discrepancias para los 10 elementos del servicio evaluados.
- Figura 31.** Gráfico IPA con medias teóricas (ejes originales).

ANEXO I
CUESTIONARIO



Fecha: ___/___/2005 Hora: ___:___

Nº DE CUESTIONARIO:

P.1. Nombre del Centro: _____

BUENOS DÍAS/TARDES. ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO SOBRE SERVICIOS DEPORTIVOS Y NOS GUSTARÍA CONOCER SU OPINIÓN SOBRE LOS SERVICIOS QUE LE OFRECE ESTE CENTRO. SUS RESPUESTAS SON TOTALMENTE CONFIDENCIALES Y ANÓNIMAS. ¿SERÍA TAN AMABLE DE DEDICARME UNOS MINUTOS?

P.2. ¿Qué practica deportiva considera que ha realizado usted hasta los primeros 20-25 años de su vida?

- Ninguna
- Ocasionalmente, una o menos veces por semana
- Habitual, dos o mas veces por semana
- Deportista de alto rendimiento

P.3. ¿Ha asistido usted con regularidad a un centro deportivo en los últimos 3 años?

- Si
- No

P.4. ¿Cuánto tiempo emplea en desplazarse desde su residencia al centro?

- Menos de 15 minutos
- De 15 a 30 minutos
- De 30 a 45 minutos
- 45 minutos o más

P.5. ¿Con qué frecuencia asiste usted a este centro?

- Diariamente
- 2 o 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- Ocasionalmente

P.6. ¿Usted, en este centro, practica actividad física habitualmente...

- Sólo
- Con su pareja
- Con su familia (hijos, padres, etc.)
- Con amigos

P.7. ¿En qué horario suele acudir al centro?

- De 8 a 14 horas
- De 14 a 16 horas
- De 16 a 20 horas
- De 20 a 23 horas
- Sin horario fijo

P.8. Usted viene a este centro deportivo desde hace ...

- 5 años o más
- De 2 a 5 años
- Entre medio año y dos años
- Menos de medio año

P.9. Por favor, podría indicarme cuáles de estas (o cualquier otra que Ud. me diga) son las razones por las que acude a un centro deportivo (ENTREVISTADOR: MARCAR LAS QUE MENCIONE Y RECOGER CON UN Nº EL ORDEN DE MENCIÓN, SIENDO 1 LA MÁS IMPORTANTE)

1)	SOLUCIONAR O MEJORAR PROBLEMAS DE SALUD	
2)	ESTAR EN FORMA/MANTENERSE EN FORMA	
3)	MEJORAR EL CUERPO Y SU IMAGEN PERSONAL	
4)	RELACIONARSE CON GENTE Y DIVERTIRSE	
5)	EVADIRSE DE LOS PROBLEMAS, LIBERAR TENSIONES	
6)	MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO	
7)	RENDIR MÁS EN OTROS ASPECTOS DE LA VIDA, LLEVAR UN BUEN RITMO DE VIDA	
8)	PONERSE RETOS Y SUPERARSE	
9)	OCUPAR SU TIEMPO DE OCIO	
10)	BAJAR PESO	
11)	OTRA _____	
12)	OTRA _____	

P.10. ¿Qué actividades deportivas son las que usted realiza normalmente en este centro? (Elija una o varias opciones)

• CLASES COLECTIVAS COREOGRAFIADAS (1)	
• CLASES COLECTIVAS NO COREOGRAFIADAS (2)	
• YOGA / TAICHI	
• ARTES MARCIALES	
• NATACIÓN: CLASES COLECTIVAS	
• NATACIÓN: PRÁCTICA LIBRE	
• MUSCULACIÓN	
• CARDIO – FITNESS (3)	
• PREPARACIÓN FÍSICA ESPECÍFICA (4)	
• <input type="checkbox"/> OTRO ↗ ¿Cuál? _____	
• <input type="checkbox"/> OTRO ↗ ¿Cuál? _____	

- (1) Aerobic, step, body pump, etc.
- (2) Gimnasia mantenimiento, spinning, stretching, GAP, pilates, etc.
- (3) Trabajo de cardio y tonificación en sala
- (4) Opositores, pruebas INEF, deporte federado

P.11. Si usted asiste a varias actividades, ¿Cuál/Cuales es la actividad principal que desarrolla en el centro?

P.12. Podría decirme, en general, qué es lo que Ud. valora de un centro deportivo, ¿cuáles los aspectos en que suele fijarse?

P.13. Y cuáles han sido las razones que le han llevado a elegir precisamente este centro deportivo (ENTREVISTADOR: MARCAR LOS QUE MENCIONE Y RECOGER CON UN Nº EL ORDEN DE MENCIÓN, SIENDO 1 LA MÁS IMPORTANTE)

• PROXIMIDAD A SU RESIDENCIA	
• PRESENCIA DE AMIGOS/FAMILIARES	
• PROGRAMA DE ACTIVIDADES/SERVICIOS	
• LOCAL/INSTALACIONES	
• REFERENCIAS SOBRE LOS MONITORES	
• PRESTIGIO DEL CENTRO E IMAGEN	
• SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (sauna, jacuzzi, servicio de masaje, etc.)	
• PRECIOS, OFERTAS, PROMOCIONES	
• HORARIOS ADECUADOS	
• EQUIPAMIENTOS/APARATOS	
• <input type="checkbox"/> OTRO ↗ ¿Cuál? _____	

P.14. Centrándonos ahora en este Centro Deportivo en particular, podría VALORAR CADA UNA DE LAS CUESTIONES QUE YO LE IRÉ NOMBRANDO. FÍJESE EN LA ESCALA QUE LE DOY Y DÍGME SI LO QUE YO LE VOY DICENDO ESTÁ MUY MAL, MAL, REGULAR, BIEN, O SI LE PARECE EXCELENTE.

	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
LOCALIZACIÓN Valoración del lugar donde está ubicado físicamente este local (accesos, aparcamiento, aspecto exterior...)					
ORGANIZACIÓN, ORDEN, FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL CENTRO (trabajo bien organizado, en equipo, funciones claras, etc.)					
AMBIENTE SOCIAL , tipo de clientela, relaciones entre los usuarios ...					
AMBIENTE FÍSICO , iluminación, amplitud de espacios, decoración, ruidos...					
ESPACIOS DEPORTIVOS , aeróbic, musculación, cardio-fitness, natación ...					
HIGIENE Y LIMPIEZA					
EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS , máquinas musculación, máquinas de cardio, material diferentes actividades...					
VESTUARIOS, ASEOS Y DUCHAS					

AMABILIDAD Y TRATO DE LOS MONITORES (valoración de la actitud con la que se dirigen a usted: amabilidad, educación, cortesía...)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
PROFESIONALIDAD DE LOS MONITORES (valoración de la preparación, profesionalidad del los monitores, si conocen y dominan su profesión)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
EFICACIA DE LOS MONITORES (saben enfocar sus conocimientos profesionales a las diferentes circunstancias de los usuarios)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
TRATO PERSONALIZADO (valoración del servicio individualizado – los monitores le llaman por su nombre, conocen sus preferencias, costumbres, conectan con Ud.)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
INTERÉS MOSTRADO PARA QUE USTED SIGA VINIENDO (Valoración del esfuerzo de todo el personal del centro por agradecerle para que usted siga viniendo)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
PERSONAL DE RECEPCIÓN Y ATENCIONES FUERA DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA (Valore el trato recibido por el personal fuera del horario de clases y actividades)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
ASPECTO Y VESTIMENTA DEL PERSONAL (Valoración del aseo, el aspecto y la indumentaria)	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE

P15. Qué importancia le otorga Ud. a cada uno de los elementos anteriores la hora de enjuiciar su calidad

LOCALIZACIÓN Valoración del lugar donde está ubicado físicamente este local (accesos, aparcamiento, aspecto exterior...)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
ORGANIZACIÓN, ORDEN, FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL CENTRO (trabajo bien organizado, en equipo, funciones claras, etc.)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
AMBIENTE SOCIAL , tipo de clientela, relaciones entre los usuarios ...	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
AMBIENTE FÍSICO , iluminación, amplitud de espacios, decoración, ruidos...	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
ESPACIOS DEPORTIVOS , aeróbic, musculación, cardio-fitness, natación ...	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
HIGIENE Y LIMPIEZA	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS , máquinas musculación, máquinas de cardio, material diferentes actividades...	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
VESTUARIOS, ASEOS Y DUCHAS	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA

AMABILIDAD Y TRATO DE LOS MONITORES (valoración de la actitud con la que se dirigen a usted: Amabilidad, educación, cortesía...)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
PROFESIONALIDAD DE LOS MONITORES (valoración de la preparación, profesionalidad del los monitores, si conocen y dominan su profesión)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
EFICACIA DE LOS MONITORES (saben enfocar sus conocimientos profesionales a las diferentes circunstancias de los usuarios)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
TRATO PERSONALIZADO (valoración del servicio individualizado – los monitores le llaman por su nombre, conocen sus preferencias, costumbres, conectan con Ud.)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
INTERÉS MOSTRADO PARA QUE USTED SIGA VINIENDO (Valoración del esfuerzo de todo el personal del centro por agradecerle para que usted siga viniendo)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
PERSONAL DE RECEPCIÓN Y ATENCIONES FUERA DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA (Valore el trato recibido por el personal fuera del horario de clases y actividades)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA
ASPECTO Y VESTIMENTA DEL PERSONAL (Valoración del aseo, el aspecto y la indumentaria)	NINGUNA	POCA	MEDIA	BASTANTE	MUCHA

P.16. Podría darme una valoración global de este centro:

Muy mal	Mal	Regular	Bien	Excelente
---------	-----	---------	------	-----------

P.17. En general diría Ud. que se siente satisfecho o insatisfecho con el servicio que recibe:

- Insatisfecho
 Satisfecho
 Indeciso

P.18. Dígame de 0 a 10 ¿cuál es su grado de satisfacción con este centro deportivo?

P.19. ¿Podría decirme qué es lo que más le gusta de este centro respecto a otros similares que conoce? (aspectos positivos)

P.20. ¿Y lo que menos le gusta de él, en qué debiera mejorar? (aspectos negativos)

P.21. ¿En algún momento formuló alguna queja sobre alguno de los servicios recibidos, sobre las instalaciones el trato u otra cuestión?

Sí

21.a. ¿Podría decirme cuál? _____

NO **21.b. Sin embargo, ¿cree que tuvo motivo para realizar alguna queja?**

SI **Cuál?** _____

¿Por qué no lo hizo? _____

NO

P.22. ¿Ha cambiado usted de Centro Deportivo en alguna ocasión?

SI

¿Podría decirme las razones?

No

P.23. ¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones referidas a su estancia en el centro estaría de acuerdo? (marcar las que corresponda)

• Le gusta relacionarse con los demás	<input type="checkbox"/>
• Le gusta que los monitores le presten atención, le motiven y dirijan su práctica	<input type="checkbox"/>
• Le gusta aprovechar su tiempo al máximo	<input type="checkbox"/>
• Le molesta que le distraigan	<input type="checkbox"/>
• No suele necesitar ayuda de los monitores.	<input type="checkbox"/>
• Busca más pasar un rato agradable en el centro que lograr un gran rendimiento.	<input type="checkbox"/>
• Está implicado con el buen funcionamiento del centro y le gusta que tengan en cuenta su opinión	<input type="checkbox"/>

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

P.24. SEXO: Hombre Mujer

P.25. EDAD: _____

P.26. OCUPACIÓN

- Autónomo Ama de casa Jubilado/pensionista
 Estudiante Parado Asalariado

P.27. NIVEL DE ESTUDIOS

- E.G.B. – E.S.O. F.P ciclo medio F.P ciclo superior
 Bachillerato – COU Diplomado Licenciado - Ingeniero

Muchas gracias

Finalmente podría darme su nombre de pila para que los responsables de la investigación puedan comprobar que esta entrevista se ha realizado.

Nombre: _____

Teléfono: _____

ANEXO II

DENDOGRAMA RESULTANTE DEL ANÁLISIS CONGLOMERADOS

