



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## Estrategias para la fidelización en empresas de servicios y acciones sobre procesos para el cambio organizativo. Aplicaciones en el sector de las instalaciones deportivas en España

Amal Elasri Ejjaberi

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

RSITAT DE  
ELONA



PhD in Business | Amal Elasri Ejjaberi

2018



PhD in Business

Estrategias para la fidelización en  
empresas de servicios y acciones sobre  
procesos para el cambio organizativo.  
Aplicaciones en el sector de las  
instalaciones deportivas en España.

Amal Elasri Ejjaberi



UNIVE  
BARC

# PhD in Business

---

**Thesis title:**

Estrategias para la fidelización en empresas de servicios y acciones sobre procesos para el cambio organizativo. Aplicaciones en el sector de las instalaciones deportivas en España.

**PhD student:**

Amal Elasri Ejjaberi

**Advisor:**

Xavier M. Triadó Ivern

**Date:**

February 2018



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

*A mi familia,*

*“por ser el más importante proyecto de vida”*

*Victor Küppers*

## **RESUMEN**

La búsqueda de estrategias que mejoren la retención de clientes se ha convertido en el foco de atención e investigación en empresas de servicios. El negocio de los centros de fitness se caracteriza por unas elevadas tasas de rotación y abandono, y desarrollar una más eficiente estrategia de fidelización del cliente es uno de los mayores desafíos para la industria del deporte. El objetivo de esta tesis es validar una escala que permita conocer la percepción que tienen los usuarios de centros deportivos municipales sobre la calidad del servicio y el valor ofrecido, así como la relación de la satisfacción con el centro y la fidelidad al mismo. La aplicación del estudio se llevó a cabo a través de una encuesta a 791 usuarios de centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, de un total de 12 centros de la ciudad. A partir de los datos obtenidos se ha analizado tanto la fiabilidad como la validez, y posteriormente se han estimado los parámetros estructurales que han permitido confirmar la relación positiva de los constructos calidad de proceso y de resultado, valor percibido y satisfacción en la fidelidad de los usuarios. Cada una de las fases realizadas y los resultados obtenidos han dado lugar a los cuatro estudios empíricos que se presentan.

## **RESUM**

La recerca d'estratègies que millorin la retenció de clients s'ha convertit en el focus d'atenció i investigació en empreses de serveis. El negoci dels centres de *fitness* es caracteritza per unes elevades taxes de rotació i abandonament, i desenvolupar una més eficient estratègia de fidelització del client és un dels majors reptes per a la indústria de l'esport. L'objectiu d'aquesta tesi és validar una escala que permeti conèixer la percepció que tenen els usuaris de centres esportius municipals sobre la qualitat del servei i el valor percebut, així com la relació de la satisfacció amb el centre i la fidelitat a aquest. L'aplicació de l'estudi es va dur a terme a través d'una enquesta a 791 usuaris de centres esportius municipals de la ciutat de Barcelona, d'un total de 12 centres de la ciutat. A partir de les dades obtingudes s'ha analitzat tant la fiabilitat com la validesa, i posteriorment s'han estimat els paràmetres estructurals que han permès confirmar la relació positiva dels constructes qualitat de procés i de resultat, valor

percebut i satisfacció en la fidelitat dels usuaris. Cadascuna de les fases realitzades i els resultats obtinguts han donat lloc als quatre estudis empírics que es presenten.

## **ABSTRACT**

The search for strategies that improve customer retention has become the focus of attention and research in service companies. The business of fitness centres is characterized by high turnover and dropout rates, and developing a more efficient customer loyalty strategy is one of the biggest challenges for the sports industry. The aim of this thesis is to validate a scale that allows knowing the perception that users of municipal sports centres have about the quality of the service and the value offered, as well as the relationship of satisfaction with the centre and loyalty to it. The application of the study was carried out through a survey of 791 users of municipal sports centres in the city of Barcelona, from 12 centres in the city. From the data obtained, both reliability and validity were examined, and structural parameters estimation enabled us to confirm the positive relationship of the process quality and result quality constructs, perceived value and satisfaction on loyalty. Each of the phases carried out and the results has led to the four empirical studies that are presented.

## AGRADECIMIENTOS

Una de las cosas que he tenido más clara a lo largo de la elaboración de esta tesis es que, cuando llegara el momento de escribir los agradecimientos se habría acabado una etapa. Es en este momento en el que me encuentro escribiendo, el momento que hago *feed-back* para recopilar todos estos años de gestación. Como en todas las tesis doctorales, este no ha sido un camino de rosas, pero puedo estar muy satisfecha del camino que ha tomado. Entre muchas de las aportaciones en el mundo del ocio que nos ha dejado Walt Disney, una de las frases que mejor podría acompañar este proceso es la de “*if you can dream it, you can do it*”. Y así ha sido, después de toda esta etapa soñando en cómo sería el momento, éste ha llegado.

Quería empezar este apartado, agradeciendo a mi director de tesis, el Dr. Xavier M. Triadó, sobre todo por la oportunidad que me brindó aquel día de noviembre de 2007 en que entré en su despacho buscando una salida (que nada tenía que ver con una tesis doctoral) y que se convirtió en un camino. Me gustaría agradecerle la confianza, la ayuda, la constancia y el respeto que ha caracterizado este camino al que ponemos hoy, un punto y seguido. Moltes gràcies per ser un referent d'alt nivel!

En el mismo nivel quería agradecer a otra de las personas importantes en este camino, la Dra. Pilar Aparicio. Sin su ayuda nunca hubiera salido del túnel de los primeros estadios de la investigación. Quiero agradecerle haberme escuchado con infinita paciencia en cada uno de los momentos en que no veía nada en claro. Y sobre todo también agradecerle haberme ayudado y enseñado tanto en lo que a docencia se refiere.

Quiero hacer un apunte especial al Dr. Joan Guàrdia, por demostrarme y enseñarme la pasión por la ciencia y a la Dra. Mercè Bernardo, que pasó a convertirse de profesora del Máster, a una guía excelente en todos los estadios de la investigación y de la vida.

A la vez quería agradecer al Grup de Recerca en Empresa, del cual formo parte por la oportunidad de formar parte de él. También al Departamento de Empresa, sobre todo a su directora, la Dra. Ana M<sup>a</sup> Lauroba, por escucharme cada vez que acudía a su despacho en busca de una solución.

Finalmente quiero hacer un apunte personal, nombrando a mi familia y amigos. Gràcies a les meves millors amigues Ingrid, Txell, Ivette, M<sup>a</sup>Alba, Khadija i als petits i petites que s'hi han sumat amb els anys. Elles són a les qui realment he robat el temps en aquesta etapa. Gracias a mis hermanos, Shan y Nidaa, por estar ahí. A mi marido, Mohammed Elarbi por ser un excelente compañero de viaje y un pilar fundamental en nuestra vida en común, y por cuidar de nuestro tesoro más preciado, Jad y Denia. Y por encima de todo, gracias a mis padres, a su bondad, serenidad, comprensión, capacidad de trabajo en equipo, a su humildad, a su capacidad de haber conseguido sacar lo mejor de mí, brindándome la oportunidad de llegar hasta aquí.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de contenidos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de gráficos .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción y justificación del tema .....	3
1.2. Objetivos .....	6
1.3. Estructura .....	6
1.4. Presentación de la trayectoria de la doctoranda en la investigación del tema de la tesis .....	9
<b>Capítulo 2: Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
2.1. El sector deportivo: análisis de la gestión de los centros deportivos en Catalunya.....	13
2.1.1. Contexto, organización e impacto económico.....	13
2.1.2. La práctica deportiva .....	16
2.1.3. Las instalaciones deportivas .....	19
2.2. Revisión de la literatura de la fidelidad de clientes en centros deportivos: modelo propuesto y planteamiento de hipótesis	26
2.2.1. Calidad de servicio percibida.....	26
2.2.2. Satisfacción del cliente .....	34
2.2.3. Valor percibido .....	38
2.2.4. El concepto de fidelidad .....	41

2.2.5. Análisis de modelos de fidelidad de clientes en centros deportivos .....	46
2.2.6. Modelo general a contrastar.....	51
2.2.7. Planteamiento de hipótesis .....	54
2.3. Discusión.....	54
2.4. Referencias bibliográficas.....	56

### **Capítulo 3: La satisfacción de los clientes de los centros deportivos**

<b>municipales .....</b>	<b>75</b>
3.1. Introducción .....	77
3.2. Revisión bibliográfica.....	78
3.3. Metodología .....	81
3.4. Resultados .....	83
3.5. Discusión.....	90
3.6. Referencias bibliográficas.....	93

### **Capítulo 4: La paradoja de recuperación del servicio en centros**

<b>deportivos municipales.....</b>	<b>99</b>
4.1. Introducción .....	101
4.2. Revisión bibliográfica.....	104
4.2.1. Recuperación del servicio ( <i>service recovery</i> ).....	104
4.2.2. Satisfacción del cliente.....	106
4.3. Metodología .....	107
4.3.1. Muestra .....	107
4.3.2. Instrumento .....	107
4.3.3. Procedimiento .....	108
4.3.4. Análisis estadístico.....	109
4.4. Resultados .....	109
4.5. Discusión.....	112

4.6. Referencias bibliográficas.....	115
<b>Capítulo 5: Segmentación de clientes en centros deportivos municipales</b>	<b>121</b>
5.1. Introducción .....	123
5.2. Revisión bibliográfica.....	124
5.3. Metodología .....	128
5.4. Resultados .....	129
5.5. Discusión.....	131
5.6. Referencias bibliográficas.....	136
<b>Capítulo 6: Fidelidad de clientes en centros deportivos municipales. ....</b>	<b>137</b>
6.1. Introducción .....	139
6.2. Revisión bibliográfica.....	141
6.3. Metodología .....	147
6.3.1. Muestra .....	147
6.3.2. Instrumento .....	147
6.3.3. Análisis estadístico.....	148
6.4. Resultados .....	149
6.5. Discusión.....	153
6.6. Referencias bibliográficas.....	156
<b>Capítulo 7: Conclusiones .....</b>	<b>165</b>
7.1. Conclusiones .....	167
7.2. Limitaciones.....	171
7.3. Futuras líneas de investigación .....	172
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO I: Portada de los artículos publicados .....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXO II: Encuesta del trabajo de campo .....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO III: Conclusions (International Doctorate Certificate).....</b>	<b>205</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Deportes más practicados en Cataluña.....	18
Tabla 2.2. Estudios que han dimensionado la calidad del servicio en el sector de los centros deportivos.....	31
Tabla 2.3. Dimensiones de la calidad de proceso y de resultado.....	33
Tabla 2.4. Relación entre calidad de servicio y fidelidad del cliente.....	34
Tabla 2.5. Relación entre valor percibido y fidelidad.....	40
Tabla 2.6. Tipos de fidelidad.....	42
Tabla 2.7. Dimensiones de fidelidad actitudinal.....	45
Tabla 2.8. Investigación previa acerca de los antecedentes de la fidelidad del cliente en el sector deportivo.....	49
Tabla 2.9. Dimensiones del modelo conceptual propuesto.....	53
Tabla 3.1. Distribución de la muestra según género, edad, estudios y tiempo como usuario.....	82
Tabla 3.2. Media de la satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de Barcelona.....	84
Tabla 3.3. Diferencias en la satisfacción según género.....	85
Tabla 3.4. Diferencias en la satisfacción según los estudios.....	85
Tabla 3.5. Diferencias en la satisfacción según edad.....	86
Tabla 3.6. Diferencias en la satisfacción según horario de uso del centro.....	87
Tabla 3.7. Factores identificados. Matriz de componentes rotados.....	88
Tabla 3.8. Modelo de regresión múltiple. Coeficientes de regresión.....	89
Tabla 4.1. Resumen de variables seleccionadas en el cuestionario.....	108
Tabla 4.2. Perfil sociodemográfico de los usuarios que presentaron queja.....	110
Tabla 4.3. Percepciones de los usuarios de la respuesta a las quejas.....	110
Tabla 4.4. Análisis de comparación de medias.....	111
Tabla 4.5. Modelo de regresión.....	112

Tabla 5.1. Distribución de la muestra según género, edad y tiempo como usuario .....	129
Tabla 5.2. Segmentación de usuarios basado en variables demográficas y hábitos deportivos .....	130
Tabla 6.1. Resumen de las hipótesis relacionadas con los constructos .....	141
Tabla 6.2. Índices de ajuste del modelo estructural de la figura 6.1. ....	151
Tabla 6.3. Resultados de las estimaciones de los parámetros del modelo.....	152

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. El modelo nórdico de Grönroos.....	27
Figura 2.2. El modelo tridimensional de Brady y Cronin.....	28
Figura 2.3. El modelo SERVQUAL .....	29
Figura 2.4. El esquema conceptual de la fidelidad .....	43
Figura 2.5. El modelo conceptual de la fidelidad.....	52
Figura 6.1. Estimación estandarizada para cada parámetro estructural de SEM.....	150

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Evolución de la práctica deportiva en Cataluña. Año 1990-2015.....	17
Gráfico 2.2. Propiedad de los espacios deportivos.....	22
Gráfico 2.3. Gestión de los espacios deportivos .....	23
Gráfico 3.1. Diferencias en la satisfacción según distritos de Barcelona.....	87

# **CAPÍTULO 1**

## **Introducción**

---



# CAPÍTULO 1

## Introducción

### 1.1. Introducción y justificación del tema

La satisfacción que percibe el cliente es el reflejo de la calidad del producto o servicio que ofrecen las empresas. La gestión de la satisfacción es una forma indirecta de gestionar la calidad en el sector servicios, también en las empresas del sector deportivo. El concepto de satisfacción en todas las áreas de estudio deviene importante ya que, si los clientes sienten satisfacción por una marca o producto, realizarán con mayor probabilidad compras repetitivas y futuras recomendaciones del mismo (Cronin, Brady y Hult, 2000). A pesar de que algunas empresas sólo tienen en cuenta el análisis de la satisfacción para conocer a sus clientes y mejorar su propia rentabilidad, en el año 1996 Reihheld apoyaba la tesis de dar un paso más allá para fomentar el análisis de la fidelización de clientes, afirmando que las empresas invierten más dinero en mejorar sus encuestas de satisfacción que en desarrollar medidas fiables de fidelidad. Esta afirmación provocó un gran interés en el ámbito del marketing de servicios a la hora de estudiar y analizar los modelos que explican la fidelización de clientes en los servicios, y en el sector de las instalaciones deportivas, en particular (Theodorakis, Howat, Ko y Avourdiavou, 2014).

La literatura académica acerca de la fidelidad del consumidor propone múltiples modelos de fidelidad, consistentes en las relaciones entre diferentes determinantes expuestos. Brady et al. (2005) identificaron como determinantes de la fidelidad la calidad del servicio, el valor del servicio y la satisfacción del consumidor. El análisis del primero, la fidelidad, es el punto de partida de esta tesis doctoral, como variable de evaluación de las intenciones futuras de consumo, puesto que sienta las bases en el estudio del comportamiento del consumidor y el proceso de formación de la fidelidad en la mente del individuo.

La realización de la presente tesis doctoral ha estado motivada por diversos factores relacionados con la experiencia investigadora en gestión deportiva existente en el Departamento de Empresa, y más concretamente en el marco del Master en Gestión Económica de Entidades Deportivas. Con una clara vocación a la formación de directivos en el sector del deporte, y fruto de la acumulación de experiencias, surgió la necesidad de trabajar más en profundidad el caso concreto de las instalaciones deportivas de la ciudad de Barcelona. El trabajo que se presenta en las siguientes páginas toma como punto de referencia el estudio presentado por los doctores Triadó, Aparicio y Rimbau, en el año 1999 acerca del análisis de los factores que afectan a la satisfacción de los usuarios de centros deportivos municipales en una Barcelona postolímpica en plena expansión de este tipo de centros. La situación económica que surgió a raíz de la crisis del año 2008 fue el punto de partida del inicio de un cambio en un sector que hasta el momento gozaba de resultados extraordinarios. A pesar de ello, el negocio del *fitness* se ha desarrollado rápidamente como consecuencia del crecimiento de la demanda de estos servicios, que afectan a aspectos tan dispares como la salud, el estatus social o las relaciones afectivas de las personas, así como de las oportunidades que genera en cuanto a servicios ofrecidos se refiere. La variedad de centros deportivos en el mercado, ofreciendo los mismos servicios, o similares, incrementa la importancia no solo de atraer al consumidor, sino de retenerlo.

Richard Thaler, premio Nobel de Economía del año 2017, impulsó sus estudios sobre la influencia de la psicología en las decisiones económicas y el comportamiento del mercado, en lo que denomina como economía del comportamiento (*behavioral economics*). El supuesto de racionalidad de la teoría económica clásica no describe adecuadamente al hombre. Hay que observar cómo se comporta el individuo y cómo toma decisiones en situaciones concretas. Una de las teorías de Thaler surgió a partir del libro que escribió junto con Cass Sustein en el año 2008 (Thaler y Sustein, 2008), la “teoría del empujón”, en el que sugirieron que existen infinitas posibilidades para empujar las acciones y decisiones de las personas a partir de pequeños cambios. La teoría del empujón tiene en cuenta las estrategias de las empresas para fidelizar a sus clientes, que “empuja” a las personas a comprar el producto o servicio ofrecido. La búsqueda de estrategias que

“empujen” a la retención de los clientes se ha convertido en el foco de atención de los gerentes de los centros deportivos, y por ello de quienes asesoran o estudian la mejora de la prestación de servicios. Buckworth y Dishman (2002) afirman que el sector del *fitness* se caracteriza tradicionalmente por altas tasas de rotación de clientes, así como de tasas de abandono muy elevadas, hecho que hace más atractivo este sector como campo de estudio. Uno de los problemas principales de los centros deportivos hoy día es la alta rotación de clientes (García y Pires, 2010). Se estima que existe un 35% anual de abandono de los clientes, y que un 50% de los nuevos se van entre los 3 y los 6 meses. Mejorar la retención deviene esencial para los resultados de estas organizaciones, en el que construir una fidelidad de cliente efectiva sigue siendo uno de los mayores retos de la industria del deporte.

El artículo pionero de Reichheld y Sasser (1990) sentaba las bases de la fidelización de clientes, cuya investigación calculó el impacto de la retención del cliente en los beneficios de la empresa. En el estudio se concluye que, si se estableciese una relación con los consumidores a largo plazo, los beneficios se incrementarían considerablemente, incluso alcanzando un aumento aproximado de un 100%, conservando tan solo apenas un 5% más de sus clientes. Además, los costes de tratar con un cliente fiel son significativamente inferiores a los costes de atraer y servir a uno nuevo (Ndubisi, 2006). Gee, Coats y Nicholson (2008) afirmaron que un cliente fiel está más dispuesto a pagar por productos y servicios adicionales, a la vez que recomendar el servicio a otros clientes potenciales.

Más adelante, Reichheld (2001) afirmó, que la lealtad del cliente tiene tres efectos de segundo orden: el crecimiento de los ingresos, el declive de los costes, ya que conocen el producto y requieren menos información, y el incremento de la retención del empleado. En un entorno tan competitivo como el actual, con la aparición de productos y servicios innovadores, así como la madurez de algunos sectores, la gestión de la fidelidad de los clientes deviene esencial para la mejora de resultados de las organizaciones.

## **1.2. Objetivos**

La presente tesis doctoral tiene como objetivo validar una escala que permita conocer la percepción que tienen los usuarios de centros deportivos municipales sobre la calidad del servicio y el valor ofrecido, así como la relación de la satisfacción con el centro y la fidelidad al mismo.

Los objetivos específicos que se derivan del objetivo principal se resumen a continuación:

1. Elaborar un marco conceptual sobre la fidelidad, proponiendo un modelo sobre fidelidad en las instalaciones deportivas municipales.
2. Identificar y analizar las variables que influyen en la satisfacción de los clientes en los centros deportivos municipales.
3. Explorar la Paradoja de Recuperación del Servicio en centros deportivos municipales. En particular, identificar y analizar los perfiles de usuarios de centros deportivos municipales que han mostrado tener un motivo de queja.
4. Identificar y analizar diferentes perfiles de usuarios de centros deportivos municipales.
5. Desarrollar y testar un modelo integrativo para examinar la relación de la percepción en la calidad del servicio, el valor percibido y la satisfacción sobre la fidelidad de los clientes de los centros deportivos municipales.

## **1.3. Estructura**

Después de esta introducción, en el capítulo 2, se presenta el marco teórico de los diferentes conceptos tratados en esta tesis doctoral, con un recorrido de las diferentes teorías propuestas. En este se describe el constructo y las dimensiones que la componen, para finalizar con la explicación de sus antecedentes y la relación teórica que se ha recopilado de la literatura académica. Por último, en este capítulo se estudian los diferentes modelos teóricos propuestos en el contexto del sector deportivo, más concretamente de los centros deportivos de tipo público.

En cada uno de los capítulos se explica la metodología utilizada para cada caso de estudio. La aplicación del estudio se llevó a cabo en dos fases diferenciadas. La primera de ellas, se llevó a cabo mediante un pre-test entre alumnos y exalumnos de las ediciones 2010-11, 2011-12, 2012-13 del Master Oficial de Dirección de Empresas del Deporte y del Master en Gestión Económica de Entidades Deportivas. Se trata de un alumnado muy ligado al sector de estudio, y la intención del pre-test fue validar la encuesta que se pretendía lanzar a usuarios reales de centros deportivos. El trabajo de campo se realizó durante el mes de febrero de 2013 mediante el software Encuestafacil. Un total de 154 encuestas fueron entregadas, obteniendo una tasa de respuesta del 62,3%.

Una vez analizados los comentarios y sugerencias resultado del pretest, se procedió a realizar un nuevo formato de encuesta. Finalmente, se lanzó la encuesta a los usuarios de centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona<sup>1</sup>. Los datos se recogieron durante los meses de abril, mayo y junio de 2013, de 12 centros deportivos. En algunos centros fueron ellos mismos quienes distribuyeron los cuestionarios entre sus usuarios, a través de los técnicos y personal auxiliar, mientras que, en otros, dos personas del equipo se trasladaron a realizarlas. En el primer caso se hizo llegar una ficha técnica con las pautas necesarias para llevar a cabo la encuesta, donde se recomendaba, entre otras, pasar las encuestas en los diferentes horarios de funcionamiento del centro. En el segundo caso, las dos personas se colocaron en los lugares de mayor paso del centro (entrada y salida) y las encuestas se realizaban o bien mediante entrevista personal o bien lo hacían los mismos usuarios sentados en el área social del centro. Se recogieron un total de 791 encuestas válidas.

A partir del capítulo 3 se presenta el primero de los cuatro trabajos empíricos que componen la tesis doctoral. En este capítulo pretende conocer las variables que subyacen en el nivel de satisfacción de usuarios en un mismo territorio, y su evolución o cambio en el tiempo. En primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema de estudio enmarcado por los constructos de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, con un análisis detallado de las escalas de medición previas de la calidad del servicio en centros deportivos. Seguidamente se presentan los

---

<sup>1</sup> La encuesta utilizada en el trabajo de campo se puede encontrar en el Anexo II

resultados previa realización de un análisis de diferencia de medias utilizando la prueba T para pruebas independientes y la ANOVA; a través de un análisis factorial exploratorio para reducir las variables que contribuyen a la satisfacción y conocer su capacidad explicativa; y una regresión múltiple de los factores que estudia el efecto de cada factor en la satisfacción del cliente en una instalación deportiva.

En el capítulo 4 se presenta el segundo trabajo empírico, y se analiza el estudio de la paradoja de recuperación del servicio, tema inédito, hasta la fecha, en el ámbito de las instalaciones deportivas. El capítulo se centra en el estudio de los efectos de la recuperación del servicio en las evaluaciones de los clientes, como la satisfacción posterior a la resolución de una queja, identificando los diferentes perfiles que han mostrado tener un motivo de queja. El análisis de diferencia de medias, utilizando la prueba T para muestras independientes, permite comparar el nivel de satisfacción de entre los usuarios que sí llegaron a quejarse de los que no lo hicieron.

Siguiendo con el análisis empírico iniciado, el capítulo 5 pretende identificar y analizar diferentes perfiles de usuarios de los centros deportivos. Los patrones de comportamiento de los usuarios de centros deportivos son heterogéneos, y se ha podido constatar que los gerentes desarrollan estrategias de marketing. El análisis clúster y discriminante aplicados permiten la identificación demográfica, de hábitos deportivos y de satisfacción de cuatro grupos de usuarios que resultan de utilidad para la gestión estratégica de los centros deportivos municipales.

En el capítulo 6 se recoge el último diseño de la investigación que modeliza la fidelidad, en el que se tratan los modelos de ecuaciones estructurales como una corriente rica, profunda y de gran actualidad, a través del uso del programa Mplus, como gran novedad en las aplicaciones empíricas del sector deportivo. El modelo está compuesto por las dimensiones a) calidad de proceso y b) calidad de resultado, como modelo parcial de la calidad del servicio percibida. Por su parte, el modelo de la fidelidad está compuesto por a) modelo parcial de calidad del servicio percibida, b) valor y c) satisfacción. Se analiza la relación existente entre los diferentes constructos, y el efecto de la satisfacción en la fidelidad.

Finalmente, en el capítulo 7 se presentan las principales conclusiones, las limitaciones de la investigación, así como las futuras líneas de trabajo. Los modelos de fidelización de clientes en el ámbito de los servicios, y de las instalaciones deportivas en particular, ha sido analizada en mayor medida en base a un único constructo de la calidad del servicio. El modelo que utiliza dos dimensiones diferenciadas sobre este constructo, calidad de proceso y calidad de resultado, presenta una adecuada validez estadística, por lo que puede ser aplicado en futuras investigaciones en el sector.

#### **1.4. Presentación de la trayectoria de la doctoranda en la investigación del tema de la tesis**

En los próximos capítulos se detallarán las investigaciones que han motivado las publicaciones que componen los capítulos 3, 4, 5 y 6 de la tesis doctoral. A pesar de ello, se considera de interés dar cuenta del contexto y de las publicaciones en la trayectoria investigadora de la doctoranda en este ámbito.

El primer artículo, que comprende el capítulo 3, y que se titula “La satisfacción de los clientes en centros deportivos municipales de Barcelona”, se publicó en la revista *Apunts. Educació Física i Esports* en el año 2015. La revista aparece en la base de datos Scopus con un factor de impacto de 0.07 (en el cuartil 3).

La segunda publicación, se encuentra en el capítulo 4, titulada “Explorando la paradoja de recuperación del servicio en deportes: Un estudio en centros de fitness” y publicada en la revista *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, indizada en el Emerging Sources Citation Index. Está incluida, además, en otras bases de datos: Latindex, Proquest, Spell (ANPAD), SportDiscuss, entre otras.

El tercer artículo, titulado “Los usuarios de los centros deportivos públicos: una aproximación de segmentación sobre hábitos deportivos y satisfacción”, que se enmarca en el capítulo 5, se publicó en la *Revista de Psicología del Deporte* el año 2016 y que forma parte del Journal Citation Reports, siendo el impacto de la revista en el año 2016 de 0.560 (en el cuartil 4).

Además de las publicaciones presentadas, algunas contribuciones intermedias de la tesis doctoral fueron presentadas y aceptadas en diferentes congresos. Los congresos en los que ha participado la doctoranda son los que se detallan a continuación:

- Ponencia aceptada en el European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), celebrado en Huelva (España) el año 2013.
- Ponencia aceptada en el Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte, celebrado en Madrid el año 2013.
- Ponencia aceptada en el Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte, celebrado en Cartagena- San Javier, el año 2015.
- Ponencia aceptada en el Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte, celebrado en Sevilla, el año 2016.
- Ponencia aceptada en el Sports Business Symposium celebrado en Tarragona, el año 2017.

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco teórico**

---



## **CAPÍTULO 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1. El sector deportivo: análisis de la gestión de los centros deportivos en Catalunya**

El presente epígrafe tiene como objetivo presentar las características del sector deportivo en general, con la intención de contextualizar la tesis doctoral en un sector de especial relevancia en la economía, así como en el bienestar de las personas. Concretamente, se trata una primera parte sobre el contexto, la organización y el impacto económico, en el que se hará una breve referencia a la historia del deporte, y de la gestión deportiva en particular, para proseguir con datos de la importancia económica que supone el sector, tanto a nivel nacional como internacional. Se especifican datos sobre la práctica deportiva tanto a nivel nacional como de Catalunya, con el objetivo de presentar la importancia que supone el sector en la economía y en la sociedad. Finalmente, se aborda la estructura deportiva y de las instalaciones deportivas en Catalunya, ya que el trabajo de campo de la presente tesis doctoral engloba los centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona<sup>1</sup>.

##### **2.1.1. Contexto, organización e impacto económico**

El deporte contribuye en la economía actual como dinamizador de empleo, así como un elemento clave en el ámbito infantil, juvenil y de integración social, que tiene la capacidad de desarrollar económicamente un territorio. El sector deportivo engloba organizaciones e instituciones tan variadas como las instalaciones, los equipos de competición, los artículos textiles y complementos y los medios de comunicación, que representan el 70% de la facturación total del sector (INDESCAT, 2015). Cabe destacar también todos aquellos que están vinculados al deporte de forma indirecta como los establecimientos turísticos especializados, los fabricantes de bebidas y alimentos energéticos, los productos farmacéuticos, y las aplicaciones para

---

<sup>1</sup> En el Anexo II se puede encontrar la encuesta realizada a los usuarios de los centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, y que contextualizan el trabajo de campo de la presente tesis doctoral.

móviles y *wearables*, estos últimos catalogados como productos dirigidos a nuevos nichos de mercado.

Según la Enciclopedia del Deporte Catalán (Santacana, 2012) la economía del deporte se entiende como una parte de la disciplina de las ciencias económicas y sociales que analiza la actividad físico deportiva desde una perspectiva económica. En su estudio, propiamente en el campo del *management*, intervienen disciplinas económicas como la organización de empresas, la contabilidad, el márketing, los recursos humanos y las ciencias del comportamiento.

Simon Rottenberg, de la Universidad de Chicago, es considerado uno de los padres de esta disciplina. En 1956 publicó un artículo en el que analizaba el mercado de los jugadores de béisbol como mano de obra relacionando la economía del deporte con la economía del trabajo. En aquella época, en Europa, el deporte se trataba de una cuestión de ámbito público que debía promocionarse y subvencionarse. No obstante, fue en Inglaterra donde surgieron los primeros análisis económicos del deporte, centrados en los efectos económicos del fútbol profesional. En el Estado español no es hasta la organización del Mundial de Fútbol de 1982, y sobre todo en Cataluña - y especialmente en Barcelona- con la adjudicación de los Juegos Olímpicos de 1992 cuando el fenómeno del deporte como motor económico empieza a ser analizado en profundidad. El conjunto del estado español cuenta con una rigurosa base empírica de resultados, ya que en el periodo 1980-2016 se han llevado a cabo con periodicidad quinquenal encuestas probabilísticas de ámbito nacional impulsadas por el Dr. Manuel Garcia Ferrando. En el mismo sentido, los primeros estudios que se encuentran en Cataluña son los relacionados con los hábitos deportivos de la población, bajo la dirección de la Dra. Núria Puig, y posteriormente por la Dra. Anna Vilanova y sus respectivos equipos.

El deporte se ha convertido en un fenómeno social universal y actualmente es un instrumento de equilibrio, de relación, integración y desarrollo de las personas en el mundo que les rodea. Según la Unión Europea el deporte es importante porque, entre otros aspectos, contribuye al bienestar físico y mental de las personas, así como representa un importante sector

económico en rápido crecimiento y contribuye al crecimiento y al empleo de la sociedad.

Las magnitudes económicas han servido para medir el impacto económico del deporte. Algunos datos de tipo europeo sitúan el peso económico del deporte entre el 3,7% i el 1,6% del Producto Interior Bruto, en función del país que se trate. Según Gallifa y Pin (2014) el deporte es un sector económico importante que representa el 2% del PIB a nivel mundial y el 3,7% en Europa. Según los datos del informe sobre “El peso económico del deporte en Cataluña el 2013”, el valor de la producción del sector del deporte en Cataluña se estima en 3.869 millones de euros, que representa un 2% del PIB catalán y afecta directamente al 43% de los ciudadanos de Cataluña (Consell Català de l’Esport, 2017). Estas cifras vienen a corroborar la importancia que este sector supone para Cataluña, cuya aportación neta del sector, corresponde a un VAB de 2.074 millones de euros, representando un 1,2% del total del VAB catalán. El 85,5% corresponde a los productores del sector privado i el 14,2% al sector público.

En el año 1991 nació el Master pionero en Cataluña en Gestión Económica de Entidades Deportivas en la Universidad de Barcelona, todavía en activo, con una clara vocación a la formación de directivos en un ámbito, que hasta entonces, carecía de una formación específica. Años más tarde se incorporaron los Master en Dirección y Gestión del Deporte, de la Universidad Pompeu Fabra y el Master de Dirección de Empresas del Deporte, de la Universidad de Barcelona, entre otros. En este sentido, según el informe presentado por el Consell Català de l’Esport (2017), en el año 2013 la ocupación del sector (incluyendo a los voluntarios) fue de 95.300 personas, el equivalente al 4,2% del total de la ocupación en Cataluña.

A partir del siglo XX y con la llegada del estado del bienestar, el deporte se ha convertido en un sector que genera un conjunto de flujos económicos que es necesario medir. Tanto si la persona practica un deporte o asiste a un espectáculo deportivo satisface una necesidad y, por lo tanto, surge una demanda a la que el sector asociativo y las empresas tratan de responder. Las federaciones, las entidades deportivas o las instituciones públicas se han centrado en ofrecer la práctica deportiva, mientras que los clubes

profesionales, las cadenas de televisión y otros medios de comunicación se han ocupado más bien de la existencia y difusión de los espectáculos deportivos. La práctica de un deporte o la celebración de un espectáculo deportivo requiere, además, toda una serie de servicios y equipamientos que es necesario cubrir.

En Cataluña destacan algunas instituciones que han conseguido impulsar el deporte como motor económico, tanto a nivel nacional como internacional. El año 2005 se creó el Institut Barcelona Esport, por parte del Ayuntamiento de Barcelona, con el objetivo de gestionar de manera innovadora y eficaz el deporte en la ciudad. Clubes tan prestigiosos como el F.C. Barcelona o el RCD Espanyol son los que han conseguido una mayor repercusión en este ámbito. A la vez, eventos deportivos como la fórmula 1, con presupuestos millonarios, le han convertido en una disciplina deportiva que más pasiones mueve en el mundo. Finalmente, otras instalaciones que han sido herencia de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona, como el Palau Sant Jordi y el Estadio Olímpico Lluís Companys han conseguido transformar su modelo de negocio original para rentabilizar al máximo estas instalaciones, en ámbitos como el ocio.

### **2.1.2. La práctica deportiva**

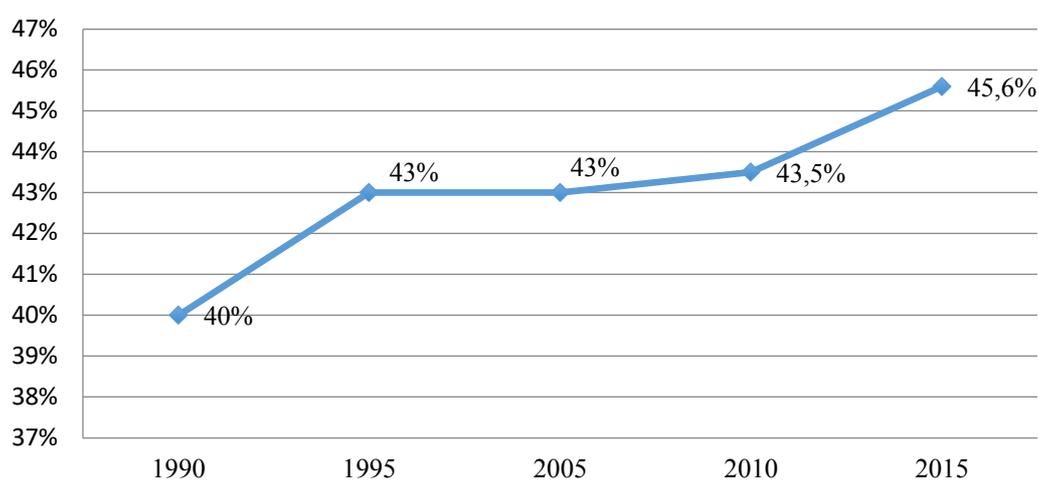
La evolución del nivel de práctica en los últimos años es consecuencia de los cambios que se han producido tanto a nivel demográfico como a nivel social. Por un lado, se ha incrementado la población adulta y mayor de 65 años, mientras que la población infantil y juvenil ha disminuido. Por otro lado, la evolución del estilo de vida ha generado el fomento de la práctica de actividades físico deportivas como parte fundamental de unos hábitos saludables, pero dentro de un contexto fundamentalmente comercial. Además, aparecen nuevas alternativas a la ocupación del tiempo libre, especialmente para pequeños y jóvenes.

Según la Encuesta de Hábitos Deportivos del año 2015 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015) en el conjunto del Estado español el 46,2% de la población mayor de 15 años practicó deporte a lo largo del año, de los cuales un 86,3% una vez a la semana. Por diferencias entre sexos, un 50,4% de los hombres practican deporte, frente a un 42,1% de mujeres.

Entre las modalidades deportivas más practicadas en términos semanales destacan la gimnasia, con un 19,2% de práctica, la carrera a pie, con un 10,6%, el ciclismo, con un 10,3%, la natación con el 8,4%, la musculación y el culturismo, con un 8,2%, el fútbol con un 7,2% de práctica. Con estos datos cabe destacar que, respecto al mismo estudio realizado en el año 2010, se observa un notable crecimiento en las tasas de práctica deportiva semanal, superior en las mujeres y entre el colectivo más joven. Del total de la población que practica deporte en el 2015, un 31,1% de la población lo realiza en una instalación pública (gimnasio público u otra instalación pública), mientras que el 35,2% lo hace en una entidad deportiva de titularidad pública.

En Cataluña, las personas mayores de 16 años que practicaron deporte en el 2014 fueron un 45,6%. Como se observa en el gráfico 1 ha habido un crecimiento gradual de la práctica deportiva desde 1990 hasta la actualidad, con un incremento significativo entre el 2010 y el 2014. A modo de comparativa, según la Comisión Europea (2014) la práctica deportiva en el conjunto de la Unión Europea en 2014 es del 41%. Respecto al resto de Comunidades Autónomas, Cataluña es tercera detrás de las Islas Baleares y Navarra.

**Gráfico 2.1. Evolución de la práctica deportiva en Cataluña. Año 1990-2015**



Fuente: Observatorio Catalán del Deporte, 2017; a partir de García Ferrando, 1982, 1986, 1991, 1997, 2001, 2005, 2010 y CIS, 2014

Según la Encuesta de Hábitos Deportivos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015) en Cataluña, los deportes más practicados no han variado entre 2005 y 2014:

**Tabla 2.1. Deportes más practicados en Cataluña**

2005		2014	
Actividad	%	Actividad	%
Natación recreativa	41,3	Natación recreativa	23,5
Ciclismo recreativo	21,1	Carrera a pie (running, jogging)	19,5
Gimnasia de mantenimiento en centro deportivo	17,2	Montañismo, senderismo y excursiones	15,6
Fútbol	12,9	Fútbol	12,8
Aerobic, rítmica, expresión corporal, gymjazz...	10,4	Actividad física intensa en un centro deportivo	9,5
Fútbol sala, futbet, fútbol 7 y fútbol playa	10,0	Gimnasia de mantenimiento en un centro deportivo	9,5
Esquí y otros deportes de invierno	9,0	Esquí y otros deportes de invierno	7,8
Carrera a pie (running, jogging)	8,5	Básquet	5,6
Gimnasia de mantenimiento en casa	8,2	Gimnasia de mantenimiento en casa	5,6

Fuente: Observatorio Catalán del Deporte, 2017; a partir del Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005, 2014.

La tendencia de los últimos años es un incremento del básquet en el lugar número 9, así como de las carreras a pie, ocupando el segundo puesto en 2014. De esta manera los deportes más practicados son de tipo recreativo, que permiten ser practicados de forma individual, y que se llevan a cabo tanto en instalaciones convencionales como en espacios públicos.

Según las características sociodemográficas en Cataluña, en el 2015, los hombres tienen una participación ligeramente superior en deporte, con un 51% del total. Por grupos de edad, más del 50% de la población menor de 44 años practica deporte, mientras que los mayores de 65 años lo hacen en un 27,9%.

### **2.1.3. Las instalaciones deportivas**

Los factores que determinan la estructura deportiva, se basan en las relaciones que se establecen entre las distintas organizaciones deportivas. El sistema deportivo actual, está basado principalmente en la colaboración que desarrollan el sector público y privado, para fomentar y desarrollar la práctica deportiva. Para esta necesaria colaboración existen realidades diferentes atendiendo a la titularidad de las instalaciones deportivas.

La Generalitat de Cataluña tiene la competencia exclusiva en materia de deporte y el ocio, tal y como establece el artículo 9.29 del Estatuto de Autonomía de Cataluña, el cual ha asumido así el mandato que el artículo 43.3 de la Constitución española de 1978 hace a los poderes públicos para que fomenten la educación física y el deporte y faciliten la utilización adecuada del tiempo libre o de ocio.

La organización del deporte en Cataluña, contempla una doble estructura de gestión, una administrativa o pública y otra privada asociativa. La organización administrativa o pública está constituida por la Generalitat de Cataluña y las Entidades Locales, como los Ayuntamientos, los consejos comarcales y las Diputaciones Provinciales. La estructura privada asociativa está constituida por las Federaciones Deportivas catalanas, los Clubes Deportivos del deporte federado, de alto rendimiento y los clubes privados.

En relación al ámbito público, la ley del deporte de Cataluña, establece las competencias de las diferentes administraciones en el Principado. El Consejo Catalán del Deporte y la Secretaría General del Deporte están regulados por el decreto 215/2005 que los estructura. Ambos son los encargados de planificar y ejecutar la política deportiva. Los 947 Ayuntamientos de los municipios de las provincias de Barcelona, Gerona,

Lérida y Tarragona, las 4 Diputaciones Provinciales correspondientes a cada una de las cuatro provincias y las Universidades públicas del territorio catalán, forman los otros estamentos públicos con competencias en materia de organización del deporte y de actividades físico deportivas.

El ámbito privado está formado por las Federaciones Deportivas de Cataluña, los Clubes Deportivos y las múltiples asociaciones que conforman una de las características más significativas del modelo deportivo catalán: el asociacionismo deportivo, con más de 16.000 entidades (Secretaría General del Deporte, 2010).

La Generalitat de Cataluña, en coordinación con las Diputaciones Provinciales convocó la concesión de subvenciones a entidades locales para la construcción y equipamiento de instalaciones deportivas, a partir de lo establecido en el PIEC, el Plan Director de Instalaciones Deportivas de Cataluña. El PIEC es el instrumento jurídico y técnico mediante el cual el gobierno de la Generalitat planifica las actuaciones dirigidas a dotar al Principado de los equipamientos necesarios para facilitar a todos sus ciudadanos la práctica físico deportiva en cualquiera de sus vertientes, ya sea en formación, mantenimiento, ocio o competición.

Básicamente define las prioridades de actuación de la Generalitat en materia de equipamientos deportivos, pero también afecta al resto de instituciones y entidades promotoras ya que establece el marco general de actuación e incorpora determinaciones que deben tenerse en cuenta en el momento de construir un nuevo equipamiento y su posterior gestión.

Cataluña con una superficie de 32.000 km<sup>2</sup>, representa el 6,4% de la superficie total de España. La población en Cataluña, de acuerdo con los datos del IDESCAT (Instituto de Estadística de Cataluña) a fecha 1 de enero de 2017, es de 7.477.131 habitantes, por lo que se encuentra entre las comunidades autónomas con más población, representando el 16% del total de la población española. Cabe destacar que las repercusiones económicas derivadas de este sector son importantes, tanto desde el punto de vista productivo, como de volumen de producción generado.

Las instalaciones deportivas, como servicio dedicado al ocio, propio de las sociedades desarrolladas, forman parte del sector terciario de los sectores económicos, que pretende satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad. Estas instalaciones deportivas están integradas por espacios donde se desarrolla la actividad física y el deporte que se denominarán espacios deportivos. Pueden disponer, además, de otros espacios que proporcionan apoyo a la práctica deportiva (vestuarios, gradas, almacén deportivo, etc.), que serán calificados como espacios complementarios. Además, las instalaciones suelen complementar su oferta estrictamente deportiva, con otros servicios que no están relacionados directamente con los espacios deportivos (guardería, peluquería, cafetería, etc.), que son identificados como servicios auxiliares. Una instalación deportiva está formada por aquellos espacios deportivos y complementarios situados en un recinto común y que tienen un funcionamiento dependiente y homogéneo (Consejo Superior de Deportes, 2005).

De acuerdo con el informe Deloitte (2016) el sector europeo de la salud y el *fitness* atiende a 46 millones de consumidores, emplea a 400.000 personas y dispone de 46.500 instalaciones. Con un volumen de mercado de más de 26.700 millones de euros, se evidencia que Europa ha asumido el liderazgo, como el sector más grande a nivel mundial. Los cinco países líderes representan el 64% del mercado total de la salud y el *fitness* en Europa (Reino Unido, Alemania, Italia, Francia y España).

La elección del sector del *fitness* en esta tesis doctoral, y en particular, de los centros deportivos municipales de Barcelona, como campo de estudio, es interesante por los datos arrojados a nivel europeo, en el que, según inscripción, España es el cuarto país, con unos 4,9 millones de usuarios de centros de *fitness* (Deloitte, 2016). El total de clubes deportivos en el Estado español es de 4.350 (con datos de 2015), con una media de edad de sus miembros de 36,5 años, siendo la media de la cuota de inscripción, con datos del año 2015, fue de 35,10€ mensuales. Además, los resultados demuestran que los clubes en España aumentaron sus ingresos por las cuotas de los socios, hasta superar el millón de euros, hecho que supone un incremento del 3,8% en comparación con los ingresos del año 2014.

Por lo que refiere al empleo en el sector deportivo, según el Anuario de Estadísticas Deportivas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016), el volumen medio anual de empleo vinculado al deporte ascendió en 2015 a 184,6 mil personas, lo que supone en términos relativos un 1% del empleo total en la media del periodo anual. Un dato interesante a destacar es que el deporte vinculado al empleo se caracteriza por una mayor formación académica superior a la media, presentando tasas de educación superior más elevadas que las observadas en el conjunto nacional, 50% frente al 41,9%.

Respecto a los 37.295 espacios deportivos contabilizados en Cataluña el año 2014, 14.051 son consideradas instalaciones deportivas. El sector privado es propietario del 45% de las instalaciones deportivas, siendo propiedad del sector público el 55% restante, como puede observarse en el gráfico 2. Cabe destacar el gran esfuerzo realizado por los Ayuntamientos, como principales promotores de las instalaciones de titularidad pública, ya que las instalaciones deportivas municipales el 47% del total de espacios deportivos. La propiedad que tiene el sector privado, residencial y turístico, con un 25% del total del sector privado, muestra la gran importancia de este sector social y económico en Cataluña.

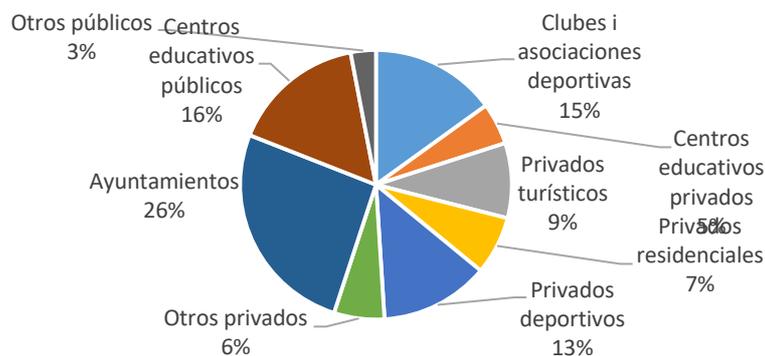
**Gráfico 2.2. Propiedad de los espacios deportivos**



Fuente: Secretaría General del Deporte (2014)

En cuanto al tipo de gestión que se lleva a cabo en las instalaciones deportivas, los porcentajes se invierten, donde el sector público gestiona el 45% del total, mientras que el sector privado tiene la gestión del 55% restante, como puede observarse en el gráfico 2.3.

**Gráfico 2.3. Gestión de los espacios deportivos**



Fuente: Secretaría General del Deporte (2014)

Las instalaciones deportivas requieren de grandes inversiones económicas en su construcción, pero requieren igualmente de presupuestos importantes para su gestión, conservación y mantenimiento. Desde el ámbito de la gestión del deporte se ha pretendido modernizar las instalaciones deportivas existentes, en el sentido de hacerlas más rentables y optimizar su funcionamiento.

Actualmente es importante planificar la gestión de las instalaciones en base a unos parámetros de rentabilidad y no sólo de prácticas. Para ello, tanto las administraciones públicas como las empresas del sector deportivo seleccionan y se apoyan de profesionales de la gestión del deporte, para rentabilizar al máximo tanto económicamente como socialmente los productos y servicios del deporte referentes a la instalación deportiva. Este proceso de profesionalización del sector se ha ido extendiendo desde 1991. A lo largo del tiempo ha habido una importante evolución en la gestión de las instalaciones deportivas de propiedad pública, donde la gestión indirecta a través de empresas y también de asociaciones y federaciones deportivas, ha ido aumentando de manera considerable en los últimos diez años. La gestión indirecta se da cuando la Administración opta por ofrecer un servicio a la ciudadanía en colaboración con una entidad pública o privada. Las dos modalidades más utilizadas de gestión indirecta, por parte de los Ayuntamientos de Cataluña es la concesión y la gestión interesada. La fórmula de gestión indirecta que más siguen los municipios catalanes es la concesión administrativa, que se define como un contrato entre la Administración y la organización concesionaria para la construcción y explotación, en algunos casos, o bien tan solo explotación del equipamiento

deportivo en cuestión (Secretaria General de l'Esport, 2010). Generalmente, los equipamientos que se prestan en concesión son aquellos en los que su gestión es capaz de generar beneficios, y, por tanto, pueden resultar atractivos para una colaboración público-privada.

La situación económica que surgió a raíz de la crisis del 2008, hizo que la tendencia de los Ayuntamientos fuera buscar fórmulas de gestión indirecta que hicieran posible tanto la construcción de las instalaciones y los equipamientos, como garantizar la gestión de los mismos por periodos de tiempo suficientes para una adecuada rentabilidad económica, que requieren de un estudio y análisis por parte de los gestores deportivos, que propicie la elaboración de un pliego de prescripciones técnicas y el establecimiento de mecanismos de control que garanticen la mejor gestión posible. Los Ayuntamientos catalanes aplican, pues, formas o modos de gestión indirecta en los servicios deportivos locales, especialmente en la gestión de piscinas cubiertas o complejos deportivos con gimnasios y zonas acuáticas que son las que precisa de más recursos y genera más renta si la gestión es correcta.

La ciudad de Barcelona cuenta con un total de 44 Centros Deportivos Municipales. Estos tipos de centros responden a un tipo de instalación de tipo generalista, que cuenta con piscina y/o salas para hacer actividades dirigidas, junto con otros servicios complementarios. Según el Ayuntamiento de Barcelona, los usuarios pagan una cuota por acceder a las instalaciones y disfrutar de la oferta y sus servicios, que están repartidos por los diferentes distritos de la ciudad. Un servicio adicional que ofrecen estos centros, es que parte de sus ingresos se revierten en programas de promoción deportiva para niños, jóvenes, gente mayor, parados, etc.

En este contexto es muy importante señalar la reciente irrupción del modelo de los centros de *fitness low cost* en el conjunto del estado español y muy especialmente en Cataluña. La irrupción de este modelo supuso un cambio radical en el paradigma del marketing, en el que se construye la oferta a partir de la demanda del cliente (Valls, 2010). La inversión para abrir gimnasios de este tipo es mucho más baja que la que exige un centro deportivo municipal, además que no depende en exceso de los intereses de las Administraciones Públicas. Según el estudio sobre los centros de *fitness*

*low cost* en España realizado por la consultora deportiva Valgo (2017) este tipo de instalaciones han crecido en un 4,7% (12,8 puntos porcentuales menos que el año anterior), destacando la reducción de un 12% del número de empresas operadoras. En total existen 246 centros diferentes, cuya mayor presencia se encuentra en Madrid, con 101 centros, seguido de Andalucía, con 30 centros, Catalunya, con 27 y la Comunidad Valenciana, con un total de 25 centros.

En resumen, la organización deportiva actual, desde una visión pública, intenta ir hacia la eficiencia y la polivalencia, como elementos imprescindibles para la óptima gestión de los equipamientos y que así cumplan con la principal misión encomendada: ser eficientes y dar respuesta a la mayor cantidad de necesidades y demandas, en orden a las posibilidades públicas. En este panorama, en la administración pública, decidir el modelo de gestión a escoger tanto sea para un sistema deportivo o un equipamiento municipal, es un hecho banal, y por tanto debe de ser asumido con toda su trascendencia, dada la repercusión que su adopción puede tener para el futuro servicio. Es necesario pues, una visión que aporte las propuestas más ajustadas a la realidad específica a gestionar, recordando que el objetivo final del modelo escogido deberá perseguir diversos cumplimientos, entre los que se encuentran: la satisfacción de los clientes y la adecuada administración de los recursos municipales.

Todo ello será posible conseguir si las empresas son capaces de satisfacer en primer lugar el cliente interno, que es la carta de presentación de la misma, y que, en las instalaciones deportivas en concreto, tienen trato directo con el cliente externo, siendo este un recurso importante y clave para la organización. Aquí aparece el tema de la motivación como elemento que puede hacer entender el rendimiento y la satisfacción tanto de los usuarios como del personal. Así mismo, esto va ligado con la fidelización del trabajador, siendo una de las apuestas más importantes para las organizaciones actualmente, y que pretende mantener al empleado contento con su puesto de trabajo y siempre con nuevos desafíos en el horizonte. En consecuencia, mediante la motivación e incentivación de los trabajadores, y a través de la planificación, la formación e integración de los recursos humanos (Triadó y Aparicio, 2004) se consigue la fidelidad de los usuarios

de las instalaciones consiguiendo segmentar y dar un trato personalizado a cada uno de ellos, incrementando los beneficios para la organización.

## **2.2. Revisión de la literatura de la fidelidad de clientes en centros deportivos: modelo propuesto y planteamiento de hipótesis**

En el presente epígrafe se especifica el marco teórico que fundamenta esta tesis doctoral. En concreto se exponen los constructos de calidad del servicio percibida, satisfacción y valor percibido como antecedentes de la fidelidad del cliente, tanto desde un ámbito general de la investigación académica, como desde el análisis de los estudios aplicados al sector deportivo. Seguidamente se especifica el modelo general a contrastar, para finalizar el presente capítulo con las hipótesis que se pretenden contrastar.

### **2.2.1. Calidad de servicio percibida**

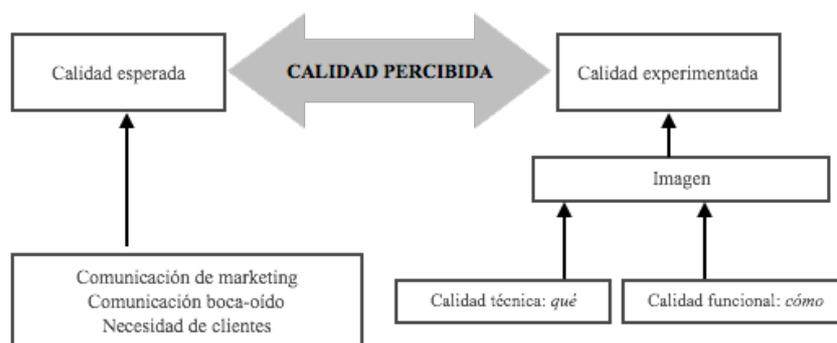
La calidad del servicio se ha definido desde diferentes perspectivas y ha sido uno de los grandes temas de debate en el área del marketing de los últimos años. El objetivo de toda organización es atraer y retener clientes, y proveerles de una alta calidad del servicio es crucial para conseguirlo. La calidad del servicio es un indicador clave de éxito de aquellas empresas que prosperan con una estrategia basada en la orientación al servicio (Rajaguru, 2016). De esta manera, la consecución de un servicio de calidad es uno de los medios con lo que cuentan las organizaciones para conseguir diferenciarse, en un mercado maduro y altamente competitivo como el de las instalaciones deportivas.

En cuanto a la definición del concepto, no existe una única aceptada universalmente (Sebastianelli y Tamini, 2002), a pesar de que resulta imprescindible para que pueda hablarse de gestión de la calidad, y en consecuencia sea posible diseñar un instrumento que permita su evaluación. La definición de Zeithaml (1988; p. 3) ha sido la más aceptada por los académicos, que expresa el término como “el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o de un servicio”. Esta definición no se identifica ni con la calidad objetiva, que surge fruto de la comparación entre el servicio recibido con un estándar ideal, ni con la satisfacción del consumidor, ya que mientras la calidad del servicio

percibida es una evaluación general y a largo plazo de la calidad del servicio, la satisfacción constituye una reacción emocional y de corta duración temporal que se produce en relación con cada experiencia de servicio concreta (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

En el área académica existen dos grandes corrientes que permiten entender y medir la calidad del servicio. La primera de ellas es de vertiente europea y fue desarrollada por Grönroos (1984) diferenciando las dimensiones subyacentes del modelo, divididas en dos subprocesos, el rendimiento instrumental, tomado como dimensión de calidad técnica, y el rendimiento expresivo, como dimensión de calidad funcional. Posteriormente, añadió una tercera dimensión al modelo, en la que se definía la imagen que tienen los clientes del servicio (Grönroos, 1990) que es el resultado de la confluencia de la calidad técnica y la calidad funcional. Grönroos (2001) justificó que la imagen es importante en la medida en que los consumidores suelen tener contacto con la misma empresa de servicios, en la que cada experiencia se encuentra influida por las anteriores experiencias y percepciones de los consumidores (figura 2.1).

**Figura 2.1. El modelo nórdico de Grönroos**

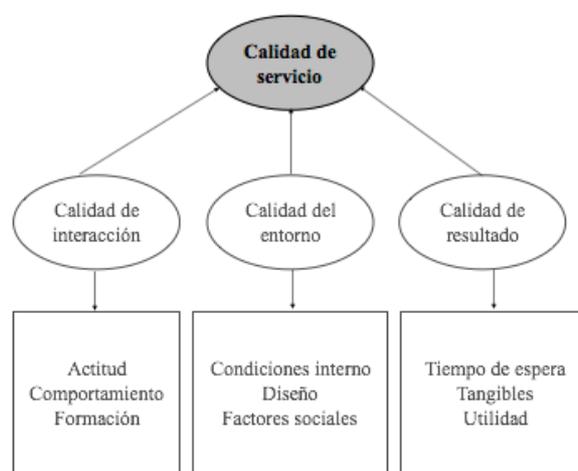


Fuente: Grönroos (1984, 1990)

Otros autores que se engloban en esta vertiente europea son Lehtinen y Lehtinen (1982, 1991), que diferenciaban dos modelos: una estructura bidimensional, similar al modelo inicial de Grönroos (1984) y una estructura tridimensional, añadiendo la calidad interactiva, relacionada con las interacciones que se producen entre el personal de la organización y los

clientes o entre los mismos clientes. Ya en el siglo XXI, Brady y Cronin (2001) propusieron un modelo jerárquico multidimensional, basado en los planteamientos anteriores, en el que a través de una estructura de tercer orden la percepción de la calidad es definida por un conjunto de dimensiones, y estas, a su vez, están constituidas por diversas subdimensiones. Las tres dimensiones propuestas por Brady y Cronin (2001) son la calidad de interacción, la calidad de entorno y la calidad de resultado (figura 2.2.). Este modelo fue posteriormente aplicado por varios autores, entre los que destacan Ko y Pastore (2005) o Calabuig, Molina y Nuñez (2012) en instalaciones deportivas privadas.

**Figura 2.2. El modelo tridimensional de Brady y Cronin**



Fuente: adaptado de Brady y Cronin (2001)

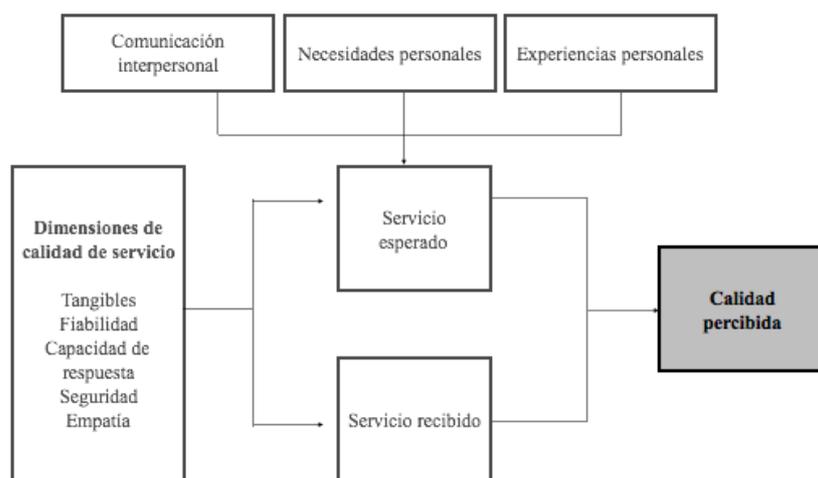
Por otra parte, la corriente de tradición norteamericana fue desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985;1988). El modelo conceptual propuesto surge a raíz de un estudio exploratorio de carácter cualitativo en cuatro tipos de organizaciones de servicios (Parasuraman et al., 1985), desarrollando la escala SERVQUAL, mediante una posterior investigación cuantitativa (Parasuraman et al., 1988) que determina la calidad percibida del servicio.

Las percepciones se definen como opiniones o juicios de los consumidores acerca del servicio recibido (Parasuraman et al., 1985); mientras las expectativas son consideradas como “los deseos de los consumidores, es decir, aquello que creen que un proveedor de servicios debería ofrecer”

(Parasuraman et al., 1988; p.17). Parasuraman et al. (1988) indicaron que para evaluar la calidad de servicio y en ausencia de criterios objetivos, ha de realizarse un diagnóstico del servicio a partir del análisis de las percepciones de los clientes con relación al servicio recibido. El modelo SERVQUAL (figura 2.3.), en el que se materializa la comprensión de la calidad de servicio como una función del gap que se produce entre expectativas y percepciones, presenta cinco atributos genéricos que definen la calidad del servicio:

- 1) Elementos tangibles (*tangibles*)
- 2) La fiabilidad (*reliability*)
- 3) La empatía (*empathy*)
- 4) La capacidad de respuesta (*responsiveness*)
- 5) La seguridad (*assurance*)

**Figura 2.3. El modelo SERVQUAL**



Fuente: Adaptado de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991)

Posteriores críticas al modelo norteamericano de Parasuraman et al. (1985, 1988) fueron encabezadas por Cronin y Taylor (1992) con el modelo SERVPERF, que aun estando inspirado en SERVQUAL, se distingue de éste por presentar un único cuestionario diseñado para evaluar las percepciones de los consumidores respecto al servicio recibido. En el modelo SERVPERF no son relevantes las expectativas previas de los consumidores encuestados, sino que el constructo de calidad percibida se

considera una variable que depende de las percepciones de los clientes sobre el resultado del servicio.

El paradigma de la confirmación de expectativas (Oliver, 1980) ha sido la base de la conceptualización de la calidad del servicio, definiéndose como el resultado de la comparación entre lo que el cliente espera del servicio y de lo que realmente percibe, es decir, la discrepancia entre expectativas y percepciones (Grönroos, 1984; Lehtinen y Lehtinen, 1982; Parasuraman et al., 1988, 1985). Parasuraman et al. (1988) sugieren que el término es resultado de otras cuatro discrepancias o gaps:

- Gap 1: Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones que los responsables de la organización tienen sobre esas expectativas.
- Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los responsables de la empresa acerca de las expectativas de los consumidores y las especificaciones de la calidad del servicio.
- Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio actualmente prestado.
- Gap 4: Diferencia entre el servicio realmente prestado y el que se promete.

### ***Dimensiones de calidad del servicio en el sector deportivo***

En el caso del sector deportivo en particular, se encuentran diferentes estudios que han dimensionado la calidad del servicio, en función de si se trata de espectadores de eventos deportivos (Clemes, Brush y Collins, 2011; Cronin, Brady y Hult, 2000; Hightower, Brady y Baker, 2002), de deportes de recreación en centros privados de *fitness* (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, y Grouios, 2004; Chang y Chelladurai, 2003; Papadimitriou y Karteroliotis, 2000) o bien en centros públicos de *fitness* (Howat, Crilley y Mcgrath, 2008; Howat y Assaker, 2013; Murray y Howat, 2002; Silcox y Soutar, 2009). Es evidente que no existe un consenso en la literatura con las dimensiones o factores que son de mayor importancia (Brady y Cronin, 2001). En lo que sí existe acuerdo es en torno a la naturaleza multidimensional del constructo.

**Tabla 2.2. Estudios que han dimensionado la calidad del servicio en el sector de los centros deportivos**

<b>Autores del estudio</b>	<b>Sector</b>	<b>Escala</b>	<b>Número de dimensiones</b>
Yildiz (2011)	Sector del fitness	SQS-FC (Service Quality Scale for Fitness Centres)	4 dimensiones: personal, entorno físico, servicios de soporte y programa
Nuviala et al. (2011)	Sector del fitness	EPOD 2	8 dimensiones y 25 ítems
Rial, Varela, Rial y Real (2010)	Centros deportivos privados	Calidad percibida del servicio	2 dimensiones: personal e instalaciones
Nuviala et al. (2008)	Sector del fitness	EPOD	4 dimensiones: técnicos deportivos, recursos materiales, actividades e imagen de la organización
Lam, Zhang y Jensen (2005)		SQAS (Service Quality Assessment Scale)	6 dimensiones: personal, programa, vestuarios, instalación física, instalación para el entrenamiento, vigilancia de los niños.
Ko y Pastor (2005)	Sector del fitness	SSQRS (Scale of Service Quality in Recreational Sport)	4 dimensiones: programa, interacción, calidad de los resultados y entorno físico.
Alexandris et al. (2004)	Sector del fitness	Escala de Brady Cronin (2001)	3 dimensiones: entorno físico, calidad del resultado
Chang y Chelladurai (2003)	Sector del fitness	SQFS (Scale of Quality in Fitness Services)	9 dimensiones: interacciones interpersonales, de tareas, programas, clima del servicio, gestión de la calidad del servicio, entorno físico, contacto con otros clientes, fallos del servicio y recuperación, calidad del servicio.
Papadimitrou y Karteroliotis (2000)	Centros deportivos de Grecia	FITSSQ (Fitness and Sport Service Quality)	4 dimensiones: monitores, atractivos y funcionamiento de la instalación, disponibilidad y prestación del programa de actividades.
Howat, Absher, Crilley y Milne (1996)	Centros deportivos y de ocio	CERM-CSQ	4 dimensiones: servicios básicos, calidad de la plantilla, instalaciones y servicios complementarios
Kim y Kim (1995)	Sector del fitness en Corea	QUESQ (Quality Excellence of Sports Centers)	11 dimensiones: trabajadores, actitud, fiabilidad del empleado, programas ofrecidos, ambiente, información disponible, consideración del personal, precio, privilegios, facilidad de comprensión, estimulación, conveniencia.
McDonald, Sutton y Milne (1995)	Equipos deportivos profesionales	TEAMQUAL	5 dimensiones del SERVQUAL y 39 ítems
Chelladurai, Scott y Haywood-Farmer (1987)	Sector del fitness en Canadá	SAFS (Scale of Attributes of Fitness Services)	5 dimensiones: profesional, consumidor, periférico, facilitador de bienes, bienes y servicios

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2.2. se especifican los estudios que han dimensionado la calidad del servicio en los centros deportivos, siendo el trabajo pionero de Chelladurai, Scott y Haywood-Farmer (1987), en el que proponen la primera escala de medición de la calidad del servicio en el sector deportivo, denominada *Scale of Attributes of Fitness Services* (SAFS).

Más recientemente, los estudios concluyen que en la investigación sobre calidad del servicio en el sector deportivo y de *fitness*, debe incluirse tanto dimensiones de tipo relacional y de entorno, como de resultado (Clemes et al., 2011; Li y Petrick, 2010; Theodorakis, Howat, Ko y Avourdiadou, 2014). Howat y Assaker (2013) y Howat y Assaker (2016) dividen el término de calidad de servicio en dos dimensiones generales: la calidad de proceso y la calidad de resultado, que a la vez están compuestas por un conjunto de subdimensiones. Las dimensiones de la calidad de proceso influyen en la calidad del servicio durante la prestación del mismo, mientras que las dimensiones del resultado tienden a evaluarse después de haber recibido el servicio. La distinción de ambos términos se revela interesante precisamente por las etapas diferenciadas y los objetivos que persiguen los clientes en el momento de recibir el servicio, que no pueden medirse todos bajo el mismo concepto de calidad de servicio. En este caso, la calidad como resultado indica si lo que ha obtenido el cliente del servicio cumple con su motivación (Ko y Pastore, 2005), entendido también como el producto final del servicio, representando lo que el cliente obtiene con el consumo (Calabuig et al., 2012).

En el trabajo de Howat y Assaker (2013) se incluyen cuatro dimensiones de calidad de proceso que incluye los recursos humanos, las instalaciones, los servicios básicos y los secundarios, pero no en referencia a la calidad como resultado. No obstante, en el 2016, los mismos autores validan cinco dimensiones de calidad de resultado, comparando la influencia relativa en la fidelidad. La tabla 2.3. especifica con mayor detalle las variables incluidas en cada una de las dimensiones.

**Tabla 2.3. Dimensiones de la calidad de proceso y de resultado**

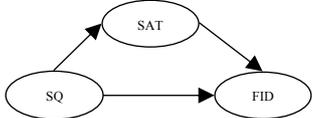
<b>Calidad de proceso</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Instalaciones	El centro está siempre limpio
	Buen mantenimiento del centro
	La maquinaria es de alta calidad y bien mantenida
Servicios básicos	La información actualizada está siempre disponible
	El centro está bien organizado y funciona bien
	Existe un conjunto amplio de actividades disponibles
	El programa del centro se inicia y finaliza a la hora
	Las actividades son relevantes para las necesidades de los clientes
Parking	El parking del centro es seguro
	El área del parking es confortable
Personal	El personal es amable
	El personal es responsable
	El personal está presente y es fácil de identificar
	El personal tiene experiencia y conocimientos
<b>Calidad de resultado</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Éxito de competición	Mejorar el rendimiento del deporte competitivo
	Empujarme a mí mismo hacia la competición
	Éxito en la competición
Social	Pasar tiempo con familia y/o amigos
	Disfrutar con familia y/o amigos
	Socializar con familia y/o amigos
Salud y fitness	Mejorar físicamente
	Mejorar la salud
	Mejorar el bienestar
Relajación y liberación del estrés	Escapar de las presiones diarias
	Reducir los niveles de estrés
	Relajación
Habilidades y autoestima	Logro personal y éxito
	Mejorar las habilidades
	Mejorar la autoestima

Fuente: Howat y Assaker (2016)

### ***Relación entre calidad del servicio y fidelidad***

En cuanto a la relación entre la calidad del servicio y la fidelidad, Li y Petrick (2010) proponen tres tipos de relaciones. La primera es la que relaciona ambos constructos de forma directa, es decir, tomando como hipótesis que existe una relación directa y positiva entre la calidad del servicio y la fidelidad del cliente; la segunda sugiere que la calidad del servicio influye sobre la fidelidad de forma tanto directa como indirecta, a través de la satisfacción; y la última visión específica que el efecto de la calidad del servicio sobre la fidelidad queda mediado completamente por la satisfacción del cliente. En la tabla 2.4. se especifican los tres tipos de relaciones de forma gráfica, así como los estudios generales que han soportado cada una de las relaciones.

**Tabla 2.4. Relación entre calidad de servicio y fidelidad del cliente**

	<b>Relación</b>	<b>Estudios</b>
	Calidad del servicio influye de forma directa sobre la fidelidad	Bitner, 1990; Bloemer, de Ruyter y Wetzels, 1999; Lee y Cunningham, 2001; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996
	La satisfacción media parcialmente el efecto positivo de la calidad sobre la fidelidad	Baker y Crompton, 2000; Lee, Graefe y Burns, 2004
	La calidad tiene un efecto indirecto sobre la fidelidad	Caruana, 2002; Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant, 1996; Kyle, Theodorakis y Lafazani, 2010; Murray y Howat, 2002; Olsen, 2002; Shonk y Chelladurai, 2009; Yu, Wu, Chiao y Tai, 2005

Fuente: adaptado de Li y Petrick (2010)

### **2.2.2. Satisfacción del cliente**

El término satisfacción de cliente se ha estudiado en diferentes disciplinas entre las que destacan la psicología social, el marketing o el comportamiento del consumidor. Su estudio en todas estas áreas es importante ya que si los consumidores se sienten satisfechos con una marca

o con un producto, realizarán compras repetitivas y llevarán a cabo futuras recomendaciones (Cronin et al., 2000; Murray y Howat, 2002; Oliver, 1999). Asimismo, cabe destacar que mientras que las evaluaciones de la calidad percibida son cognitivas en su mayoría, la satisfacción incluye evaluaciones post-consumo del servicio (Gallarza, Gil-Saura y Holbrook, 2011). Crompton y Mackay (1989) argumentaron que la satisfacción se diferencia de la calidad del servicio a través de la experiencia del cliente. Es decir, los consumidores evalúan el servicio recibido en base a sus necesidades, cuyo resultado puede derivar en satisfacción o bien insatisfacción.

Oliver (1980) explica la satisfacción del cliente como una “sorpresa inherente” (*pleasurable fulfillment*) a la experiencia de compra, de finita duración y que decae luego en actitudes hacia la compra realizada. Cronin y Taylor (1992) y Parasuraman et al. (1988) valoraron la diferenciación entre los conceptos de calidad y satisfacción y consideran que la calidad del servicio percibida es una actitud duradera a lo largo del tiempo, mientras que la satisfacción es un juicio transitorio ante un servicio específico. Otras investigaciones plantearon el modelo de forma intermedia, siendo la calidad del servicio percibida tanto un antecedente como una consecuencia de la satisfacción (Rust y Oliver, 1994; Teas, 1993). Fornell (1992) conceptualiza la satisfacción del cliente como una evaluación global mientras dura la experiencia de consumo, que puede variar con el tiempo, mientras que Hu, Kandampully y Juwaheer (2009) establecen que la satisfacción ha sido idealizada como una reacción afectiva, que surge después de una prolongada serie de encuentros de servicio y en una respuesta única. Li y Petrick (2010) definen la satisfacción como la evaluación de un cúmulo de experiencias por parte del consumidor hacia un servicio concreto.

El modelo de confirmación de expectativas (Oliver, 1980) es sobre el que se fundamenta el concepto de satisfacción del cliente, en el que existe una discrepancia entre las expectativas y el rendimiento de los servicios. Oliver (1980) propuso el modelo aditivo, en el que la satisfacción se encuentra como función aditiva de las expectativas (asimilación) y de la discrepancia (contraste). Este modelo surge debido a que en la teoría de la confirmación de expectativas no se recogían determinadas situaciones de consumo, por no ser utilizados en ese momento en concreto, lo que podría derivar en una

insatisfacción, al no experimentar ninguna situación con un nivel de expectativa inferior.

Churchill y Surprenant (1982) en un estudio experimental, probaron conjuntamente los efectos directos de las expectativas y las discrepancias, y añadieron el papel del rendimiento sobre la satisfacción. La inclusión del rendimiento, es considerada la tercera variante del modelo de la confirmación de expectativas, tomando una postura de tipo actitudinal, en la que cuando el consumidor pruebe un nuevo producto o servicio y éste dé buenos resultados, se sienta satisfecho, independientemente de las expectativas previas y de la discrepancia que experimente (Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Tordera, 2000).

El concepto de la satisfacción del consumidor es clave tanto para los gerentes como para los investigadores interesados en sus relaciones con los clientes (Bodet, 2006), siendo considerado un elemento crucial para el éxito de los centros deportivos (Cronin y Taylor, 1992). La literatura abarca el estudio tanto de centros deportivos privados o públicos, como la asistencia de eventos deportivos (Calabuig et al., 2012; Martínez y Martínez, 2007; Murray y Howat, 2002; Van Leeuwen, Quick y Daniel, 2002). Howat, Murray y Crilley (1999) demostraron que la satisfacción de los clientes de los centros deportivos estaba positivamente relacionada con su intención de recomendar el servicio, de volver a utilizar el servicio y de incrementar la frecuencia de visitas, de manera similar a como suceden en otras empresas del sector servicios, aunque con particularidades.

La falta de consenso para establecer una definición de satisfacción única, ha generado discrepancias a la hora de medir el constructo. En algunos estudios en los que se analiza la satisfacción del consumidor, se ha utilizado un solo ítem para su valoración (Ferrand, Robinson y Valette-Florence, 2010; Ganesh, Arnold y Reynolds 2000; McCollough, Berry y Yadav, 2000; Murray y Howat, 2002). Posteriormente, y cuando se analizan los modelos que miden el efecto de la satisfacción sobre la fidelización empiezan a utilizarse escalas multidimensionales, utilizando combinaciones para la satisfacción general y la experiencia. Por ejemplo, Brady, Knight, Cronin Jr., Tomas, Hult, y Keillor (2005) utilizan una escala de tres ítems; Howat et al. (2008) una escala de dos ítems, en el que a la satisfacción

general con el servicio se valora también la experiencia vivida por los consumidores; mientras que Li y Petrick (2010) utilizan una escala de cuatro ítems.

### ***Relación entre satisfacción y fidelidad***

La mayoría de estudios enfocados en el sector del *fitness* ha examinado la calidad del servicio como antecedente directo de la satisfacción (Alexandris et al., 2004; Lentell, 2000; MacIntosh y Doherty, 2007; Kyle et al., 2010; Lee, Kim, Ko y Sagas, 2011; Nuviala et al., 2012), llegando a un consenso de la dirección de esta relación en todos ellos.

Por otro lado, existe una gran cantidad de estudios que consideran que la satisfacción del cliente es un importante antecedente de la fidelidad (Athanasopoulos, Gounaris y Stathakopoulos, 2001; Buttle y Burton, 2002; Mattila, 2004; McDougall y Levesque, 2000; Morgan y Hunt, 1994; Oliver, 1999). En general, después de una buena experiencia, el incremento en la satisfacción del cliente se convierte en un incremento de la fidelidad, mientras que después de una experiencia insatisfactoria, el nivel de fidelidad hacia la organización se resiente. Investigaciones sobre el tema demuestran una fuerte evidencia del impacto positivo que la satisfacción del cliente tiene en la fidelidad, siendo un concepto no estático y que varía a lo largo del tiempo (Dagger y O'Brien, 2010). En cuanto a las relaciones que se producen, algunos estudios han demostrado que el constructo de la satisfacción ejerce de mediador, tanto de forma parcial como completa, entre la calidad del servicio y la fidelidad (Baker y Crompton, 2000; Caruana, 2002; Olsen, 2002; Yu et al., 2005) y del valor percibido y la fidelidad (Agustin y Singh, 2005; Chiou, 2004; Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004; Yang y Peterson, 2004).

A pesar de la relación directa que se desprende de la mayoría de estudios académicos, ha existido una corriente que no defienden esta relación, y afirman que, en ocasiones, a pesar de tener clientes considerados como satisfechos, las tasas de abandono son altas (Oliver, 1999; Jones y Sasser, 1995). Todo ello se basa en que un cliente que esté satisfecho con el servicio recibido, no significa que “obligatoriamente” tenga que ser fiel, y más en una sociedad “líquida” en términos Baumanianos (Bauman, 2015).

### 2.2.3. Valor percibido

Zeithaml (1988, p. 14) define valor percibido como “la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”, siendo la definición de este concepto la más aceptada por la literatura académica. Bolton y Drew (1991), conceptualizaron el valor percibido como el resultado de la compensación del cliente entre la percepción de la calidad y sus sacrificios tanto monetarios, como no monetarios. La teoría de la utilidad en el ámbito deportivo estudia estos sacrificios monetarios y no monetarios (Boksberger y Melsen, 2011; Petrick, 2002), a través de los costes; donde los costes monetarios se refieren al valor percibido en relación al precio pagado (Petrick, 2002), y los no monetarios al valor percibido a cambio del tiempo o el esfuerzo invertido por el consumidor (Boksberger y Melsen, 2011).

Fruto de la investigación sobre el valor se dan comparaciones internas en la mente del consumidor de atributos positivos y negativos en una evaluación final que conduce a la compra (Gil y Gallarza, 2008). Se trata de esta forma de evaluación como balance entre beneficios y sacrificios de consumo, conocida como *trade-off*, la que permite al consumidor realizar un balance de su actuación en el mercado anterior (valor esperado) o posterior (valor percibido) a la compra. En este sentido algunos autores coinciden en determinar la naturaleza multidimensional del constructo del valor percibido. No obstante, como se ha expuesto anteriormente sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, no existe consenso ante la naturaleza y el número de estas dimensiones (Gallarza, Gil y Holbrook, 2011; Gil y Gallarza, 2008).

Los estudios de Bolton y Drew (1991), McDougall y Levesque (2000), Murray y Howat (2002) utilizan una escala de un único ítem para medir el valor monetario, que para Clemen et al. (2011) capta tan solo el aspecto precio. Otras aportaciones unidimensionales del valor percibido se pueden encontrar en los estudios de Calabuig, Mundina y Crespo, (2010); Cronin et al. (2000); Chu (2009); Hume (2008); Wang, Lo y Wang (2004); Wu y Hsing (2006).

Otros autores proponen que existen más atributos que influyen en el valor percibido, y se muestran en contra del valor percibido como variable única Boksberger y Melsen (2011), teniendo en cuenta tanto los beneficios como los sacrificios del servicio recibido. Zeithaml (1988) propuso cuatro dimensiones de valor percibido: el precio pagado, los beneficios recibidos, la calidad-precio recibida y el valor como “lo que recibo por lo que doy”. Cronin et al. (2000) propuso dos ítems: precio y valor del servicio recibido. Brady et al. (2005) proponen una escala de tres ítems. Li y Petrick (2010) propusieron cuatro ítems: precio pagado, tiempo utilizado, esfuerzo y un ítem que engloba la experiencia general del servicio. En este sentido existen escalas como la desarrollada por Sweeney y Soutar (2001), la escala PERVAL, en la que propusieron un estudio de tres ítems: el valor funcional, el valor emocional y el valor social. Petrick (2002) desarrolló una escala de 25 ítems, con cinco dimensiones (SERV-PERVAL) relevante tanto para servicios de turismo y ocio, así como para bienes tangibles. Posteriormente, Fandos, Sanchez, Moliner y Monzonis (2006) desarrollaron una escala de medida de valor percibido, denominada GLOVAL, que recogía 24 ítems englobados en seis dimensiones: cuatro sobre la dimensión funcional y dos sobre la afectiva.

En el ámbito del sector deportivo, Fandos Sánchez, Moliner y Estrada (2011, p.43) definieron el valor percibido como “un juicio o una valoración que realiza el cliente de la comparación entre los beneficios o utilidad obtenidos de un producto, servicio o relación y los sacrificios o costes percibidos”. En cuanto al constructo del valor percibido, basado en el análisis de Lancaster (1971) la aproximación utilitarista es la que domina en la literatura del sector deportivo (Howat y Assaker, 2013). Esta aproximación afirma que los consumidores no demandan el servicio por el propio interés, sino que compran un paquete de atributos que juntos representan un cierto nivel de calidad de servicio ofrecido por la empresa a un precio determinado. Finalmente, los clientes obtendrán valor de acuerdo a la utilidad proporcionada por la combinación de atributos, restando de ésta la des utilidad representada por el precio pagado.

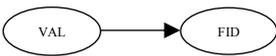
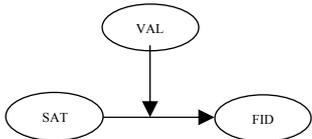
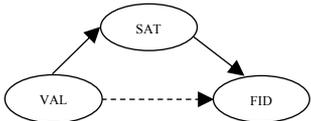
En referencia a sus dimensiones, citamos algunos estudios en el sector deportivo que abogan por conceptualizar el valor con un único ítem, que lo analice en base al precio (Calabuig et al., 2010; Clemes et al., 2011;

McDougall y Levesque, 2000; Murray y Howat, 2002; Petrick, 2002). Otros estudios, en cambio, se postulan en contra de un único indicador, y justifican una escala multidimensional para analizarlo (Brady et al., 2005; Lee et al., 2011; Howat y Assaker, 2016; Li y Petrick, 2010; Theodorakis et al., 2014; Yoshida, James y Cronin, 2013).

### ***Relación entre valor percibido y fidelidad***

El valor percibido se ha considerado como un constructo mediador entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, y en los últimos años se ha consolidado como un factor determinante para predecir las intenciones futuras de los clientes (Calabuig et al., 2010; McDougall y Levesque, 2000), siendo la calidad del servicio un antecedente directo del valor percibido, también en organizaciones deportivas (Murray y Howat, 2002; Nuviala et al., 2012). La relación existente entre el valor percibido y la fidelidad toma diferentes perspectivas en la literatura académica (tabla 2.5.), siguiendo el diseño presentado en la tabla 2.4. de la relación entre la calidad de servicio y la fidelidad del cliente.

**Tabla 2.5. Relación entre valor percibido y fidelidad**

	<b>Relación</b>	<b>Estudios</b>
	<p>Valor percibido influye de forma directa sobre la fidelidad</p>	<p>Agustin y Singh, 2005; Bolton y Drew, 1991; Parasuraman y Grewal, 2000; Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002</p>
	<p>Valor percibido modera la relación entre la satisfacción y la fidelidad</p>	<p>Anderson y Srinivasan, 2003; de Ruyter y Bloemer, 1999</p>
	<p>Valor percibido influye de forma indirecta sobre la fidelidad a través de la satisfacción</p>	<p>Chiou, 2004; Lam et al., 2004; Yang y Peterson, 2004</p>

Fuente: adaptado de Li y Petrick (2010)

Siguiendo con el estudio de Li y Petrick (2010), existe una primera relación directa entre ambos constructos, en el que el valor precede a la fidelidad; la segunda visión es la de aquellos estudios que demuestran que el valor percibido modera la relación entre la satisfacción y la fidelidad. Finalmente, otras investigaciones demuestran que el valor percibido influye de forma indirecta a la fidelidad a través de la satisfacción, siendo la base de la modelización más aceptada en los últimos años (Baker y Crompton, 2000; Gallarza et al., 2016).

#### **2.2.4. El concepto de fidelidad**

Oliver (1999; p.34) define la fidelidad del consumidor como “el sentimiento de apego o afecto por personas, productos o servicios de una empresa”. Es el trabajo de Oliver (1999) el que aporta mayor claridad y comprensión al constructo y en el que propone un modelo que representa las relaciones entre los distintos componentes de la fidelidad: cognitiva, afectiva, conativa y comportamental.

Ya en el siglo XXI, después de múltiples aproximaciones para definir el concepto, Söderlund (2006) define la fidelidad como el nivel de continuidad en la relación de los consumidores con una marca o con el proveedor del servicio. Kandampully y Suhartanto (2000) aproximaron el concepto a que los clientes fieles son aquellos que compran de nuevo al mismo proveedor del servicio, siempre que les sea posible, a la vez que recomiendan al proveedor, y mantiene una actitud positiva hacia él.

Algunos estudios concluyen que los clientes fieles pueden generar un incremento de los ingresos de la empresa (Reichheld y Teal, 2001; Setó-Pàmies, 2003; Schlesinger y Heskett, 1991), es más probable que compren productos y servicios adicionales (Reichheld y Teal, 2001), siendo menos sensibles a cambios en el precio (Umashankar, Bhagwat y Kumar, 2016) y pueden contribuir a una disminución de los costes (Reichheld y Teal, 2001). En la misma línea, Griffin (2002) expone que la fidelización de clientes puede llevar a ahorros de los costes de las empresas en seis áreas: reducción de costes de marketing, menores costes de transacción, reducción de costes de rotación de clientes, incremento del éxito de las ventas cruzadas y reducción de los costes de ruptura.

A pesar de ser un concepto tan estudiado desde diferentes disciplinas y sectores, la fidelidad del cliente es un concepto complejo, ya que se desarrollan diferentes perspectivas en su conceptualización (Majumdar, 2005). El modelo propuesto por Jacoby y Chestnut (1978) estableció tres enfoques diferentes que definen la fidelidad de los clientes. El primero de ellos es el denominado enfoque conductual que se basa en la repetición de compra de una determinada marca, definiendo la fidelidad como comportamiento. El segundo enfoque es el actitudinal, definido como “un sentimiento de unión o afecto hacia los empleados de una compañía, producto o servicio” (Jones y Sasser, 1995; p. 94). Este enfoque actitudinal está centrado en la comprensión de estructuras mentales, emocionales y de conocimiento como antecedentes del comportamiento de los clientes (Delgado, 2004). Finalmente, el enfoque integrador se basa en el trabajo de Day (1969) y supuso un punto de inflexión en la conceptualización del término. En este caso surgió la necesidad de incluir un componente actitudinal al comportamental, asumiendo que la fidelidad es un constructo multidimensional.

El modelo propuesto por Dick y Basu (1994) es el más importante antecedente del modelo de Oliver (1999), en el que relaciona la actitud de los consumidores con su comportamiento ante una repetición de compra, estableciendo un cruce entre el concepto de actitud relativa con el comportamiento repetitivo, tal y como se muestra en la tabla 2.6. La primera situación, la fidelidad en estado puro, es la más deseada de las cuatro posibles, que significa una correspondencia favorable entre la actitud relativa y un comportamiento de compra estable.

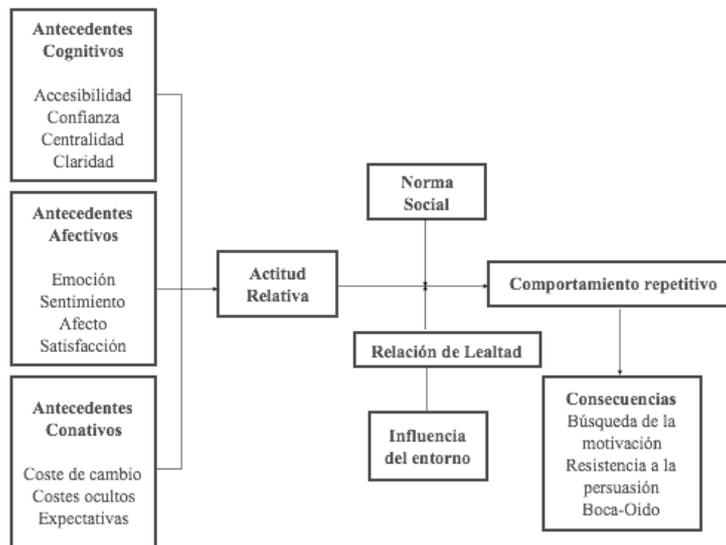
**Tabla 2.6. Tipos de fidelidad**

		Comportamiento repetitivo	
		Alto	Bajo
Actitud relativa	Alta	Fidelidad	Fidelidad latente
	Baja	“Falsa” fidelidad	No fidelidad

Fuente: Dick y Basu (1994)

Con el objetivo de contextualizar la fidelidad, Dick y Basu (1994) sugirieron que la fidelidad verdadera hacia la marca tan solo existe cuando las creencias, el afecto y la intención del consumidor apuntan a una preferencia única hacia la marca y el proveedor del servicio, consolidando así la visión integrada en el concepto de fidelidad. Estos autores propusieron que la fidelidad es una variable compuesta por tres dimensiones, que no iba dirigida solo a analizar la marca en sí, sino como un constructo dirigido a cualquier interacción de mercado. Estos antecedentes son la dimensión cognitiva, la dimensión afectiva y la dimensión comportamental, como se muestra en la figura 2.4.

**Figura 2.4. El esquema conceptual de la fidelidad**



Fuente: Dick y Basu (1994)

### ***La perspectiva comportamental de la fidelidad***

Esta visión, tomada como *behavioral perspective* en su acepción al inglés, viene dada por la repetición de compra o la frecuencia de uso y la duración del cliente y el proveedor del servicio (Söderlund, 2006). Jacoby y Chestnut (1978) definieron la fidelidad en base a esta dimensión y entiende la fidelidad como un simple grado de repetición de compra de un individuo respecto a una marca. Los indicadores más utilizados para su medida son: las compras repetidas de servicios al mismo proveedor, el incremento de la fuerza de la relación con el mismo, la frecuencia de compra a un mismo

proveedor, la rentabilidad de la compra realizada o la probabilidad de propagar positivamente el servicio mediante el uso del boca-oreja (Bowen y Chen, 2001).

Esta medida de comportamiento ha recibido diferentes críticas por no tener en cuenta el proceso dinámico del comportamiento del consumidor. Algunos autores subrayan que la disposición del cliente en cuanto a las intenciones o preferencias es lo que desempeña el papel más importante de la fidelidad (Yang y Peterson, 2004).

### ***La perspectiva actitudinal de la fidelidad***

En 1969 Day hizo una de las primeras críticas a la dimensión de la fidelidad como comportamiento, al observar que la fidelidad se daba por la fuerte disposición interna de los clientes para realizar compras repetidas. Es a partir de ese momento en el que se propuso la perspectiva actitudinal, *attitudinal perspective* en inglés, como medida de referencia de la fidelidad. Los indicadores que miden esta perspectiva son las preferencias con el proveedor del servicio ante un conjunto múltiple de posibilidades, intenciones de recompra, apego psicológico o las recomendaciones a terceras personas.

Esta perspectiva ha sido la más estudiada hasta la fecha en la literatura de la fidelidad de clientes en servicios (Theodorakis et al., 2014), a pesar de que la mayoría de las investigaciones sobre el tema concluyen que la fidelidad es un constructo multidimensional que puede ser analizado tanto desde la perspectiva del comportamiento como de la actitud, habiendo una relación positiva entre ambos constructos (Dick y Basu, 1994; Yang y Peterson, 2004).

Con el objetivo de presentar de forma clara las diferentes dimensiones correspondientes a la fidelidad actitudinal, que es la que se toma como referencia en la presente tesis doctoral, la tabla 2.7. presenta cada uno de los indicadores utilizado para medir dicho constructo, la definición, así como estudios empíricos del sector servicios y que han sido citados en la mayoría de estudios relacionados con el sector del *fitness* que las han utilizado.

**Tabla 2.7. Dimensiones de fidelidad actitudinal**

<b>Medidas de fidelidad actitudinal</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autores</b>
Intenciones de recompra ( <i>repurchase intentions/ revisit intentions</i> )	Juicio individual sobre una nueva compra de un servicio ofrecido por la misma empresa, teniendo en cuenta su situación actual y las circunstancias futuras (Hellier, Geursen, Carr y Rickard, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que en un año (x tiempo) seguiré visitando el centro</li> <li>- Posibilidad de visitar otro centro</li> <li>- Intención de incrementar la frecuencia de asistencia</li> <li>- Posibilidad de renovar la asistencia al centro</li> </ul>	(Avourdiadou y Theodorakis, 2014; Ferrand et al., 2010; Hightower et al., 2002; Howat et al., 2008, 1999; Lee et al., 2011; Silcox y Soutar, 2009)
Recomendaciones ( <i>willingness to recommend</i> )	Intención de conducta positiva, como resultado del valor de la experiencia disfrutada durante el servicio (Bowen y Shoemaker, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendaría el centro a mis amigos y familiares</li> <li>- Animaría a otras personas a ir al centro</li> </ul>	(Brady et al., 2005; Hightower et al., 2002; Howat y Assaker, 2016, 2013; Murray y Howat, 2002; Theodorakis et al., 2014; Tian-Cole, Crompton y Willson, 2002)
Boca-oído ( <i>Word-of-Mouth</i> )	Recomendación fiable procedente de otros, que ya han tenido una experiencia previa (Ha y Jang, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hablo/hablaría positivamente sobre el centro a mis amigos y familiares</li> <li>- Compartir aspectos positivos del centro con los demás</li> </ul>	(Avourdiadou y Theodorakis, 2014; Hightower et al., 2002; Howat y Assaker, 2016, 2013; Rundle-Thiele, 2005; Söderlund, 2006; Theodorakis et al., 2014; Xiaoyun Han, Kwortnik y Chunxiao, 2008)

Fuente: elaboración propia

### **2.2.5. Análisis de modelos de fidelidad de clientes en centros deportivos**

En el contexto de la práctica deportiva, la fidelidad se define como el comportamiento favorable hacia el centro deportivo o de *fitness* en términos de recomendación del centro y de los servicios que ofrece, demostrando un comportamiento repetitivo de asistencia al centro (Dimitriades, 2006; Yoshida y James, 2010). Por lo tanto, los estudios aplicados al sector han utilizado estrategias basadas en el enfoque actitudinal, con el objetivo de crear vínculos emocionales con el cliente.

En cuanto a las variables que forman el modelo conceptual de la fidelidad en el sector deportivo, la literatura ha demostrado que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son antecedentes de la fidelidad (ver Alexandris et al., 2004; Clemes et al., 2011; Ferrand et al., 2010; Kyle et al., 2010; Murray y Howat, 2002; Yoshida y James, 2010); así como el valor percibido como antecedente de la fidelidad (ver McDougall y Levesque, 2000; Murray y Howat, 2002).

En la tabla 2.8. se recogen los diferentes estudios realizados acerca de la relación de la cadena de la fidelidad en centros deportivos de *fitness* desde el año 2002. Los diez estudios encontrados que analizan la cadena de la fidelidad en el sector del *fitness*, se han clasificado en función de las características de la muestra (número de usuarios, metodología, tipo de centro y país). Como puede observarse, nueve de los diez artículos analizados han utilizado una metodología de tipo cuantitativo. Por el contrario, Ferrand, Robinson y Valette-Florence (2010) realizaron un conjunto de entrevistas a los usuarios de un centro deportivo.

Tomando en consideración la división por países, Australia es el país que aparece en cinco de los diez estudios, seguido por Grecia, Francia y Portugal. En el caso de España, que no se ha tenido en cuenta en la tabla por no alcanzar los indicadores de búsqueda, cabe destacar los trabajos de Baena-Arroyo, García-Fernández, Bernal, Lara y Gálvez (2016), Calabuig, Núñez, Prado y Año (2014), García-Fernández, Gálvez, Velez y Bernal (2016) y García-Fernández, Gálvez, Fernández-Gavira, Vélez, Pitts y Bernal (2017), todos ellos trabajo referentes en el área de estudio de la economía del deporte nacional, y en particular de los centros deportivos.

En la segunda parte de la tabla 2.8., se recoge la relación existente entre los diferentes antecedentes de la fidelidad presentados anteriormente. Las evidencias empíricas demuestran que existen diferentes modelos que pueden utilizarse para valorar la integración de todos los constructos, desde modelos de evaluación de la calidad del servicio (Theodorakis et al., 2014), modelos orientados a la satisfacción general (Cronin et al., 2000), y modelos de valor percibido (Gil y Gallarza, 2008). Para el estudio y análisis de la presente tesis doctoral, se tiene en cuenta la cadena de la fidelidad, propuesta inicialmente por Storbacka, Strandvik y Grönroos (1994), no solo analizándola desde la importancia que ejerce la satisfacción sobre ella, sino como el conjunto de relaciones incluidas en la cadena, y que se ha desarrollado a lo largo del tiempo.

Actualmente, la posición dominante en la literatura del marketing de servicios en cuanto a la relación existente entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad, es la que relaciona positivamente los tres constructos, en los que un efecto positivo sobre uno, afecta de forma exponencial sobre los demás (Caruana, 2002; Dagger y Sweeney, 2006). En cambio, en los estudios sobre el sector deportivo, en la última década, ha tomado fuerza el papel de la satisfacción del consumidor como mediador entre la calidad del servicio y la fidelidad (Brady et al., 2005; Clemes et al., 2011; Kyle et al., 2010; Yoshida y James, 2010). Esta primera corriente, ha sido validada por la mayoría de estudios analizados (Howat et al., 2008; Howat y Assaker, 2016, 2013; Murray y Howat, 2002; Pedragosa y Correia, 2009; Silcox y Soutar, 2009; Theodorakis et al., 2014). Los estudios realizados en Australia son los que han validado dicha hipótesis, mientras que los estudios iniciales de Grecia, concluyen que existe una relación directa entre la calidad del servicio y la satisfacción (Alexandris et al., 2004; Avourdiadou y Theodorakis, 2014). En el caso de (Avourdiadou y Theodorakis, 2014) el objetivo de analizar el impacto de la calidad del servicio en la fidelidad a través de diferentes estadios de consumo, concluyeron que dicho efecto es mayor en los consumidores noveles, teniendo un efecto casi nulo en el caso de los experimentados.

En lo referente acerca del constructo del valor, la mayoría de estudios no lo han presentado como un constructo separado en la cadena de la fidelidad (Alexandris et al., 2004; Avourdiadou y Theodorakis, 2014; Howat et al.,

2008; Pedragosa y Correia, 2009; Silcox y Soutar, 2009). En el caso de Ferrand et al. (2010) el valor percibido, se ha incluido dentro de los atributos de servicio. En los demás estudios, al igual que en el caso del constructo calidad de servicio, la satisfacción ejerce un efecto mediador entre el valor y la fidelidad (Howat y Assaker, 2016, 2013; Theodorakis et al., 2014), a excepción del estudio de Murray y Howat (2002) en el que el valor tiene un efecto directo en la fidelidad, ejerciendo un efecto mediador entre la satisfacción y la fidelidad. Los autores argumentan que a medida que incrementa la percepción del valor obtenido en el centro deportivo, también lo hace su satisfacción con el centro.

Finalmente, la relación más validada la cadena de la fidelidad, es la existente entre la satisfacción y la fidelidad, teniendo la primera un efecto directo, positivo y altamente significativo en la mayoría de los estudios analizados. Además, la satisfacción ejerce un efecto mediador entre la calidad del servicio y el valor, y la fidelidad, como se ha expuesto anteriormente.

**Tabla 2.8. Investigación previa acerca de los antecedentes de la fidelidad del cliente en el sector deportivo**

Autor (año)	Características de la muestra					Relación de los antecedentes		
	Muestra	Metodología	Análisis	Tipo de centro	País	SQ→FID	VALOR→FID	SAT→FID
Murray y Howat (2002)	n=231	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (AMOS 4)	Centros acuáticos públicos	Australia	Satisfacción y valor percibidos como mediadores con las intenciones futuras	Efecto directo	Efecto directo e indirecto mediado por el valor percibido
Alexandris et al. (2004)	n=1075	Encuesta	Ecuaciones Estructurales	Centros deportivos privados	Grecia	Entorno y calidad de resultado tienen efectos directos en la satisfacción, que influye en las recomendaciones boca-oído	El modelo no presenta el valor como un constructo separado	Efecto directo en las recomendaciones boca-oído
Howat et al. (2008)	n= 367 n= 307	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (AMOS 7)	Dos centros acuáticos públicos	Australia	Satisfacción como mediador de la fidelidad	El modelo no presenta el valor como un constructo separado	Efecto directo con las tres dimensiones de la fidelidad
Pedragosa y Correia (2009)	n= 542	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (AMOS 7)	Dos centros privados	Portugal	Efecto indirecto sobre la fidelidad a través de la satisfacción	El modelo no presenta el valor como un constructo separado	Efecto directo sobre la fidelidad
Silcox y Soutar (2009)	n=709	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (AMOS)	Centro deportivo público	Australia	Efecto indirecto con las intenciones futuras, a través del valor y de la satisfacción, con una relación significativa pero muy baja.	Efecto directo entre valor y compromiso. No existe relación directa entre el valor y la intención de volver al centro.	Efecto directo y positivo en las intenciones futuras, así como con el compromiso hacia el centro.

Autor (año)	Características de la muestra					Relación de los antecedentes		
	Muestra	Metodología	Análisis	Tipo de centro	País	SQ→FID	VALOR→FID	SAT→FID
Ferrand et al. (2010)	n=40	Entrevistas	Ecuaciones Estructurales (LISREL 8.53)	Centro deportivo y de <i>fitness</i> privado	Francia	Los atributos de servicio (incluye valor percibido, pero no precio) tienen un efecto directo con las intenciones futuras.	El modelo demuestra una relación significativa pero negativa entre el precio y las intenciones futuras.	No se demuestra un efecto directo entre la satisfacción y las intenciones de recompra, pero sí de forma indirecta a través de la frecuencia de asistencia, como variable mediadora.
Howat y Assaker (2013)	n=961	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM)	Centros acuáticos públicos	Australia	Efecto indirecto a través de la satisfacción	Efecto indirecto a través de la satisfacción	Efecto directo, con el mayor efecto sobre la fidelidad
Avourdiadou y Theodorakis (2014)	n=426	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (EQS 6.1.)	Centros deportivos públicos	Grecia	Efecto directo, con una mayor incidencia en los clientes noveles	El modelo no presenta el Valor como un constructo separado	Efecto directo, con una mayor incidencia en los clientes con mayor experiencia
Theodorakis et al. (2014)	n=332	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (EQS 6.1.)	Centros privados	Grecia	Efecto indirecto a través de la satisfacción	Efecto indirecto a través de la satisfacción	Efecto directo y positivo en las intenciones futuras
Howat y Assaker (2016)	n= 2109	Encuesta	Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM)	Centros deportivos públicos	Australia	Efecto indirecto a través de la satisfacción, siendo la calidad de proceso la que tiene un impacto más significativo	Efecto indirecto a través de la satisfacción	Efecto directo y significativo, que explica un 67% de la varianza del constructo fidelidad

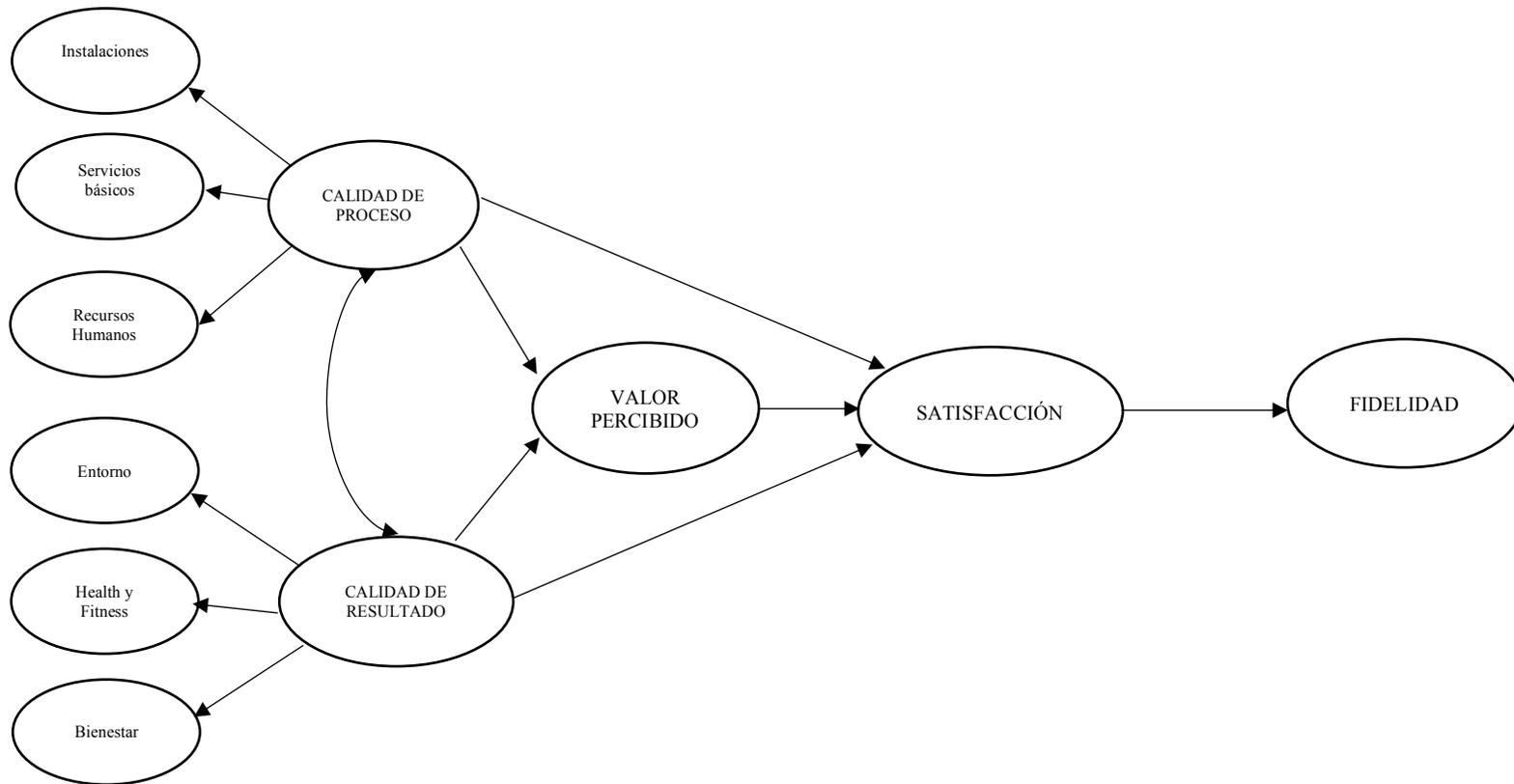
Fuente: elaboración propia

### **2.2.6. Modelo general a contrastar**

La literatura académica acerca de la fidelidad del consumidor, propone múltiples modelos (Gallarza, Giacomo y Chiappa, 2016), consistentes en las relaciones entre diferentes constructos. La relación entre la calidad del servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento de los consumidores ha sido un tema estratégico en las organizaciones, así como en los estudios académicos (Choi, Cho, Lee, Lee y Kim, 2004) para proponer modelos de fidelización que mejor predigan sus intenciones futuras.

En esta tesis doctoral se presenta un modelo de fidelidad que añade diferentes antecedentes y sus relaciones. El modelo que se ha tomado como referencia es el propuesto por Howat y Assaker (2016), debido a que se trata del modelo más completo hasta la fecha aplicado al sector de los centros deportivos (figura 2.5.). La novedad que añade este modelo es la adición del constructo calidad de resultado, con dimensiones de orden superior, en el modelo de calidad de servicio propuesto, y que ha sido utilizado previamente, y en mayor medida, en la investigación acerca de los deportes de espectadores (Clemes et al., 2011; Yoshida y James, 2010).

**Figura 2.5. El modelo conceptual de la fidelidad**



Fuente: adaptado de Howat y Assaker (2016)

Con el objetivo de presentar de forma clara las diferentes dimensiones correspondientes a la fidelidad actitudinal, que es la que se toma como referencia en la presente tesis doctoral, la tabla 2.9. presenta cada uno de los indicadores utilizados para medir dicho constructo, así como estudios empíricos, del sector servicios y que han sido citados en la mayoría de estudios relacionados con el sector del *fitness*, que las han utilizado.

**Tabla 2.9. Dimensiones del modelo conceptual propuesto**

Dimensión	Ítems	Escala	Fuente
Instalaciones	La limpieza de las instalaciones	1= muy mal a 10= muy bien	
	El mantenimiento de las instalaciones		
	Las instalaciones en conjunto		
Servicios básicos	La información que recibe sobre los cambios en los servicios que utiliza actualmente	1= insuficiente a 10= excelente	Ganesh et al. (2000), Howat y Assaker (2016)
	La información de propuestas de nuevos servicios		
	Presencia del centro en las redes sociales	1=en desacuerdo a 10= muy de acuerdo	
	La oferta de actividades dirigidas es amplia		
	Las actividades en las que participo se ajustan a mis expectativas		
La distribución de las actividades es adecuada			
Recursos Humanos	El nivel formativo de los profesionales técnicos	1= muy mal a 10= muy bien	
	El trato humano que recibe de los profesionales técnicos		
	El trato del personal auxiliar		
Entorno	Es importante hacer amigos en el centro		Theodorakis et al. (2004); Ko y Pastor (2005); Alexandris et al. (2012); Howat y Assaker (2016)
	Hago deporte para relacionarme con gente		
Health y fitness	Hago deporte para mejorar mi condición física, habilidades, etc	1= Nada identificado a 10= muy identificado	
	Hago deporte por cuestiones de salud		
	Hago deporte para tener un buen cuerpo/mejor imagen		
Bienestar	El deporte me ayuda a desconectar/mejorar mi salud mental		
	El deporte me proporciona vitalidad, autoestima y seguridad		
Valor percibido	El precio que pago en relación con la calidad del servicio es...	1=muy baja a 10= muy alta	Caruana, Money y Berthon (2000)
	Los precios del centro son...	1= muy bajos a 10= muy altos	
Satisfacción	En conjunto, estoy satisfecho con el centro	1= muy insatisfecho a 10= muy satisfecho	Murray y Howat (2002); Ganesh et al. (2000)
	Valore hasta qué punto se siente vinculado con el centro	1= nada vinculado a 10= muy vinculado	
Fidelidad	Recomendaría el centro a amigos/familiares	1=en desacuerdo a 10= muy de acuerdo	Brady y Robertson (2001)
	Creo que dentro de un año seguiré viniendo		

Fuente: elaboración propia

### **2.2.7. Planteamiento de hipótesis**

En base al modelo conceptual de la fidelidad propuesto en las páginas anteriores, y habiendo sentado las bases de cada uno de los constructos que la preceden, a continuación, se enumeran el conjunto de hipótesis que se pretende validar en la presente tesis doctoral:

- H1.** La calidad de proceso tiene un efecto positivo y directo sobre el valor percibido.
- H2.** La calidad de proceso tiene un efecto positivo y directo sobre la satisfacción.
- H3.** La calidad de resultado tiene un efecto positivo y directo sobre el valor percibido.
- H4.** La calidad de resultado tiene un efecto positivo y directo sobre la satisfacción.
- H5.** El valor percibido tiene un efecto positivo y directo sobre la satisfacción.
- H6.** La satisfacción tiene un efecto positivo y directo sobre la fidelidad

### **2.3. Discusión**

En este capítulo se ha analizado la fidelidad como variable de evaluación de las intenciones futuras de consumo, aplicado al sector de los centros deportivos de *fitness*, así como analizar y exponer los modelos previos de fidelización de clientes existentes en la literatura académica. Basado en todo ello, se exponen un conjunto de conclusiones del capítulo.

En primer lugar, cabe destacar que las medidas de fidelidad actitudinal son las más utilizadas en el sector servicios, haciendo uso de los indicadores que miden las intenciones de recompra, las recomendaciones de los usuarios, así como el uso del boca-oído. En el sector deportivo, los diferentes estudios analizados demuestran la importancia de esta medida de la fidelidad, concluyendo que se trata de un constructo multidimensional.

Se identifica en el marco teórico la existencia de múltiples modelos que conceptualizan la fidelidad de clientes, siendo el modelo que relaciona la

calidad del servicio y el valor percibido de forma indirecta con la fidelidad, a través de la satisfacción, el que demuestra una mayor corroboración empírica. La satisfacción de clientes es la variable que ejerce un efecto directamente relacionado con la fidelidad en la mayoría de los estudios analizados. En el caso de las instalaciones deportivas en particular, destaca uno de los últimos trabajos publicados al respecto, el trabajo de Howat y Assaker (2016), que afirma esta relación, siendo hasta la fecha uno de los más completos del área del *management* de instalaciones deportivas.

Es de gran importancia destacar la amplitud de estudios que utilizan un tipo de metodología cuantitativa, por lo que el uso de casos de estudio permitiría un análisis en profundidad del sector. Se podría analizar cada organización deportiva contextualizada por países, así como segmentar a los clientes para establecer un conjunto de políticas de fidelización que encajen con sus necesidades. En este sentido, es necesario también la elaboración de un estudio entre diferentes países, para poder conocer las diferencias en las intenciones futuras entre consumidores heterogéneos y poder analizar, entre otras variables, el factor cultural que caracteriza a los usuarios analizados.

## 2.4. Referencias bibliográficas

- Agustin, C., y Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of marketing research*, 42(1), 96-108.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., y Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36–52.
- Anderson, R. E., y Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology y marketing*, 20(2), 123-138.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S., y Stathakopoulos, V. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. *European journal of marketing*, 35(5/6), 687-707.
- Avourdiadou, S., y Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419–431.
- Baena-Arroyo, J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara-Bocanegra, A., y Gálvez-Ruíz, P. (2016). El valor percibido y la satisfacción del cliente en actividades dirigidas virtuales y con técnico en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 219-227
- Baker, D. A., y Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of tourism research*, 27(3), 785–804.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *The Journal of Marketing*, 14(2), 69-82.

- Bloemer, J., De Ruyter, K. O., y Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Bodet, G. (2006). Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149–165.
- Boksberger, P. E., y Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240.
- Bolton, R. N., y Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of consumer research*, 17(4), 375-384.
- Bowen, J. T., y Chen, S.L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217.
- Brady, M. K., y Cronin, J. J. (2001). New Some Thoughts on Perceived Service Conceptualizing Approach Quality : A Hierarchical. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Brady, M. K., y Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53-60.
- Brady, M., Knight, G., Cronin Jr., J., Tomas, G., Hult, M., y Keillor, B. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215–230.
- Buckworth, J., y Dishman, R. K. (2002). Determinants of exercise and physical activity. *Exercise psychology*, 191-209.

- Buttle, F., y Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217-227.
- Calabuig, F. Mundina, J., y Crespo, J. (2010). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 66-70.
- Calabuig, F., Molina, N. M., y Núñez-Pomar, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-Balonmano.com: Revista de Ciencias Del Deporte*, 8(1), 67-81.
- Calabuig, F., Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., y Añó, V. (2014). Effect of price increases on future intentions of sport consumers. *Journal of Business Research*, 67(5), 729-733.
- Caruana, A., Money, A. H., y Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction—the moderating role of value. *European Journal of marketing*, 34(11/12), 1338-1353.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Chang, K., y Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Chelladurai, P., Scott, F. L., y Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of Fitness Services: Development of a Model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159-172.
- Chiou, J. S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers. *Information y Management*, 41(6), 685-695.
- Choi, K., Cho, W., Lee, S., Lee, H., y Kim, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health

- care provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 57, 913–921.
- Chu, K.M. (2009). The construction model of customer trust, perceived value and customer loyalty. *Journal of American of Business*, 14(2), 98-105.
- Churchill, G. A., y Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., y Collins, M. J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370–388.
- Comisión Europea. (2014). Sport and physical activity (Special Eurobarometer 412). Brussels: European Commission. Brussels: European Commission. Disponible en: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)
- Consejo Superior de Deportes. (2005). Censo Nacional de Instalaciones Deportivas. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/1CenInstDep/>
- Consell Català de l'Esport (2017). El pes econòmic de l'esport a Catalunya el 2013. Document en fase de publicació. Elaborat per Júlia Bosch, Jaume García i Carles Murillo.
- Crompton, J. L., y Mackay, K. J. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, 11(4), 367–375.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral

- intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55.
- Dagger, T. S., y O'Brien, T. K. (2010). Does experience matter? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1528-1552.
- Dagger, T. S., y Sweeney, J. C. (2006). The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life. *Journal of Service Research*, 9(1), 3–18.
- Day, G.S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-36.
- Day, E., y Crask, M. R. (2000). Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 52–60.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: revision teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30, 16-24.
- De Ruyter, K., y Bloemer, J. (1999). Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 320-336.
- Dick, A.S, y Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

- Dimitriades, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. *Management Research News*, 29(12), 782–800.
- Deloitte. (2016). *European Health y Fitness Market 2016*. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016\\_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf)
- Fandos, J.C., Sanchez J., Moliner, M.A., y Monzonis, J. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), 266-283.
- Fandos, J. C., Sánchez, J., Moliner, M. Á., y Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero. *Innovar*, 21(39), 39-52.
- Ferrand, A., Robinson, L., y Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., y Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.
- Gallarza, M., Giacomo, F. A., y Chiappa, D. (2016). Intrinsic value dimensions and the value-satisfaction-loyalty chain: a casual model for services. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 165-185.

- Gallifa, A. y Pin, J.A. coord. (2014). *Actividad Física y deporte: un nuevo enfoque del bienestar: la necesidad de una estrategia ambiciosa para una sociedad activa y saludable*. IESE Business School (ST.345)
- Ganesh, J., Arnold, M. J., y Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65–87.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Velez-Colon, L. y Bernal-Garcia, A. (2016). Service convenience, perceived value, satisfaction and loyalty: A study of consumers from low-cost fitness centers in Spain. *Journal of Physical Education and Sport*, 16, (4), 1146-1152.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., y Bernal-García, A. (2017). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*.
- Gil, I., y Gallarza, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(31), 9–17.
- Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150–152.

- Ha, J., y Jang, S. S. (2010). Perceived values, satisfaction, and behavioral intentions: The role of familiarity in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 2-13.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., y Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European journal of marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Hightower, R., Brady, M. K., y Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697–707.
- Howat, G., y Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268–284.
- Howat, G., y Assaker, G. (2016). Outcome quality in participant sport and recreation service quality models: Empirical results from public aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 19(5), 520–535.
- Howat, G., Crilley, G., y Mcgrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(3–4), 139–161.
- Howat, G., Murray, D., y Crilley, G. (1999). The Relationships between Service Problems and Perceptions of Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions of Australian Public Sports and Leisure Center Customers. *Journal of ParkyRecreation Administration*, 17(2), 42–64.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.

- Hu, H.H., Kandampully, J., y Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111–125.
- Hume, M. (2008). Understanding core and peripheral service quality in customer repurchase of the performing arts. *Managing Service Quality*, 18(4), 349-369.
- Jacoby, J., y Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. John Wiley y Sons Incorporated.
- Jones, T. O., y Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88.
- Jones, M. A., y Suh, J. (2000). Transaction - specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Kandampully, J., y Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kim, D., y 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.
- Kim, Y. K., y Trail, G. (2010). Constraints and Motivators: A New Model to Explain Sport Consumer Behavior. *Journal of Sport Management*, 24(2), 190–210.
- Ko, Y. J., y Pastore, D. L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 84–97.
- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., y Lafazani, M. (2010). The Effect of Service Quality on Customer Loyalty within the Context of Ski

Resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(1), 1–15.

Institut d'Estadística de Catalunya- IDESCAT (2017). Anuari Estadístic de Catalunya. Disponible en:

<https://www.idescat.cat/pub/?id=aecyn=245>

INDESCAT (2015). L'indústria de l'esport a Catalunya. Disponible en:

[https://timtul-media.s3.amazonaws.com/media/indescat/La%20industria%20de%20l'esport%20a%20Catalunya%20-%20Actualitzacio%202015\\_20171031105308.pdf](https://timtul-media.s3.amazonaws.com/media/indescat/La%20industria%20de%20l'esport%20a%20Catalunya%20-%20Actualitzacio%202015_20171031105308.pdf)

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., y Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.

Lam, E. T., Zhang, J. J., y Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.

Lancaster, K. (1971). *Consumer demand: A new approach*. Columbia University Press.

Lee, M., y Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of services Marketing*, 15(2), 113-130.

Lee, J., Graefe, A. R., y Burns, R. C. (2004). Service quality, satisfaction, and behavioral intention among forest visitors. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 17(1), 73-82.

Lee, J.-H., Kim, H.-D., Ko, Y. J., y Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54–63.

- Lehtinen, U., y Lehtinen, J. R. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute.
- Lehtinen, U., y Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: 'physical evidence' and customer satisfaction in local authority leisure centres. *Managing Leisure*, 5(1), 1-16.
- Li, X., y Petrick, J. F. (2010). Towards an Integrative Model of Loyalty Formation: The Role of Quality and Value. *Leisure Sciences*, 32(3), 201-221.
- Macintosh, E., y Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289.
- Majumdar, A. (2005). A model for customer loyalty for retail stores inside shopping malls-An Indian perspective. *Journal of Services Research*, 47-64 (Special Issue).
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., y Tordera, N. (2000). Contribuciones de la Psicología Social al estudio de la satisfacción de los usuarios y consumidores. *Revista de Psicología Social*, 15(2), 117-136.
- Martínez Caro, L., y Martínez García, J. A. (2007). Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research*, 60(2), 108-114.
- Mattila, A. S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.

- McCollough, M. A., Berry, L. L., y Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121–137.
- 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.
- McDougall, G. H. G., y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392–410.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Encuesta de Hábitos Deportivos. Disponible en: [https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta\\_de\\_Habitos\\_Deportivos\\_2015.pdf](https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2016). Anuario de Estadísticas Deportivas. Disponible en: [https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2016.pdf](https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2016.pdf)
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Murray, D., y Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25–43.
- Ndubisi, N. O. (2006). Effect of gender on customer loyalty: a relationship marketing approach. *Marketing Intelligence y Planning*, 24(1), 48-61.

- Nuviala, A., Pérez-Ordás, R., Boceta, M., Grao-Cruces, A., Nuviala, R., y González, J. A. (2012). Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público. *Movimento*, 18(4).
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Fernández, A., Pérez-Turpin, J. A., y Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(42).
- Nuviala, A., Tamayo, J. Iranzo, J., y Falcón, D. (2008) Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- Observatori Català de l'Esport (2017). L'esport a Catalunya. 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport. 2016-2016. Disponible a: [http://www.observatoridelesport.cat/docus/info\\_esport/OCE\\_9\\_info\\_esport\\_ca.pdf](http://www.observatoridelesport.cat/docus/info_esport/OCE_9_info_esport_ca.pdf)
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Academy of Marketing Science*, 30(3), 240-249.
- Papadimitriou, D. A., y Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.

- Parasuraman, A., y Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Academy of marketing science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420-450.
- Pedragosa, V., y Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134.
- Rajaguru, R. (2016). Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low-cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 53, 114–122.
- Reichheld, F. F., y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reichheld, F.F., y Teal, T. (2001). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- Rial, J., Varela, J., Rial, A., y Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10.

- RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(18), 57-73.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of political economy*, 64(3), 242-258.
- Rundle-Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492–500.
- Rust, R. T., y Oliver, R. W. (1994). The Death of Advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 71–77.
- Santacana, C. (2012). Enciclopèdia de l'Esport en Català. Disponible en: <https://www.enciclopedia.cat/obra/Enciclopedia-Especialitzades/EsportpediaCat-Enciclopedia-de-lesport-catala>
- Schlesinger, L. A., y Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17.
- Sebastianelli, R., y Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 19(4), 442-453.
- Secretaria General de l'Esport (2010). *El pes econòmic de l'esport a Catalunya. Generalitat de Catalunya*. Consell Català de l'Esport.
- Secretaria General de l'Esport. (2014). *Cens d'equipaments esportius. Generalitat de Catalunya*. Consell Català de l'Esport.
- Shonk, D. J., y Chelladurai, P. (2008). Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism. *Journal of Sport Management*, 22(5), 587-602.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., y Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.

- Setó-Pàmies, D. S. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.
- Silcox, S., y Soutar, G. N. (2009). Patrons' intentions to continue using a recreation centre: a suggested model. *Managing Leisure*, 14(3), 177–194.
- Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with A case for caution. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 76–98.
- Storbacka, K., Strandvik, T., y Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38.
- Sweeney, J. C., y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18.
- Theodorakis, N. D., Howat, G., Ko, Y. J., y Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centers in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18–35.
- Tian-Cole, S., Crompton, J. L., y Willson, V. L. (2002). An Empirical Investigation of the Relationships Between Service Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions among Visitors to a Wildlife Refuge. *Journal of Leisure Research*, 34(1), 1–24.
- Triadó, X., y Aparicio, P. (2004). El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en entidades deportivas: Un reto actual de consecuencias futuras. *Investigación y Marketing*, 83, 31-38.

- Umashankar, N., Bhagwat, Y., y Kumar, V. (2016). Do loyal customers really pay more for services?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–20.
- Valgo fitness and sport management (2017). 5º Informe Gimnasios Low Cost España 2017.
- Valls, J. F. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias low Cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 11-24.
- Van Leeuwen, L., Quick, S., y Daniel, K. (2002). The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99–128.
- Wang, Y., Lo, W.P., y Yang, Y. (2004). An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: evidence from China's telecommunication industry. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 325-340.
- Wu, C., y Hsing, S. (2006). Less is more: Scarcity influences consumers' value perceptions and purchase intents through mediating variables. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 125-133.
- Xiaoyun Han, X., Kwornik, R. J., y Chunxiao Wang, C. (2008). Service Loyalty. *Journal of Service Research*, 11(1), 22–42.
- Yang, Z., y Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of switching costs. *PsychologyMarketing*, 21(10), 799–822.
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness centre service quality: Empirical results from fitness centres in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031.

- Yoshida, M., y James, J. D. (2010). Customer Satisfaction with Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361.
- Yoshida, M., James, J. D., y Cronin, J. J. (2013). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior. *Sport Management Review*, 16(1), 68-84.
- Yu, C. M. J., Wu, L. Y., Chiao, Y. C., y Tai, H. S. (2005). Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: The case of Lexus in Taiwan. *Total Quality Management y Business Excellence*, 16(6), 707-719.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.



## **CAPÍTULO 3**

### **La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales**

---



## CAPÍTULO 3

### La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales\*

#### 3.1.Introducción

Barcelona es una ciudad que apuesta estratégicamente por el deporte 25 años después de organizar unos Juegos Olímpicos, siendo la cuarta ciudad deportiva en el 2016, detrás de Londres, Río de Janeiro y Lausana, según el índice de ciudades deportivas (TSE Consulting, 2016). Con un peso económico estimado del 2% del PIB de Cataluña (Secretaría General del Deporte de la Generalitat, 2016) Barcelona destaca por su volumen de práctica deportiva estimado del 64% de la población (IDESCAT, 2006).

El tema de estudio de este capítulo se enmarca en este contexto y pretende estudiar la satisfacción de usuarios en centros deportivos como uno de los ámbitos de contribución a la consolidación económica y profesional de este sector. La elección del sector del *fitness*, y en particular los centros municipales en Barcelona como fuente de datos, es interesante, por un lado, por la explotación y rentabilización de inversiones realizadas en eventos significativos (mundiales, olimpiadas, campeonatos internacionales,...) en los últimos 25 años. Por otro lado, la relación del deporte con la salud y los diferentes estilos de vida y la consolidación de un conjunto de empresas vinculadas con el turismo, ha hecho recaer el interés en conocer su posible extrapolación a otras ciudades, tanto españolas como de Europa. Además, permite identificar la satisfacción de usuarios representativos de todas las edades, intereses y categorizaciones que se puedan encontrar en una capital.

El término “satisfacción del cliente” se ha estudiado en diferentes disciplinas, tomando especial importancia ya que si los consumidores se sienten satisfechos con una marca o un producto, realizarán compras repetitivas y llevarán a cabo posibles futuras recomendaciones (Cronin,

---

\* Este capítulo ha sido publicado en la Revista Apunts. Educación Física y Deporte. 2015, nº119, 1er trimestre (enero-marzo), pp. 109-117 ISSN: 1577-4015, bajo el título “La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales en Barcelona”, por Amal Elasri, Xavier Triadó y Pilar Aparicio. La referencia de este artículo se puede encontrar en el Anexo I de la presente tesis doctoral.

Brady y Hult, 2000). Así, el concepto de satisfacción del consumidor ha sido conceptualizado como un componente crucial para el éxito de los centros deportivos. Bodet (2006) consideró el término como un concepto clave, tanto para gestores como para investigadores en el área de servicios.

El presente capítulo nace fruto de la investigación seminal realizada en el año 1999 por los Doctores Triadó, Aparicio y Rimbau<sup>†</sup>, en la que realizaron una encuesta para medir la satisfacción de los centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, con el objetivo de conocer la percepción de los usuarios en una Barcelona post-olímpica. Ante los constantes cambios desde esa fecha hasta la actualidad, surge la necesidad de conocer si los usuarios en pleno siglo XXI y con el sufrimiento de una crisis económica mundial, siguen valorando de la misma forma el servicio ofrecido, y en qué medida lo llegan a valorar.

Por ello, el objetivo que se plantea en este capítulo es el de identificar las variables que subyacen en el nivel de satisfacción de usuarios en un mismo territorio y su evolución o cambio en el tiempo. Se pretende, a la vez, conocer si existen diferencias en la satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de Barcelona según algunas categorizaciones que pueden encontrarse en la ciudad. Finalmente, se quiere conocer el efecto de cada factor en la satisfacción del cliente de una instalación deportiva.

### **3.2. Revisión bibliográfica**

El concepto de satisfacción del cliente ha sido conceptualizado como un componente crucial para el éxito de las organizaciones de *fitness*. Juntamente con éste término, Martínez y Martínez (2007) consideran que la calidad del servicio es un tema de interés en el área de la gestión, por su aplicabilidad en todas las áreas de la gestión, y en especial del sector servicios. Mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, sirve para mejorar su satisfacción (Lu, Tu y Jen, 2011). Asimismo, cabe destacar que mientras que las evaluaciones de la calidad percibida son cognitivas en su mayoría, la satisfacción incluye evaluaciones post-consumo del servicio

---

<sup>†</sup> El artículo titulado “Identification of factors of Customer Satisfaction in Municipal Sport Centres in Barcelona: Some Suggestions for Satisfaction Improvement” está publicado en la revista *Cyber-Journal of Sports Marketing*. Hasta 2017 tiene un total de citas de 36, hecho que refuerza la importancia de tomar como referencia el estudio.

(Gallarza, Gil-Saura y Holbrook, 2011).

El estudio pionero de Oliver (1980) explica la satisfacción del cliente como una “sorpresa inherente” (*pleasurable fulfillment*) a la experiencia de compra, de finita duración y que decae luego en actitudes hacia la compra realizada. Cronin y Taylor (1992) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) valoraron la diferenciación entre los conceptos de calidad de servicio y satisfacción del cliente, considerando que el primero trata sobre una actitud duradera a lo largo del tiempo, mientras que la satisfacción es un juicio transitorio ante un servicio específico.

Fornell (1992) aproximó el término de satisfacción del cliente hacia la producción, justificando que mientras la producción se refiere a la cantidad de output, la satisfacción considera la calidad del output. Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993) lo aproximaron hacia la calidad del servicio percibida por los clientes, mientras Paterson (1983) lo concibió como la medida de la calidad que ofrecen las organizaciones, convirtiéndose en el objetivo principal para obtener una ventaja competitiva. Oliver (1980) explica la satisfacción del cliente como una sorpresa inherente a la experiencia de compra, de finita duración y que decae luego en actitudes hacia la compra realizada. Este autor coincide con Tse y Wilton (1988) en definir la satisfacción como la evaluación ejercida por el sujeto al contraponer las expectativas creadas previamente y el resultado obtenido del consumo de un producto o servicio. Otras investigaciones plantearon el modelo de forma intermedia, siendo la calidad del servicio percibida tanto un antecedente como una consecuencia de la satisfacción (Oliver, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994; Rust y Oliver, 1994; Teas, 1993). Asimismo, existe una amplitud de estudios que consideran que la satisfacción del cliente es uno de los antecedentes de la fidelidad (Andreassen, 2001; Buttle y Burton, 2002; Levesque y McDougall, 2000; Mattila, 2004; Morgan y Hunt, 1994; Oliver, 1999; Singh y Sirdeshmukh, 2000). En general después de una buena experiencia, el incremento en la satisfacción del cliente se traduce en un aumento de su lealtad, mientras que tras una experiencia insatisfactoria, el nivel de lealtad con la organización se ve resentido.

La literatura es ya extensa acerca de la satisfacción del consumidor, servicios en centros deportivos privados o públicos, y la asistencia de eventos deportivos (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis y Groulos, 2004; Calabuig, Molina y Nuñez, 2012; Greenwell, Fink y Pastore, 2002; Martínez y Martínez, 2007; Murray y Howat, 2002; Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koustelios, 2001; Triadó et al., 1999; Van Leeuwen, Quick y Daniel 2002). El paradigma de la disconfirmación ha sido la base de la conceptualización de la calidad del servicio, que ha venido definiéndose como el resultado de la comparación entre lo que el cliente espera del servicio y de lo que realmente percibe, es decir, la discrepancia entre expectativas y percepciones (Grönroos, 1984; Lehtinen y Lehtinen, 1982; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988). Además, Parasuraman et al. (1985) sugieren que el término es resultado de otras cuatro discrepancias, o gaps. Frente a esta perspectiva, Cronin y Taylor (1992, 1994) argumentan que la calidad del servicio debe conceptualizarse sólo a partir de las comparaciones de los clientes, afirmando que concebirla como discrepancia crea ambigüedad.

El estudio pionero de Chelladurai, Scott y Haywood-Farmer (1987) propone la primera escala de medición de la calidad del servicio en el sector deportivo -Scale of Attributes of Fitness Services (SAFS)- en la que se encuentran cinco dimensiones. Otros autores como Kim y Kim (1995), después de las reiteradas aplicaciones del modelo SERVQUAL a principios de los noventa, y de las posteriores críticas por no poderse aplicar de forma universal a todos los servicios, establecen once dimensiones con la escala QUESC- Quality Excellence of Sports Centres, mientras que Howat, Absher, Crilley y Milne (1996) con su estudio a centros deportivos y de ocio elaboran la escala CERM-CSQ de cuatro dimensiones: servicios básicos, calidad de la plantilla, instalaciones y servicios complementarios, apostando por elaborar escalas específicas para cada tipo de servicio. Papadimitrou y Karteroliotis (2000) elaboran el FITSSQ - Fitness and Sport Service Quality- en el que encontraron también cuatro dimensiones: monitores, atractivos y funcionamiento de la instalación, disponibilidad y prestación del programa de actividades. En la última década se han desarrollado otras escalas como la SQFS - Scale of Quality in Fitness Services- con nueve dimensiones (Chang y Chelladurai, 2003), la escala SQAS - Service Quality Assessment Scale- con seis dimensiones (Lam,

Zhang y Jensen, 2005), y la encontrada por Rial, Varela, Rial y Real (2010), la escala Q-Sport-10, que utiliza catorce ítems estructurados en dos dimensiones. Más recientemente, los estudios concluyen que en la investigación sobre calidad del servicio en el sector deportivo y de fitness, debe incluir tanto dimensiones de tipo relacional y de entorno como de resultado (Clemes, Gan y Ren, 2011).

### **3.3. Metodología**

Esta investigación propone una encuesta a usuarios de centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona. Los datos se recogieron durante los meses de abril, mayo y junio de 2013, de 12 centros deportivos<sup>‡</sup>. En algunos centros fueron ellos mismos quienes distribuyeron los cuestionarios entre sus usuarios, a través de los técnicos y personal administrativo, mientras que en otros, dos personas del equipo se trasladaron para realizar la encuesta. La obtención de datos para su realización se hizo en base al cuestionario del artículo de Triadó et al. (1999), que tomó como referencia el modelo propuesto por Parasuraman et al. (1988). En este caso se adaptaron las escalas a las peculiaridades y terminología del sector deportivo.

El universo total lo componen 186.726 abonados, por lo que la muestra a estudiar con un error del  $\pm 3,1\%$  para un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ) fue de 791, de los cuales el 53% fueron hombres y el 47% mujeres. A su vez el 71% eran menores de 50 años, el 45,9% tienen estudios superiores (niveles 6, 7 y 8 según la clasificación ISCED) y el 71% llevaban como usuarios más de un año (tabla 3.1).

---

<sup>‡</sup> Previo a este estudio se realizó un pre-test entre alumnos y exalumnos del Máster de Dirección de Empresas del Deporte y del Máster en Gestión Económica de Entidades Deportivas, todos ellos profesionales del deporte, con el objetivo de validar la encuesta.

**Tabla 3.1. Distribución de la muestra según género, edad, estudios y tiempo como usuario**

<b>Género</b>	Hombre	53%
	Mujer	47%
<b>Edad</b>	de 5 a 15 años	1,4%
	de 16 a 25 años	20,9%
	de 26 a 35 años	22,1%
	de 36 a 50 años	26,4%
	de 51 a 60 años	10,4%
	más de 60 años	17,6%
	Sin datos	1,3%
<b>Estudios</b>	Sin estudios	0,5%
	Estudios primarios	7,3%
	ESO, BUP o FP 1er grado	10,4%
	Bachillerato, COU o FP 2o grado	32,5%
	Diplomado o ingeniero técnico	16,8%
	Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o Doctor	26,3%
	Sin datos	6,2%
<b>Tiempo como usuario</b>	Hasta un mes	3,4%
	Entre un mes y un trimestre	10,7%
	Entre un trimestre y medio año	14,7%
	Más de un año	70,8%
	Sin datos	0,4%

Fuente: Elaboración propia

La calidad del servicio se midió en base a 11 atributos de los centros deportivos. La escala utilizada para todas las preguntas siguen una escala Likert de 10 puntos. Esta valoración es consistente con Ganesh, Arnold y Reynolds (2000). Acorde con Murray y Howat (2002) la medida de valor que relaciona la calidad-precio se preguntó en una sola variable. El análisis de fiabilidad toma un valor correcto, con un alpha de Cronbach de 0,782, según lo propuesto por Schmitt (1996).

Como se desprende de la revisión bibliográfica, la satisfacción es un constructo formado por diferentes variables y factores. Para analizar estos factores se ha realizado un análisis factorial exploratorio (AFE). Los análisis se realizaron con el software SPSS 20. Se ha utilizado como método de extracción el de componentes principales, con rotación varimax, y fijando un valor mínimo de 0,45. La prueba de esfericidad de Barlett ( $p < 0,05$ ) y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO de 0,774 y significación de 0,000) informan que el modelo es adecuado para proceder con el análisis. Como criterio de selección de los factores, se han elegido aquellos con un valor propio mayor que la unidad. La excepción es la variable relativa a la calidad-precio, en el que se ha creído conveniente añadir un factor por la importancia del mismo, y de acuerdo con el modelo propuesto en el estudio previo (Triadó et al. 1999). Posteriormente, se ha realizado una regresión múltiple de los factores obtenidos con anterioridad, con el objetivo de estudiar el efecto de cada factor en la satisfacción del cliente de una instalación deportiva

### **3.4. Resultados**

De media los clientes manifiestan un nivel de satisfacción elevado, de 7,83 puntos, en una escala del 1 al 10 puntos, donde 1 era el mínimo y 10 el máximo. En particular, los aspectos mejor valorados por los clientes son los que están relacionados con los recursos humanos, concretamente el trato humano que reciben de los profesionales técnicos, su nivel formativo y el trato que reciben del personal auxiliar, con una media de 8,33, 7,98 y 7,89 puntos respectivamente. El aspecto con el que los clientes se sienten menos satisfechos es el de las relaciones sociales en el centro, siendo el único indicador por debajo de los 5 puntos (tabla 3.2).

**Tabla 3.2. Media de la satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de Barcelona**

<b>Descripción</b>	<b>Satisfacción media (sobre 10)</b>
El mantenimiento de las instalaciones	7,60
La limpieza de las instalaciones	7,82
Las instalaciones en conjunto	7,60
El trato humano que recibe de los profesionales técnicos	8,33
El nivel formativo de los profesionales técnicos	7,98
El trato que recibe del personal auxiliar	7,89
Información sobre cambios en los servicios que utiliza actualmente	6,70
Información de propuestas de nuevos servicios por parte del centro	6,83
Práctica del deporte para hacer amigos	4,89
Importancia de hacer amigos en el centro	5,04
Relación calidad-precio del servicio	6,39

Fuente: Elaboración propia

Esta radiografía general permite hacer un análisis más segmentado. Se ha realizado un análisis de diferencia de medias utilizando la prueba T para muestras independientes y la ANOVA, con el objetivo de ver si existen diferencias en la satisfacción de los usuarios en función de sus características: género, edad, estudios, distrito en el que vive y horario de uso.

Si se compara la satisfacción de los usuarios en función del género se puede afirmar que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres. Observando las puntuaciones realizadas, las mujeres están más satisfechas que los hombres en cuanto al servicio recibido en las instalaciones deportivas municipales a las cuales están abonadas, con una media de 8,07 respecto a la de los hombres de 7,59 (tabla 3.3).

**Tabla 3.3. Diferencias en la satisfacción según el género**

		<b>Media</b>	<b>Desv. típica</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Género</b>	Hombre	7,5928	1,53651	2,810	,000
	Mujer	8,0696	1,44907		

Fuente: Elaboración propia

En referencia a los estudios de los usuarios de las instalaciones, se observa como a medida que incrementa el nivel de estudios, el resultado de la valoración en la satisfacción de los usuarios es menor, con una media de 7,80.

**Tabla 3.4. Diferencias en la satisfacción según los estudios**

		<b>Media</b>	<b>Desv. típica</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Estudios</b>	Sin estudios	8,3333	1,15470	2,503	,008
	Estudios primarios	8,0526	1,96779		
	ESO, BUP o FP 1r grado	7,8148	1,78263		
	Bachiller o FP 2o grado	7,8549	1,50802		
	Diplomado o ingeniero técnico	7,8561	1,23023		
	Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o Doctor	7,8019	1,44625		

Fuente: Elaboración propia

Se han obtenido diferencias estadísticamente significativas entre la satisfacción y el nivel de estudios, por lo que estas dos variables muestran una asociación entre ellas, en el que a medida que incrementa el nivel de

estudios, menor es su satisfacción general con el servicio recibido en las instalaciones deportivas municipales (tabla 3.4).

Una situación parecida sucede si se relaciona la edad y la satisfacción. Existe una correlación positiva – pero no significativa estadísticamente– entre la edad del usuario y su nivel de satisfacción con el centro. Los usuarios mayores de 60 años muestran una media de satisfacción con el centro de 8,13 puntos, mientras que los más jóvenes, los usuarios de 5 a 15 años, tienen una satisfacción de 7,60 (tabla 3.5).

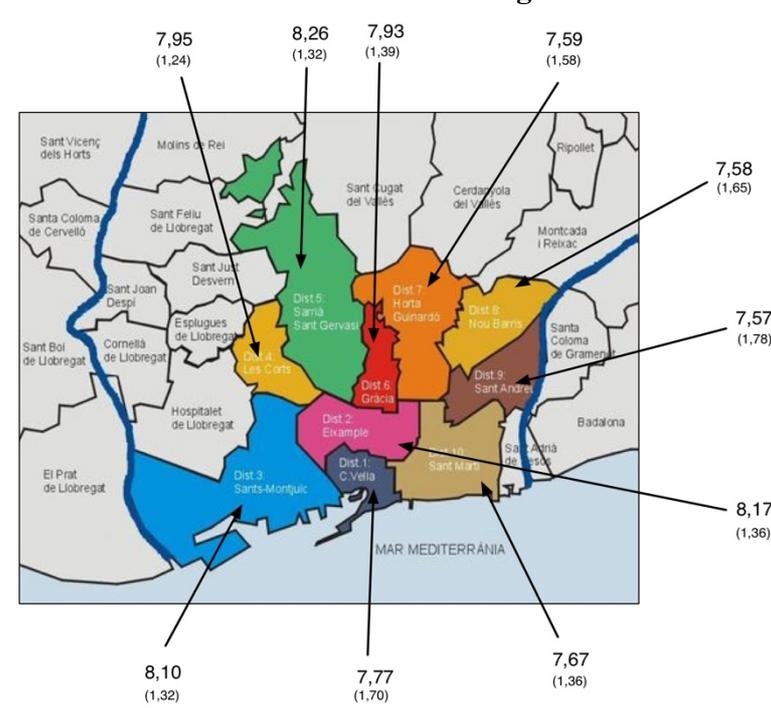
**Tabla 3.5. Diferencias en la satisfacción según edad**

		Media	Desv. típica	F	Sig.
<b>Edad</b>	de 5 a 15 años	7,600	2,06559	,985	,451
	de 16 a 25 años	7,8221	1,502756		
	De 26 a 35 años	7,7816	1,564973		
	De 36 a 50 años	7,7198	1,484137		
	De 51 a 60 años	7,7654	1,389889		
	Más de 60 años	8,1295	1,554957		

Fuente: Elaboración propia

Por distritos de la ciudad de Barcelona, cabe destacar una mayor puntuación en la satisfacción de aquellos barrios con mayor poder adquisitivo, como Sarrià-Sant Gervasi y l'Eixample, cuya media con la desviación típica entre paréntesis es de 8,26 (1,32) y 8,17 (1,36), respectivamente. Los distritos de Sant Andreu, con una satisfacción media de 7,57 (1,78) y Horta-Guinardó, con una media de 7,59 (1,58) son los que reciben una valoración menor (gráfico 3.1).

**Gráfico 3.1. Diferencias en la satisfacción según distritos de Barcelona**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al horario más habitual de uso del centro, los usuarios no difieren mucho entre uno y otro, siendo los del turno de mañana los menos satisfechos con los servicios del centro, al obtener una media de 7,60 (tabla 3.6).

**Tabla 3.6. Diferencias en la satisfacción según horario de uso del centro**

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Horario más habitual	Mañana	7,600	2,06559	1,163	,316
	Mediodía	7,8221	1,502756		
	Tarde	7,7816	1,564973		
	Fines de semana	7,7198	1,484137		
	Otros	7,7654	1,389889		

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de reducir las variables que contribuyen a la satisfacción se ha realizado un análisis factorial obteniéndose cinco factores, resultando

una capacidad explicativa del 80,7% de la varianza, como se muestra en la tabla 3.7.

**Tabla 3.7. Factores identificados. Matriz de componentes rotados**

Descripción	F1	F2	F3	F4	F5
El mantenimiento de las instalaciones	0,875				
La limpieza de las instalaciones	0,871				
Las instalaciones en conjunto	0,798				
El trato humano que recibe de los profesionales técnicos		0,881			
El nivel formativo de los profesionales técnicos		0,845			
El trato que recibe del personal auxiliar		0,644			
Información sobre cambios en los servicios que utiliza actualmente			0,885		
Información de propuestas de nuevos servicios por parte del centro			0,882		
Práctica del deporte para hacer amigos				0,889	
Importancia de hacer amigos en el centro				0,879	
Relación calidad-precio del servicio					0,989

*Nota: F1: Instalaciones; F2: Recursos Humanos; F3: Comunicación; F4: Entorno y clima social; F5: Calidad-precio.*

Fuente: Elaboración propia.

El primer factor recoge las variables referentes a la calidad de las instalaciones. Explica el 37,3% e incorpora variables de mantenimiento y limpieza en las instalaciones. El segundo factor agrupa las variables referentes a los recursos humanos. Explica el 15% del modelo e incluye la profesionalidad percibida del cliente hacia los empleados técnicos, y la del trato recibido tanto del personal técnico como auxiliar. El tercer factor, que explica un 10,5% de la varianza, recoge las variables relacionadas con la comunicación. En este caso se incluyen variables que engloban la valoración del cliente sobre la información que recibe por parte de la organización, es decir, de la información sobre cambios de los servicios que utiliza actualmente o propuesta de nuevos servicios. El factor cuatro recoge la importancia del entorno y clima social que crean los clientes de una organización. Expresa el interés y la importancia de hacer amigos, en este caso practicando deporte. Este factor explica un 9,5% de la variación del modelo. El quinto y último está compuesto por una única variable, la

relación calidad precio. Tiene una capacidad explicativa del 8,3%, destacando que se ha propiciado que esta variable constituyera un solo factor, ya que su comportamiento evidenciaba falta de correlación con las demás.

Posteriormente, se ha realizado una regresión múltiple de los factores obtenidos con anterioridad, con el objetivo de estudiar el efecto de cada factor en la satisfacción del cliente de una instalación deportiva. El modelo de regresión tiene una  $R^2= 0,531$ , con un error típico de estimación de 1,037. El modelo se corrobora estadísticamente por el valor obtenido por el estadístico F y es apropiado para la explicación de la satisfacción global del cliente (tabla 3.8). Los valores del estadístico t muestran que todos los factores son significativos.

**Tabla 3.8. Modelo de regresión múltiple. Coeficientes de regresión**

	Coeficientes no Estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error tip.	Beta		
<i>Constante</i>	7,804	,039		202,015	,000
(F1) Calidad Instalaciones	,790	,039	,522	20,454	,000
(F2) Recursos humanos	,514	,039	,339	13,294	,000
(F3) Comunicación	,525	,039	,347	13,591	,000
(F4) Entorno social	,117	,039	,078	3,037	,002
(F5) Calidad-precio	,210	,039	,139	5,444	,000

Fuente: Elaboración propia

En el modelo la variable calidad de las instalaciones fue el mejor predictor de la satisfacción, con un valor Beta de ,522, mientras que el entorno social presentó el valor Beta más bajo, con un ,078.

El modelo resultante toma la siguiente expresión:

$$\text{Satisfacción} = 7,804 + 0,790(F1) + 0,514(F2) + 0,525(F3) + 0,117(F4) + 0,210(F5) + e_i$$

donde:

F1: Calidad de las instalaciones

F2: Recursos humanos

F3: Comunicación

F4: Entorno y clima social

F5: Relación calidad-precio

$e_i$ : Error típico de estimación

### **3.5. Discusión**

Los resultados sugieren que de todas las variables que se pueden emplear para valorar una organización, en este caso una instalación deportiva, en la mente del cliente pueden reducirse en cinco factores. Estos factores son: la calidad de las instalaciones, los recursos humanos, la comunicación, el entorno social y la relación calidad-precio.

En relación a la valoración del nivel de satisfacción se puede afirmar que ha sido positiva, con una puntuación media de 7,83 puntos sobre un máximo de 10 puntos, cuyo resultado demuestra una valoración general positiva por parte de los usuarios, al igual que los resultados hallados en los estudios previos de Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Turpin y Nuviala (2012) y Rial et al. (2010). Acorde con Triadó et al. (1999) y Nuviala et al. (2012) las variables relacionadas con el factor de recursos humanos fueron las mejor valoradas por los clientes, mientras que la variable de hacer amigos en el centro es con la que se sienten menos satisfechos, a pesar de ser uno de los factores que el cliente emplea para valorar el centro deportivo.

Como afirman Calabuig, Quintanilla y Mundina (2008) en su estudio sobre la calidad percibida en los servicios náuticos, el resultado de una valoración mayor en los recursos humanos es explicado por la idea de que “los técnicos deportivos son esenciales en aquellas actividades en las que intervienen directamente”, por tratarse del factor clave en la prestación del servicio. Además, cabe destacar el componente intangible que lo

caracteriza. La relación existente entre el cliente y la organización, hace que a medida que el cliente percibe un mejor trato acabe estando más satisfecho.

Este estudio pone de manifiesto la importancia de conocer los distintos elementos que conforman la percepción de los clientes en una instalación deportiva, así como el efecto de estos en la satisfacción global. Al analizar las distintas variables que permiten identificar qué grupos de usuarios están más satisfechos con el servicio recibido en la instalación a la que acuden, cabe destacar que las mujeres valoran más positivamente el servicio que los hombres. En cuanto al nivel de estudios cabe destacar que a medida que incrementa el nivel, más exigentes son los usuarios de las instalaciones, ya que sus valoraciones en cuanto a la satisfacción de clientes en los centros deportivos es más elevada.

Por otro lado se ha encontrado que los usuarios de más de 60 años son los que valoran más positivamente la satisfacción del centro, mientras que los más jóvenes, de edad comprendida entre 5 a 15 años son los que la han valorado con una calificación menor. En cuanto al distrito de la ciudad de Barcelona en el que viven, hay que destacar que aquellos que son considerados de mayor poder adquisitivo son con los que los clientes están más satisfechos, Sarrià- Sant Gervasi y l'Eixample. Esto puede ser explicado por la tendencia a tener más cuidado con la calidad de las instalaciones y el servicio que exigen los usuarios de estas zonas, a pesar de asistir a centros deportivos de tipo municipal.

Un aspecto a destacar del trabajo que se presenta es identificar la evolución de los factores de satisfacción entre 1996 y 2013. En el estudio previo de Triadó et al. (1999), los resultados indicaron que los recursos humanos, las instalaciones, la comunicación y la política de precios tienen una influencia real en la satisfacción del consumidor, con este orden jerárquico. Los resultados que se presentan en esta investigación demuestran que el orden que siguen las dimensiones en cuanto a la satisfacción del cliente se han invertido, siendo la calidad de las instalaciones, la comunicación, los recursos humanos, la relación calidad-precio y el entorno social los que tienen dicha influencia.

Parece lógico encontrar a la calidad de la instalación en primer lugar, al tratarse del principal servicio que recibe el cliente al realizar esta actividad, aunque paradójicamente, la valoración hacia los recursos humanos que la componen han perdido peso por parte de los usuarios, respecto al estudio previo de Triadó et al. (1999).

La comunicación, en concordancia con el auge de las tecnologías, en esta nueva era, toma un papel relevante actualmente como consecuencia del esfuerzo por parte de los gerentes para llegar a todos los clientes de la manera más rápida y eficiente posible, si bien aun se encuentran limitaciones en su aplicación. La comunicación externa que se lleva a cabo, no solo está limitada a las expectativas del cliente, sino que también influye en la percepción de éste una vez utilizado el servicio (Parasuraman et al., 1985). Yoo, Lee y Bai (2010) afirman, además, que recientemente las redes sociales se han convertido en un método masivo de comunicación, para construir relaciones más sólidas.

Finalmente, conociendo las limitaciones que tiene el presente trabajo, en investigaciones futuras se realizará un estudio longitudinal entre los resultados obtenidos entre los años 1996 y 2013, con el objetivo de identificar la evolución de las variables que subyacen en el nivel de satisfacción de los usuarios de centros deportivos municipales en un mismo territorio. A la vez que se propondrá un estudio similar a nivel nacional y europeo.

### 3.6. Referencias bibliográficas

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., y Groulos, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 26-52.
- Andreassen, T. W. (2001). From disgust to delight: do customers hold a grudge?. *Journal of service research*, 4(1), 39-49.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., y Zeithaml, V. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Buttle, F., y Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217-227.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43.
- Calabuig, F., Molina, N., y Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-balonmano.com: Journal of Sport Science*, 8(1), 67-81.
- Chang, K., y Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.

- Chelladurai, P., Scott, F. L., y Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: development of a model. *Journal of Sport Management*, 1(1), 159-172.
- Clemes, M. D., Gan, C., y Ren, M. (2011). Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: An empirical analysis. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 35(4), 530-568.
- Cronin, J.J., y Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 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(1), 125-131.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.
- Ganesh, J., Arnold, M.J., y Reynolds, K.E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.
- Greenwell, T.C., Fink, J.S., y Pastore, D.L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129–148.

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Institut d'Estadística de Catalunya. (<http://www.idescat.cat>).
- Kim, D., y Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sports centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Lam, E.T.C., Zhang, J.J., y Jensen, B.E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111.
- Lehtinen, U., y Lehtinen, J.R. (1982). Service quality: A study of quality dimensions. Documento de trabajo. Helsinki: Service Management Institute.
- Levesque, T. J., y McDougall, G. H. (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(1), 20-37.
- Mattila, A. S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.
- Martínez, L., y Martínez, J.A. (2007). Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research*, 60(2), 108-114.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

- Murray, D., y Howat, G. (2002). The Relationships among Service quality, value, satisfaction and future intentions of customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Turpin, J.A., y Nuviala, R. (2012). Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain. *Kinesiology*, 44(1), 94-103.
- Lu, T., Tu, R., y Jen, W. (2011). The role of service value and switching barriers in an integrated model of behavioural intentions. *Total Quality Management y Business Excellence*, 22(10), 1071-1089.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Papadimitriou, D. A., y Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., 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.A., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-39.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality. Implications for future research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Paterson, J. (1983). Bureaucratic reform by cultural revolution. *Canberra Bulletin of Public Administration*, 10, 6-13.

- Rial, J., Varela, J., Rial, A., y Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *International Journal of Sport Science*, 18, 57-73.
- Rust, R.T., y Oliver, R.L. (1994). Service Quality Insights and Managerial Implications from the Frontier. En Rust, R.T y Oliver, R.L. (eds.), *Service Quality New Directions in Theory and Practice*, Beverly Hills: Sage.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment*, 8(4), 350-353.
- Secretaria General de l'Esport (2010). *El pes econòmic de l'esport a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consell Català de l'Esport.
- Singh, J., y Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Teas, K.R. (1993). Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-24.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., y Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), 431-438.
- Triadó, X.M., Aparicio, P., y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3(4).
- TSE Consulting. (2016). Ranking of Sports Cities 2016. Disponible en: [http://www.tseconsulting.com/wp-content/uploads/2016/12/Ranking-of-Sports-Cities\\_Results-December-2016.pdf](http://www.tseconsulting.com/wp-content/uploads/2016/12/Ranking-of-Sports-Cities_Results-December-2016.pdf)

- Tse, D., y Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.
- Van Leeuwen, L., Quick, S., y Daniel, K. (2002). The sport spectator satisfaction model: a conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99-128.
- Yoo, M., Lee, S., y Bai, B. (2010). Hospitality marketing research from 2000 to 2009. Topics, methods, and trends. *Hospitality Marketing Research*, 23(4), 517-532.

## **CAPÍTULO 4**

### **La paradoja de recuperación del servicio en centros deportivos municipales**

---



## CAPÍTULO 4

### La paradoja de recuperación del servicio en centros deportivos municipales<sup>†</sup>

#### 4.1. Introducción

Los clientes del sector servicios son cada día más exigentes, debido al incremento en la competitividad de las empresas. Ante esta situación, las estrategias seguidas por los directivos de los clubs deportivos dan especial importancia a la satisfacción de los usuarios persiguiendo incrementar su fidelidad. Dentro de esta relación cabe tener en cuenta el análisis de las quejas, donde la prestación de un servicio, caracterizada por su intangibilidad, heterogeneidad y alta subjetividad (Lovelock, Patterson y Wirtz, 2015), hacen que por su propia naturaleza sea inevitable que se produzcan fallos en el servicio (Cambra, Melero y Sesé, 2014). Cuando esto ocurre, la percepción, así como la satisfacción del cliente, puede llegar a convertirse en insatisfacción (Michel y Meuter, 2008).

El presente capítulo se centra en el análisis de la recuperación del servicio después de una queja en las instalaciones deportivas, y en concreto en los centros de *fitness*. La importancia del sector es notoria, tal y como se identifica en el informe de la consultora *Deloitte* (2016). Los autores de este informe afirman que el sector europeo de salud y *fitness* presta servicio a 46 millones de consumidores, que generan unos ingresos de 28.000 millones de euros, emplean a 400.000 personas y dispone de 46.500 instalaciones. Con una cuota de mercado total superior a los 26.700 millones de euros, se evidencia el liderazgo de Europa como el mayor mercado en salud y *fitness* del mundo, donde el Reino Unido, Alemania, Italia, Francia y España representan el 64% del total. Según el Libro Blanco del Deporte (European Commission, 2007) el deporte puede contribuir positivamente al crecimiento europeo, la empleabilidad de los ciudadanos y la cohesión social, mientras

---

<sup>†</sup> Este capítulo ha sido publicado en la Revista PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review. 2017, Vol.6, n.3, pp.1-13, bajo el título “Explorando la Paradoja de Recuperación del Servicio en Deportes: Un Estudio en Centros de Fitness”, por Pilar Aparicio, Amal Elasri y Xavier M. Triadó.

que limita el gasto sanitario.

Estos datos ponen de relieve la importancia de los centros de *fitness*, como organizaciones de servicios que “venden” experiencias a los clientes (Barros y Gonçalves, 2009). La práctica del *fitness* afecta a aspectos tan dispares como la salud, el estatus social o las relaciones afectivas, así como genera oportunidades en cuanto a servicios ofrecidos se refiere (Sánchez, 2011). La variedad de centros deportivos en el mercado, ofreciendo los mismos servicios, o similares, incrementa la importancia no solo de atraer al consumidor, sino de retenerlo.

El auge de competidores en todos los segmentos del sector hace necesaria la adaptación hacia la competitividad por ofrecer servicios de una mejor calidad. González y Manfredi (2016) ejemplifican que es el servicio en sí el elemento que ofrece la diferenciación, siendo la calidad del servicio ofrecida el puente necesario para fidelizar a los clientes, así como mejorar la rentabilidad de la organización. Los clientes son cada vez menos tolerantes a los fallos en la prestación del servicio, y la respuesta de las organizaciones pasan por dar una estrategia adecuada para convertirlo en un cliente satisfecho (Jones, 2007). Un fallo en el servicio puede representar o bien un fracaso en la prestación del servicio o bien una oportunidad de futuro para las empresas (Gohary, Hamzeli y Pourazizi, 2016). Una buena estrategia de gestión significa identificar las quejas, y entenderlas como una oportunidad valiosa para construir relaciones sólidas, satisfactorias y duraderas con los clientes, con el objetivo de mejorar el servicio.

En las instalaciones deportivas recuperar un error, puede reforzar el servicio incorrecto. La paradoja de recuperación del servicio (*service recovery paradox*) se define como una situación en la que la satisfacción percibida por el usuario tras un fallo en el servicio y su posterior recuperación, podría llegar a superar el nivel de satisfacción percibido por clientes que habiendo recibido el servicio, no han mostrado ningún motivo de queja (Varela, Vázquez y Iglesias, 2008). Así, un proceso de recuperación del servicio que lleve al éxito podría incidir en la satisfacción del cliente y en consecuencia generar una mayor recomendación. De esta manera influirá de forma positiva en sus intenciones futuras (Cambra, Berbel, Ruiz y Vázquez, 2011).

A pesar de que las instalaciones deportivas son lugares en los que los clientes pueden percibir un fallo en el servicio, tanto por la política de la compañía, como por los procesos de gestión de la calidad en los que se encuentran, son pocos los estudios que se han centrado en tratar este tema. Hasta la fecha los estudios existentes lo han analizado conjuntamente con el ámbito de la calidad del servicio. Michel y Meuter (2008) indicaron que uno de los problemas de la gestión de quejas como tema de estudio es que solo una minoría de los clientes insatisfechos y con algún motivo de queja suele presentar una reclamación. Este aspecto dificulta encontrar una muestra suficiente que haya recibido una recuperación satisfactoria.

El tema de estudio acerca de las estrategias de recuperación de servicios ha incrementado en los últimos años. Las empresas han puesto énfasis en los antiguos clientes, en lugar de intentar captar a nuevos, por su menor coste global. Es por este motivo que algunos estudios se han centrado en el análisis de los efectos de la recuperación del servicio en las evaluaciones de los clientes, como es la satisfacción posterior a la estrategia de eliminación de la queja utilizada por la empresa (Baker, Meyer y Johnson, 2008). Otras investigaciones han tratado la eficacia de la justicia percibida por el cliente después de un fallo en el servicio (Aguilar y Fandos, 2013; del Río, Vázquez y Díaz, 2009). Más recientemente, Gohary et al. (2016) presentaron un estudio cuyo objetivo evaluaba los efectos de la creación y destrucción de valor en los procesos de fallos en el servicio, así como en la paradoja de la recuperación del servicio. Este estudio concluyó que el uso de la creación del valor en un servicio, puede llevar a causar la paradoja en el mismo.

El objetivo de este estudio se centra en analizar los perfiles de usuarios de centros deportivos municipales que han mostrado tener un motivo de queja y comparar el nivel de satisfacción de entre los usuarios que sí que llegaron a quejarse de los que no lo hicieron. Se examina, además, si se cumple la paradoja de recuperación del servicio en los centros de *fitness*.

## 4.2. Revisión bibliográfica

### 4.2.1. Recuperación del servicio (*service recovery*)

Un fallo en el servicio (*service failure*) se define como un problema, real o que percibe el cliente, producido en el momento de la prestación del servicio por parte del proveedor (Maxham, 2001; Michel y Meuter, 2008; Weun, Beatty y Jones, 2004). La propuesta del proveedor ante este fallo en el servicio, es lo que se conoce como estrategia de recuperación del servicio (*service recovery*). La recuperación del servicio se entiende como el conjunto de acciones que desarrolla la empresa para solucionar la percepción de aquellos clientes que han recibido un fallo en el servicio (Grönroos, 1998).

La respuesta que puede dar el proveedor del servicio ante esta situación puede ser “tangible”, es decir darle al cliente una compensación para remediar los daños producidos como por ejemplo el reembolso. También puede darse una respuesta “intangible”, que vendría a ser el conjunto de acciones personales con las que el proveedor maneja la situación (McDougall y Levesque, 1999), pidiendo disculpas o bien dando algún tipo de asistencia al cliente. Algunos estudios académicos demuestran que la combinación de ambos genera una percepción positiva en el cliente (Mattila, 2006).

Es ante esta situación de “éxito” en la gestión de los fallos en el servicio, y en la posterior percepción positiva del cliente respecto a la estrategia empleada, que puede darse la posibilidad de que la satisfacción percibida por el cliente supere el nivel percibido de aquellos que han recibido el servicio sin fallo alguno (Michel y Meuter, 2008). A este efecto se le conoce como paradoja de recuperación del servicio (*service recovery paradox*). Los trabajos pioneros que analizaron dicha paradoja son los de Bitner, Booms y Tetreult (1990) y McCollough y Bharadwaj (1992), cuyas implicaciones se ven reflejadas en el incremento de la fidelidad del cliente (Magnini, Ford, Markowski y Honeycutt, 2007; Maxham y Netemeyer, 2002), en procesos positivos del boca-oreja, en la incidencia positiva de la compra futura, así como el fortalecimiento de la relación empresa-cliente.

El trabajo de DeWitt, Nguyen y Marshall (2008) concluyó que una gestión eficiente de las quejas relacionadas con la prestación del servicio permitiría establecer relaciones rentables a largo plazo con los clientes. Por otro lado, una mala gestión podría derivar en niveles mayores de insatisfacción. Cambra et al. (2011) especificaron para el sector de la telefonía móvil que un cliente reclama cuando no se cumplen sus expectativas. Hess, Ganesan y Klein (2003) definen las expectativas en el marco de los procesos de recuperación del servicio, como la esperanza de que la solución que se obtendrá al problema será la más apropiada, es decir, que se trata de las creencias sobre el rendimiento esperado de un servicio, reflejando un rendimiento anticipado (Laufer, 2002). De esta manera, se espera, que cuanto mayores sean las expectativas de los clientes, mayor será su nivel de exigencia (Huang, 2008).

En este sentido, algunos estudios ponen en duda si la recuperación del servicio provoca más satisfacción posterior que la ausencia de fallo (Fayos, Moliner y Ruiz, 2015). Michel y Meuter (2008) demostraron el efecto positivo y el apoyo a la paradoja de recuperación del servicio, mientras que otros no demuestran el efecto (De Matos, Henrique y Vargas, 2007).

Las investigaciones realizadas para confirmar la paradoja de recuperación del servicio en el sector de las instalaciones deportivas son escasas. La mayoría de los estudios han sido aplicados en el sector de la hotelería y restauración (McDougall y Levesque, 1999), telefonía móvil (Cambra et al., 2011; Cambra, Berbel, Ruiz y Vázquez, 2013), entidades financieras y en menor medida, en el comercio minorista (Fayos, Moliner y Ruiz, 2015). Cabe destacar, que debido a la dificultad de encontrar una muestra significativa para el análisis de las quejas, muchos estudios se centran en muestras formadas por estudiantes, aunque ello comporte la generalización de resultados (Fayos et al., 2015). Realizar estudios en el ámbito de los servicios, como es el caso del deporte, puede tener importancia y aportar nuevas luces a la mejora de la prestación del servicios, así como la satisfacción y fidelización de las personas.

#### 4.2.2. Satisfacción del cliente

Los estudios que tratan conjuntamente el análisis de la satisfacción del cliente dentro del proceso de la recuperación del servicio, definen la satisfacción como un concepto post-servicio. Maxham (2001) define la satisfacción de la recuperación post-servicio (*post-service recovery satisfaction*) como una evaluación del servicio por parte del cliente después de la interacción con la empresa. De esta manera, cuando el cliente percibe una insatisfacción con el servicio, la empresa se ve obligada a actuar de forma inmediata para conseguir un doble objetivo. El primero es solventar la insatisfacción con el fallo en el servicio, mientras que el segundo trata de evitar una nueva insatisfacción con la posible respuesta ante el fallo (Aguilar y Fandos, 2013).

Cuando un cliente percibe un esfuerzo por parte de la empresa en reparar el fallo en el servicio, su satisfacción aumenta. Si además, el proceso de recuperación es eficaz, el cliente puede llegar a estar más satisfecho que si no se hubiera producido la queja (De Matos et al., 2007).

En este sentido, algunas investigaciones se han centrado en analizar la paradoja de la recuperación del servicio a través de una segmentación de la muestra. Así, Cambra et al. (2011) demostraron, en su análisis en el sector de la telefonía móvil, una mayor exigencia por parte de los clientes con mayor nivel educativo, que derivaba, a la vez, en una mayor lealtad que aquellos con niveles inferiores. En el mismo sector, investigaron el papel del género como variable moderadora en el proceso de recuperación, en el que concluyeron que los hombres son más exigentes que las mujeres al tratar con el proveedor del servicio.

En el sector que estudiamos en la presente tesis doctoral, uno de los fallos más denunciados por los clientes de centros deportivos hace referencia a su percepción de que no les ofrecieron nada para solucionar los errores, limitándose a tomar nota de la queja, y que no se sintieron adecuadamente compensados en modo alguno (Vila, Gombau, Manassero, 2009). Por ello se hace necesario prestar un servicio adecuado en cada encuentro con el usuario, especialmente después del fallo en el mismo. El sistema de recuperación utilizado por la empresa, que llegue a involucrar recursos

sociales como la amabilidad, el esfuerzo y la disculpa (Aguilar y Fandos, 2013) tiene un efecto positivo en la justicia percibida por el cliente (Chan, Wan y Sin, 2007). La justicia percibida ha sido analizada en muchos estudios como antecedente de la satisfacción en el marco de la recuperación del servicio, y es entendida como el trato que recibe el cliente en el proceso de recuperación de un fallo en el servicio. Recoge aspectos como la amabilidad, el esfuerzo, la honestidad y la cortesía (Varela, Vázquez y Iglesias, 2008). Algunos estudios han presentado un análisis que recoge tres dimensiones de justicia percibida: distributiva, de procedimiento e interactiva, que tienen un efecto positivo en la satisfacción del cliente (Karatepe, 2006).

### **4.3. Metodología**

#### **4.3.1. Muestra**

Esta investigación presenta los resultados de una encuesta a usuarios de 12 centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, de un total de 42 con los que cuenta la ciudad. El muestro fue estratificado, de tipo intencional no probabilístico. El universo total lo componen 186.726 abonados, por lo que la muestra a estudiar con un error del  $\pm 3,1\%$  para un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ) fue de 791, de los cuales el 53% fueron hombres y el 47% mujeres. A su vez el 71% eran menores de 50 años, el 45,9% tienen estudios superiores y el 71% llevaban como usuarios más de un año. De las 791 encuestas recogidas válidas, 642 sujetos manifestaron haber tenido algún motivo de queja con el centro deportivo.

#### **4.3.2. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario compuesto por una escala de 32 ítems que recogían atributos referentes a la calidad del servicio, la satisfacción, el valor percibido del servicio, las intenciones futuras y la gestión de las quejas en el centro deportivo (Tabla 4.1). Los ítems fueron adoptados de estudios previos (Ganesh, Arnold y Reynolds, 2000; Murray y Howat, 2002; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Triadó, Aparicio y Rimbau, 1999).

**Tabla 4.1. Resumen de variables seleccionadas en el cuestionario**

Constructos	Dimensión	Ítems
Quejas	Gestión de quejas	¿Ha tenido algún motivo de queja? Si ha tenido motivo de queja, ¿se quejó?
	Motivos por los que se quejó	Me trataron con cortesía Respondieron rápidamente Atendieron bien mi demanda
		Porque no sabía dónde o a quién quejarme Porque creo que a lo mejor no me hubieran hecho caso
	Motivos por los que no se quejó	Tenía pensado hacerlo, pero al final no pude Porque no era una cuestión muy importante
Satisfacción	Satisfacción	En conjunto, estoy satisfecho con el centro
		Vinculación con el centro
		Creo que dentro de un año seguiré viniendo

Fuente: elaboración propia

La escala utilizada para todas las preguntas es de tipo Likert, que oscilaba entre 1 (poco de acuerdo) a 10 (muy de acuerdo). El análisis de fiabilidad toma un valor correcto, con un alpha de Cronbach de .825, que permite garantizar el nivel de fiabilidad de la escala de medida.

### 4.3.3. Procedimiento

La muestra se recogió de forma aleatoria durante los meses de abril, mayo y junio de 2013, de 12 centros deportivos. El trabajo de campo se realizó mediante un cuestionario administrado con presencia del encuestador, que evitaba interpretaciones equivocadas a cada cuestión, respondiendo a las dudas que podían generar las preguntas. En algunos centros fueron ellos mismos quienes distribuyeron los cuestionarios entre sus usuarios, a través de los técnicos y personal auxiliar, mientras que, en otros, dos personas del equipo se trasladaron para realizarlas. En el primer caso se hizo llegar una

ficha técnica con las pautas necesarias para llevar a cabo la encuesta, donde se recomendaba, entre otras, pasar las encuestas en los diferentes horarios de funcionamiento del centro. En el segundo caso, las dos personas se colocaron en los lugares de mayor paso del centro (entrada y salida) y las encuestas se realizaban o bien mediante entrevista personal o bien lo hacían los mismos usuarios sentados en el área social del centro. El tiempo aproximado de respuesta fue de unos 10 minutos en promedio. Antes de proceder a la recogida de datos se pidió permiso a el Institut Barcelona Esports, organismo autónomo del Ayuntamiento de Barcelona con el encargo de gestionar el deporte en la ciudad, responsable de las instalaciones deportivas municipales.

#### **4.3.4. Análisis estadístico**

Para el análisis de datos se utilizó el paquete informático SPSS 23. Se llevó a cabo un análisis de diferencia de medias utilizando la prueba T para muestras independientes.

#### **4.4. Resultados**

Del total de la muestra, casi un 24% de los usuarios consideran que han tenido algún motivo de queja, de los cuales, un 72,4% interpusieron dicha solicitud en el centro.

El perfil sociodemográfico de los clientes que realizaron alguna queja es de un 51,9% de hombres, con estudios medios o universitarios, que representan un porcentaje acumulado del 86%, de los cuales el 74,3% tiene una satisfacción general media hacia el centro superior a siete puntos sobre diez, en concreto la satisfacción media era del 7,17 y recomendarían el centro en un 7,4 sobre 10 (tabla 4.2).

**Tabla 4.2. Perfil sociodemográfico de los usuarios que presentaron queja**

<b>Género</b>	Hombre	51,9%
	Mujer	48,1%
<b>Edad</b>	de 16 a 25 años	8,3%
	de 26 a 35 años	17,4%
	de 36 a 50 años	30,3%
	de 51 a 60 años	16,5%
	más de 60 años	27,5%
<b>Estudios</b>	Primarios	5%
	Secundarios	9%
	Bachillerato o FP 2º grado	32%
	Diplomado o ingeniero técnico	21%
	Licenciado o ingeniero superior	33%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.3., se observa que la percepción de los usuarios ante la respuesta de la queja realizada por el centro tiene, en todos los casos, una valoración media inferior a 7 puntos (sobre 10). De ahí se desprende que no fue una respuesta notablemente positiva. En la mayoría de los casos las quejas se trataron de forma genérica, sin especificar su tipología.

**Tabla 4.3. Percepciones de los usuarios de la respuesta a las quejas**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Me trataron con cortesía	108	1	10	6,9630	2,29557
Respondieron rápidamente	106	1	10	5,8679	2,48836
Atendieron bien mi demanda	105	1	10	5,2857	2,85116

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los usuarios que tenían un motivo de queja, pero no se quejaron, es interesante analizar que un 34,5% respondieron que no lo hicieron porque pensaban que no les habrían hecho caso, mientras que un 31% manifestó que no se trataba de un asunto importante.

Para analizar la paradoja de la recuperación del servicio en la tabla 4.4 se presenta un análisis de comparación de medias entre los clientes que han tenido motivos de queja y los que no y, una segunda fase, de si han llevado

a cabo la queja o no. Como se desprende de la tabla, existe diferencias significativas<sup>‡</sup> entre el nivel de satisfacción de los clientes que han tenido motivos de queja de los que no. Sin embargo, se puede observar que las diferencias de medias, aunque pequeñas, son en sentido contrario entre aquellos clientes que, teniendo motivos de quejas, se han quejado. En este caso, el nivel medio de satisfacción es superior en aquellos que se han quejado y por tanto se confirma la paradoja de la recuperación del servicio.

**Tabla 4.4. Análisis de comparación de medias**

	<b>Nivel medio de satisfacción</b>
Cientes que han tenido motivos de queja	7,12
Cientes que NO han tenido motivos de queja	8,07
De los que sí tienen motivos de queja, se han quejado	7,14
De los que sí tienen motivos de queja, NO se han quejado	7,09

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de corroborar estadísticamente el efecto positivo de los motivos de queja en la satisfacción del cliente de las instalaciones deportivas, se ha realizado un análisis de regresión lineal entre la satisfacción percibida por los usuarios y la existencia de algún motivo de queja. El modelo de regresión tiene una  $R^2= 0,071$ , con un error típico de estimación de 1,458. Cómo es lógico, el valor de la  $R^2$  es bajo ya que existen muchos otros factores que explican la satisfacción, pero el objetivo de este trabajo se centra en el análisis de la relación positiva entre los motivos de queja y la satisfacción de los clientes, y así se ha corroborado.

El modelo se corrobora estadísticamente por el valor obtenido por el estadístico F y es apropiado para la explicación de la satisfacción del

<sup>‡</sup> Para confirmar esta afirmación estadísticamente se ha llevado a cabo un análisis de comparación de medias. Bajo las hipótesis de normalidad e igual varianza la comparación de ambos grupos puede realizarse en términos de un único parámetro como el valor medio. De este análisis se concluye que existe una diferencia estadística en el nivel de satisfacción de los clientes si comparamos los que consideran que han tenido razones para quejarse de los que no.

cliente. Los valores del estadístico t muestran que la variable independiente es significativa, con un valor  $\beta$  de ,952 (tabla 4.5).

**Tabla 4.5. Modelo de regresión**

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>						
<b>Modelo</b>		<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Coefficientes tipificados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
		<b>B</b>	<b>Error típ.</b>	<b>Beta</b>		
<b>1</b>	<b>(Constante)</b>	6,174	,246		25,062	,000
	<b>Ha tenido motivo de queja</b>	,952	,136	,267	7,011	,000

a. Variable dependiente: satisfacción

Fuente: elaboración propia

El modelo resultante toma la siguiente expresión:

$$Satisfacción = 6,174 + 0,952(motivo de queja) + e_i$$

#### 4.5. Discusión

Se observa que aquellos usuarios que teniendo un motivo de queja llevan a cabo esta queja están notablemente satisfechos cumpliendo con la paradoja de la recuperación del servicio. No obstante, la percepción hacia la respuesta de la queja que ofrecen los centros deportivos municipales es mejorable, obteniendo puntuaciones inferiores a siete puntos. Estos resultados evidencian que los centros deportivos no están gestionando todavía correctamente la resolución de las mismas, y existe un campo de mejora en la gestión.

Los resultados confirman que existe una relación positiva entre la satisfacción y los motivos de queja, de modo que los usuarios perciben la existencia de algún motivo de queja implica un mayor nivel de satisfacción con el centro, tal y como se demuestra en la paradoja de recuperación del servicio. La existencia de un error en el servicio, no implica directamente una insatisfacción permanente del cliente, que conllevaría a una baja por su parte. Una buena estrategia de recuperación de los fallos en el servicio permite aumentar la satisfacción de los clientes, por tanto, aquellos que se

muestran más exigentes con el servicio, y que presentan alguna queja, ante una estrategia de solución de los errores en el servicio por parte del centro, implica mayores niveles de satisfacción.

Se recomienda a los gerentes o responsables de dirección de centros deportivos tener un sistema de recogida, análisis y seguimiento. La estrategia de recuperación merece un proceso de definición en el plan estratégico que permita incrementar la satisfacción general de los usuarios, así como su percepción en relación al fallo en el servicio. Un claro ejemplo que permitiría ayudar a los clientes a replantear el servicio, y en consecuencia, permanecer fiel al centro deportivo, pasaría por expresar una explicación sencilla y oportuna por parte del equipo directivo (Wang y Mattila, 2011).

Las estrategias llevadas a cabo por la dirección de un centro deportivo apuntan a que todos los clientes son importantes, por lo que tener en cuenta la importancia de la justicia interpersonal a la hora de atender sus demandas se convierte en un factor de éxito en la gestión de quejas. Los clientes evalúan la calidad del servicio, no solo en función del resultado obtenido, sino por el buen trato recibido por parte de los empleados del centro. Los gerentes de los centros deportivos deberían ser capaces de identificar la percepción de las “emociones” y “experiencias”, para evitar que la exposición de una queja y la posterior respuesta de la misma disminuya su satisfacción, y pueda derivar en un motivo de baja por parte del cliente.

En esta línea, la teoría del empujón (*nudge theory*) ideada por el Premio Nobel de Economía en 2017, Richard Thaler, presupone que el ser humano tiene una gran inercia a la hora de tomar decisiones, de manera que resulta conveniente a la hora de tomar medidas que permitan mejorar la relación con el cliente, dar pequeños “empujones” que les animen a tomar la decisión en la dirección que se presume correcta y más beneficiosa para ellos (Thaler y Sunstein, 2008). Por ello, si queremos provocar comportamientos a los clientes, pongámosles las cosas fáciles. Se debería incidir en un esfuerzo por parte de los gerentes para que sus actuaciones superen las expectativas de los clientes, y les sorprendan, por ejemplo, con recompensas novedosas y que aporten gran valor añadido, dependiendo del perfil de cliente que ha presentado la queja.

Otra de las recomendaciones que se plantean atañe a las buenas prácticas de gestión, en la que se apliquen un sistema de cero fallos para garantizar un buen servicio desde el inicio. Uno de los ejemplos más aplicados es el sistema de gestión de calidad total (TQM) que implica crear una conciencia de calidad haciendo partícipes a todos los miembros del centro (Cambra et al., 2011). Para conseguirlo, es necesario crear una cultura organizativa que lleve a ello, y la selección y formación de los empleados hacia esta dirección.

Finalmente, Karande, Magnini y Tam (2007) utilizaron el término *recovery voice*, en el que preguntaban a los clientes qué es lo que tiene que hacer el proveedor del servicio para satisfacerle. Aunque de difícil implementación, no deja de ser importante su aplicación, ya que gracias a la interacción que se consigue con el cliente, este se sentirá más satisfecho y en consecuencia más propenso a mantener una relación duradera con el centro (Cambra et al., 2011).

Las limitaciones del presente estudio, que motivan futuras investigaciones, hacen referencia al cuestionario, ya que se procedió a realizarlo de forma genérica a todos los usuarios de los centros deportivos mencionados. Sería interesante trabajar con aquellos usuarios que han tenido algún motivo de queja con la instalación deportiva, y que además han presentado una reclamación. De esta manera se podría conocer las motivaciones y los efectos de una buena respuesta en la satisfacción y las intenciones futuras.

#### 4.6. Referencias bibliográficas

- Aguilar, O. N., y Fandos, C. F. (2013). El papel de la experiencia previa y la justicia interpersonal en el sistema de recuperación del servicio tras un fallo. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 103-133.
- Baker, T. L., Meyer, T., y Johnson, J. D. (2008). Individual differences in perceptions of service failure and recovery: the role of race and discriminatory bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 552-564.
- Barros, C., y Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5, 384–395.
- Bitner, M.; Booms, B., y Tetreult, M. (1990). The service encounter: diagnosis favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Cambra-Fierro, J. J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz- Benítez, R., y Vázquez-Carrasco, R. (2011). Análisis de los procesos de recuperación del servicio en el sector de telefonía móvil. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 173–184.
- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz-Benítez, R., y Vázquez-Carrasco, R. (2013). Analysis of the moderating role of the gender variable in service recovery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 408-418.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., y Sesé- Oliván, F. J. (2014). From dissatisfied customers to evangelists of the firm: A study of the Spanish mobile service sector. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 191–204.

- Chan, H., Wan, L.C., y Sin, L. Y. (2007). Hospitality service failures: Who will be more dissatisfied? *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 531-545.
- Deloitte. (2016). European Health y Fitness Market 2016. Retrived from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016\\_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf)
- De Matos, C. A., Henrique, J. L., y Vargas, C. A. (2007). Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., y Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- DeWitt, T., Nguyen, D. T., y Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, 10(3), 269-281.
- European Commission. (2007). White paper on a strategy for Europe on Nutrition, overweight and obesity related Health issues. Brussels, Belgium.
- Fayos-Gardó, T.; Moliner-Velázquez, B., y Ruiz-Molina, M. E. (2015). ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 46, 54-69.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., y Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.

- Gohary, A., Hamzeli, B., y Pourazizi, L. (2016). A little bit more value creation and a lot of less value destruction! Exploring service recovery paradox in value context: A study in travel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 189-203.
- González, J. M.G., y Manfredi, L. C. (2016). EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio?. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 290-294.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338.
- Hess, R., Ganesan, S., y Klein, N. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 127–145.
- Huang, W. (2008). The impact of other-customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19, 521–536.
- Jones, C. (2007). Understanding service recovery satisfaction from a service encounter perspective: A pilot study. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 41–51.
- Karande, K., Magnini, V.P., y Tam, L. (2007). Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors. *Journal of Service Research*, 10, 187–193.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- Laufer, D. (2002). Are antecedents of consumer dissatisfaction and consumer attributions for product failures universal?. *Advances in Consumer Research*, 29(1), 312-317.

- Lovelock, C., Patterson, P., y Wirtz, J. (2015). *Services Marketing*. Australia: Pearson Education.
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., y Honeycutt Jr, E. D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213-225.
- Mattila, A.S. (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing*, 20(7), 422-428.
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- Maxham, J.G., y Netemeyer, R.G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.
- McCollough, M., y Bharadwaj, S. (1992). The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. In Allen, C. y Madden, T. (Eds.), *Marketing Theory and Applications*. American Marketing Association, Chicago, IL.
- McDougall, G., y Levesque, T. (1999). Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6-15.
- Michel, S., y Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated? *Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441-457.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A., y Berry, L.(1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-39.
- Sánchez, J. (2011). *Business y Fitness: El negocio de los centros deportivos*. Editorial UOC.

- Thaler, R.H., y Sunstein, C.R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. *Constitutional Political Economy*, 19(4), 356-360.
- Triadó, X.M.; Aparicio, P. y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*. 3(4).
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., y Iglesias-Argüelles, V. (2008). The influence of emotions on customer's cognitive evaluations and satisfaction in a service failure and recovery context. *The Service Industries Journal*, 28(4), 497-512.
- Vila, I., Gombáu, C., y Manasero, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de Psicología del Deporte*, 4(1), 59-74.
- Wang, C.Y., y Mattila, A.S. (2011). A cross-cultural comparison of perceived informational fairness with service failure explanations. *Journal of Services Marketing*, 25(6), 429-439.
- Weun, S., Beatty, S. E., y Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.



## **CAPÍTULO 5**

### **Segmentación de clientes en centros deportivos municipales**

---



## CAPÍTULO 5

### Segmentación de clientes en centros deportivos municipales\*

#### 5.1. Introducción

Los gerentes de instalaciones deportivas, tanto de tipo público como privado, están desarrollando estrategias de marketing efectivas, focalizadas especialmente en nichos de mercado emergentes (Lee, Kim, Ko y Sagas, 2010), debido a patrones de comportamiento heterogéneos de sus clientes y la alta competitividad que presenta el sector. La importancia de detectar aquellos atributos que los clientes más valoran en un servicio y los motivos por los cuales toman esa elección, permiten a los gestores deportivos disponer de más información para una mejora en los planes de marketing y en el desarrollo de actividades deportivas y servicios de mayor interés para los clientes (Miragaia y Martins, 2015). La captación de clientes se ha convertido en una tarea difícil y muy costosa, y por ello las empresas deben establecer estrategias que permitan gestionar mejor sus relaciones con éstos.

Si las empresas consiguen que los clientes permanezcan más tiempo como “clientes”, que durante ese tiempo realicen mayores transacciones, que sean más rentables, y que fomenten a los demás a ser también “clientes” de la empresa, se conseguirá el efecto denominado como “economías de la fidelidad” (Huete y Pérez, 2003), en las que el beneficio logrado, será mayor que el coste económico de recibir a un cliente. El sector privado de organizaciones de *fitness* es considerado como el líder en el sector de las instalaciones de ocio en España (García, Lera-López y Suárez, 2011), en parte gracias a la introducción del modelo *low-cost* (García, Gálvez, Bernal y Vélez, 2016). En el caso de Cataluña, a lo largo del tiempo, ha habido un importante cambio en la gestión de las instalaciones deportivas de propiedad pública, donde la gestión indirecta a través de empresas y

---

\* Este capítulo ha sido publicado en la Revista de Psicología del Deporte. 2016, Vol. 25, Suppl 1, pp. 15-18 ISSN: 1132-239X, bajo el título “Los usuarios de los centros deportivos públicos: una aproximación de segmentación sobre hábitos deportivos y satisfacción”, por Amal Elasri, Xavier Triadó y Pilar Aparicio.

también de asociaciones y federaciones deportivas, ha aumentado de manera considerable. La fórmula de gestión indirecta, más común entre los municipios catalanes hasta la fecha, es la concesión administrativa – un tipo de gestión indirecta que está dando buenos resultados hasta el momento-. Se define como un contrato entre la Administración y la organización concesionaria para la construcción y explotación, en algunos casos, o bien tan solo explotación del equipamiento deportivo en cuestión (Secretaria General de l'Esport, 2010).

Como en otros campos, en el área del *fitness* existen estudios sobre segmentación de clientes que centran el fenómeno desde el punto de vista de la motivación (e.g. Nuviala et al., 2014; Teixeira y Correia, 2009;) y otros que tratan sobre el punto de vista de la satisfacción (e.g. Avourdiadou y Theodorakis, 2014). Los estudios de Lunas-Arocas y Li-Ping (2005) y Rial, Alonso, Rial, Picón y Varela (2009) se han centrado en analizar los diferentes perfiles de usuarios de centros deportivos privados. Algunos de ellos concluyen que los clientes no son homogéneos y que necesitan un trato diferente en relación a distintas variables. A pesar de las investigaciones en el área, aun son pocos los estudios en el sector deportivo que traten sobre la segmentación basada en la satisfacción, así como aquéllos que, centrados en el ámbito del sector público, en el contexto deportivo.

El objetivo de este capítulo es analizar los diferentes perfiles de usuarios de los centros deportivos públicos de la ciudad de Barcelona, que toman como particularidad la propiedad pública de gestión privada. A la vez se pretende analizar si las variables que miden la satisfacción de los usuarios varían en función de los segmentos definidos.

## **5.2. Revisión bibliográfica**

La segmentación de clientes se ha convertido en una de las prácticas más habituales del marketing para identificar diferentes grupos de consumidores. Consiste en identificar comportamientos similares entre personas de un determinado mercado, tratando de formar un grupo (o grupos) con características similares. Kotler y Armstrong, (2004) consideran la segmentación como una herramienta clave para las estrategias

de marketing, de manera que con esta división se pueda identificar mejor a los diversos grupos de clientes, ofreciéndoles servicios que satisfagan de forma única sus necesidades. Así, la segmentación permite reorganizar mercados heterogéneos en pequeños segmentos de mercado, más homogéneos entre ellos, teniendo en cuenta las características y necesidades de sus clientes, así como su comportamiento. La información que se desprende de este análisis es crucial para la planificación estratégica de cualquier empresa. Surge la necesidad de perfilar a los usuarios de instalaciones deportivas, debido al crecimiento que ha experimentado el sector, y con el objetivo de ser utilizada como una herramienta estratégica para responder a un mercado competitivo creciente, así como de adecuar la oferta a la demanda (Nuviala et al., 2014).

Crear grupos de clientes permite comprender mejor a los usuarios, y los gerentes pueden elaborar estrategias de comercialización y personalización de los servicios que ofrecen (Dixon, Backman, Backman y Norman, 2012). Las ventajas que ofrece la segmentación de clientes en el contexto deportivo permiten a los centros diferenciarse, estableciendo políticas de precios, desarrollando servicios y creando campañas de publicidad adecuadas para el *target* en cuestión.

García et al. (2016) exponen que el conocimiento de los clientes proporciona a las organizaciones deportivas información acerca de la proporción relativa de usuarios con un perfil determinado y cuáles son las características sociodemográficas de los usuarios de dichos tipos de perfiles. Los gerentes de las instalaciones deportivas podrán satisfacer, de una forma más eficiente, las necesidades de sus clientes adaptándose a la diversidad de intereses y de motivaciones (Funk, Filo, Beaton y Pritchard, 2009).

Kotler y Armstrong (2004) propusieron la no existencia de una única manera correcta para segmentar un mercado. Las investigaciones lo confirman en el sector deportivo, pues se han centrado en aplicar diferentes técnicas utilizadas de forma individual o combinada (geográfica, demográfica, psicográfica y comportamental). Algunos de los estudios existentes en el sector del *fitness* han segmentado en base a variables motivacionales. Lunas-Arocas y Li-Ping (2005) analizaron las motivaciones

y la satisfacción de 218 clientes de un centro de *fitness* en Valencia. Sus resultados demuestran que existen diferencias significativas en las motivaciones de los usuarios en función del género, la edad y el estado civil. Adicionalmente, identificaron cinco perfiles de usuarios basado en las motivaciones que les supone asistir a un centro deportivo. Éstos perfiles fueron definidos como practicantes no competitivos orientados al ocio, *practical social entertainers*, usuarios afectivos, personas entusiastas por el deporte y participantes pasivos. El estudio de Afthinos, Theodorakis y Nassis (2005) seguía la misma línea, cuyo objetivo era el de examinar las expectativas en el servicio por parte de los clientes de centros de *fitness* en Grecia. Éstos concluyeron que aquellos usuarios con diferentes motivaciones para practicar deporte expresaban prácticamente los mismos deseos. En la misma línea, Teixeira y Correia (2009) segmentaron los clientes de centros de salud y *fitness* de Madeira, obteniendo como resultado tres clasificaciones de clientes: felices, infelices y solteros. Mientras, Nuviala et al. (2014) establecieron dos grupos en base a la competencia, el disfrute y el factor fitness/salud. En el primer grupo se encuentran mayormente hombres con una edad media menor y que son practicantes de deportes tanto individuales como colectivos. El segmento de mujeres viene caracterizado por aquellas que mayoritariamente practican actividades relacionadas con el *fitness*, así como deportes de raqueta.

Otros como el de Águila, Sicilia, Muyor y Orta (2009) han tenido en cuenta variables sociodemográficas para diferenciar el perfil de los usuarios de centros deportivos municipales. Una de las conclusiones a las que llegan se encuentra en la línea de los diferentes estudios sobre hábitos deportivos de los españoles, en la que la posición social es una variable determinante en la práctica físico deportiva, siendo los usuarios con niveles de ingresos medios y altos los que más practican deporte. El trabajo de García, Fernández y Bernal (2014), pionero por su aplicación a los centros deportivos *low-cost*, también ha recogido variables sociodemográficas, teniendo en cuenta la valoración de las instalaciones, los servicios y las instalaciones futuras. Los autores llegan a la conclusión de que las mujeres tienen una percepción más positiva que los hombres en relación a la calidad de las instalaciones y los servicios, así como de las intenciones futuras, demostrando tener una fidelidad subjetiva mayor. A la vez los clientes de mayor edad (mayores de 60 años) presentan percepciones más positivas en todas las dimensiones,

siendo la franja de edad de entre 41-50 años los que las valoran con menor puntuación.

Desde el punto de vista integral, es decir, aquellos estudios que examinan los diferentes perfiles de usuarios de centros deportivos en variables sociodemográficas, actitudinales y motivaciones, el trabajo de Rial, Alonso, Rial, Picón y Varela (2009) aporta cuatro grupos establecidos: mujeres de adhesión tardía, practicantes vocacionales, adultos poco experimentados y usuarios orientados al logro. Más recientemente el estudio de Voráček, Čáslavová y Šíma (2015) aplicado con el objetivo de conocer la tipología de clientes de centros de *fitness* en Praga (República Checa) identifica seis segmentos diferentes de usuarios, diferenciados en función del género. Los hombres se dividen en tres segmentos: estudiantes, *sharks* y maduros, siendo las características principales de sus diferencias la franja de edad en la que se encuentran. En consecuencia, también existen diferencias en el nivel educativo, así como en el nivel de ingresos. Entre las mujeres, realiza una clasificación entre *manager*, *hunter* y estudiante, que, como en el caso de los hombres, la diferencia más notable entre ellas se encuentra en la franja de edad.

García et al. (2017) aporta una novedad respecto a los estudios sobre segmentación de clientes en centros deportivos anteriores, en el que analizan el agrupamiento en base a la percepción de la calidad y fidelidad de los centros de *fitness low-cost*. De este análisis resultan cuatro clústeres diferentes en los que en todos ellos se reflejan diferencias significativas en las variables: calidad del personal, calidad de los programas e intenciones de comportamiento. Los hombres de entre 31 y 40 años con permanencia de entre 3 y 6 meses fueron los que mejor puntuaron estas variables. Las mujeres de entre 21 y 30 años, con una permanencia de entre uno y dos años, fueron el clúster que peor puntuó a los servicios prestados por los centros.

En términos generales, la revisión de la literatura sobre estudios de segmentación de clientes en centros deportivos, expuesta anteriormente, demuestra la relevancia de combinar indicadores que capturen los atributos valorados en la demanda en el uso del centro deportivo con la evaluación del grado de satisfacción del consumidor y el servicio recibido en el mismo

centro. Permite una identificación más eficiente de la competitividad de los centros deportivos municipales al proporcionar a los directores y responsables de la toma de decisiones, información sobre lo que ciertos segmentos de clientes más valoran a la hora de elegir un centro en el que practicar deporte, y cómo evalúan su experiencia.

Por ello, el objetivo de este capítulo es analizar los diferentes perfiles de usuarios de los centros deportivos públicos de la ciudad de Barcelona, que toman como particularidad la propiedad pública de gestión privada. A la vez se pretende analizar si las variables que miden la satisfacción de los usuarios varían en función de los segmentos definidos

### **5.3. Metodología**

Esta investigación presenta los resultados de una encuesta a 791 usuarios de 12 de centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona. Los datos se recogieron durante los meses de abril a junio de 2013, por personas del equipo que se trasladaron para realizar la encuesta. El muestro fue estratificado, de tipo intencional no probabilístico.

El universo total lo componen 186.726 abonados, por lo que la muestra a estudiar con un error del  $\pm 3,1\%$  para un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ) fue de 791, de los cuales el 53% fueron hombres y el 47% mujeres. A su vez el 71% eran menores de 50 años y el 71% llevaban como usuarios más de un año (tabla 5.1).

Para el análisis de datos se ha llevado a cabo un análisis clúster mediante un análisis de conglomerados de procedimiento jerárquico, y un análisis discriminante para comprobar que la asignación de los individuos ha sido la adecuada.

**Tabla 5.1. Distribución de la muestra según género, edad y fidelidad**

<b>Género</b>	Hombre	53%
	Mujer	47%
<b>Edad</b>	de 5 a 15 años	1,4%
	de 16 a 25 años	20,9%
	de 26 a 35 años	22,1%
	de 36 a 50 años	26,4%
	de 51 a 60 años	10,4%
	más de 60 años	17,6%
	Sin datos	1,3%
<b>Tiempo como usuario</b>	Hasta un mes	3,4%
	Entre un mes y un trimestre	10,7%
	Entre un trimestre y medio año	14,7%
	Más de un año	70,8%
	Sin datos	0,4%

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. Resultados**

El valor .825 del alpha de Cronbach permite garantizar el nivel de fiabilidad de la escala de medida. Como resultado del análisis clúster se obtuvieron 4 clústeres (tabla 5.2) y los resultados del análisis discriminante muestran que el 94,5% de los miembros del clúster están correctamente clasificados. El estadístico M de Box es de 1945,510 ( $p < .001$ ), lo que sugiere que las matrices de covarianza son iguales.

**Tabla 5.2. Segmentación de usuarios de centros deportivos públicos basado en variables demográficas y hábitos deportivos**

	<i>Old-Social</i>	<i>Healthy</i>	<i>Teen-Students</i>	<i>Sport for image</i>
<b>N</b>	199	138	159	136
<b>Género</b>	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre
<b>Edad</b>	Más de 60	De 26 a 35	De 16 a 25	De 26 a 35
<b>Estudios</b>	Primarios	Licenciados, Ingeniero, Arquitecto, Doctor	Bachillerato, FP 2º Grado	Bachillerato, FP 2º Grado
<b>Horario</b>	Mañana	Mañana	Mediodía	Tarde
<b>Barrio</b>	Sants-Montjuïc	Ciutat Vella	Sant Andreu	Sant Andreu
<b>Hábitos deportivos</b>	Practica deporte por cuestiones de salud, para desconectar mentalmente y para relacionar-se con gente mayor (le da importancia a hacer amistades en el centro).	Practica deporte porque le proporciona vitalidad, autoestima y seguridad.	Practica deporte por diferentes motivos, excepto para relacionarse con gente (consideran muy poco importante las amistades en el centro).	Practica deporte para mejorar el nivel físico y mental y por cuestiones de imagen.
<b>Satisfacción</b>	Elevada satisfacción con el centro, exceptuando el aspecto de comunicación	Notable satisfacción con el centro, especialmente con los recursos humanos	Notable satisfacción en general, a excepción de las instalaciones en conjunto	Baja satisfacción con el centro, especialmente con las instalaciones y la comunicación.

Fuente: elaboración propia

De los resultados obtenidos, se extrae que el primer grupo, que hemos denominado *old-social*, está compuesto de manera primordial por mujeres mayores de 60 años. Tienen estudios primarios y su horario habitual de asistencia al centro es por las mañanas. Es un segmento que practica deporte por cuestiones básicamente de salud, y les dan gran importancia a las relaciones sociales en el centro. A excepción del aspecto de la comunicación, se encuentran gratamente satisfechas con el centro.

El grupo 2 al que hemos denominado *healthy*, está compuesto por mujeres jóvenes, de 26 a 35 años, con estudios superiores, y que acuden al centro ya que el deporte les aporta vitalidad, autoestima y seguridad. Se trata de un segmento que valora muy positivamente los recursos humanos del centro deportivo, y tiene una satisfacción notable con el mismo.

El grupo 3, los denominados *students*, lo componen principalmente hombres, entre 16 y 25 años, estudiantes de formación profesional o bachillerato y que practican deporte en horario de mediodía por diferentes motivos, aunque no buscan hacer amigos en el centro. En general, no están satisfechos con las instalaciones disponibles en el centro.

El último grupo definido, grupo 4, es el denominado *sport for image*. Se trata de hombres de entre 25 y 36 años que hacen deporte para mejorar su nivel físico y mental por cuestiones de imagen. Este es el único segmento que no está satisfecho con el centro deportivo, sobre todo en lo que hace referencia a las instalaciones y a la comunicación del centro con sus usuarios, tanto por lo que respecta a la información recibida de forma general, así como de los posibles cambios que van a realizarse.

## **5.5. Discusión**

El conocimiento de los perfiles de usuarios que frecuentan los centros deportivos municipales es de especial interés ya que representan una ventaja competitiva respecto a los competidores, a la vez que posibilita el logro de un posicionamiento estratégico adecuado. El objetivo de este capítulo ha sido analizar los diferentes perfiles de usuarios de los centros deportivos públicos de la ciudad de Barcelona. Los resultados del estudio reflejan la identificación demográfica, de hábitos deportivos y de

satisfacción de diferentes segmentos de usuarios en los centros deportivos públicos de la ciudad. En concreto se han detectado cuatro grupos de usuarios basado en variables demográficas y hábitos deportivos, que resultan de utilidad para la gestión estratégica de este tipo de centros.

Se puede concluir que los segmentos que se detallan en la presente investigación y que han surgido del análisis estadístico tienen semejanzas con algunos estudios previos del sector. Así, el grupo 1, que hemos denominado *old-social* se asimila al grupo definido por Rial et al. (2009) como “mujeres de adhesión tardía”. El segundo grupo de análisis es el denominado *healthy* y que según Rial et al. (2009) se asimilaría al llamado “adultos poco experimentados”. El grupo *students* se asimilaría a Rial et al. (2009) como el de “practicantes vocacionales”, siendo generalmente hombres de hasta 25 años, que han practicado deporte desde siempre.

Otra de las conclusiones que se pueden extraer de este análisis es que personas con diferentes motivaciones para realizar deporte y acudir a un centro deportivo municipal expresan principalmente los mismos deseos. Esto se puede corroborar en que tres de los cuatro grupos extraídos están muy satisfechos o notablemente satisfechos con el centro. Todos ellos han expresado una satisfacción notable con los recursos humanos del centro, ya sea con el personal administrativo o con los profesionales técnicos. No obstante, la principal brecha en la satisfacción de los usuarios aparece en el apartado de la comunicación, ya que dos de los segmentos extraídos – *old social* y *sport for image*- no están satisfechos con la información recibida de forma general, así como de posibles cambios que van a realizarse en las instalaciones. En este aspecto se recomienda que los centros deportivos tengan cada vez más implementadas estrategias relacionadas con el uso de las redes sociales para incrementar el contacto con sus usuarios que a la vez puedan mejorar la interrelación con ellos.

Cabe destacar que el uso de las redes sociales en las empresas del sector servicios ha crecido de forma exponencial en los últimos años. En el marco de las organizaciones deportivas, los gerentes están percibiendo sus beneficios, siendo utilizadas actualmente como una herramienta crucial en sus estrategias de marketing (Filo, Lock y Karg, 2015), en un entorno en el que es muy importante que los clientes sean contribuyentes activos de la

marca (Williams y Chinn, 2010). En este sentido, la inversión en redes sociales deviene crucial ya que organizaciones de todos los ámbitos ya están invirtiendo tiempo y recursos en impulsar la participación y fomentar las relaciones con sus clientes, generado un incremento en la facturación y en la satisfacción de los consumidores (Richter et al., 2014).

De igual modo, los resultados obtenidos han puesto de manifiesto que los hombres de entre 26 y 35 años – denominados como segmento *sport for image*- tienen una baja satisfacción con el centro, especialmente con las instalaciones. Estos hallazgos podrían deberse a que este segmento acude al centro deportivo por una cuestión de imagen. Por este motivo, lo que esperan es una instalación deportiva equipada con maquinaria de última generación, con todos los accesos de tecnología incorporados, así como un aspecto que aporte un toque de diseño en la instalación.

Con esta segmentación de los usuarios de centros deportivos públicos, corroborada por la literatura académica previa, se demuestra la existencia de grupos de usuarios variados, y su conocimiento permitiría a los gerentes de estos centros dirigir estrategias de marketing efectivas, así como actividades relacionadas con el centro de forma muy personalizada. Se puede añadir, además, que no se observan diferencias entre la segmentación de usuarios de centros deportivos públicos, y los de los centros privados, como los analizados en el trabajo de Rial et al. (2009).

## 5.6. Referencias bibliográficas

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., y Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M., y Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 9(33).
- Avourdiadou, S. y Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419–431.
- Dixon, A., Backman, S., Backman, K. y Norman, W. (2012). Expenditure-based segmentation of sport tourists. *Journal of Sporty Tourism*, 17(1), 5-21.
- Filo, K., Lock, D., y Karg, A. (2015) Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166-181.
- Funk, D. C., Filo, K., Beaton, A. A. y Pritchard, M. (2009). Measuring the motives of sport event attendance: Bridging the academic-practitioner divide to understanding behaviour. *Sports Marketing Quarterly*, 18, 126-138.
- García, J.; Sánchez-Oliver, A.J.; Grimaldi-Puyana, M; Fernández-Gavira, J. y Gálvez-Ruiz, P. (2017). La calidad y la fidelidad del cliente: Un análisis de segmentación en centros de fitness low-cost. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(3), 17-22.

- García, J., Gálvez, P., Bernal, A. y Vélez, L. (2016). El gasto económico en centros de fitness low-cost: Diferencias según fidelidad y características del cliente. *Sport TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 5, 137-144.
- García, J., Fernández, J. y Bernal, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low-cost. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130.
- García, J., Lera-López, F. y Suárez, M. (2011). Estimation of a structural model of the determinants of the time spent on physical activity and sport: Evidence for Spain. *Journal of Sports Economics*, 12(5), 515-537.
- Huete, L. M., y Pérez, A. (2003). *Clienting*. Barcelona: Tibidabo Ediciones.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibañez, D. y Cruz Roche, I. (2004). *Marketing* (10a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Lee, J. H., Kim, H. D., Ko, Y. J. y Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.
- Luna-Arocas, R. y Li-Ping, T. (2005). The Use of Cluster Analysis to Segment Clients of a Sport Center in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 5(4), 381-413.
- Miragaia, D. A. M. y Martins, M. A. B. (2015). Mix between Satisfaction and Attributes Destination Choice: A Segmentation Criterion to Understand the Ski Resorts Consumers. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 313-324.
- Nuviala, R. N., Villén, M. R. T., Ordás, R. P., Cruces, A. G., Fajardo, J. A. T. y Nuviala, A. N. (2014). Segmentación de usuarios de servicios deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 25, 90-94.

- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E. y Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts, Educación Física y Deportes*, 95, 82-91.
- Richter, J. P., Houston, F. S., David, B., Partners, L., City, S. L, y Wilks, C. E. A. (2014) Social Media: How Hospitals Use It, and Opportunities for Future Use. *Journal of Healthcare Management*, 59(6), 447–459.
- Secretaria General de l'Esport (2010). *El pes econòmic de l'esport a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Consell Català de l'Esport.
- Teixeira, M. y Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Voráček, J., Čáslavová, E., y Šíma, J. (2015). Segmentation in sport services: a typology of fitness customers. *Acta Universitatis Carolinae: Kinanthropologica*, 51(2), 32-47.
- Williams, J. and Chinn, S. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3, 422-437.

## **CAPÍTULO 6**

### **La fidelidad de los clientes en centros deportivos municipales**

---



## CAPÍTULO 6

### La fidelidad de los clientes en centros deportivos municipales

#### 6.1. Introducción

La búsqueda de estrategias que mejoren la retención de los clientes se ha convertido en el foco de atención e investigación en empresas de servicios, y por ello de quienes asesoran o estudian la mejora de la prestación de servicios. El negocio del sector del *fitness* se caracteriza por unas elevadas tasas de rotación y abandono (Buckworth y Dishman, 2002) y la retención es un campo estratégico de mejora. Desarrollar una más eficiente fidelidad del cliente es uno de los mayores desafíos para la industria del deporte.

La elección del sector del *fitness*, y en particular, de los centros deportivos municipales de Barcelona, como campo de estudio, es interesante por los datos arrojados a nivel europeo, en el que, según inscripción, España es el cuarto país, con unos 4,9 millones de usuarios de centros de *fitness* (Deloitte, 2016).

De acuerdo con el informe Deloitte (2016) el sector europeo de la salud y el *fitness* atiende a 46 millones de consumidores, emplea a 400.000 personas y dispone de 46.500 instalaciones. Con un volumen de mercado de más de 26.700 millones de euros, se evidencia que Europa ha asumido el liderazgo, como el sector más grande a nivel mundial. Los cinco países líderes representan el 64% del mercado total de la salud y el *fitness* en Europa (Reino Unido, Alemania, Italia, Francia y España). Según el libro blanco del Deporte (Comisión Europea, 2007), el deporte contribuye positivamente al crecimiento de Europa, a la empleabilidad de los ciudadanos y a la cohesión social, a la vez, que el deporte limita el gasto sanitario.

Otro de los aspectos que hace interesante el análisis es la particularidad en la gestión de instalaciones en Cataluña. En los Ayuntamientos se dan dos modelos de gestión que pueden ser aplicados a las instalaciones y a sus servicios: gestión directa o indirecta. A lo largo de los años, la gestión indirecta es la fórmula que más han seguido los municipios, a través de la

concesión administrativa. Uno de los principales problemas que las instalaciones deportivas tienen hoy en día es el alto abandono de los clientes (García y Pires, 2010). Se estima que existe un 35% anual de abandono de los clientes, y que el 50% de los nuevos clientes abandonan entre los 3 y 6 primeros meses. El estudio del comportamiento de los usuarios y sus intenciones futuras en esta área ha sido poco estudiado en la literatura académica.

En el sector deportivo, la calidad del servicio y los modelos de satisfacción se han convertido en modelos clave para identificar los antecedentes de lealtad del cliente (Baker y Crompton, 2000; Hightower, Brady y Baker, 2002; Howat y Assaker, 2012; Ko y Pastore, 2005; Silcox y Soutar, 2009). Algunos estudios demuestran que un cliente fiel genera un aumento de ingresos a la empresa; aumenta la compra de nuevo productos y servicios adicionales que generen nuevos negocios para la empresa a través de recomendaciones boca-oído (Reichheld y Teal, 2001), así como mejora el desempeño financiero de la organización (Fornell, 2007). En los últimos años, los estudios académicos han reconocido que el comportamiento del consumidor y sus intenciones futuras, se comprenden mejor cuando se analiza también a través del valor percibido (Howat y Assaker, 2013; Howat y Assaker, 2016; Murray y Howat, 2002).

McDougall y Levesque (2000) y más tarde Mattila (2004) consideraron que la satisfacción del consumidor es uno de los antecedentes más importantes de la fidelidad. Después de una “buena experiencia”, ¿un incremento en la satisfacción del consumidor puede traducirse en un incremento de la fidelidad? Por el contrario, ¿puede una o varias “experiencias insatisfactorias” empeorar el nivel de fidelidad en una organización? De esta manera el objetivo de esta investigación es desarrollar y testar un modelo integrador que contrasta la relación de la percepción de la calidad de proceso y de resultado, en el valor, la satisfacción y la fidelidad de las instalaciones deportivas.

Un cliente fiel cuesta menos, que captar a uno nuevo, ya que por una parte conocen el producto o servicio y, por lo tanto, requieren menos información (Bowen y Shoemaker, 2003) y al mismo tiempo, es menos probable que

cambien de proveedor debido al precio, realizando mayores compras que aquellos clientes similares, pero que no son fieles.

## 6.2. Revisión bibliográfica

En esta sección se presentan resumidamente -como se ha realizado en anteriores capítulos de esta tesis doctoral- las dimensiones de calidad del servicio- divididas entre calidad de proceso y calidad de resultado-, el valor y la satisfacción como antecedentes de la fidelidad del cliente. Esta revisión se realiza tanto desde un punto de vista de la investigación en general, como del análisis de los estudios aplicados al sector del *fitness*.

Se plantean las hipótesis de trabajo que permitirán conocer las relaciones estructurales entre los diferentes constructos. Con el objetivo de facilitar la comprensión de este apartado al lector, en la tabla 6.1. se presentan las diferentes hipótesis relacionadas con cada uno de los constructos estudiados y que se detallan en la revisión bibliográfica que se encuentra a continuación.

**Tabla 6.1. Resumen de las hipótesis relacionadas con los constructos**

Hipótesis	Constructo
H1	Calidad de proceso → Valor percibido
H2	Calidad de proceso → Satisfacción
H3	Calidad de resultado → Valor percibido
H4	Calidad de resultado → Valor percibido
H5	Valor percibido → Satisfacción
H6	Satisfacción → Fidelidad

### ***Dimensiones de calidad del servicio: Calidad de proceso y de resultado***

La calidad del servicio es un indicador clave de éxito de aquellas organizaciones que prosperan con una estrategia basada en la orientación al servicio (Rajaguru, 2016). La definición de Zeithaml y Bitner (2003; p.3) ha sido la más aceptada por los académicos, que expresa el término como “el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o de un servicio”. Esta definición no se identifica ni con la calidad objetiva, que surge fruto de la comparación entre el servicio recibido con un estándar ideal, ni con la satisfacción del consumidor, ya que mientras la calidad del servicio percibida es una evaluación general y a largo plazo de la calidad del servicio, la satisfacción constituye una reacción emocional y de corta duración temporal que se produce en relación con cada experiencia de servicio concreta (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

Existen diferentes teorías que han explicado la calidad del servicio y que han permitido entender y medir el concepto. El modelo conceptual propuesto por Parasuraman et al. (1985, 1988) desarrolló la escala SERVQUAL. El modelo SERVQUAL, en el que la comprensión de calidad del servicio se materializa en función de la brecha entre expectativas y percepciones, presenta cinco atributos genéricos que definen la calidad del servicio: tangibilidad, confiabilidad, empatía, receptividad y seguridad. Brady y Cronin (2001) propusieron un modelo jerárquico multidimensional compuesta por tres dimensiones: calidad de interacción, calidad de entorno y calidad de resultado. En el ámbito de las instalaciones deportivas, estas dimensiones han sido aplicadas por varios autores, entre los que destacan los estudios de Calabuig, Molina y Nuñez (2012) o Ko y Pastore (2005).

No se reconoce un consenso, en la literatura, en cuanto al número de dimensiones o factores que atañen a la calidad del servicio (Brady y Cronin, 2001), aunque sí en la propia naturaleza del mismo. En el caso del sector deportivo en particular, se encuentran diferentes estudios que han dimensionado la calidad del servicio en función de si se trata de espectadores de eventos deportivos (Clemes, Brush y Collins, 2011; Cronin, Brady y Hult, 2000; Hightower, Brady y Baker, 2002), de deportes de recreación en centros privados de *fitness* (Chang y Chelladurai, 2003;

Papadimitriou y Karteroliotis, 2000) o bien en centros públicos de *fitness* (Howat, Crilley y McGrath, 2008; Howat, Alikaris, March y Howat, 2012; Murray y Howat, 2002; Silcox y Soutar, 2009).

Más recientemente, los estudios concluyen que en la investigación sobre calidad del servicio en el sector deportivo y de *fitness*, debe incluirse tanto dimensiones de tipo relacional y de entorno, como de resultado (Clemes, Brush y Collins, 2011; Li y Petrick, 2010; Theodorakis, Howat, Ko y Avourdiavou, 2014). Ko y Pastore (2005) desarrollaron un modelo jerárquico de calidad de servicio que incluía ocho dimensiones de calidad de proceso, agrupadas en tres subdimensiones (calidad de interacción, entorno físico y calidad del programa) y tres dimensiones de calidad de resultado. Howat y Assaker (2013) incluyeron cuatro dimensiones de proceso, que incluían personal, presentación de las instalaciones, servicios básicos y servicios secundarios. El último trabajo de Howat y Assaker (2016) valida un rango de dimensiones de calidad de resultado, comparando la influencia relativa en la fidelidad entre la calidad de proceso y de resultado con el valor percibido, incluyendo cuatro dimensiones de calidad de proceso. En el presente estudio, la calidad de proceso incluye tres dimensiones adaptadas de Howat y Assaker (2013, 2016). Como se especifica en la literatura anterior, esta dimensión tiene un efecto directo sobre el valor y la satisfacción. Así se formulan las siguientes hipótesis de trabajo:

**H1:** La calidad de proceso tiene un efecto positivo y directo sobre el valor percibido.

**H2:** La calidad de proceso tiene un efecto positivo y directo sobre la satisfacción.

En 1984, Grönroos (p.2) definió el resultado como “lo que queda del cliente cuando finaliza el proceso de producción”. En el ámbito deportivo, la dimensión de resultado propuesta por Alexandris, Douka y Balaska (2012) incluye ocho ítems referidos a los beneficios físicos, psicológicos y sociológicos percibidos a la hora de participar en clases de baile. Henderson, Casper, Wilson y Dern (2012) midieron el cambio que los encuestados habían percibido a partir de su participación en un programa de

salud y estado físico durante todo un año. En el mismo sentido, Green (2005) discutió los motivos o razones para la retención en el deporte, teniendo en cuenta la Teoría del Aprendizaje Social (Rotter, 1954), que se basaba en la premisa de que la retención de clientes es más aplicable para aquellos participantes que creen que los resultados se traducen en, al menos, un beneficio que valoran. Howat y Assaker (2016) desarrollaron la escala de calidad de resultado, al observar las valoraciones que hacían los clientes de un centro deportivo acuático en referencia a los beneficios obtenidos en las actividades llevadas a cabo en el centro. Las diferentes dimensiones que valoraron fueron: salud y estado físico, éxito, aspectos de tipo social y relajación y liberación del estrés. Algunos estudios previos han demostrado que la calidad de resultado es un mayor predictor de la fidelidad que la calidad de proceso (Alexandris et al., 2004; Alexandris et al., 2012; Howat et al., 2012; Howat y Assaker, 2016). Al mismo tiempo, la dimensión de calidad de resultado se considera como un antecedente del valor y la satisfacción en general. Las hipótesis de trabajo planteadas son:

**H3:** La calidad de resultado tiene un efecto positivo y directo sobre el valor percibido.

**H4:** La calidad de resultado tiene un efecto positivo y directo sobre la satisfacción.

### ***Relación entre valor percibido y fidelidad***

Zeithaml (1988, p.14) define el valor percibido como “la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”. La teoría de la utilidad en el ámbito deportivo estudia los sacrificios, tanto monetarios, como no monetarios (Boksberger y Melsen, 2011; Petrick, 2002) a través de los costes; donde los costes monetarios se refieren al valor percibido en relación al precio pagado (Petrick, 2002), y los no monetarios al valor percibido a cambio del tiempo o del esfuerzo invertido por el consumidor (Boksberger y Melsen, 2011).

El valor percibido se ha considerado como un constructo mediador entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, y en los últimos años se ha

consolidado como un factor determinante para predecir las intenciones futuras de los clientes (Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010; McDougall y Levesque, 2000). La relación entre valor percibido y fidelidad ha tenido diferentes perspectivas en la literatura académica. Tras el estudio de Li y Petrick (2010) existe una primera relación directa entre ambos constructos, en la que el valor precede a la fidelidad (Agustin y Singh, 2005; Bolton y Drew, 1991; Parasuraman y Grewal, 2000; Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002). En la segunda visión, el valor percibido modera la relación entre la satisfacción y la fidelidad (Anderson y Srinivasan, 2003; de Ruyter y Bloemer, 1999). Finalmente, otros estudios muestran que el valor percibido influye indirectamente en la fidelidad a través de la satisfacción (Chiou, 2004; Howat y Assaker, 2016; Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004; Yang y Peterson, 2004). De esta manera la hipótesis que se plantea es:

**H5:** El valor percibido tiene un efecto positivo y directo sobre la satisfacción.

### ***Relación entre la satisfacción y la fidelidad***

El término satisfacción del cliente destaca en los estudios de marketing y del comportamiento del consumidor ya que, si los clientes se sienten satisfechos con una marca o con un producto, con más probabilidad realizarán compras repetitivas y llevarán a cabo futuras recomendaciones (Cronin et al., 2000). Asimismo, cabe destacar que mientras que las evaluaciones de la calidad percibida son cognitivas en su mayoría, la satisfacción incluye evaluaciones post-consumo del servicio (Gallarza, Gil-Saura y Holbrook, 2011). Oliver (1980) explica la satisfacción del cliente como una “sorpresa inherente” (*pleasurable fulfillment*) a la experiencia de compra, en un determinado momento.

Estudios como el de Reichheld y Teal (2001) o el de Setó-Pàmies (2003) concluyeron que los clientes fieles pueden generar un incremento de los ingresos de la empresa, es más probable que compren productos y servicios adicionales, siendo menos sensibles a cambios en el precio (Umashankar, Bhagwat y Kumar, 2016) y pudiendo contribuir a una reducción de costes.

El concepto de satisfacción es clave tanto para los gerentes como para los investigadores interesados en sus relaciones con los clientes (Bodet, 2006), y en el ámbito deportivo la literatura abarca el estudio tanto de centros públicos o privados, como la asistencia a eventos deportivos (Alexandris et al., 2004; Calabuig et al., 2012; Martínez y Martínez, 2007; Murray y Howat, 2002; Theodorakis, Kambitsis y Laios, 2001; Triadó, Aparicio y Rimbau, 1999; van Leeuwen, Quick y Daniel, 2002). Howat, Murray y Crilley (1999) demostraron que la satisfacción de los clientes de los centros deportivos estaba relacionada positivamente con su intención de recomendar el servicio y de incrementar la frecuencia de visita.

En cuanto al término de fidelidad, Oliver (1999, p.34) lo define como “el sentimiento de apego o afecto por personas, productos o servicios de una empresa”. Después de múltiples aproximaciones para definir el concepto, Söderlund (2006) define la fidelidad como el nivel de continuidad en la relación de los consumidores con una marca o con el proveedor del servicio.

La perspectiva actitudinal ha sido la más estudiada hasta la fecha en la literatura de fidelidad de clientes en servicios (Theodorakis et al., 2014), a pesar de que la mayoría de investigaciones sobre el tema concluyen que la fidelidad es un constructo multidimensional que puede ser analizado tanto desde la perspectiva del comportamiento, como de la actitud, habiendo una relación positiva entre ambos (Yang y Peterson, 2004).

La mayoría de estudios enfocados en el sector del *fitness* consideran que la satisfacción del cliente es un antecedente importante de la fidelidad (Athanassopoulou, Gournaris y Stathakopoulos, 2001; Buttle y Burton, 2002; Mattila, 2004; McDougall y Levesque, 2000; Morgan y Hunt, 1994, Oliver, 1999). En general, después de una buena experiencia, el incremento de la satisfacción del cliente se convierte en un incremento de la fidelidad, mientras que después de una experiencia insatisfactoria, el nivel de fidelidad hacia la organización se resiente. Investigaciones sobre el tema demuestran una fuerte evidencia del impacto positivo que la satisfacción tiene en la fidelidad siendo un concepto no estático y que varía a lo largo del tiempo (Dagger y O'Brien, 2010). Además, en los estudios del sector deportivo de la última década ha tomado fuerza el papel que tiene la

satisfacción del cliente como mediador entre la calidad del servicio y la fidelidad (Baker y Crompton, 2000; Caruana, 2002; Olsen, 2002) y del valor percibido y la fidelidad (Agustin y Singh, 2005; Chiou, 2004; Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004; Yang y Peterson, 2004). De la literatura académica se desprende que:

**H6:** La satisfacción tiene un efecto positivo y directo sobre la fidelidad.

### **6.3. Metodología**

#### **6.3.1. Muestra**

La investigación presenta los resultados de una encuesta a usuarios de 12 centros deportivos públicos en Barcelona. Los datos se recolectaron durante los meses de abril, mayo y junio de 2013. En total se han utilizado 788 cuestionarios de las 791 encuestas recolectadas. El perfil sociodemográfico de los participantes es de un 53% de hombres. Con respecto a la edad, el 1,4% son menores de 15 años, el 21,1% tienen entre 16 y 25 años, el 22,4% comprende entre 36 y 50 años, el 10,5% tienen entre 51 y 60 años y los mayores de 60 años representan el 17,8% de la muestra total. El nivel educativo de los usuarios es que el 8,3% disponen de unos estudios primarios; el 45,7% a una educación intermedia y el 45,9% una educación universitaria. En cuanto a la duración como miembro del centro deportivo, el 14,2% afirman que llevaban menos de 3 meses, el 14,7% entre 3 y 6 meses, y el 71,1% llevaba más de un año como miembro.

#### **6.3.2. Instrumentos**

Se elaboró un cuestionario con una escala de 32 ítems, que medía atributos relacionados con la calidad del servicio, la satisfacción, el valor percibido y las intenciones futuras de los usuarios. Para medir la calidad de proceso se adoptó una escala de doce ítems, a través de la escala propuesta por Ganesh et al. (2000). Para medir la calidad como resultado se tomó una escala de siete ítems extraídos de los estudios propuestos por Theodorakis et al. (2004); Ko y Pastore (2005) y Alexandris et al. (2012). Se adoptó la escala de Caruana, Money y Berthon (2000) para medir el valor percibido, a través de dos ítems. Igual que en el análisis de la satisfacción, que se utilizó la

escala de Murray y Howat (2002) y para el análisis de la fidelidad, extraído de Brady y Robertson (2001).

Todos los ítems se evaluaron en base a una escala Likert de diez puntos, que van desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (10), excepto para la pregunta sobre los precios del centro, con un rango de (1) muy bajo a (10) muy alto. La última sección del cuestionario estuvo compuesta por variables de tipo demográfico. El análisis de fiabilidad toma un valor correcto, con un alpha de Cronbach de .825 que permite garantizar el nivel de fiabilidad de la escala de medida.

### **6.3.3. Análisis estadístico**

Para describir y explorar la distribución observada de las variables del modelo, se ha utilizado el programa SPSS (versión 23). En esta investigación se ha trabajado con un modelo de ecuaciones estructurales, denominados en la literatura internacional modelos SEM (*Structural Equation Models*), que constituye un modelo de análisis que tiene como objetivo determinar mediante pruebas cuantitativas, en qué medida los datos de la muestra apoyan un modelo teórico de múltiples relaciones de dependencia entre diferentes variables propuestas (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Entre las diferencias que presenta respecto a otras técnicas multivariadas, destacan la capacidad de estimar y evaluar la relación entre constructos no observables (variables latentes), además que permite emplear múltiples medidas que representan el constructo y controlar el error de medición específico de cada variable (Cupani, 2012).

Estos modelos también se denominan modelos confirmatorios, ya que se fundamentan en confirmar mediante el análisis de la muestra las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se ha utilizado de referencia (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Los modelos iniciales de ecuaciones estructurales surgieron en los años setenta con el uso del programa *Lisrel*, y más adelante se introdujeron otros paquetes estadísticos como EQS o Amos para la misma finalidad. El modelo presentado en este capítulo, la especificación teórica del modelo permite proponer estructuras causales entre las variables, de manera que unas causan efecto sobre otras que, a su

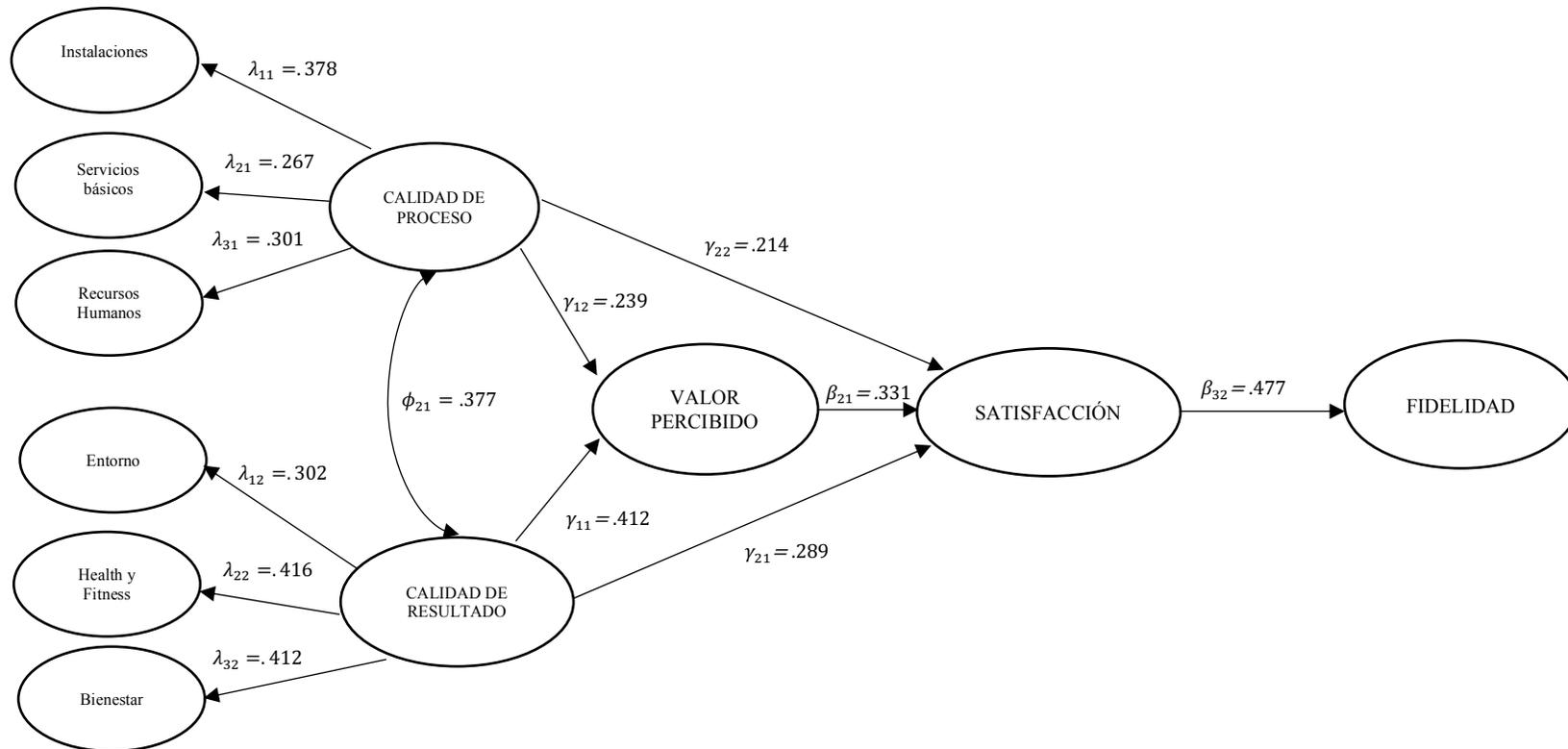
vez, pueden trasladar efectos a otras variables, creando concatenaciones de variables.

Para la estimación de los parámetros estructurales, y en las distribuciones observadas, se ha utilizado el método de la máxima verosimilitud (MLR) basado en la minimización de diferencias ( $R-\Sigma$ ) de acuerdo con las características del programa Mplus (5.1) (Muthén y Muthén, 2012). El uso del programa Mplus se presenta como una de las novedades de aplicación en el sector de los estudios académicos en gestión deportiva. Hasta la fecha, los estudios en gestión de instalaciones deportivas que han aplicado el análisis de ecuaciones estructurales han utilizado los programas Lisrel (Ferrand et al., 2010), EQS (Avouridavou y Theodorakis, 2014; Theodorakis et al., 2014), AMOS (Howat et al., 2008; Murray y Howat, 2002; Pedragosa y Correia, 2009; Silcox y Soutar, 2009) o bien PLS en el caso del trabajo de Howat y Assaker (2016).

#### **6.4. Resultados**

Los resultados estandarizados de cada uno de los parámetros estructurales previamente definidos en el modelo, se resumen en la figura 6.1.

**Figura 6.1. Estimación estandarizada para cada parámetro estructural de SEM**



Fuente: adaptado de Howat y Assaker (2016)

Adicionalmente, la tabla 6.2. muestra los valores globales del ajuste del modelo propuesto en su forma general.

**Tabla 6.2. Índices de ajuste del modelo estructural de la figura 1.**

Índice	Valor
$\chi^2$	1260.674
p	< .001
df	274
Ratio( $\chi^2$ /df)	4.601
CFI	.935
TLI	.939
RMSEA	.077 (.073-.081)
SRMSR	.056

*Nota: CFI= Comparative Fit Index, TLI= Tucker Lewis Index, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, SRMSR= Standardized Root Mean Square Residual*

Una revisión de los valores obtenidos mostró un buen ajuste, excepto para el estadístico  $\chi^2$ , aunque fue estadísticamente significativo ( $p < .001$ ). Los valores de la ratio entre el estimador  $\chi^2$  y sus grados de libertad fueron aceptables ( $4.601 < 5$ ). El resto de índices de ajuste mostraron valores entre .935 hasta .939 con unos intervalos de confianza (90%) de residuos estandarizados entre .073 y .081. Para interpretar estos índices se utilizaron los siguientes criterios:  $\chi^2$ /df) ratio < 2 (excelente);  $\chi^2$ /df) < 3 (bueno);  $\chi^2$ /df) < 5 (aceptable); buen ajuste para CFI y TLI  $\geq .95$ ; SRMSR  $\leq .08$  (Hu y Bentler, 1999).

Un análisis más detallado de cada uno de los parámetros permite establecer algunos resultados importantes. El modelo parcial de calidad de servicio (como estructura exógena) se definió de acuerdo con Murray y Howat (2016) y se obtuvieron valores aceptables para los seis factores de primer orden. El factor salud y *fitness*, como condición física, fue el mayor valor ( $\lambda_{22} = .416, p < .001$ ), seguido del factor relajación y gestión de estrés con un valor algo inferior ( $\lambda_{32} = .412, p < .001$ ). Ambos valores pertenecen a la calidad como resultado, cuyo valor del factor llamado “social” también es

aceptable ( $\lambda_{12} = .302$ ,  $p < .001$ ). En cuanto a la calidad como resultado, se obtuvo el valor más alto en el factor “instalaciones” ( $\lambda_{11} = .378$ ,  $p < .001$ ), seguido por los recursos humanos ( $\lambda_{31} = .301$ ,  $p < .001$ ). El valor más bajo fue el registro por los servicios básicos ( $\lambda_{21} = .267$ ,  $p < .001$ ), aunque también se obtuvo un resultado significativo.

El modelo de fidelidad (como estructura endógena), determinado por las cinco variables descritas en la revisión bibliográfica (ver apartado 2), mostró resultados aceptables. En apoyo a la hipótesis 6, existe una relación positiva entre la satisfacción y la fidelidad ( $\beta_{32} = .477$ ,  $p < .001$ ). Como concluyen Howat y Assaker (2016), existen relaciones positivas entre la calidad de proceso y la calidad de resultado con el valor y la satisfacción. De esta manera, y validando las hipótesis 2, 4 y 5, el valor, la calidad de proceso y la calidad de resultado se relacionaron positivamente con la satisfacción ( $\gamma_{21} = .289$ ,  $p < .001$ ;  $\gamma_{22} = .214$ ,  $p < .001$  y  $\beta_{21} = .331$ ,  $p < .001$ , respectivamente). Además, tanto la calidad de proceso como la de resultado, se relacionaron positivamente con el valor, hecho que respalda las hipótesis 1 y 3 ( $\gamma_{12} = .239$ ,  $p < .001$ ;  $\gamma_{11} = .412$ ,  $p < .001$ , respectivamente). La tabla 6.3. resume los resultados de las estimaciones de los parámetros para este modelo.

**Tabla 6.3. Resultados de las estimaciones de los parámetros del modelo**

Parámetros	Estimación ML	Significación
<b>Modelo de Covarianzas</b>		
$\varphi_{21}$	.377	$p < .001$
$\gamma_{12}$	.239	$p < .001$
$\gamma_{11}$	.412	$p < .001$
$\gamma_{21}$	.289	$p < .001$
$\gamma_{22}$	.214	$p < .001$
$\beta_{21}$	.331	$p < .001$
$\beta_{32}$	.477	$p < .001$

<b>Modelo de medida</b>		
$\lambda_{11}$	.378	$p < .001$
$\lambda_{21}$	.267	$p < .001$
$\lambda_{31}$	.301	$p < .001$
$\lambda_{12}$	.302	$p < .001$
$\lambda_{22}$	.416	$p < .001$
$\lambda_{32}$	.412	$p < .001$

## 6.5. Discusión

El objetivo de esta investigación fue desarrollar y testar un modelo integrador que contrasta la relación de la percepción de la calidad de proceso y de resultado, en el valor, la satisfacción y la fidelidad de las instalaciones deportivas. Los principales hallazgos se centran en que el valor percibido ha tenido un mayor impacto en la satisfacción de los clientes, que los constructos de calidad de proceso y de resultado. Es importante destacar también el efecto positivo de la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad.

Los resultados dan soporte al modelo jerárquico y multidimensional, en el que todas las dimensiones contribuyen significativamente a la formación tanto de la calidad de proceso como de resultado. En referencia a la calidad del proceso, las instalaciones, los recursos humanos y los servicios básicos son los tres factores definen dicho constructo. Los aspectos de tipo social, la salud y las condiciones físicas, así como la relajación y la liberación del estrés, se posicionan como los constructos que definen la calidad como resultado. Esto sugiere que los usuarios de los centros deportivos evalúan la calidad percibida del servicio en función de un conjunto de dimensiones separadas entre calidad de proceso y calidad de resultado, tal y como concluyen las investigaciones de Alexandris et al. (2004) Calabuig et al. (2012) o Ko y Pastore (2005). En concreto, las dimensiones de primer orden salud y condiciones físicas y relajación y liberación del estrés, tuvieron la mayor influencia en la dimensión de orden superior, calidad de resultado.

A la vista de los resultados presentados anteriormente, éstos validan el modelo general propuesto, con relaciones significativas para las dimensiones de calidad de proceso y de resultado con valor percibido como antecedentes de la fidelidad, todos ellos mediados por la satisfacción. Estos resultados son soportados también por el trabajo previo sobre el que se basa el modelo que hemos analizado en este capítulo de Howat y Assaker (2016), aunque con algunas diferencias en los pesos de las relaciones entre los diferentes constructos. En cuanto al primer resultado sobre el modelo general, cabe destacar que los resultados en el sector deportivo de las instalaciones de *fitness* coinciden con la literatura previa en que la calidad del servicio, tanto de proceso como de resultado, tiene un efecto positivo sobre la fidelidad del cliente, y éste viene mediado completamente por la satisfacción del cliente (Caruana, 2002; Howat y Assaker, 2013; Kyle et al., 2010; Murray y Howat, 2002; Shonk y Chelladurai, 2009; Theodorakis et al., 2014). Los resultados también demuestran que el valor percibido influye de forma indirecta en la fidelidad a través de la satisfacción, como ha demostrado la literatura previa (Howat y Assaker, 2013; Theodorakis et al., 2014). De esta manera se confirman las hipótesis 2, 4 y 6 planteadas en el presente trabajo.

Haciendo un análisis del peso de las relaciones de la calidad de servicio sobre el valor percibido por los clientes de los centros deportivos, existe una relación mayor entre calidad de resultado y valor que entre calidad de proceso y valor. Estos resultados indican que, si los usuarios perciben niveles elevados de resultado, sentirán que están obteniendo una buena relación calidad-precio en la instalación deportiva. Esta relación difiere del trabajo presentado por Howat y Assaker (2016) en cuyo modelo existe una fuerte relación entre el proceso de acudir a una instalación deportiva y el valor percibido.

Como se ha explicado inicialmente las dimensiones de proceso influyen en la calidad del servicio durante la prestación del mismo, mientras que las dimensiones de resultado tienden a evaluarse después de haber recibido el servicio. En este caso se corrobora que lo que ha obtenido el cliente en las instalaciones deportivas cumple con su motivación para hacer deporte (Ko y Pastore, 2005). Por otro lado, ambas dimensiones de calidad tienen una influencia positiva sobre la satisfacción de los usuarios en los centros

deportivos. Como en los estudios que analizan los deportes de espectadores, los resultados de acudir a este tipo de deportes son lo que más influye en la satisfacción general (Brady et al., 2005), fruto del factor emocional que envuelve este tipo de deporte. En nuestros resultados la tendencia experimentada en los estudios sobre centros de *fitness* se invierte, y calidad de resultado supera a la de proceso en esta escala. En este sector particular de los servicios, es muy importante para sus clientes las motivaciones que les conducen a facilitar y cualificar la práctica deportiva, que son tales como mejorar su condición física y habilidades, conseguir una mayor vitalidad, autoestima y seguridad, así como cuestiones que afectan a la salud y a las relaciones con otras personas. Es por este motivo que los clientes actuales esperan una calidad de servicio mínima en todas las instalaciones, así como se sobreentiende que recibirán un buen trato por parte de los técnicos y administrativos (variables que definen al proceso), mientras que, recientemente, se ha dado mayor importancia a aquellas variables que más tienen que ver con las motivaciones intrínsecas de los propios clientes, en este caso variables que afectan al resultado, al ser elementos emocionales importantes.

El valor percibido ha tenido un mayor impacto en la satisfacción que los constructos de calidad del servicio. Ello significa que a medida que mejora la percepción del valor en una instalación deportiva, también mejora la satisfacción general sobre la misma, siendo consistentes con la literatura previa existente en el sector (Howat y Assaker, 2013, Theodorakis et al., 2014). Además, se muestra un claro soporte a la literatura académica del sector de las instalaciones deportivas, sobre el efecto indirecto que la calidad de proceso, de resultado y de valor percibido tienen sobre la fidelidad de los clientes, mediada por la satisfacción del consumidor, (Caruana, 2002; Howat y Assaker, 2013; Kyle, Theodorakis y Lafazani, 2010; Murray y Howat, 2002; Shonk y Chelladurai, 2009; Theodorakis et al., 2014).

Como conclusión general de este capítulo cabe destacar la aplicación de un modelo estructural basado en el modelo testado por Howat y Assaker (2016) también en el sector deportivo, y la aplicación del paquete estadístico Mplus como novedad en su análisis.

## 6.6. Referencias bibliográficas

- Agustin, C., y Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 96-108.
- Alexandris, K., Douka, S. y Balaska, P. (2012). Involvement with active leisure participation: does service quality have a role?, *Managing Leisure*, 17(1), 54-66.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., y Groulos, G. (2004a). An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, 5(3), 281-294.
- Anderson, R. E., y Srinivasan, S.S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology y marketing*, 20(2), 123-138.
- Athanassopoulos, A., Gournaris, S., y Stathakopoulos, V. (2001). Behavioral responses to customer satisfaction: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 687-708.
- Avourdiadou, S., y Theodorakis, N. D. (2014), "The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres," *Sport Management Review*, 17(4), 419-431.
- Baker, D.A., y Crompton, J. L. (2000). Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804.
- Berry, L. L., Seiders, K., y Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1-17.
- Bodet, G. (2006). Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149–165.

- Boksberger, P. E., y Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240.
- Bolton, R.N., y Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Consumers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bowen, J. T., y Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 12-25.
- Brady, M.K., y Cronin, J.J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brady, M. K., y Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53-60.
- Brady, M., Knight, G., Cronin Jr., J., Tomas, G., Hult, M., y Keillor, B. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215–230.
- Buckworth, J., y Dishman, R.K. (2002). *Exercice psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Buttle, F., y Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217–227.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J., y Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física*, 577-593.

- Calabuig, F., Molina, N., y Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-balonmano.com: Journal of Sport Science*, 8(1), 67-81.
- Caruana, A., Money, A. H., y Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction—the moderating role of value. *European Journal of marketing*, 34(11/12), 1338-1353.
- Chang, K., y Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Chang, Y. W., y Polonsky, M. J. (2012). The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: The mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting. *International journal of hospitality management*, 31(1), 107-118.
- Chiou, J. S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers. *Information y Management*, 41(6), 685-695.
- Clemes, M.D.; Brush, G.J., y Collins, M.J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370–388.
- Cronin, J.J.; Brady, M.K., y Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76, 193–218.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186-199.
- Dagger, T. S., y Sweeney, J. C. (2007). Service quality attribute weights: how do novice and longer-term customers construct service quality perceptions? *Journal of Service Research*, 10(1), 22-42.

- Dagger, T. S., y O'Brien, T. K. (2010). Does experience matter? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1528-1552.
- Deloitte. (2016). *European Health y Fitness Market 2016*. Retrived from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/cons-umer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016\\_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/cons-umer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf)
- De Ruyter, K., y Bloemer, J. (1999). Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 320-336.
- European Commission. (2007). *White paper on a strategy for Europe on Nutrition, overweight and obesity related Health issues*. Brussels, Belgium.
- Ferrand, A., Robinson, L., y Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- Fornell, C. (2007), *The satisfied customer*, Palgrave MacMillan, New York, NY.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., y Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65–87.
- García Fernández, J., y Pires Vega, F. (2010). Fidelización de usuarios mayores en centros de fitness: Gestión de clientes por programas de actividad física. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (17).

- Gallarza, M. G., Gallarza, M. G., Arteaga, F., Arteaga, F., Del Chiappa, G., Del Chiappa, G., y Holbrook, M. B. (2017). A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value: Bridging the gap between the concept and its measurement. *Journal of Service Management*, 28(4), 724-762.
- Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of sport management*, 19(3), 233-253.
- Griffin, J. (2002), *Customer Loyalty: How to Earn it, how to keep it*. Jossey-Nass, San Francisco, CA.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Henderson, K. A., Casper, J., Wilson, B. E., y Dern, L. (2012). Behaviors, reasons, and outcomes perceived by senior games participants. *Journal of Park and Recreation Administration*, 30(1), 19-35.
- Hightower, R.Jr., Brady, M.K., y Baker, T.L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697-707.
- Howat, G., Murray, D., y Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioural intentions of Australian public sports and leisure centre customers", *Journal of Park and Recreation Administration*, 17 (2), 42-64.
- Howat, G., Crilley, G., y McGrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(3), 1-23.

- Howat, G., Alikaris, J., March, H., y Howat, P. (2012). Health-related benefits: their influence on loyalty and physical activity participation in Australian public aquatic centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 12(1-2), 73-92.
- Howat, G., y Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16, 268–284.
- Howat, G., y Assaker, G. (2016). Outcome quality in participant sport and recreation service quality models: Empirical results from public aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 19, 520–535.
- Hu, L., y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fot indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Ko, Y.J., y Pastore, D.L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 84–97.
- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., y Lafazani, M. (2010). The Effect of Service Quality on Customer Loyalty within the Context of Ski Resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(1), 1–15.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., y Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.
- Li, X., y Petrick, J. F. (2010). Towards an Integrative Model of Loyalty Formation: The Role of Quality and Value. *Leisure Sciences*, 32(3), 201–221.

- Martínez, L., y Martínez, J.A. (2007). Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research*, 60, 108-114.
- Mattila, A.S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.
- McDougall, G. H. G., y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392–410.
- Morgan, R.M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp.20-38.
- Murray, D., y Howat, G. (2002). The Relationships among Service quality, value, satisfaction and future intentions of customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5, 25-43.
- Muthén, L.K., y Muthén, B.O. (2012). *Mplus. The comprehensive modelling program for applied researchers: user's guide*, 5.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Papadimitriou, D. A., y Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157–164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

- Parasuraman, A., y Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Academy of marketing science*, 28(1), 168-174.
- Petrick, J.F. (2002). Development of a multidimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134.
- Rajaguru, R. (2016). Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 53, 114-122.
- Reichheld, F. F., y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reichheld, F. F., y Teal, T. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business Press.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice Hall.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., y Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Setó-Pàmies, D. S. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.
- Silcox, S., y Soutar, G. N. (2009). Patrons' intentions to continue using a recreation centre: a suggested model. *Managing Leisure*, 14(3), 177–194.

- Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with A case for caution. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 76–98.
- Theodorakis, N.; Kambitsis, C., y Laios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), 431-438.
- Theodorakis, N. D., Howat, G., Ko, Y. J., y Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centers in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18–35.
- Triadó, X.M., Aparicio, P., y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3(4).
- Umashankar, N., Bhagwat, Y., y Kumar, V. (2016). Do loyal customers really pay more for services?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–20.
- Van Leeuwen, L., Quick, S., y Daniel, K. (2002). The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99–128.
- Yang, Z., y Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of switching costs. *PsychologyMarketing*, 21(10), 799–822.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., y Bitner, M. J. (2003). Customer perceptions of service. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*.

## **CAPÍTULO 7**

### **Conclusiones**

---



## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES**

#### **7.1. Conclusiones**

En cada uno de los capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto las distintas investigaciones y las conclusiones derivadas de esta tesis doctoral, cuyo principal objetivo es conocer la percepción que tienen los usuarios de centros deportivos municipales sobre la calidad del servicio y el valor ofrecido, así como la relación de la satisfacción con el centro y la fidelidad al mismo. En este capítulo final se recoge una visión de conjunto, con las principales aportaciones de la investigación.

Las aportaciones empíricas se han puesto de manifiesto en la relación de las variables que afectan a los procesos de fidelización de clientes en centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, cuya internacionalización de la ciudad en materia deportiva, puede extrapolar los resultados a nivel nacional y europeo. La validación de una escala que ha permitido conocer la percepción que tienen los usuarios de los centros deportivos municipales de Barcelona da un paso en la metodología de investigación y, en consecuencia, permite a los gerentes la aplicación práctica de los resultados derivados de la tesis doctoral. El objetivo de fidelizar a los usuarios de un sector marcado tradicionalmente por elevadas tasas de rotación y abandono de clientes se revela como fundamental en empresas de servicios. A través de la elaboración de un marco conceptual sobre la fidelidad, se ha propuesto un modelo, cuya principal novedad ha sido la adición del constructo calidad de resultado, con dimensiones de orden superior, en el modelo de calidad de servicio propuesto.

El deporte contribuye en la economía actual como dinamizador de empleo, afectando a todos los estratos de la sociedad, que a la vez tiene capacidad de desarrollar económicamente un territorio. Se ha convertido en un fenómeno social universal, siendo un instrumento de equilibrio, de relación, integración y desarrollo de las personas en el mundo que les rodea. En el caso concreto de Cataluña, el valor de la producción del sector se estima en

3.869 millones de euros, que representa un 2% del PIB catalán y afecta directamente al 43% de los ciudadanos (Consell Català de l'Esport, 2017). De la primera parte del Capítulo 2, se concluye que los Ayuntamientos catalanes aplican fórmulas de gestión indirecta en los servicios deportivos locales, que se caracterizan por ser instalaciones de propiedad pública, que se gestionan a través de empresas y asociaciones y federaciones deportivas. Esta característica especial que se da en Cataluña, es lo que ha hecho más atractivo el análisis del sector, desde la óptica del cliente externo. En definitiva, la organización deportiva actual, desde una visión pública, intenta ir hacia la eficiencia y la polivalencia, como elementos imprescindibles para la gestión óptima de los equipamientos, con el objetivo de cumplir su misión: eficiencia y respuesta a necesidades y demandas de los usuarios.

El concepto fidelidad del consumidor ha sido un tema de estudio generalizado, que ha llevado a la construcción de múltiples modelos estructurales que pretenden entender el concepto basado en diferentes antecedentes (Gallarza, Giacomo y Chiappa, 2016). La segunda parte del marco teórico expuesto en el Capítulo 2, nos permite afirmar que los constructos calidad del servicio, valor percibido y satisfacción y la relación existente entre ellos, son los mejores predictores de las intenciones futuras de los usuarios. Se concluye que la satisfacción del cliente es la variable que ejerce un efecto directamente relacionado con la fidelidad, de manera que, en el caso particular de las instalaciones deportivas, se ha tomado como referencia el trabajo de Howat y Assaker (2016) para la corroboración empírica de las hipótesis que se contrastan en el modelo.

Del marco teórico se deriva que el término “satisfacción del cliente” tiene especial importancia, ya que, si los consumidores se sienten satisfechos con una marca o un producto, realizarán compras repetitivas y llevarán a cabo posibles futuras recomendaciones (Cronin, Brady y Hult, 2000), siendo un componente crucial para el éxito de los centros deportivos. El Capítulo 3 ha sentado las bases para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios de los centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona. De este primer análisis empírico, se concluye que son cinco los factores que se pueden emplear para valorar una organización deportiva: calidad de las instalaciones, recursos humanos, comunicación, entorno social y relación

calidad-precio. Estos resultados, corroboran el modelo teórico analizado en el capítulo anterior, siendo las cuatro primeras, variables que se engloban en el constructo de la calidad percibida, mientras que la relación calidad-precio, forma parte del valor percibido. La puntuación media del nivel de satisfacción ha sido bastante elevada, alcanzando los 7,83 puntos sobre 10, resultado que demuestra una valoración general positiva por parte de los usuarios. De todos los usuarios las mujeres mayores de 60 años son las que mejor valoran el servicio recibido, concluyendo que a medida que incrementa el nivel de estudios de los usuarios también lo hace su exigencia, y en consecuencia sus valoraciones en cuanto a la satisfacción con el centro. El último aspecto a destacar de este análisis, es la importancia de los distritos en la ciudad de Barcelona, siendo los clientes de los centros ubicados en zonas con mayor poder adquisitivo, los clientes que han puntuado de forma notable el centro al que acuden, pudiéndose explicar por la tendencia generalizada por parte de los gerentes, a tener más cuidado de un cliente que suele ser más exigente. Este capítulo ha derivado en la primera publicación de la tesis doctoral, publicado el año 2015 en la revista *Apunts. Educació Física i Esport*.

El Capítulo 4 se ha centrado en el análisis de la recuperación del servicio después de una queja. En las instalaciones deportivas recuperar un error puede reforzar el servicio incorrecto: los clientes son cada vez menos tolerantes a los fallos a la hora de recibir un servicio, y la respuesta de las organizaciones pasa por dar una estrategia adecuada para convertirlo en un cliente satisfecho (Jones, 2007). A pesar de la importancia de este tema, son muy pocos los estudios que se han centrado en tratar este tema en el ámbito de la gestión de instalaciones deportivas, hecho que refuerza la necesidad de un enfoque innovador en esta área de trabajo. Este capítulo ha concluido que aquellos usuarios que teniendo un motivo de queja llevan a cabo la queja al centro, están notablemente satisfechos después de la respuesta del centro, cumpliendo con la paradoja de recuperación del servicio. La existencia de un error en el servicio, no implica directamente una insatisfacción permanente del cliente, que conllevaría a una baja por su parte. A pesar de ello, los resultados han puesto de manifiesto que los centros deportivos no están gestionando todavía de forma correcta la resolución de las misma, existiendo un campo de mejora en la gestión. La estrategia de recuperación merece un proceso de definición en el plan

estratégico que permita incrementar la satisfacción general de los usuarios, así como su percepción en relación al fallo del servicio. Este trabajo ha conseguido publicarse en la revista *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, después del éxito recibido en el Simposio en Sport Management celebrado en Tarragona en el año 2017, por la novedad del tema en el marco de la gestión deportiva.

Las conclusiones obtenidas en los anteriores capítulos, motivaron el estudio empírico desarrollado en el Capítulo 5, en el que se analizaban los perfiles de usuarios de los centros deportivos, con el objetivo de conocer si las variables que miden la satisfacción varían en función de los segmentos definidos. De este capítulo se desprende la identificación demográfica, de hábitos deportivos y de satisfacción de clientes de diferentes segmentos de usuarios, en el que se han detectado cuatro grupos de usuarios diferentes, en base a variables como el género, la edad, el nivel de estudios, el horario de asistencia al centro y el distrito en el que está ubicado el centro. Esta segmentación que ha permitido conocer los usuarios de los centros deportivos públicos, permite a los gerentes dirigir estrategias de marketing efectivas, así como actividades relacionadas con el centro de forma más personalizada. El uso de técnicas que siguen siendo de gran utilidad como el CRM, o bien estrategias modernas enfocadas en el Big Data, se recomiendan enormemente para conseguir predecir futuros comportamientos o tendencias que permitan a los centros deportivos incrementar la cifra de negocio.

El último análisis empírico presentado en la tesis doctoral ha quedado enmarcado en el Capítulo 6. En este se ha testado el modelo presentado en el capítulo 2 de la tesis doctoral, para contrastar la relación de la percepción de la calidad de proceso y de resultado, en el valor, la satisfacción y la fidelidad de las instalaciones deportivas. En esta investigación se ha trabajado con un modelo de ecuaciones estructurales, mediante el uso del programa Mplus, que se presenta como una de las novedades de aplicación estadística en los estudios académicos en gestión deportiva. Los resultados han confirmado el modelo jerárquico y multidimensional, que confirman las dimensiones tanto de calidad de proceso como de resultado. A su vez, se ha validado el modelo general propuesto, con relaciones significativas para las dimensiones de calidad de proceso y de resultado con el valor percibido

como antecedentes de la fidelidad, todos ellos mediados por la satisfacción. De esta manera se ha dado respuesta a la pregunta inicial, de que después de una “buena experiencia” un incremento en la satisfacción del cliente puede traducirse en un incremento de la fidelidad.

## **7.2. Limitaciones**

A pesar de que el diseño, elaboración y validación del cuestionario utilizado para el desarrollo de los estudios empíricos de la presente tesis doctoral, se presentan algunas limitaciones que afectan a la generalización de sus resultados.

En primer lugar, es necesario recordar que los datos fueron recolectados exclusivamente de usuarios de centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, siendo la principal limitación el área geográfica que abarca el análisis. Por lo tanto, para que los resultados sean generalizables, la muestra debe contener usuarios de diferentes zonas geográficas tanto a nivel nacional como europeo.

En segundo lugar, es de gran importancia destacar que se ha utilizado una metodología cuantitativa en todos los estudios empíricos de la tesis doctoral. Sería interesante hacer uso de casos de estudio ya que permitiría un análisis en profundidad del sector. Se podría analizar cada organización deportiva contextualizada por países, así como segmentar a los clientes para establecer un conjunto de políticas de fidelización que encajen con sus necesidades. En este sentido, es necesario también la elaboración de un estudio entre diferentes países, para poder conocer las diferencias en las intenciones futuras entre consumidores heterogéneos y poder analizar, entre otras variables, el factor cultural que caracteriza a los usuarios analizados.

Una de las limitaciones que surge del capítulo 4, y que motivan futuras investigaciones, tiene que ver también con el cuestionario, ya que el estudio de la gestión de quejas se realizó de forma genérica a todos los usuarios de los centros mencionados. Sería interesante trabajar con aquellos usuarios que han tenido algún motivo de queja con la instalación deportiva, y que además han presentado una reclamación. De esta manera, se podría conocer

las motivaciones y los efectos de una buena respuesta en la satisfacción y las intenciones futuras.

### **7.3. Futuras líneas de investigación**

Tras las conclusiones presentadas anteriormente, y a pesar de las limitaciones que se reportan, se derivan algunas investigaciones futuras para seguir trabajando en esta misma línea.

En primer lugar, se está trabajando para replicar el estudio en el año 2018, con el objetivo de conocer las impresiones de los usuarios de los centros deportivos municipales años después del lanzamiento del primer estudio, con el objetivo de corroborar la evolución del nivel de satisfacción de los usuarios. Será interesante realizar un estudio longitudinal entre los resultados obtenidos en 1996, 2013 y futuras investigaciones, para identificar la evolución de las variables que subyacen en el nivel de satisfacción de los usuarios de centros deportivos en un mismo territorio.

Otro de los retos futuros surgidos de algunos resultados de esta tesis, es la elaboración de un estudio centrado en los usuarios que han mostrado un motivo de queja con el centro deportivo, y que han hecho efectiva la misma. A través de un cuestionario y una entrevista en profundidad con un grupo significativo de usuarios, se intentará conocer las razones por las cuales se quejaron, y cuál es su nivel de satisfacción una vez el centro ha dado respuesta a la petición. El objetivo es demostrar si se cumple la paradoja de recuperación del servicio.

Finalmente, un análisis, que pretende ser más ambicioso, es el de realizar un estudio conjunto con diferentes zonas geográficas que permita extrapolar los datos a nivel europeo. Los estudios empíricos presentados por diferentes autores tanto nacionales como internacionales, y fruto de las relaciones surgidas con algunos de ellos, hace creíble la posibilidad de un estudio de esta envergadura. El objetivo será el de corroborar el modelo de fidelización presentado en el capítulo 6 de esta tesis doctoral.

## **Referencias bibliográficas**

---



- Agustin, C., y Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of marketing research*, 42(1), 96-108.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., y Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36–52.
- Anderson, R. E., y Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology y marketing*, 20(2), 123-138.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S., y Stathakopoulos, V. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. *European journal of marketing*, 35(5/6), 687-707.
- Avourdiadou, S., y Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419–431.
- Baena-Arroyo, J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara-Bocanegra, A., y Gálvez-Ruíz, P. (2016). El valor percibido y la satisfacción del cliente en actividades dirigidas virtuales y con técnico en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 219-227
- Baker, D. A., y Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of tourism research*, 27(3), 785–804.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *The Journal of Marketing*, 14(2), 69-82.

- Bloemer, J., De Ruyter, K. O., y Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Bodet, G. (2006). Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149–165.
- Boksberger, P. E., y Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240.
- Bolton, R. N., y Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of consumer research*, 17(4), 375-384.
- Bowen, J. T., y Chen, S.L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217.
- Brady, M. K., y Cronin, J. J. (2001). New Some Thoughts on Perceived Service Conceptualizing Approach Quality : A Hierarchical. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Brady, M. K., y Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53-60.
- Brady, M., Knight, G., Cronin Jr., J., Tomas, G., Hult, M., y Keillor, B. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215–230.
- Buckworth, J., y Dishman, R. K. (2002). Determinants of exercise and physical activity. *Exercise psychology*, 191-209.

- Buttle, F., y Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217-227.
- Calabuig, F. Mundina, J., y Crespo, J. (2010). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 66-70.
- Calabuig, F., Molina, N. M., y Núñez-Pomar, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-Balonmano.com: Revista de Ciencias Del Deporte*, 8(1), 67–81.
- Calabuig, F., Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., y Añó, V. (2014). Effect of price increases on future intentions of sport consumers. *Journal of Business Research*, 67(5), 729-733.
- Caruana, A., Money, A. H., y Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction—the moderating role of value. *European Journal of marketing*, 34(11/12), 1338-1353.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811–828.
- Chang, K., y Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65–83.
- Chelladurai, P., Scott, F. L., y Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of Fitness Services: Development of a Model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159–172.
- Chiou, J. S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers. *Information y Management*, 41(6), 685-695.

- Choi, K., Cho, W., Lee, S., Lee, H., y Kim, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 57, 913–921.
- Chu, K.M. (2009). The construction model of customer trust, perceived value and customer loyalty. *Journal of American of Business*, 14(2), 98-105.
- Churchill, G. A., y Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., y Collins, M. J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370–388.
- Comisión Europea. (2014). Sport and physical activity (Special Eurobarometer 412). Brussels: European Commission. Brussels: European Commission. Disponible en:  
[http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)
- Consejo Superior de Deportes. (2005). Censo Nacional de Instalaciones Deportivas. Disponible en:  
<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/1CenInstDep/>
- Consell Català de l'Esport (2017). El pes econòmic de l'esport a Catalunya el 2013. Document en fase de publicació. Elaborat per Júlia Bosch, Jaume García i Carles Murillo.
- Crompton, J. L., y Mackay, K. J. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, 11(4), 367–375.

- Cronin, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55.
- Dagger, T. S., y O'Brien, T. K. (2010). Does experience matter? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1528-1552.
- Dagger, T. S., y Sweeney, J. C. (2006). The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life. *Journal of Service Research*, 9(1), 3–18.
- Day, G.S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-36.
- Day, E., y Crask, M. R. (2000). Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 52–60.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: revision teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30, 16-24.
- De Ruyter, K., y Bloemer, J. (1999). Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 320-336.
- Dick, A.S, y Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

- Dimitriades, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. *Management Research News*, 29(12), 782–800.
- Deloitte. (2016). *European Health y Fitness Market 2016*. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016\\_DE.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf)
- Fandos, J.C., Sanchez J., Moliner, M.A., y Monzonis, J. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), 266-283.
- Fandos, J. C., Sánchez, J., Moliner, M. Á., y Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero. *Innovar*, 21(39), 39-52.
- Ferrand, A., Robinson, L., y Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., y Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.
- Gallarza, M., Giacomo, F. A., y Chiappa, D. (2016). Intrinsic value dimensions and the value-satisfaction-loyalty chain: a casual model for services. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 165-185.

- Gallifa, A. y Pin, J.A. coord. (2014). *Actividad Física y deporte: un nuevo enfoque del bienestar: la necesidad de una estrategia ambiciosa para una sociedad activa y saludable*. IESE Business School (ST.345)
- Ganesh, J., Arnold, M. J., y Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65–87.
- García Fernández, J., y Pires Vega, F. (2010). Fidelización de usuarios mayores en centros de fitness: Gestión de clientes por programas de actividad física. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (17).
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Velez-Colon, L. y Bernal-Garcia, A. (2016). Service convenience, perceived value, satisfaction and loyalty: A study of consumers from low-cost fitness centers in Spain. *Journal of Physical Education and Sport*, 16, (4), 1146-1152.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., y Bernal-García, A. (2017). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*.
- Gee, R., Coates, G., y Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence y Planning*, 26(4), 359-374.
- Gil, I., y Gallarza, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(31), 9–17.
- Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150–152.
- Ha, J., y Jang, S. S. (2010). Perceived values, satisfaction, and behavioral intentions: The role of familiarity in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 2-13.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., y Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European journal of marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Hightower, R., Brady, M. K., y Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697–707.
- Howat, G., y Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268–284.
- Howat, G., y Assaker, G. (2016). Outcome quality in participant sport and recreation service quality models: Empirical results from public aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 19(5), 520–535.
- Howat, G., Crilley, G., y Mcgrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(3–4), 139–161.

- Howat, G., Murray, D., y Crilley, G. (1999). The Relationships between Service Problems and Perceptions of Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions of Australian Public Sports and Leisure Center Customers. *Journal of ParkyRecreation Administration*, 17(2), 42–64.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Hu, H.H., Kandampully, J., y Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111–125.
- Hume, M. (2008). Understanding core and peripheral service quality in customer repurchase of the performing arts. *Managing Service Quality*, 18(4), 349-369.
- Jacoby, J., y Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. John Wiley y Sons Incorporated.
- Jones, T. O., y Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88.
- Jones, M. A., y Suh, J. (2000). Transaction - specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Kandampully, J., y Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kim, D., y 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.

- Kim, Y. K., y Trail, G. (2010). Constraints and Motivators: A New Model to Explain Sport Consumer Behavior. *Journal of Sport Management*, 24(2), 190–210.
- Ko, Y. J., y Pastore, D. L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 84–97.
- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., y Lafazani, M. (2010). The Effect of Service Quality on Customer Loyalty within the Context of Ski Resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(1), 1–15.
- Institut d'Estadística de Catalunya- IDESCAT (2017). Anuari Estadístic de Catalunya. Disponible en:  
<https://www.idescat.cat/pub/?id=aecyn=245>
- INDESCAT (2015). L'indústria de l'esport a Catalunya. Disponible en:  
[https://timtul-media.s3.amazonaws.com/media/indescat/La%20industria%20de%20l'esport%20a%20Catalunya%20-%20Actualitzacio%202015\\_20171031105308.pdf](https://timtul-media.s3.amazonaws.com/media/indescat/La%20industria%20de%20l'esport%20a%20Catalunya%20-%20Actualitzacio%202015_20171031105308.pdf)
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., y Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lam, E. T., Zhang, J. J., y Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.
- Lancaster, K. (1971). *Consumer demand: A new approach*. Columbia University Press.

- Lee, M., y Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of services Marketing*, 15(2), 113-130.
- Lee, J., Graefe, A. R., y Burns, R. C. (2004). Service quality, satisfaction, and behavioral intention among forest visitors. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 17(1), 73-82.
- Lee, J.-H., Kim, H.-D., Ko, Y. J., y Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54–63.
- Lehtinen, U., y Lehtinen, J. R. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute.
- Lehtinen, U., y Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles:'physical evidence'and customer satisfaction in local authority leisure centres. *Managing Leisure*, 5(1), 1-16.
- Li, X., y Petrick, J. F. (2010). Towards an Integrative Model of Loyalty Formation: The Role of Quality and Value. *Leisure Sciences*, 32(3), 201–221.
- Macintosh, E., y Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289.
- Majumdar, A. (2005). A model for customer loyalty for retail stores inside shopping malls-An Indian perspective. *Journal of Services Research*, 47-64 (Special Issue).
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., y Tordera, N. (2000). Contribuciones de la Psicología Social al estudio de la satisfacción de los usuarios y consumidores. *Revista de Psicología Social*, 15(2), 117–136.

- Martínez Caro, L., y Martínez García, J. A. (2007). Cognitive–affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research*, 60(2), 108–114.
- Mattila, A. S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.
- McCullough, M. A., Berry, L. L., y Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121–137.
- 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.
- McDougall, G. H. G., y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392–410.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Encuesta de Hábitos Deportivos. Disponible en: [https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta\\_de\\_Habitos\\_Deportivos\\_2015.pdf](https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2016). Anuario de Estadísticas Deportivas. Disponible en: [https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2016.pdf](https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2016.pdf)
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

- Murray, D., y Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25–43.
- Ndubisi, N. O. (2006). Effect of gender on customer loyalty: a relationship marketing approach. *Marketing Intelligence y Planning*, 24(1), 48-61.
- Nuviala, A., Pérez-Ordás, R., Boceta, M., Grao-Cruces, A., Nuviala, R., y González, J. A. (2012). Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público. *Movimento*, 18(4).
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Fernández, A., Pérez-Turpin, J. A., y Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(42).
- Nuviala, A., Tamayo, J. Iranzo, J., y Falcón, D. (2008) Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- Observatori Català de l'Esport (2017). L'esport a Catalunya. 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport. 2016-2016. Disponible a: [http://www.observatoridelesport.cat/docus/info\\_esport/OCE\\_9\\_info\\_esport\\_ca.pdf](http://www.observatoridelesport.cat/docus/info_esport/OCE_9_info_esport_ca.pdf)
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.

- Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Academy of Marketing Science*, 30(3), 240-249.
- Papadimitriou, D. A., y Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157–164.
- Parasuraman, A., y Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Academy of marketing science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420-450.
- Pedragosa, V., y Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134.
- Rajaguru, R. (2016). Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low-cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 53, 114–122.

- Reichheld, F. F., y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reichheld, F.F., y Teal, T. (2001). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- Rial, J., Varela, J., Rial, A., y Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(18), 57-73.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of political economy*, 64(3), 242-258.
- Rundle-Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492–500.
- Rust, R. T., y Oliver, R. W. (1994). The Death of Advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 71–77.
- Santacana, C. (2012). Enciclopèdia de l'Esport en Català. Disponible en: <https://www.enciclopedia.cat/obra/Enciclopedia-Especialitzades/EsportpediaCat-Enciclopedia-de-lesport-catala>
- Schlesinger, L. A., y Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17.
- Sebastianelli, R., y Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 19(4), 442-453.
- Secretaria General de l'Esport (2010). *El pes econòmic de l'esport a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Consell Català de l'Esport.
- Secretaria General de l'Esport. (2014). *Cens d'equipaments esportius*. Generalitat de Catalunya. Consell Català de l'Esport.

- Shonk, D. J., y Chelladurai, P. (2008). Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism. *Journal of Sport Management*, 22(5), 587-602.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., y Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Setó-Pàmies, D. S. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.
- Silcox, S., y Soutar, G. N. (2009). Patrons' intentions to continue using a recreation centre: a suggested model. *Managing Leisure*, 14(3), 177-194.
- Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with A case for caution. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 76-98.
- Storbacka, K., Strandvik, T., y Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Sweeney, J. C., y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18.
- Thaler, R.H., y Sunstein, C.R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. *Constitutional Political Economy*, 19(4), 356-360.

- Theodorakis, N. D., Howat, G., Ko, Y. J., y Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centers in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18–35.
- Tian-Cole, S., Crompton, J. L., y Willson, V. L. (2002). An Empirical Investigation of the Relationships Between Service Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions among Visitors to a Wildlife Refuge. *Journal of Leisure Research*, 34(1), 1–24.
- Triadó, X.M., Aparicio, P., y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3(4).
- Triadó, X., y Aparicio, P. (2004). El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en entidades deportivas: Un reto actual de consecuencias futuras. *Investigación y Marketing*, 83, 31-38.
- Umashankar, N., Bhagwat, Y., y Kumar, V. (2016). Do loyal customers really pay more for services?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–20.
- Valgo fitness and sport management (2017). 5º Informe Gimnasios Low Cost España 2017.
- Valls, J. F. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias low Cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 11-24.
- Van Leeuwen, L., Quick, S., y Daniel, K. (2002). The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99–128.
- Wang, Y., Lo, W.P., y Yang, Y. (2004). An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: evidence from China's

- telecommunication industry. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 325-340.
- Wu, C., y Hsing, S. (2006). Less is more: Scarcity influences consumers' value perceptions and purchase intents through mediating variables. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 125-133.
- Xiaoyun Han, X., Kwortnik, R. J., y Chunxiao Wang, C. (2008). Service Loyalty. *Journal of Service Research*, 11(1), 22-42.
- Yang, Z., y Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of switching costs. *PsychologyMarketing*, 21(10), 799-822.
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness centre service quality: Empirical results from fitness centres in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031.
- Yoshida, M., y James, J. D. (2010). Customer Satisfaction with Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338-361.
- Yoshida, M., James, J. D., y Cronin, J. J. (2013). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior. *Sport Management Review*, 16(1), 68-84.
- Yu, C. M. J., Wu, L. Y., Chiao, Y. C., y Tai, H. S. (2005). Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: The case of Lexus in Taiwan. *Total Quality Management y Business Excellence*, 16(6), 707-719.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

## **ANEXO I**

### **Portada de los artículos publicados**

---



# ANNEXO I

## Portada de los artículos publicados derivados de la tesis doctoral

Apunts. Educación Física y Deportes  
2015, n.º 119, 1.º trimestre (enero-marzo), pp. 109-117  
ISSN-1577-4015

DOI: [http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2015/1\).119.08](http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/1).119.08)

### La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona

*Customer Satisfaction in Municipal Sports Centres in Barcelona*

AMAL ELASRI EJJABERI  
XAVIER M. TRIADÓ IVERN  
PILAR APARICIO CHUECA  
Universidad de Barcelona (España)

Correspondencia con autora  
Amal Elasri Ejjaberi  
[amal.elasri@ub.edu](mailto:amal.elasri@ub.edu)

#### Resumen

El objetivo de este trabajo es identificar y analizar las variables que más influyen en la satisfacción del cliente en los centros deportivos de Barcelona. Los datos fueron recogidos en una encuesta entre los clientes actuales de centros deportivos municipales. Un análisis factorial aplicado a esta información revela cinco dimensiones que subyacen a los múltiples componentes de la oferta de servicios en dichas instalaciones: su calidad, los recursos humanos, la comunicación, el entorno social y la relación calidad-precio. Las variables generadas fueron incorporadas a un modelo de regresión múltiple en el que la variable dependiente fue la satisfacción del cliente. De acuerdo con los resultados las mujeres y los usuarios mayores de 60 años valoran más positivamente el servicio recibido, mientras que a mayor nivel de estudios, más exigentes son los clientes. Finalmente, un gerente debe prestar atención en primer lugar a la calidad de las instalaciones seguido de la comunicación, los recursos humanos, la relación calidad precio y el entorno social, por este orden.

**Palabras clave:** satisfacción del cliente, calidad percibida, servicios

#### Abstract

*Customer Satisfaction in Municipal Sports Centres in Barcelona*

*The aim of this research is to identify and analyse which variables have greatest influence on customer satisfaction at sports centres in Barcelona. Data were collected in a survey of current customers of municipal sports centres. Factorial analysis applied to this information revealed five dimensions that underlie the multiple components of the service offering at municipal sports facilities. These are quality of facilities, human resources, communication, social environment and value for money. The variables were incorporated in a multiple regression model in which the dependent variable was overall customer satisfaction. The results show that women and users over 60 rated service more positively, while the higher the education level is the more demanding the customer. Finally, a manager should first try to improve facilities, followed by communication, human resources, value for money and the social environment in that order.*

**Keywords:** customer satisfaction, perceived quality, services

#### Introducción

Barcelona es actualmente una ciudad que apuesta estratégicamente por el deporte veinte años después de organizar unas olimpiadas, siendo la tercera ciudad con mayor número de practicantes deportivos, después de Denver y Los Ángeles. Con un peso económico estimado del 2,6 % del PIB de Cataluña (Secretaría General del Deporte de

la Generalidad de Cataluña, 2010) Barcelona destaca por su volumen de práctica estimado del 64 % de la población (IDESCAT, 2006). Según el estudio más reciente, promovido por la Diputación de Barcelona (Círculos de comparación intermunicipal 2011), con datos referidos a 311 municipios de la provincia, un 49 % del total de la población de su ámbito practica deporte, cifra que diluye

Resultados preliminares de este trabajo fueron presentados en el XXVII Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (Islantilla, Huelva, 5, 6 y 7 de junio de 2013).

Fecha de recepción: 21-11-2013 / Fecha de aceptación: 27-3-2014



## EXPLORANDO LA PARADOJA DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO EN DEPORTES: UN ESTUDIO EN CENTROS DE *FITNESS*

<sup>1</sup> Pilar Aparicio-Chueca

<sup>2</sup> Amal Elasri-Ejjaberi

<sup>3</sup> Xavier Triadó-Ivern

### RESUMEN

Los fallos en el servicio en centros deportivos pueden ocurrir en el día a día. La recuperación del servicio por parte de los gerentes es un aspecto importante que las empresas han de tener en cuenta para el éxito futuro de la organización, con el objetivo de conseguir un nivel de satisfacción adecuado por parte de los clientes. El objetivo de este trabajo se centra en analizar los perfiles de usuarios de centros deportivos que han expresado tener un motivo de queja y comparar el nivel de satisfacción de entre los usuarios que sí que llegaron a quejarse de los que no lo hicieron. Los resultados demuestran que los usuarios que perciben la existencia de algún motivo de queja acaban teniendo un mayor nivel de satisfacción con el centro. Finalmente, se presentan implicaciones para la gestión para mejorar la respuesta ante las quejas.

**Palabras clave:** paradoja de la recuperación del servicio; fallos en el servicio; recuperación del servicio; satisfacción del cliente; centros de *fitness*

### EXPLORING SERVICE RECOVERY PARADOX IN SPORTS: A STUDY IN FITNESS CENTRES

### ABSTRACT

Service failures in sports centres can occur daily. Service recovery by managers is an important aspect that companies have to take into account for its future success, with the goal of obtaining an adequate customer satisfaction level. The aim of this study is to analyse the sports centres user's profile that have shown a motive of complaint, and to compare the satisfaction level among users who complained to those who did not. The results show that users who perceive the existence of a complaint end having a higher level of satisfaction with the centre. Finally, managerial implications for improving response to complaints are presented in the last section of the study.

**Keywords:** service recovery paradox; service failure; service recovery; customer satisfaction; fitness centres

---

<sup>1</sup> Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona, (España). Profesora Titular del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. E-mail: [pilaraparcio@ub.edu](mailto:pilaraparcio@ub.edu)

<sup>2</sup> Master en Investigación en Empresa, Finanzas y Universidad de Barcelona, (España). Investigadora Pre-Doctoral del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. E-mail: [amal.elasri@ub.edu](mailto:amal.elasri@ub.edu)

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona, (España). Profesor Titular del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. E-mail: [xtriado@ub.edu](mailto:xtriado@ub.edu)

## Los usuarios de los centros deportivos públicos: una aproximación de segmentación sobre hábitos deportivos y satisfacción

Amal Elasri-Ejjaberi\*, Xavier M. Triadó-Ivern\* y Pilar Aparicio-Chueca\*

USERS OF PUBLIC SPORT CENTERS: A SEGMENTATION APPROACH ON SPORT HABITS AND SATISFACTION

KEYWORDS: Segmentation, Users, Sports centers, Satisfaction.

ABSTRACT: The heterogeneity of sports facilities users has increased in recent years. As a result, these customers demand a very personalized services treatment. The aim of this research is to analyse the different users profiles of public sports facilities in Barcelona. Data were collected in a survey of 791 customers of public sports centres. A cluster analysis and a discriminant analysis were done, and the results indicate that exist four different users profiles. This work helps to know in depth who are the customers and what strategies managers can follow to meet their needs.

En los últimos años se ha podido constatar la existencia de diferencias entre los usuarios de los centros deportivos públicos debido a patrones de comportamiento heterogéneos y la alta competitividad que presenta el sector. Por ello los gerentes desarrollan estrategias de marketing efectivas, especialmente para los nichos de mercado emergentes (Lee, Kim, Ko y Sagas, 2011).

La importancia de detectar aquellos atributos que los clientes más valoran en un servicio y los motivos por los cuales toman esa elección, permiten a los gestores deportivos disponer de más información para una mejora en los planes de marketing y en el desarrollo de actividades deportivas y servicios de mayor interés para los clientes (Miragaia y Martins, 2015).

En España, el sector privado de organizaciones de *fitness* es considerado como el líder del sector de las instalaciones de ocio (García, Lera-López y Suárez, 2011), en parte gracias a la introducción del modelo *low-cost* (García, Gálvez, Bernal y Vélez, 2016). En el caso de Cataluña, a lo largo del tiempo, ha habido un importante cambio en la gestión de las instalaciones deportivas de propiedad pública, donde la gestión indirecta a través de empresas y también de asociaciones y federaciones deportivas, ha aumentado de manera considerable. La fórmula de gestión indirecta que más siguen los municipios catalanes es la concesión administrativa, que se define como un contrato entre la Administración y la organización concesionaria para la construcción y explotación, en algunos casos, o bien tan solo explotación del equipamiento deportivo en cuestión (Secretaría General de l'Esport, 2010).

En el área del *fitness* existen estudios sobre segmentación de clientes que hablan desde el punto de vista de la motivación (e.g., Nuviala, Villén, Ordás, Cruces, Fajardo y Nuviala, 2014; Teixeira y Correia, 2009) y otros que tratan sobre el punto de vista de la satisfacción (e.g. Avourdiadou y Theodorakis, 2014). Los estudios de Lunas-Arocas y Li-Ping (2005) y Rial, Alonso, Rial, Picón y Varela (2009) se han centrado en analizar los diferentes perfiles

de usuarios de centros deportivos privados. Algunos de ellos concluyen que los clientes no son homogéneos y que necesitan un trato diferente en relación a distintas variables. A pesar de las investigaciones en el área, aun son pocos los estudios en el sector deportivo que traten sobre la segmentación basada en la satisfacción, así como aquéllos que centrados en el ámbito del sector público, en el contexto deportivo.

El objetivo de esta investigación es analizar los diferentes perfiles de usuarios de los centros deportivos públicos de la ciudad de Barcelona, que toman como particularidad la propiedad pública de gestión privada. A la vez se pretende analizar si las variables que miden la satisfacción de los usuarios varían en función de los segmentos definidos.

### La segmentación de los clientes en los centros de *fitness*

La segmentación de clientes consiste en identificar comportamientos similares entre personas de un determinado mercado, tratando de formar un grupo (o grupos) con características similares. Kotler y Armstrong, (2004) consideran la segmentación como una herramienta clave para las estrategias de marketing actuales, de manera de con esta división se pueda identificar mejor a los diversos grupos de clientes, ofreciéndoles servicios que satisfagan de forma única sus necesidades. Así, la segmentación parte mercados heterogéneos en pequeños segmentos de mercado, más homogéneos entre ellos, teniendo en cuenta las características y necesidades de sus clientes, así como su comportamiento.

En los últimos años ha surgido una extrema necesidad de perfilar a los usuarios de instalaciones deportivas, debido al crecimiento que ha experimentado el sector, y con el objetivo de ser utilizada como una herramienta estratégica para responder a un mercado competitivo creciente, así como de adecuar la oferta a la demanda (Nuviala et al., 2014).

Crear grupos de clientes permite comprender mejor a los usuarios, y los gerentes pueden elaborar estrategias de

Correspondencia: Amal Elasri-Ejjaberi. Departamento de Empresa. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona. Av. Diagonal, 690. 08034 Barcelona. E-mail: amal.elasri@ub.edu

\* Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona  
Artículo invitado con revisión.



## **ANEXO II**

### **Encuesta del trabajo de campo**

---



## ANEXO II

### Encuesta del trabajo de campo

#### ENCUESTA A USUARIOS DE ENTIDADES DEPORTIVAS

A continuación encontrará un conjunto de preguntas relacionadas con un estudio que está llevando a cabo la Universidad de Barcelona para intentar determinar los motivos de satisfacción de los usuarios de centros deportivos. Los datos y la identidad de las encuestas son absolutamente confidenciales, y serán utilizados para la elaboración de una tesis doctoral en curso en el marco del programa del Doctorado en Empresa de la Universidad de Barcelona. Si tiene alguna duda o necesita cualquier aclaración puede ponerse en contacto con la profesora Amal Elasri a través de su correo electrónico ([amal.elasri@ub.edu](mailto:amal.elasri@ub.edu)).

Gracias por su colaboración y por el tiempo invertido en responder las preguntas.

#### Hábitos deportivos

**1. En qué medida se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:**

	Poco o nada identificado			Ni mucho ni poco			Muy identificado			
Hago deporte para mejorar mi condición física, mis habilidades, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El deporte me proporciona vitalidad, autoestima y seguridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hago deporte por cuestiones de salud (dolor corporal, enfermedades, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hago deporte para tener un mejor cuerpo/ mejor imagen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El deporte me ayuda a desconectar/mejorar mi salud mental	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hago deporte para relacionarme con la gente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**2. ¿Cuáles son los motivos que le han hecho elegir este centro para hacer deporte? (En caso que haya más de uno, por favor, numérelos por importancia)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Es el más cercano al hogar            | <input type="radio"/> Por la buena relación calidad-precio            |
| <input type="radio"/> Es el más cercano al lugar de trabajo | <input type="radio"/> Es un buen sitio para hacer relaciones sociales |
| <input type="radio"/> Por la propaganda                     | <input type="radio"/> Hay buenos transportes para llegar              |
| <input type="radio"/> Por la calidad de las instalaciones   | <input type="radio"/> Van mis amigos y/o conocidos                    |
| <input type="radio"/> Porque tiene facilidad para aparcar   | Otros motivos: .....  |

**3. Cuando usted entró en el centro, buscaba un ambiente (en caso que elija más de una opción, por favor, numérelas por importancia)**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Relajado  | <input type="radio"/> En el que se potencie la competición |
| <input type="radio"/> Selectivo | <input type="radio"/> Popular                              |
| <input type="radio"/> Familiar  | Otros: .....   |

**4. ¿Cuánto tiempo hace que está en este centro?**

- Hasta un mes
- Entre un mes y un trimestre
- Entre un trimestre y medio año
- 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 o más años (redondee el que corresponda)

**5. ¿Ha estado anteriormente asociado a otros centros deportivos?**  Sí  No

## ENCUESTA A USUARIOS DE ENTIDADES DEPORTIVAS

### Hábitos deportivos II

6. Valore el grado de acuerdo con la afirmación siguiente: **Creo que dentro de un año seguiré viniendo a este centro:**

Totalmente en desacuerdo      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Totalmente de acuerdo

7. **Indique hasta 3 deportes que practique en el centro.**

1. .... 3. ....

2. ....

8. **¿Es importante para usted hacer amigos dentro del centro?**

Nada importante      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Muy importante

9. **¿Ha hecho nuevos amigos dentro del centro?**    Sí    No

10. **Valore hasta qué punto se siente vinculado con el centro:**

Nada vinculado      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Muy vinculado

### Valoraciones y satisfacción

11. **¿Cómo valora los siguientes aspectos?**

	Muy mal			Aceptable				Muy bien		
El nivel formativo de los profesionales técnicos (profesores, entrenadores...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El trato humano que recibe de los profesionales técnicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El trato que recibe del personal auxiliar (secretaría, recepción...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las instalaciones en conjunto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La limpieza de las instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El mantenimiento de las instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. **¿En el caso que haga actividades dirigidas en el centro, qué opina?**

	Totalmente en desacuerdo			De acuerdo				Totalmente de acuerdo		
La oferta de actividades es amplia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las actividades en las que participo se ajustan a mis expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La distribución semanal/frecuencia de las actividades es adecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. **¿Ha tenido nunca algún motivo de queja?**    Sí    No **(pasar directamente a la P.17)**

14. **Si ha contestado que SÍ a la pregunta nº 13, ¿se quejó?**    Sí    No **(pasar a la P.16)**

**ENCUESTA A USUARIOS DE ENTIDADES DEPORTIVAS**

**Valoraciones y satisfacción II**

15. Si ha contestado que SÍ a la pregunta nº 14, ¿cómo puntuaría los siguientes aspectos?

	Totalmente en desacuerdo			De acuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me trataron con cortesía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respondieron rápidamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atendieron bien mi demanda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Si ha contestado que NO a la pregunta nº 14, ¿por qué no se quejó?

- Porque no sabía dónde o a quién quejarme
- Porque creo que a lo mejor no me hubieran hecho caso
- Tenía pensado hacerlo, pero al final no pude
- Porque no era una cuestión muy importante

Otros: .....

17. ¿Cómo puntuaría los siguientes servicios complementarios? (marcar "NC" en caso de no tener el servicio o no haberlo utilizado)

		Muy mal			Aceptable				Muy bien		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vestuarios	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bar	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Restaurante	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Local social	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zona de recreo	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios médicos	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades sociales	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competiciones	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros: .....	NC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Valore la información que recibe sobre cambios en los servicios que utiliza actualmente:

Totalmente insuficiente    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Excelente

19. Valore la información de propuestas de nuevos servicios per parte del centro:

Totalmente insuficiente    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Excelente

20. ¿Cómo valora la presencia del centro en las redes sociales como medio de comunicación con sus usuarios?     No hago uso de las redes sociales (pasar a la P.22)

Muy mal    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Excelente

21. Si ha respondido la pregunta nº20, ¿Y como herramienta para crear vínculos entre la comunidad de usuarios?

Muy mal    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Excelente

## ENCUESTA A USUARIOS DE ENTIDADES DEPORTIVAS

### Valoracions i satisfacció III

22. En su opinión, los precios del centro son:

Muy bajos			Como en otros centros				Muy altos		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23. Cree que el precio que paga, en relación con la calidad de los servicios es:

Muy bajo			Como en otros centros				Muy alto		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. En conjunto, ¿está satisfecho con el centro?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

25. ¿Recomendaría este centro a cualquiera de sus amigos/familiares?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

### Dades personals

26. Distrito donde vive:

- Ciutat Vella
- Eixample
- Sants-Montjuïc
- Les Corts
- Sarrià-Sant Gervasi
- Gràcia
- Horta-Guinardó
- Nou Barris
- Sant Andreu
- Sant Martí

Otros: .....

27. Horario más habitual de uso del centro:

- Mañana
- Mediodía
- Tarde
- Fines de semana

Otros: .....

28. Sexo:  Hombre  Mujer

29. Estudios:

- Sin estudios
- Estudios primarios
- EGB o FP 1er grado
- Bachillerato o FP 2o grado
- Diplomado o ingeniero técnico
- Licenciado, Ingeniero, Arquitectura o Doctor

30. Edad:

- de 5 a 15 años
- de 16 a 25 años
- de 26 a 35 años
- de 36 a 50 años
- de 51 a 60 años
- más de 60 años

## **ANEXO III**

### **Conclusions (International Doctorate Certificate)**

---



## ANNEXO III

### Conclusions: International Doctorate Certificate

#### 1. Conclusions

In each of the previous chapters the different investigations and the conclusions derived from this doctoral thesis have been highlighted, whose main objective is to know the perception that users of municipal sports centers have about the quality of the service and the value offered, as well as the relationship of satisfaction with the center and fidelity to it. In this final chapter an overview is gathered, with the main contributions of the research.

The empirical contributions have been shown in relation with the variables that affect customer loyalty processes in municipal sports centers in the city of Barcelona, whose internationalization in sports can extrapolate the results at national and European level. The validation of the scale that has allowed to know the perception that users have of the municipal sports centers takes a step in the research methodology and, consequently, allows the managers the practical application of the results derived from the doctoral thesis. The objective of loyalty to users in a sector traditionally marked by high turnover drop-out rates is revealed as fundamental in service companies. Through the elaboration of a conceptual framework on loyalty, a model has been proposed, whose main novelty has been the addition of the outcome quality construct, with higher order dimensions, in the proposed quality of service model.

Sport contributes to the current economy as a driver of employment, affecting all strata of society, which at the same time has the capacity to economically develop a territory. It has become a universal social phenomenon, being an instrument of balance, relationship, integration and development of people in the world around them. In the specific case of Catalonia, the value of the sector's production is estimated at 3,869 million euros, which represents 2% of Catalan GDP and directly affects 43% of citizens (Consell Català de l'Esport, 2017). From the first part of Chapter 2, it is concluded that Catalan municipalities apply indirect management

formulas in local sports services, which are characterized as publicly owned facilities, which are managed through companies and associations and sports federations. This distinctive feature that occurs in Catalonia has made the analysis more attractive from the perspective of the customer. Sports organizations, from a public view, try to go towards efficiency and versatility, as essential elements for the optimal management of equipment, with the aim of fulfilling its mission: efficiency and response to needs and demands of users.

The concept of consumer loyalty has been a subject of generalized study, which has led to the construction of multiple structural models that aim to understand the concept based on different backgrounds (Gallarza, Giacomo, and Chiappa, 2016). The second part of the theoretical framework presented in Chapter 2 allows us to state that service quality, perceived value and satisfaction constructs, and the relationship between them, are the best predictors of future intentions of users. It is concluded that customer satisfaction has a direct effect to loyalty, so that, in this particular case of sports facilities, the work of Howat and Assaker (2016) has been taken as reference for the corroboration of empirical hypotheses that are contrasted in the model.

From the theoretical framework it is derived that the term "customer satisfaction" is especially important, since, if consumers feel satisfied with a brand or a product they will make repetitive purchases and carry out potential future recommendations (Cronin, Brady and Hult, 2000), being a crucial component for the success of sports centers. Chapter 3 has laid the foundations to identify the level of satisfaction of the users of the municipal sports centers in Barcelona. From this first empirical analysis, it is concluded that there are five factors that can be used to assess a sports organization: quality of facilities, human resources, communication, social environment and value for money. These results corroborate the theoretical model analyzed in the previous chapter; the first four variables are included as perceived quality, while the value for money relationship is part of the perceived value. The average score of the satisfaction level has been quite high, reaching 7.83 points out of 10, a result that shows a positive overall rating by users. Of all users, women older than 60 years are the ones that best value the service received, concluding that as the level of studies of the

users increases, so does their demand, and consequently their assessments regarding the satisfaction with the center. The last aspect to be highlighted in this analysis is the importance of the districts in the city of Barcelona, being the users' of the centers located in areas with greater purchasing power, the ones that have scored in a remarkable way the center they go to, being able to explain by the generalized tendency on the part of the managers, to take more care of a client that is usually more demanding. This chapter has derived from the first publication of the doctoral thesis, published in 2015 in the journal *Apunts. Educació Física i Esport*.

Chapter 4 has focused on the analysis of service recovery after a complaint. In sports facilities, recovering an error can reinforce the wrong service: customers are less tolerant of failures when receiving a service, and the response of organizations is to give an adequate strategy to turn it into a satisfied customer (Jones, 2007). Despite the importance of this topic, there are very few studies that have focused on addressing this issue in the field of sports facilities management, a fact that reinforces the need for an innovative approach in this field. This chapter has concluded that those users who, having a grievance cause the complaint to the center, are remarkably satisfied after the response of the center, fulfilling the paradox of service recovery. The existence of an error in the service does not directly imply a permanent dissatisfaction of the client, which would lead to a loss on his part. In spite of this, the results have shown that sports centers are not yet managing correctly the resolution of them, there is a field for improvement in management. The recovery strategy deserves a process of definition in the strategic plan that allows increasing the general satisfaction of the users, as well as their perception in relation to the failure of the service. This work has been published in *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, after the success received in the Sport Management Symposium held in Tarragona in 2017, due to the novelty of the field in the framework of sports management.

The conclusions obtained in the previous chapters motivated the empirical study developed in Chapter 5, which analyzed the profiles of users of sports centers, to know if the variables that measure satisfaction vary depending on the segments defined. This chapter shows the demographic identification, sports habits and customer satisfaction of different user

segments, in which four different user groups have been detected, based on variables such as gender, age, educational level, attendance to the center and the district in which the center is located. This segmentation allows managers to direct effective marketing strategies, as well as activities related to the center in a more personalized way. The use of techniques that are still very useful such as CRM, or modern strategies focused on Big Data, are highly recommended to predict future behavior or trends that allow sports centers to increase their turnover.

The last empirical analysis presented in the doctoral thesis has been framed in Chapter 6. In this has been tested the model presented in chapter 2 of the doctoral thesis, to contrast the relationship of the perception of process and outcome quality, on perceived value, satisfaction, and loyalty of sports facilities. In this research we have worked with a structural equations model, using Mplus program, which is presented as one of the novelties of statistical application in academic studies in sports management. The results have confirmed the hierarchical and multidimensional model, which confirm the dimensions of both process and outcome quality. In turn, the proposed general model has been validated, with significant relationships for the process and outcome quality dimensions with the perceived value as antecedents of loyalty, all of them mediated by satisfaction. In this way, the initial question has been answered, that after a "good experience" an increase in customer satisfaction can translate into an increase in loyalty.

## **2. Limitations**

Although the design, elaboration and validation of the questionnaire used for the development of the empirical studies of the present doctoral thesis, some limitations that affect the generalization of the results are presented.

First, it is necessary to remember that the data was collected exclusively from users of municipal sports centers in the city of Barcelona, where the main limitation is the geographical area covered by the analysis. Therefore, to make results generalizable, the sample must contain users from different geographical areas, both at national and European level.

Secondly, it is very important to point out that a quantitative methodology has been used in all empirical studies of the doctoral thesis. It would be interesting the use of case studies since it would allow an in-depth analysis of the sector. Each sports organization contextualized by countries could be analyzed, as well as segmenting clients to establish a set of loyalty policies that fit their needs. In this sense, it is also necessary to prepare a study among different countries, to know the differences in future intentions between heterogeneous consumers and to analyze, among other variables, the cultural factor that characterizes the users analyzed.

One of the limitations that emerges from Chapter 4, and that motivate future research, is also related to the questionnaire. The study of complaints was carried out in a generic way to all users of the mentioned centers. It would be interesting to work with those users who have had some cause to make a complaint with the sports facility, and who have also filed a claim. In this way, one could know the motivations and the effects of a good response on satisfaction and future intentions.

### **3. Future research**

After the conclusions presented above, and despite the limitations reported, some future research is derived to continue working in this same line.

In the first place, work is being done to replicate the study in 2018, with the aim of knowing the impressions of the users of the municipal sports centers years after the launch of the first study, in order to corroborate the evolution of the level of satisfaction of the users. It will be interesting to carry out a longitudinal study between the results obtained in 1996, 2013, and future research, to identify the evolution of the variables that underlie the level of satisfaction of users of sports centers in the same territory.

Another of the future challenges arising from some results of this thesis, is the development of a study focused on users who have shown a grievance with the sports center, and have made it effective. Through a questionnaire and an in-depth interview with a significant group of users, we will try to know the reasons why they complained, and what their level of satisfaction

is once the center has responded to the request. The objective is to demonstrate if the service recovery paradox is met.

Finally, an analysis, which aims to be more ambitious, is to carry out a joint study in different geographical areas that allow the data to be extrapolated at European level. The empirical studies presented by different authors, both national and international, and the results of the relationships that have arisen with some of them, make possible a study of this magnitude credible. The objective will be to corroborate the loyalty model presented in chapter 6 of this doctoral thesis.