

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

**Facultad de Ciencias de la Educación**



**Departamento de Educación Física y Deporte**

**TESIS DOCTORAL**

**LAS EXPERIENCIAS DE SERVICIO EN LAS  
ACTIVIDADES DIRIGIDAS CON TÉCNICO Y VIRTUALES  
Y SU RELACIÓN CON EL VALOR PERCIBIDO, LA  
SATISFACCIÓN Y LA FIDELIDAD EN LOS CENTROS DE  
FITNESS.**

Programa de Doctorado: Educación Física y Deporte

Línea de Investigación: Análisis de la Gestión y de la Calidad de los  
Servicios Deportivos

D. Manuel Jesús Baena Arroyo

**DIRECTORES**

Dr. D. Jerónimo García Fernández

Dr. D. Juan Luis Paramio Salcines

Dr. D. José Carlos Campos López

**SEVILLA 2017**



## INFORME DE LOS DIRECTORES

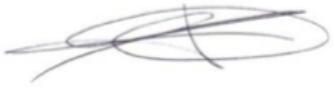
Los doctores D. Jerónimo García Fernández (Profesor Contratado Doctor Interino del Departamento de Educación Física y Deporte de la Universidad de Sevilla, con número de DNI 28.642.908-L), D. Juan Luis Paramio Salcines (Profesor Titular del Departamento de Educación Física, Deporte y Motricidad Humana de la Universidad Autónoma de Madrid, con número de DNI 1.116.435-S), y D. José Carlos Campos López (Profesor Titular del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura, con número de DNI 31.249.715-Y).

### INFORMAN:

Que la presente Tesis Doctoral titulada realizada por D. Manuel Jesús Baena Arroyo en el Departamento de Educación Física y Deporte de la Universidad de Sevilla titulada **“LAS EXPERIENCIAS DE SERVICIO EN LAS ACTIVIDADES DIRIGIDAS CON TÉCNICO Y VIRTUALES Y SU RELACIÓN CON EL VALOR PERCIBIDO, LA SATISFACCIÓN Y LA FIDELIDAD EN LOS CENTROS DE FITNESS”** de la cual somos directores, ha sido proyectada, desarrollada y redactada bajo nuestra supervisión.

Que el mencionado trabajo de investigación reúne todas las características científicas y técnicas para poder ser defendido públicamente. Asimismo, merece una alta valoración en cuanto al rigor, actualidad de planteamiento y aspectos metodológicos. De todo lo cual se informa, como trámite preceptivo para su aceptación y posterior defensa pública.

Y para que así conste, expiden y firman este informe en Sevilla, a 25 de Mayo De 2017.



Fdo.: JERÓNIMO GARCÍA FERNÁNDEZ

Fdo.: JUAN LUIS PARAMIO SALCINES

Fdo.: JOSÉ CARLOS CAMPOS LÓPEZ



## **Agradecimientos**

Son muchas las personas que se me pasan por la cabeza, y que de alguna manera u otra, ha influido, me ha ayudado, me ha motivado a seguir este camino. Camino que tiene un punto y aparte.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mis directores de tesis Jerónimo, Juan Luis y Carlos. Gracias por vuestros comentarios, sugerencias, correcciones y paciencia, mucha paciencia. Esta tesis es la culminación de una relación personal y académica que va más allá de este documento. El camino lo inicié hace 14 años con Carlos quien me descubrió un área apasionante. Continué el camino con Juan Luis quien me mostró que todos los enfoques debían ser accesibles. Finalmente, proseguí el camino con Jerónimo, quien me trató de igual y me transmitió su pasión por la investigación. Gracias a los tres, este documento ha sido posible.

Al Departamento de Educación Física y Deporte de la Facultad de Ciencias de la Educación, por recibir a un paria y tratarlo con cariño. Tanto en la elaboración de la tesis, como mi tiempo dedicado a la docencia universitaria han sido experiencias inolvidables. Siento gran orgullo al decir, que tengo buenos compañeros y amigos aquí, donde la “cucharita” ha sido la filosofía de trabajo, y el café el medio para hidratarlo. Gracias a todos. Tampoco puedo olvidarme de ese fantástico grupo constituido como AGIISD (Moisés, Antonio, Ramón, Ainara, Jesús, Jerónimo y Pablo), grandes momentos pasados y otros muchos que están por venir.

Gracias a mis amigos, que siempre han tenido fuerzas para darme ánimos para conseguir este atípico objetivo. A todos aquellos que me han ofrecido una sonrisa cada vez que les hablaba de este proyecto. Agradezco a Guillermo, Javi, Esaú, Chico y Borja por su cucharita. A Jesús y a Borja por Cáceres, por nuestra amistad.

Gracias a mi familia, a mis tíos, a mis primos, a mis abuela, y a los que no están. No puedo olvidarme de nadie porque siempre he recibido cariño y apoyo de todos ellos. A mi prima Guadalupe, quien siguió los pasos de mis padres, para luego yo poder seguir los suyos. ¡Gracias Upe! A mi familia, a Rosa y José Antonio, que desde el principio me han hecho sentir como en casa.

A ti Alicia, gracias por llegar la última para poder quererte. Gracias por escuchar y saber escuchar, y gracias por ese último empujón. Estoy seguro que serás capaz de conseguir lo que te plantees. A ti Alberto, gracias por estar conmigo. Gracias por ser el pequeño, y por convertirte en el mayor cuando lo he necesitado. Eres trabajo, constancia y esfuerzo. Pero también eres alegría, ilusionista, y charlatán. Te agradezco que hayas compartido tantos y tantos momentos conmigo.

A mis padres. El nudo en la garganta es lo suficientemente grande para dejar de escribir en el teclado. Entre los dos me habéis querido, enseñado y educado. Todo agradecimiento es poco. A ti mamá, siempre has sabido

cuando he necesitado de tu cariño, tu comprensión y tu paciencia. Gracias por saber que te necesitaba a mi lado sin yo pedírtelo. A ti papá, gracias por ser mi primer maestro, mi primer y mi último amigo. Gracias por enamorarme de este magnífico mundo de la educación y el deporte. Pero sobretodo, gracias por enseñarme a creer que soy capaz.

Para finalizar, me gustaría agradecer a la persona que me ha acompañado en todo este tiempo y ha sufrido y padecido con mayor intensidad este trabajo. Has sabido darme el ánimo en el momento preciso, la paciencia en su dosis necesaria y tu amor sin límites. Gracias por quererme. Gracias por no prometerme amor eterno, y enamorarme todos los días. Gracias por todos estos años y todos los que tengan que venir. Gracias por ser mi amiga, mi amante, mi confidente, mi compañera.

Simplemente, agradecido.





## INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO 1.- JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL</b>	15
1.1.- Introducción	17
1.2.- Justificación del tema objeto de estudio	19
1.3.- Objetivos	22
1.4.- Estructura de la tesis doctoral	24

## PRIMERA PARTE. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

<b>CAPITULO 2.- INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO DEPORTIVO Y AL SECTOR DEL FITNESS.</b>	29
2.1.- Introducción	31
2.1.1.- El fenómeno deportivo en la sociedad postmoderna	31
2.1.2.- La evolución de las organizaciones deportivas hasta llegar a los centros de fitness	34
2.1.3.- Los servicios deportivos hasta llegar a las actividades dirigidas	39
2.1.4.- El perfil sociodemográfico de los clientes que utilizan las actividades dirigidas en centros de fitness	42
2.2.- El sector del fitness y su evolución en España	44
2.2.1.- Fitness, concepto y recorrido histórico	46
2.2.2.- Los centros de fitness. Concepto y clasificación	49
2.2.3.- Los servicios deportivos ofertados en los centros de fitness.	67
2.3.- Resumen	70
<b>CAPITULO 3.- LAS ACTIVIDADES DIRIGIDAS.</b>	73
3.1.- Introducción	75
3.2.- Tipos y clasificación de las actividades dirigidas.	78
3.2.1.- Clasificaciones más destacadas.	81
3.2.2.- Comercialización de las actividades dirigidas	86
3.3.- Las actividades dirigidas virtuales.	93
3.3.1.- La oferta en actividades dirigidas virtuales	95
3.3.2.- Clasificación de las actividades dirigidas virtuales.	104
3.3.3.- Investigaciones relacionadas con las actividades virtuales en contextos deportivos	105
3.4.- Resumen.	110
<b>CAPITULO 4.- LAS EXPERIENCIAS DE SERVICIO EN EL CONSUMIDOR.</b>	113
4.1.- Introducción	115
4.2.- El concepto de las experiencias de servicio	116
4.3.- Dimensiones de las experiencias de servicio	122
4.4.- Evaluación de las experiencias de servicio	126
4.5.- Resumen	128

<b>CAPITULO 5.- EL VALOR PERCIBIDO EN LOS SERVICIOS</b>	131
5.1.- Introducción	133
5.2.- El concepto del valor percibido	134
5.3.- Componentes del valor percibido	137
5.4.- Medidas de evaluación del valor percibido	141
5.5.- Resumen	144

<b>CAPITULO 6.- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS</b>	147
6.1.- Introducción	149
6.2.- Conceptualización de la satisfacción	149
6.3.- Componentes de la satisfacción	156
6.4.- Medidas de evaluación de la satisfacción del cliente	159
6.5.- Resumen	162

<b>CAPITULO 7.- LA FIDELIDAD DEL CLIENTE EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS</b>	165
7.1.- Introducción	167
7.2.- Conceptualización de la fidelidad del cliente	168
7.3.- Componentes y medidas de la fidelidad del cliente	172
7.3.1.- Herramientas para el enfoque actitudinal	175
7.3.2.- Herramientas para el enfoque conductual	176
7.3.3.- Herramientas para el enfoque actitudinal-comportamental	177
7.4.- Resumen	179

<b>CAPITULO 8.- MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	181
8.1. Introducción	183
8.2. Modelo propuesto e hipótesis de investigación	185
8.2.1.- Relación entre las variables planteadas: experiencias de servicio, valor percibido, satisfacción e intenciones de comportamiento.	186

## **SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO**

<b>CAPITULO 9.- DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	199
9.1.- Introducción	201
9.2.- Naturaleza del estudio	202
9.3.- Definición de la población objetivo y muestra	203
9.4.- Fuentes de información y recogida de datos	206
9.5.- Diseño de los instrumentos de medida	207
9.5.1.- Instrumento de medida de las experiencias de servicio	210
9.5.2.- Instrumento de medida del valor percibido	211
9.5.3.- Instrumento de medida de la satisfacción del cliente	211
9.5.4.- Instrumento de medida de las intenciones de comportamiento futuras	212
9.5.5.- Instrumento de medida de las variables sociodemográficas	213
9.6.- Procedimientos y análisis de los resultados.	213

<b>CAPITULO 10.- ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.</b>	223
10.1.- Análisis estadístico descriptivo y de fiabilidad de los ítems de las distintas escalas.	225
10.1.1.- Análisis de las escala de experiencias de servicio	225
10.1.2.- Análisis de las escala de valor percibido	226
10.1.3.- Análisis de la escala de satisfacción del cliente	227
10.1.4.- Análisis de la escala de intención de comportamiento.	228
10.2.- Análisis estadístico descriptivo en función de la tipología de actividad dirigida.	229
10.3.- Análisis factorial exploratorio.	230
10.4.- Análisis factorial confirmatorio.	233
10.5.- Análisis de ecuaciones estructurales.	236
10.6.- Análisis de invarianza factorial.	240
10.7.- Resumen de las hipótesis soportadas y no soportadas.	241

### **TERCERA PARTE. CONCLUSIONES**

<b>CAPÍTULO 11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.</b>	245
11.1.- Introducción	247
11.2.- Discusión.	248
11.3.- Conclusiones.	258
11.4.- Limitaciones del estudio y Futuras líneas de investigación	261
11.5.- Implicaciones para la gestión.	265
 <b>REFERENCIAS</b>	 269
<b>ANEXOS</b>	305

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Evolución de la práctica deportiva de la población entre 15 y 65 (75 años) en España. Periodo 1990-2015.	33
Tabla 2.2. Propuesta clasificación de instalaciones deportivas.	53
Tabla 2.3. Espacios deportivos y no deportivos frecuentes en cada uno de los centros.	57
Tabla 5.1. Principales definiciones de valor percibido.	135
Tabla 6.1. Revisión de las principales definiciones de la satisfacción del consumidor.	150
Tabla 7.1. Medidas para el estudio de la fidelidad. Enfoque actitudinal y comportamental.	178
Tabla 8.1. Relación de hipótesis de investigación.	195
Tabla 9.1. Estadísticos descriptivos de la edad del cliente.	204
Tabla 9.2. Estadísticos descriptivos de la edad del cliente.	204
Tabla 9.3. Estadísticos descriptivos de la formación académica.	205
Tabla 9.4. Estadísticos descriptivos de la ocupación laboral.	206
Tabla 9.5. Escala de experiencias de servicio.	210
Tabla 9.6. Escala de valor percibido.	211
Tabla 9.7. Escala de satisfacción.	211
Tabla 9.6. Escala de intenciones de comportamiento.	212
Tabla 10.1. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de experiencia de servicio	226
Tabla 10.2. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de valor percibido	227
Tabla 10.3. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de satisfacción	227
Tabla 10.4. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de intención de comportamiento	228
Tabla 10.5. Resultados descriptivos de las escalas de evaluación en función de la tipología de actividad	229
Tabla 10.6. Diferencias en función del tipo de actividad	230
Tabla 10.7. Matriz de componentes rotados de la escala de experiencia de servicio	231
Tabla 10.8. Matriz de componentes rotados de la escala de valor percibido	231
Tabla 10.9. Matriz de componentes rotados de la escala de satisfacción.	232
Tabla 10.10. Matriz de componentes rotados de la escala de intención de comportamiento	232
Tabla 10.11. Índices de ajuste del modelo de medida original	233
Tabla 10.12. Índices de ajuste del modelo de medida modificado	235
Tabla 10.13. Fiabilidad compuesta y varianza media extractada	235
Tabla 10.14. Resultados del análisis de validez discriminante	236
Tabla 10.15. Coeficientes de regresión estandarizados del modelo de predicción de la intención futura	239
Tabla 10.16. Índices de ajuste de los modelos estructurales en función de los grupos	239
Tabla 10.17. Coeficientes de regresión estandarizados del modelo de predicción de la intención futura en función de los grupos	240
Tabla 10.18. Índices de ajuste de los modelos de invarianza.	241
Tabla 10.19. Resumen de hipótesis soportadas y no soportadas.	241

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Clasificación de las actividades dirigidas.	82
Figura 6.1. Modelo cognitivo-afectivo de la formación de la satisfacción.	157
Figura 7.1. Combinación del concepto de la fidelidad del cliente.	170
Figura 7.2. Marco conceptual de la fidelidad del cliente.	171
Figura 8.1. Modelo propuesto para la tesis doctoral	194
Figura 10.1. Modelo propuesta con la relación de hipótesis.	237
Figura. 10.2. Modelo ajustado de las experiencias de servicio, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento.	238



**CAPITULO 1.- JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS  
DOCTORAL**

---



## 1.1.- Introducción

En la actualidad, nos encontramos inmersos en un período histórico en el que se están produciendo importantes y rápidas transformaciones políticas, económicas, sociales, culturales y, por ende, deportivas. Dicho proceso de ‘postmodernización’ que acontece en numerosos países, incluido España, se refleja también de forma clara en el sector deportivo en general y en el sector del fitness en particular (García, Cepeda y Martín, 2012). De acuerdo con García-Ferrando y Llopis-Goig (2011); Mosquera (2003); Llopis-Goig (2016), la visión postmoderna del deporte “abre caminos, posibilidades y múltiples maneras de entender, practicar y organizar el deporte”, traspasando la tradicional división imperante durante el denominado período moderno entre el deporte popular y el deporte competitivo (véase también Águila, Sicilia, Muyor y Oltra, 2009; Águila, 2007).

La propia evolución del deporte postmoderno en España hacia un sistema cada vez más abierto ha servido, entre otros efectos, para aumentar de forma exponencial la oferta de diferentes tipologías de instalaciones deportivas como se constata en el III Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de 2005 (Gallardo, 2007; García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011; Paramio, Beotas, Campos y Muñoz, 2010; Llopis-Goig, 2016). Igualmente, y como afirma Carlos Campos (2004), en la esfera de la práctica de actividades físico-deportivas es empíricamente demostrable la progresiva importancia que en España en los últimos años ha venido adquiriendo el deporte, tanto en su dimensión de participación deportiva individual como colectiva. Aunque todavía estamos lejos de los niveles de práctica deportiva de países nórdicos y del centro de Europa

como subraya Llopis-Goig (2016) en su libro *Participación Deportiva en Europa* donde ha analizado diferentes aspectos relacionados con la participación deportiva en catorce países europeos. Éste es un elemento clave de las políticas deportivas públicas que inciden en promover y aumentar los niveles de participación deportiva de la población. En la actualidad, en España, casi 16 millones de personas (equivalente al 53 por ciento de la población de edades comprendidas entre 15 a 75 años) realizan deporte (García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), 2015, 2016).

La dimensión económica, social y deportiva que ha alcanzado el sector de los centros de fitness a nivel internacional, en Europa, y en España ha contribuido a generar un mayor interés por todo lo que acontece en este sector. Según establece la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), la industria del fitness sigue creciendo y se consolida como un sector productivo y pujante a nivel internacional, incluido el mercado europeo y el español (IHRSA, 2016). Fenómenos que también se recogen en estudios recientes (Deloitte, 2015; Eurostat, 2016; LifeFitness, 2015; Valcarce, López y García Fernández, 2015, 2016), que sitúan a Europa como el mercado más rentable en la actualidad, coincidiendo con un aumento importante en el número de practicantes. España se sitúa dentro de los cinco países de la Unión Europea con mayor facturación, número de clientes y número de centros, con más de siete millones de practicantes y con una facturación de más de 3.000 millones de euros anuales. El sector del fitness en España genera unos ingresos que superan los 2.300 millones de dólares, con 4.350 centros de fitness y con más 4,9 millones de miembros, situándose en el Top 10 de los

mejores mercados del fitness y en número de miembros. Por lo tanto, los centros de fitness en nuestro país son claves para aumentar los niveles de participación deportiva como subrayan varios estudios del propio sector. En cuanto al perfil de los clientes, diferentes estudios constatan que la edad media de los clientes que mayoritariamente acuden a este tipo de centros en España se concentra en aquellos de edades comprendidas entre 25 y 44 años (Life Fitness, 2015).

Ante las perspectivas optimistas que señalan las organizaciones empresariales del sector para los próximos años, no es de extrañar que exista un creciente interés por el estudio de los centros de fitness en nuestro país y a nivel internacional por parte de académicos y profesionales.

## **1.2.- Justificación del tema objeto de estudio**

A pesar de ser el sector del fitness una de las industrias con mayor incremento de practicantes, como ya se ha comentado, escasean los estudios que analicen en profundidad la participación, motivaciones y beneficios de sus usuarios en España (García y Fernández, 2010; García y Sañudo, 2009; García-Fernández, Gálvez-Ruiz, Bernal-García y Vélez-Colón, 2016). En esta línea argumental, la mayoría de los estudios que examinan los centros de fitness a nivel internacional y en España se han orientado hacia estudios de tipo global, fundamentalmente descriptivos y exploratorios, relacionados con la calidad y la satisfacción en los centros de fitness (Woolf, 2008; Tsitskari, Quick,

Tsakiraki, 2014; Pedragosa, Biscaia y Correia, 2015; Armada, Martínez-Gallego y Segarra, 2016; Pastor, Alguacil y Alonso, 2016). A estos estudios, se ha incorporado en fechas recientes una prometedora línea de investigación orientada hacia el estudio de la fidelización de los clientes en dos ámbitos como son los eventos deportivos (Calabuig-Moreno, Prado-Gascó, Núñez-Pomar y Añó-Sanz, 2015; Theodorakis, Howat, Ko y Avourdiadou, 2014) y en nuestro caso, los centros de fitness (García et al., 2016; Gallardo, Rodríguez, Hernando y Peñas, 2016). Por ello, el presente estudio pretende ahondar en el conocimiento del sector de los centros de fitness en una muestra que abarca la Comunidad Autónoma de Andalucía y de Madrid, mediante la evaluación de un área escasamente analizada como son las actividades dirigidas (AADD), ya sea con técnico (AADDT) o de modo virtual (AADDV), y de cómo éstas son percibidas por el usuario de los centros. Y no menos importante, otra pretensión de nuestro trabajo es la de ampliar los escasos estudios que comparan este tipo de actividades donde el elemento característico es la inclusión o no del técnico durante la actividad, focalizando la atención sobre las actividades dirigidas como un elemento clave en la prestación de servicios de los centros de fitness (véase Baena-Arroyo, García-Fernández, Bernal-García, Lara-Bocanegra, y Gálvez-Ruiz, 2016).

Es por ello que esta investigación puede ayudar a identificar las variables que influyen más directamente en el éxito de las mismas. Por todo ello esta tesis pretende subrayar la importancia de la creación de valor, la percepción del mismo, y las consecuencias de una percepción positiva, evaluando la oferta de actividades dirigidas (AADD) en los centros de fitness. Si

bien este ámbito ha venido adquiriendo una creciente importancia en el ámbito anglosajón, son todavía escasos los estudios en España. Por este motivo, esperamos que esta tesis sirva para expandir y motivar otros estudios en este campo en un sector tan dinámico e importante como hemos venido resaltando de los centros de fitness en España.

Son varias las razones por las que esta tesis puede tener una utilidad práctica para los gestores de centros de fitness en España:

- Como se constata en diferentes estudios, existe una relación directa que pone de relieve como, a mayor permanencia del usuario en un centro de fitness, también será mayor su gasto económico. Por lo que resultaría interesante conocer si las medidas que se toman pueden reducir el índice de rotación de los clientes (Reichheld, 1996; García et al. 2016).
- Aunque si bien es cierto que existen algunos trabajos en AADD (Franco, da Costa, Balcells, Rodrigues y Argilaga, 2013; Llamas, 2015) no son suficientes estudios para la comprensión y la percepción del cliente respecto a las AADD dentro de los centros de fitness.
- Al conocer la percepción del cliente y la opinión de los usuarios que utilizan estos servicios, se podrían plantear acciones para la planificación y gestión de las AADD con el fin de fidelizar a los clientes y mejorar su adherencia a estas actividades, reduciendo así el riesgo de abandono.
- La comprensión de conceptos como la satisfacción, favorecería la consolidación o el cambio de estrategias a la hora de ofrecer estas AADD en el centro deportivo.

A modo de resumen, quisiera resaltar que no es la intención de este estudio plantear las características internas de cada una de los tipos de actividades dirigidas (si se considera trabajo de fuerza, resistencia o trabajo integral, entre otros elementos), si no más bien, lo que se pretende es realizar un análisis de los elementos en común y establecer un orden que permita organizar y clasificar dichas actividades con mayor claridad en función de cómo es percibida por el cliente.

### **1.3.- Objetivos**

Desde la perspectiva de la aparición de nuevos productos y servicios deportivos y la irrupción de las actividades dirigidas (AADD) en los centros de fitness se genera una necesidad por parte de organizaciones deportivas de todo tipo de conocer la percepción del cliente ante dichas novedades. Dicho conocimiento posee un valor a considerar en la gestión de servicios deportivos que ofrecen organismos y entidades, tanto públicos como privados.

Por todo ello, los objetivos generales de esta tesis son los siguientes:

- Realizar un análisis de la percepción del cliente respecto a las actividades dirigidas desarrollada en una muestra de centros de fitness en las Comunidades Autónomas de Andalucía y de Madrid.
- Analizar la opinión de los clientes de dicha muestra respecto a las actividades dirigidas, comparando las actividades realizadas con un técnico y las virtuales para conocer si existen diferencias significativas.

- Comprobar la existencia o no de diferencias entre las actividades dirigidas, y sus implicaciones en la cadena de valor del cliente. Es decir, si existen diferencias entre la percepción de los dos grupos de actividades, así como su influencia en factores clave como: el valor percibido, el grado de satisfacción y la fidelidad.

Estableciendo como punto de partida los objetivos generales anteriormente desarrollados, pasamos a enumerar los objetivos específicos que permitirán alcanzar un conocimiento más exhaustivo de cara a profundizar en la resolución de las preguntas establecidas.

1. Analizar si existen diferencias significativas en las experiencias de servicio del cliente, entre las AADDT y las AADDV
2. Explorar si existen diferencias significativas en el valor percibido del cliente, entre las AADDT y las AADDV
3. Estudiar si existen diferencias significativas en la satisfacción del cliente, entre las AADDT y las AADDV
4. Analizar si existen diferencias significativas en las intenciones de comportamiento del cliente, entre las AADDT y las AADDV
5. Estudiar la relación existente entre la experiencia de servicio y el valor percibido del cliente según el tipo de actividad.
6. Estudiar la relación existente entre la experiencia de servicio y la satisfacción del cliente según el tipo de actividad.
7. Explorar la relación existente entre la experiencia de servicio y las intenciones de comportamiento del cliente según el tipo de actividad.
8. Comprobar la incidencia entre el valor percibido y la satisfacción del cliente según el tipo de actividad.

9. Determinar la relación existente entre el valor percibido y las intenciones de comportamiento del cliente según el tipo de actividad.
10. Explorar la relación existente entre la satisfacción y las intenciones de comportamiento del cliente según el tipo de actividad.

## **1.4.- Estructura de la Tesis Doctoral**

La tesis que el lector tiene en sus manos se ha dividido en tres apartados que consideramos claramente diferenciados. En el primero se examina con detalle la fundamentación teórica seguida en la tesis, incidiendo en el desarrollo de todos los aspectos anteriormente expuestos. Este apartado a su vez se divide en siete capítulos. En el capítulo dos de la tesis, se ofrece una aproximación a la realidad deportiva actual en España; y en particular, se hace hincapié en la situación de los servicios deportivos que se llevan a cabo en los centros deportivos dentro del sector del fitness.

En el capítulo tres se ofrece un acercamiento a la comprensión de las actividades dirigidas en los centros de fitness en todas sus manifestaciones. Con tal propósito, se plantean diferentes clasificaciones y se aborda la variabilidad de la oferta gracias a la incorporación de la tecnología a este tipo de servicios deportivos en los centros de fitness.

En el capítulo cuatro se profundiza sobre los elementos que componen las experiencias de servicio del cliente y la importancia de los elementos que

las componen a la hora de evaluar la percepción del usuario. Igualmente, se plantean diferentes aspectos para su evaluación por parte de la organización.

En el capítulo cinco se aborda el concepto de valor, y cómo su implicación en la percepción del cliente cada vez cobra un mayor protagonismo. No debemos olvidar que dichos conceptos se deben analizar desde una visión integral, de cara a la evaluación de los servicios prestados. Se plantea la conveniencia de su evaluación desde diferentes perspectivas y cómo dicha variable se relaciona con el resto de aspectos objeto de estudio.

En el capítulo seis se plantea un análisis de la satisfacción de los clientes en la prestación de los servicios. Desde esta perspectiva se plantea el abordaje de clasificaciones y diferentes formas de concebir dicho concepto a la hora de realizar su evaluación.

En el capítulo siete se analiza el concepto de fidelidad del cliente manifestándose a través de las intenciones futuras de comportamiento y cómo éstas pueden verse afectadas por el resto de aspectos objeto de estudio. Para finalizar con el primer apartado, el capítulo ocho se plantea el modelo propuesto junto con las hipótesis definidas para abordar la investigación.

En un segundo apartado que corresponde con el estudio empírico, se inicia con el capítulo nueve en el que se desarrolla el diseño y la metodología de investigación aplicada incluyendo aspectos como la muestra, los instrumentos de medida utilizados, los procedimientos y los análisis de resultados.

En el capítulo diez se exponen los resultados obtenidos tanto en el análisis descriptivo, como en la validación de las escalas empleadas y en las relaciones entre las variables estudiadas, así como el análisis multigrupo.

Para finalizar, se presenta un tercer bloque compuesto únicamente por el capítulo once. En éste, se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, se establecen las principales conclusiones, aportando las aplicaciones prácticas más destacadas junto a las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **PRIMERA PARTE. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

---



## **CAPITULO 2.- INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO DEPORTIVO Y AL SECTOR DEL FITNESS**

---



## **2.1.- INTRODUCCIÓN**

### **2.1.1.- El fenómeno deportivo en la sociedad postmoderna**

Si realizamos una mirada retrospectiva desde la mitad del siglo XX hasta la actualidad, se puede resaltar que el deporte en sus diferentes manifestaciones ha sido una de las actividades con mayor repercusión en diferentes ámbitos de la sociedad. Aspectos que han sido estudiados en España por sociólogos del deporte como García-Ferrando y Llopis-Goig (2011) y Llopis-Goig (2016) o economistas del deporte como Pedrosa Sanz y Salvador Insúa (2003) y Lera-López, Lizalde-Gil, Hallmann y Petry (2013). Se viene argumentando que el deporte puede ser un medio, entre otros efectos beneficiosos, para contribuir a: a) una mayor socialización de diferentes colectivos; b) ser un destacado recurso de ocio; c) mejorar la condición física y la calidad de vida de sus practicantes; y no menos importante, d) para promocionar y mejorar la salud pública (MECD, 2015, 2016; García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011; Llopis-Goig, 2016). Ha sido precisamente la promoción y mejora de la salud pública uno de los principales argumentos para incrementar los niveles de participación deportiva, tal como se recoge en las políticas deportivas públicas en los 28 países de la Unión Europea, entre los que se incluye España, y en países como Australia, Canadá o Estados Unidos (Paramio-Salcines, Prieto y Llopis-Goig, en prensa).

Una de las áreas de estudio más prolíficas y dinámicas en las últimas décadas por parte de académicos y de entes deportivos tanto públicos como privados a escala internacional, incluido España, ha sido el análisis de la participación deportiva y cómo incrementar dichos niveles de dicha práctica deportiva (véase un trabajo compilatorio realizado Paramio-Salcines, et al., en prensa). Como parte de dicho interés, destaca la elaboración de estudios longitudinales del fenómeno deportivo y cómo éste puede influir en los comportamientos de los ciudadanos. En España, desde 1993 la Fundación Descubre viene realizando informes anuales sobre la situación del país. Resulta reseñable tener en cuenta que el deporte, como elemento a analizar, ha evolucionado a través de estos 25 años. Si en 1993 venía analizado como un punto dentro de un sub-apartado del área de “uso del tiempo libre”, y en 1998 aparece ya en un propio apartado (mejor apartado específico o apartado propio) dentro de la segunda parte del informe. De forma paralela, y sin abandonar nuestro país, desde hace ya varias décadas, ha existido –y sigue existiendo a día de hoy– un gran interés por parte de los poderes públicos, por lo que el sociólogo del deporte Llopis-Goig denomina la “gubernamentalización del deporte” (Llopis-Goig, 2016, p. 310), por estudiar los hábitos deportivos de los ciudadanos, de cara a conocer el grado y tipo de práctica físico-deportiva de los diferentes sectores de población, y por ende, el tipo de instalaciones deportivas en las cuales se llevan a cabo dichas prácticas deportivas. Los últimos estudios longitudinales sobre hábitos deportivos en España realizados por organismos

como el CIS-CSD (García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011) o por parte del propio Ministerio de Educación, Cultura y Deporte desde el año 2013 hasta la actualidad (MECD, 2013, 2014, 2015, 2016), así como aquellos promovidos a nivel europeo (Eurostat, 2016), constatan un ligero aumento del número de personas practicantes de actividades deportivas que integran a grupos entre 15 a 75 años, situándose en una tasa de práctica del 53% (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Evolución de la práctica deportiva de la población entre 15 y 65 (75 años) en España. Período 1990-2015.

1990	1995	2000	2005	2010	2015
35%	39%	38%	40%	43%	53%

Fuente: Eurostat (2016); García-Ferrando y Llopis-Goig (2011); MECD (2013, 2014, 2015, 2016);

Desde la perspectiva del ocio, el sector del deporte cada vez toma mayor protagonismo, no sólo por la asistencia a espectáculos deportivos (MECD, 2015, 2016), sino también, en el uso del tiempo libre para la participación deportiva en la amplia oferta de tipologías de instalaciones deportivas que existen en nuestro país (convencionales, no convencionales y áreas de actividad físico-deportiva), entre las que se encuentra una tipología de centros deportivos no convencionales como son los centros de fitness<sup>1</sup> que focalizan nuestro estudio. Como ya se comentó en la introducción, casi 16 millones de españoles (equivalente al 53% de la población) han realizado actividad física de forma periódica u ocasional según los datos obtenidos en las última Encuesta de

<sup>1</sup> El término *fitness* se profundizará en los siguientes apartados.

Hábitos Deportivos (MECD, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016) (véase Tabla 2.1). Ahondando en lo expuesto, es importante analizar las motivaciones que impelen a que un mayor número de ciudadanos realicen práctica deportiva. Sobre este aspecto, traemos a colación las aportaciones de dos sociólogos del deporte como son García-Ferrando y Llopis-Goig (2011) quienes, en su último informe, planteaban que la práctica deportiva se caracteriza por *“ser un servicio que requiere una atención personalizada, a la carta, irregular, dispersa y multiactiva, que sigue la lógica de la mercantilización del deporte, de la diferenciación marginal y de la renovación acelerada”* (p. 23). Aspectos todos ellos que recogen muchas de las características del denominado deporte postmoderno, ya mencionadas en la introducción. Si bien es cierto, la ubicación y localización para la realización de este tipo de actividades, como son los centros de fitness, condicionan en gran medida la práctica como veremos a continuación.

### **2.1.2.- La evolución de las organizaciones deportivas hasta llegar a los centros de fitness en España**

En España, la candidatura y organización de los Juegos Olímpicos (JJO) de Barcelona en 1992 representó un punto de inflexión, en palabras de Llopis-Goig (2016) a la hora de crear una nueva conciencia deportiva, que tuvo, entre otros efectos, el aumento de recursos para el deporte de competición,

centros de alto rendimiento y deporte olímpico junto con la creación de un mayor número de organizaciones deportivas o la construcción de instalaciones deportivas de diversa tipología. Tal y como analiza el economista Brunet (2011) en unos estudios recientes sobre el legado de dichos Juegos Olímpicos, en aquel entonces se produjo una inversión de 1.213 millones de dólares en instalaciones deportivas de un total de 8.012 millones de dólares que se realizaron en obras en total.

El crecimiento que ha experimentado el sector del deporte en España se constata con la combinación de una serie de hechos: a) la oferta exponencial de instalaciones arquitectónicas deportivas de diversa tipología desde las 19.418 de 1975, a las 48.723 de 1985 pasando por las 66.352 de 1997 hasta las 79.059 instalaciones deportivas en 2005, como se constata en los tres Censos Nacionales de Instalaciones Deportivas realizados en 1986, 1997 y 2005 (Gallardo, 2007; Llopis-Goig, 2016; Paramio et al, 2010). Para entender este crecimiento en términos porcentuales, debemos subrayar que se ha producido un incremento del 64% en el número de instalaciones deportivas en el período 1986-2005 y no menos importante, del 76% en el número de espacios deportivos para este mismo período (Paramio et al, 2010). Profundizando en el análisis de la actual oferta de instalaciones arquitectónicas deportivas existentes en España, es necesario destacar que la gran mayoría, el 96,3% son espacios deportivos convencionales, el 5,7% son espacios deportivos considerados como singulares (juegos populares, zonas de hípica, centros de fitness, deportes de invierno o campos de golf...) y el restante 3% son áreas de actividad físico-

deportiva (Gallardo, 2007; MECD, 2013, 2014, 2015, 2016; Paramio et al., 2010). De los espacios deportivos convencionales, destaca que el 45,9% son pistas polideportivas, el 19,7% son vasos de piscina, el 18% son salas, el 8% son campos, el 7,3% son pistas con pared y el 1,1% restante corresponden a espacios longitudinales. Como ya se ha venido resaltando, el interés de este estudio se centra en las salas que correspondería a los centros de fitness. A su vez, si tenemos que destacar el tipo de actividad objeto de estudio sería las actividades realizadas en los gimnasios, que representan el 8,5% de las actividades realizadas en los espacios deportivos convencionales (MECD, 2016). Pero si se quiere conocer qué sector estamos analizando debemos ahondar más en el tipo de servicio deportivo y tipo de actividades dirigidas que se ofrecen en la muestra de centros.

A la hora de definir qué se entiende por un centro de fitness<sup>2</sup> se muestra una realidad compleja ya que no existe uniformidad a la hora de aceptar una denominación entre organismos públicos y privados, y los profesionales del sector. Desde el punto de vista arquitectónico y funcional, los centros de fitness forman parte de las instalaciones deportivas singulares que coinciden en gran medida con las características de las instalaciones deportivas convencionales. No obstante, y como elementos diferenciadores, Paramio et al. (2010, p. 89) señalan que los centros de fitness ofrecen unas dimensiones y características adaptadas a cada tipo de práctica y lugar. Por ejemplo, la mayor parte de la oferta de gimnasios en España disponen de una superficie en planta que suele

---

<sup>2</sup> A lo largo del presente documento se utiliza habitualmente el término “centro de fitness” como genérico, para hacer referencia tanto a los centros de fitness como a los centros deportivos. Aunque la mayoría de los conceptos son aplicables con carácter general a todos los gimnasios tradicionales.

oscilar desde los 400 a los 600 metros cuadrados (véase Instalaciones Deportivas XXI, 2007 bajo el título *Los Gimnasios, un mercado en expansión*, en Paramio et al., 2010, p. 93). Por su parte, Sánchez Martín (2011) se centra en analizar los centros de fitness en relación con el producto al señalar que los centros de fitness “*son aquellos centros cuya oferta de actividades y servicios va dirigida a procurar la mejora del estado de forma física, (...) mejorar los aspectos relativos a la salud y al estado psicológico de la persona. Estas actividades forman parte del core business de estos centros*” (p. 18). En general, la oferta de actividades de los centros de fitness es muy amplia y se adapta a las nuevas tendencias de ocio deportivo y preferencias de los ciudadanos, incluyendo desde gimnasias suaves, natación, spinning, pilates, clases de tenis o pádel hasta actividades dirigidas como analizamos en nuestro estudio.

Si bien la oferta de actividades y servicios en los centros de fitness es un aspecto clave, no debemos de olvidar que uno de los objetivos de cualquier gestor es aumentar la permanencia de sus usuarios en el centro, y que, por ende, pueda incidir en un mayor gasto económico realizado por el cliente. De esta manera, estudios realizados por García et al. (2016) destacan la importancia que conlleva el que los responsables de los centros de fitness trabajen la adherencia y fidelidad de sus usuarios a través de diversas estrategias y servicios. El último informe de la organización de referencia a nivel mundial en centros de fitness IHRSA resaltaba que el sector del fitness suponía ya la nada desdeñable cifra de 81 billones de dólares en 2015, con más de 187.000 clubes asociados ofreciendo sus servicios a 151 millones de miembros

en todo el mundo (IHRSA, 2016). Centrándonos en el mercado europeo, en el Viejo Continente el sector fitness genera un volumen de negocio de 30 billones de dólares, con más de 52 millones de miembros y 50.000 centros de fitness. Dicho informe destaca que Europa es la región más rentable atendiendo a los beneficios que genera y a su vez, es la segunda área geográfica en número de miembros solo por debajo de Norteamérica.

Centrándonos en los centros de fitness en España, y utilizando los datos obtenidos en varios estudios del sector del fitness se debe profundizar en la dimensionalidad del sector *per se*. Según el informe IHRSA (2016) en el caso de España se generan unos ingresos que superan los 2.100 millones de euros, con un número 4.350 de centros de fitness y con más 4,9 millones de miembros, situándose en el Top 10 de los mejores mercados del fitness en los tres ámbitos mencionados. Asimismo, en un estudio realizado por la empresa proveedora de maquinaria de fitness LifeFitness (2015) el análisis de los datos del negocio del fitness en España ofrece resultados similares. Si tenemos en cuenta de forma aislada el fenómeno *low cost*<sup>3</sup> en España, se puede afirmar que el crecimiento es notable tanto en número de centros como en número de empresas, ya que se ha pasado de 27 empresas en 2013 a 37 empresas en 2016, y de 117 a 246 centros *low cost* (Valcarce et al., 2016). Si continuamos con nuestro foco orientado a los centros *low cost* y queremos saber cuál es el impacto de las actividades dirigidas, se puede decir que es uno de los grupos de actividades predominantes ya que el 90% de los centros las ofrecen dentro de su oferta.

---

<sup>3</sup> Centro Low cost: aquel centro que se posiciona en el mercado utilizando el precio como reclamo (Valcarce, 2017)

### **2.1.3.- Los servicios deportivos hasta llegar a las actividades dirigidas**

Otra prueba del crecimiento experimentado por el sector del deporte en España y en la línea de la evolución del deporte contemporáneo es la proliferación de actividades y servicios deportivos y no deportivos, entre los que destacan las actividades físicas dirigidas. Así, traemos a colación datos significativos que ofrece el último anuario de estadísticas del deporte en España (MECD, 2016) sobre la oferta de actividades y servicios deportivos. Realizando un análisis de las modalidades deportivas más frecuentes (MECD, 2016) obtenemos que los valores acumulados de “gimnasia (19,2%), actividad física con música (3,6%) y musculación (8,2%)” (actividades propias de los centros de fitness) representan el 31% del total. Si revisamos los valores de estudios previos (MECD, 2010), observamos que se ha producido un incremento del 15,5% al 31% antes reseñado.

En relación a las personas que practicaron deporte por lugar o instalaciones encontramos que los datos que se refieren a instalaciones deportivas específicas representan el 58,8%, dentro del cual, los gimnasios públicos representan el 13,2%, los gimnasios privados el 23,1%, otras

instalaciones deportivas públicos un 17,9% y para otras instalaciones deportivos privados un 12,1%.

Si tomamos como referencias los datos ofrecidos por el MECD (2016) y en referencia a las mismas actividades según su frecuencia de práctica, se puede observar como si se realiza una comparativa simple el porcentaje de práctica para aquellas que al menos una vez a la semana realizan la práctica es de 35,7% superando todas las prácticas deportivas que se realizan en el exterior. Para aquellos usuarios que realizan la práctica al menos una vez al mes el valor hallado es de 42,4%. Por último, los datos muestran el porcentaje de práctica al menos una vez al año de las modalidades que se están tratando. Para este epígrafe, los valores ascienden a 46,2%. En este sentido, sólo modalidades como el ciclismo (20,7%) o el senderismo (17%) se acercan a los valores mostrados por las actividades que se realizan en los centros de fitness.

Realizando una rápida retrospectiva en las frecuencias de práctica deportivas propia de los centros de fitness, y visualizando los valores obtenidos en anteriores informes (MECD, 2013, 2014, 2015), observamos cómo se produce un incremento en los valores de todas las actividades. En este sentido, para los practicantes de gimnasia los valores pasan del 12,5% en 2010 al 19,2% en 2015; para los practicantes de las actividades físicas con música pasan de 1,3% (2010) a un 3,6% (2015); y para los practicantes de musculación y culturismo también se produce un incremento del 1,7% (2010) al 8,2% (2015). Estos estudios (MECD, 2013, 2014, 2015, 2016) y otros estudios anteriores vienen a constatar que los datos: *“revelan la enorme capacidad del deporte*

*contemporáneo para metamorfosear e impregnarse de las nuevas tendencias y valores sociales”* (García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011, p. 9).

Todo ello nos lleva a plantear la siguiente reflexión; si el deporte ha tenido siempre esa capacidad de transformación, con la llegada e implantación de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicación, ¿podrá mantener o no la misma línea de progreso y evolución?. Se podría considerar ambos aspectos muy relevantes y que consideraremos a lo largo del desarrollo del trabajo que se presenta.

La tecnología ha ido evolucionando en el mundo del fitness incorporando nuevos elementos y nuevas formas. La inclusión de las actividades dirigidas virtuales está propiciando un aumento de la oferta, ampliando el horario de las actividades y dando una mayor variabilidad de servicios al cliente según IHRSA (IHRSA, 2014). En palabras de Bryan O'Rourke (2015), especialista de prestigio en el sector del fitness, serán tres los aspectos predominantes en la evolución del fitness: la tecnología, el consumidor, y la globalización. Dichas conclusiones fueron expresadas en la convención internacional de IHRSA 2014 celebrada en la ciudad de San Diego (Estados Unidos). Con ello, lo que se pretende es incidir en la importancia que la tecnología tiene y seguirá teniendo en este sector, y la relevancia que puede tener su estudio y análisis para una mayor comprensión del mismo.

Aunque todos los elementos que se expusieron no tienen mucho sentido si no conocemos el perfil de aquellas personas susceptibles de recibir dichos servicios deportivos; aspecto éste que se analizará en el siguiente apartado.

#### **2.1.4.- El perfil sociodemográfico de los clientes que utilizan las actividades dirigidas en centros de fitness**

Si bien, el hecho de conocer las características de los usuarios de actividades dirigidas en centros de fitness es clave para diseñar diferentes estrategias por partes de los gerentes, la realidad no muestra que no existan demasiados datos al respecto. Situación que nos lleva de forma inicial a centrar nuestro análisis en los datos relativos a la práctica deportiva general desarrollada en España y, más concretamente en Andalucía que es donde se sitúa un número amplio de gimnasios de nuestra muestra.

Considerando los últimos datos relativos a la práctica de actividades deportivas ofrecidos por el MECD (2016), en primer lugar, se puede afirmar que el 53% de la población comprendida entre los 15 y 75 años practica regularmente deporte (véase Tabla 2.1). Si bien se produce una mejora respecto a datos de la serie histórica (25% en 1980), España se encuentra todavía muy por detrás de los niveles de práctica deportiva de países nórdicos, del centro de Europa, y de otros países como Australia o Estados Unidos. Asimismo, también se respalda dicha realidad al considerar algunos factores como: los antiguos practicantes que ahora ya no realizan deporte, las demandas familiares y

laborales de los españoles como un elemento que altera el uso del el tiempo libre para actividades de ocio deportivo.

Diferenciando por sexos, existe una predominancia del género masculino ya que representa el 49% respecto al 31% que corresponde a las mujeres. Respecto a la edad, destaca los primeros grupos de edad, principalmente de 15 a 34 años superando el 54% de practicantes. De forma progresiva se reduce el porcentaje de practicantes hasta el 19% obtenido por el grupo de 65 años y más. Si extrapolamos los datos a la comunidad andaluza obtenemos unos resultados diferentes. El porcentaje de personas que practican deporte se ve reducido a un 35,8%, aumentando las diferencias entre géneros con un 47,2% para los hombres y un 24,7% para mujeres.

A su vez, tomando como referencia el nivel académico vuelven a destacar como grupos que superan el 56% aquellos que disponen de un título universitario, ya sea medio o superior. Seguidamente, aquellos con estudios de formación profesional (49%) y estudios de educación secundaria (48%). Y si nos atenemos al criterio el estatus socioeconómico, cabe destacar como un 56% de usuarios que realizan práctica deportiva pertenecen a aquellos de clase alta/media alta, seguidos con un 49% por las denominadas nuevas clases medias. Por último, resulta interesante comprobar como los datos referentes al tamaño del municipio ofrecen datos no tan diferenciados. A excepción de los municipios inferiores a 2.000 habitantes con una tasa de actividad del 34%, el resto de municipios se encuentran en la horquilla 37-44% de personas que practican alguna actividad deportiva. Si tenemos en cuenta que la media

nacional está situada en el 40%, las diferencias relativas son muy pequeñas por lo que esta referencia en las estadísticas plantea que la población práctica deporte, con independencia de si su localización es rural, semiurbana, urbana o metropolitana.

De esta manera, se siguen ampliando la cantidad y magnitud de las preguntas que van surgiendo conforme avanzamos en nuestro análisis. Es por ello, que resulta necesario plantear los factores que han determinado y justifican el objeto de estudio.

## **2.2.- El sector del fitness y su evolución en España**

Como se podía leer en anteriores apartados el deporte en España disfruta de una salud que no ha tenido hasta la fecha. Es inevitable considerar que en el periodo más reciente de su evolución se haya visto afectado por el escenario de crisis económica. Aunque puede resultar un elemento que no haya mermado al deporte español en lo que a éxitos deportivos se refiere. Porque es precisamente en esta época cuando se han disfrutado de los éxitos deportivos de primer nivel, teniendo en cuenta los éxitos obtenidos en los deportes más seguidos por los españoles (MECD, 2016).

Aunque son elementos que pudieran intervenir en el sector del deporte que se está tratando, no existen datos que pudieran corroborar la existencia de

un nexo de unión entre usuarios federados y usuarios que practican actividad física, sino más bien al contrario ya que *“cuando se habla de los datos referentes a los niveles de práctica deportiva pierde buena parte del esplendor anterior”* (García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011, p. 4). Por el contrario, los mismos autores sostienen que sí, que los hábitos de práctica deportiva pueden verse afectados positivamente por un factor orientado al hedonismo del deporte, enfocando su visión estética y de culto al cuerpo que se ha venido cultivando en los últimos años.

Las últimas estadísticas relativas a las causas por las que se realizan actividades deportivas en España (MECD, 2016), destacan entre ellas por un lado: las relativas a *“estar en forma”*, con un 29,9%; *“diversión o entretenimiento”* con un 23%; *“motivos de salud”* con un 14,8%; y por otro lado, la posibilidad de *“relajarse”* con un 13,7%. Es decir, estamos tratando con una población que practica actividades deportivas principalmente por dos grandes motivos: por el ocio, la diversión y la relajación (36,7%) o por la salud y la forma física (44,8%).

Por lo tanto, resultan unos valores tentadores a la hora de preguntarse o de indagar acerca de qué elementos pueden resultar atractivos en las organizaciones deportivas para dar cumplida respuesta a dichas motivaciones, con el consiguiente incremento de la fidelidad de sus clientes. Es ahí donde comienzan a ser protagonistas las organizaciones dentro del sector del fitness, ya que es un área donde se investiga, se modela el mercado y en el que la especialización y la profesionalización es rigurosa y necesaria (García, 2012).

### **2.2.1.- El Fitness, concepto y recorrido histórico**

En el ámbito anglosajón, fue Clarke (1976) uno de los primeros en definir el concepto del fitness describiéndolo como la habilidad de soportar las tareas diarias con vigor y atención, sin fatiga exagerada y con amplia energía para aprovechar los periodos de descanso y aún, ser apto para enfrentar situaciones de emergencia no prevista. No obstante, el concepto sigue perfilando su significado y se lleva a cabo dentro de una industria que se caracteriza por *“una rápida evolución, desarrollo y perfeccionamiento, pues se adapta cada vez más a la demandas y exigencias de la sociedad”* (Mata, 2011, p. 147). Ello trae consigo que la oferta de actividades en el mercado sea cada vez más amplia. La evolución que se ha vivido en el sector del fitness y el porqué de la situación actual que vivimos en el mismo son hechos que cobran sentido cuando realizamos una retrospectiva del tema a tratar.

Las primeras pruebas que existen de la elaboración de los primeros manuales para el trabajo de la gimnástica fueron realizadas por el profesor Johann Guts Muths y datan de finales del siglo XVIII. A partir de mediados del XIX aparecieron los primeros escritos sobre ejercicios de musculación (Van Hilvoorde, 2008). Curiosamente, estos ejercicios en ningún momento se alejan de los ejercicios que podemos ver actualmente en las salas de fitness. De

hecho, uno de los grandes impulsores de la explosión del fitness en el mundo fue Hippolyte Triat, quien abrió su primer gimnasio en 1838 en Lieja, y continuó su expansión en Bruselas y posteriormente en otras ciudades (Van Hilvoorde, 2008). En estos centros se producía una combinación entre diferentes áreas de influencia: desde equipamientos propios de un circo, una gran variedad de pesas, hasta aparatos gimnásticos como el potro. En palabras de Delheye, biógrafo de Triat, este personaje podría considerarse “el primer gestor deportivo adelantado de su época”, al exportar su idea a otros países construyendo franquicias en París y en Liverpool. Coetáneo de Triat es el coronel del ejército español, Francisco Amorós y Ondeano (1770-1840), considerado como el auténtico edificador del gimnasio moderno, inspirado en el modelo griego, en España y en el resto de Europa (Paramio et al, 2010). Amorós alcanzó gran relevancia al desarrollar el método de gimnasia científica y en lo que respecta a la temática de nuestro trabajo, por su diseño y gestión de gimnasios.

Con posterioridad, y ya introducidos en el siglo XX, se producen varios hechos significativos que impulsaron este sector del fitness hasta su integración total dentro de la sociedad desarrollada. Uno de los elementos más relevantes aparece con la difusión de los diferentes métodos para el aumento de la musculatura, a través de varias estrategias comerciales, donde los cuerpos de aquellos que aplicaban el método se convertían en su propia marca personal. Este hecho hizo que sus imágenes se popularizaran gracias a la aparición de las mismas en revistas, empresas de anuncios y dibujos que surgieron en esa

misma época. Otro factor que impulsa o que contribuye en buena medida al impulso de la industria del fitness es la aparición de escritos por parte de la comunidad médica donde se exponen diferentes ejercicios para fortalecer el cuerpo. Dentro del grupo de galenos que realizaban estas aportaciones, destacó el Dr. AKW Arntzenius, director del hospital de Ámsterdam que publicó un libro denominado Cultura Física. Esta incorporación a la industria desencadenó un aumento de publicaciones y acciones comerciales (Van Hilvoorde, 2008).

Con todo, se podría establecer como punto de inflexión del fitness moderno, la aparición de un libro escrito por el Dr. Kenneth Cooper en 1968 titulado "Aerobics". Es en este libro, que se convirtió rápidamente en best-seller, donde se plantea un cambio de visión hacia la búsqueda de la condición física saludable con la combinación de ejercicios aeróbicos y ejercicios de fuerza. Esta propuesta planteada a finales de los sesenta, consigue ser respaldada por otros estudios serios y fiables (Pollock, 1973). El Dr. Cooper incorpora elementos, hasta antes no incluidos en las actividades deportivas, como los ritmos musicales y la coreografía con movimientos que resultan todo un éxito (Reverter y Barbany, 2007).

A partir de entonces se abre un nuevo abanico de posibilidades que plantea una cuestión dicotómica para los gerentes de los gimnasios: seguir siendo gimnasios tradicionales con el mantenimiento de la oferta de musculación, o incorporar esos nuevos servicios pasando a denominarse Centros de Fitness o Fitness Center (Reverter y Barbany, 2007). Con posterioridad se han incorporado nuevos servicios más orientados hacia la

estética y la belleza, incorporando spas y otros elementos, incrementando los servicios hacia una evolución en la denominación de los centros para pasar a llamarse Centros de Fitness y Wellness, incorporando así el concepto de “bienestar”. De ahí que, observando el desarrollo de estos espacios y las características de cada uno de ellos, empiece a asumir cierta enjundia en la adecuación de su denominación y clasificación.

### **2.2.2.- Los centros de fitness. Concepto y clasificación**

Aunque si bien es cierto que se ha definido en el capítulo introductorio, se deben considerar varios elementos a la hora de conceptualizar el denominado centro de fitness y lo que éste representa. Para su definición se pueden tomar como referencia algunos aspectos como: los servicios que ofrece, las infraestructuras de las que dispone, el tipo de cliente objetivo e incluso los recursos humanos de los que se nutre. Aunque previamente debe verse con perspectiva la evolución que se está produciendo en dichas infraestructuras deportivas.

#### **A) Concepto**

Como en otros conceptos, nos encontramos que no existe una única visión y en este sentido, aparecen diferentes interpretaciones y visiones del

mismo, así como una variada clasificación del mismo. Por todo ello, se ha llevado a cabo un análisis de los mismos con la intención de precisar, abundar sobre dicho término al lector dicho término.

Una primera aproximación al concepto la realiza Reverter y Barbany (2007) definiendo que un centro de fitness no sólo tiene como objetivo específico el desarrollo, fortalecimiento y flexibilidad del cuerpo mediante la práctica de ejercicios, sino que incluye *“la potenciación física, el control emocional, la educación sanitaria, la correcta práctica dietética, el control y vigilancia médica”* (p. 62). Todo ello se resume con un estilo de vida que le permite el total y pleno disfrute de la vida. También Barros y Gonçalves (2009), van un poco más allá al considerar a los centros de fitness como organizaciones de servicios que venden experiencias, siendo claros ejemplos de organizaciones proveedoras de actividades deportivas. Por otro lado, Sánchez-Martín (2011), los define como *“aquellos centros cuya oferta de actividades y servicios va dirigida a procurar la mejora del estado de forma física, (...) mejorar los aspectos relativos a la salud y al estado psicológico de la persona.”* Tras la revisión de varios autores, García (2012) plantea una visión holística del concepto al considerar: *“aquellas instalaciones deportivas que, ya sea de gestión privada o pública, ofrecen espacios indoor como salas de fitness y salas polivalentes, para la realización de actividades físicas para la mejora de la salud física y psíquica, promocionando y proveyendo actividades deportivas de wellness y de ocio”* (p. 46). No podemos olvidar tampoco a Mion (2014) del *National Institute of Building Sciences* quién

define a los centros de fitness como unas instalaciones sociales, recreativas y de salud orientadas a la práctica del ejercicio, el deporte y otras actividades físicas.

Una vez realizada la revisión del concepto, se plantean otras cuestiones como la tipología o las clasificaciones de las mismas, aspecto que resultará esclarecedor para su mejor entendimiento.

## **B) Clasificación**

Según García-Ferrando y Llopis-Goig (2011), la evolución del deporte español ha traído consigo el incremento y la diversificación en las instalaciones deportivas. Si bien el incremento ha sido notable, a juicio de estos autores no ha sido suficiente. Si en 1986 en España se contaba con alrededor de 45.000 instalaciones deportivas, en 2005 se superaba la cifra de 79.059 instalaciones (MECD, 2016).

Por otro lado, la titularidad de las instalaciones también resulta un dato a tener en cuenta, ya que en 2005, un gran porcentaje (52,7%) eran de titularidad pública. Por el contrario, los datos referentes a las instalaciones deportivas privadas se veían en un claro retroceso puesto que pasaban de un 40% en 2005 a un 34,5% en 2007. Sin embargo, Paramio et al. (2010) consideran que un 59,81% de las instalaciones son gestionadas por el sector público, y el sector privado gestiona el restante 40,19%. Ahondando en lo expuesto, debemos destacar que sólo un 5,67% de las instalaciones de titularidad pública, son gestionadas de forma privada. A pesar de observar un considerable crecimiento

en el número de instalaciones, observamos un comportamiento diferente en el uso de las instalaciones. En el caso de instalaciones arquitectónicas deportivas de titularidad pública, y a pesar de ser las más utilizadas (51% en 2010) han sufrido un decrecimiento respecto a datos de años anteriores. Por otro lado, tanto el uso de lugares públicos abiertos (45%) como el uso de gimnasios de titularidad privada (11%) se ha visto incrementado, incluso en otros espacios no incluidos en los resultados como son las propias viviendas, el auge del fitness en centros comerciales genéricos o específicos (Carrefour o Decathlon, respectivamente).

De forma complementaria, cuando se les pregunta a los usuarios si tienen suficientes instalaciones deportivas cerca de su residencia se produce una doble lectura. Por un lado, se reduce el porcentaje relativo a aquellas personas que no tenían instalaciones cerca de su residencia (de 58% en 1985, al 6% en 2010); por otro lado, todavía existe un 41% de la población que considera insuficientes las instalaciones cerca de su residencia. No obstante, son datos con una relativa antigüedad y sería necesario disponer de más datos con un mayor acercamiento al contexto actual y conocer en qué términos se cuantifica el número de instalaciones deportivas, ya que es el espacio deportivo que resulta objeto de este análisis más específico.

Para tener un mejor conocimiento en lo que a infraestructura deportiva respecta, se puede tomar como referencia, por ser una de las más actuales, la propuesta de Paramio et al., (2010, p. 86) sobre las diferentes tipologías de instalaciones deportivas.

### C) Tipología de las Instalaciones Deportivas

Tabla 2.2. Propuesta clasificación de instalaciones deportivas.

Tipos de instalaciones deportivas	Usos/localización	Ejemplos
Convencionales	Libre, recreativo, educativo, entrenamiento, competitivo y espectáculo	Pistas de bolos, campos de golf, Centros de Alto Rendimiento
	Monotemáticos	Pistas polideportivas al aire libre.
	Monotemáticos especializados,	Salas polivalentes y especializadas, frontones, pabellones, campos de fútbol, piscinas, velódromos, pistas convencionales, y reducidas de atletismo.
	Permanentes	
	No permanentes	Campos de voley playa.
Singulares (no convencionales)	Recreativos, libre, comercial	Parques, bosques, lagos, gimnasios (Centros de fitness-wellness)
	No urbano	Parques o gimnasios para mayores
	Urbano	Campos de golf y campos de pitch and putt
		Circuitos de motor, Circuitos de bicicletas y carreras, canales de remo y piragüismo, espacios de hípica, etc.
Áreas de actividad deportiva	Espacios no estrictamente deportivos, pero que permiten un uso deportivo	Vías verdes, caminos, itinerarios a pie, de BTT, zonas de escalada, vías ferratas, zonas de baño en ríos y playas, etc.
Complejos Deportivos y de Ocio (MICE)	Multiusos (deportivos y no deportivos)	Estadios, grandes pabellones, centros de convenciones, parques acuáticos, spas, balnearios, pistas de esquí...

Fuente: Adaptada del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (2005) y la propuesta de Fried (2005)

Si nos centramos en la categoría de espacios singulares, es donde estos autores engloban a los centros de fitness-wellness, que se ha visto influenciado

en ocasiones como reclamo inmobiliario y como elemento que forma parte de la oferta turística (18,77% según el censo de Instalaciones Deportivas en España en 2005). Y es que en España se ha asistido a la denominada burbuja inmobiliaria donde el sector privado, en ocasiones, se ha centrado en la construcción y gestión de instalaciones relacionadas con el sector del fitness-wellness (Campos, Nogales y Baena, 2005). A pesar de que pudieran existir otros intereses secundarios, lo que si es cierto es que los centros de fitness aspiran a atraer a un público objetivo que tradicionalmente se encontraba desatendido donde se pueden incluir tanto mayores como adolescentes. De hecho, se está tratando con una oferta que cuenta con instalaciones y horarios flexibles que puedan adaptarse al uso del tiempo libre y los nuevos estilos de vida de los usuarios (Paramio et al, 2010).

Sin embargo, estos datos difieren de la clasificación planteada en el III Censo Nacional de Instalaciones Deportivas en España (Gallardo, 2007), en el cual se plantean que los centros de fitness entrarían dentro de los espacios convencionales cerrados, y dentro de dicho grupo estarían las denominadas “salas”, ya referenciadas en el capítulo anterior, donde en su interior se desarrollan las actividades propias al culto al cuerpo, la salud y la recreación (Gallardo, 2007). Por otro lado, y volviendo a tomar como referencia el censo nacional de instalaciones deportivas en España realizado en 2005, aquellos centros que se caracterizan por tener titularidad privada ascienden a 4.834 instalaciones representando el 17,71% de las instalaciones privadas, descartando otras instalaciones con otro carácter ya sea: residencial, turístico,

de la hostelería o incluso, de centros de enseñanza privada. Si a estos, le sumamos las 4.482 instalaciones públicas gestionadas de forma privada, el montante total de centros de fitness asciende a 9.316 instalaciones.

Esta diferencia en los datos, hace necesario la toma en consideración de otras fuentes para acercarnos con mayor rigor a este sector. En uno de los estudios elaborados por IHRSA (IHRSA, 2015) se cifra en 5.630 los centros de fitness en nuestro país con un volumen de negocio de 7,7 millones de socios, con lo que nuevamente vuelven a diferir los datos. Por último, si consideramos los datos ofrecidos por el último estudio de Life Fitness (2015) realizado en España, se estima que el número de centros de fitness existente es de 4.350 centros, con un volumen de socios que asciende a los 4,89 millones de socios. Estos datos están extraídos de un informe de Deloitte sobre el impacto del fitness en Europa (Deloitte, 2015). De ellos, Valcarce et al. (2017) estima que 246 centros de fitness se pueden catalogar como centros Low Cost. Por todo ello, resulta complejo aproximarse a unos datos homogéneos que nos puedan dar un conocimiento real del escenario que se produce en España. Una vez abordada la dimensión de este tipo de instalaciones, pasamos a plantear otras clasificaciones para así ahondar en mayor medida en su tipología y en las características que nos podemos encontrar dentro de esta denominación (véanse las aportaciones de Bates, 2008; Covell, Walker, Siciliano, Hess, 2007; García, 2012; Reverter y Barbany, 2007; Valcarce et al., 2016).

Por un lado, disponemos de la propuesta de Reverter y Barbany (2007) que establece varios tipos de centros diferenciando entre Gimnasio, Centro de fitness, Fitness Center y Centros Fitness y Wellness.

- Gimnasio: Espacio físico destinado a la práctica de deporte. Para ello es posible que dispongan de sala de musculación, sala cardiovascular, sala de artes marciales y de aeróbic.
- Centro de Fitness: Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas que aseguran el mantenimiento del organismo, su forma física, y la potenciación de la salud.
- Fitness Center: Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la salud individual y por ende la salud social.
- Centros de Fitness y Wellness: Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la calidad de vida de sus clientes, entendiendo calidad de vida como un concepto multidimensional que incluye todos los ámbitos de la vida humana (salud, disfrute, relax, bienestar,...).

A continuación, se muestran en la Tabla 2.3 el tipo de salas que tiene cada instalación deportiva, diferenciando cada uno de ellos:

Tabla 2.3. Espacios deportivos y no deportivos frecuentes en cada uno de los centros

	Gimnasio	Centro Fitness	Fitness Center	Centros Fitness y Wellness
Salas Artes Marciales (Karete, Judo,...)	*			
Salas actividades dirigidas (aerobic, step, aerobox,...)	*	*	*	*
Sala de Spinning		*	*	*
Sala de Pilates		*	*	*
Sala de gimnasia suave (yoga, taichí,...)		*	*	*
Zonas de aguas (piscinas...)			*	*
Zona spa, relax (saunas, baño vapor,...)			*	*
Zona aparatos de musculación	*	*	*	*
Zona cardiovascular	*	*	*	*
Zona médica (médico, fisioterapeuta,...)		*	*	*
Zona estética (peluquera, esteticista,...)			*	*
Zona restauración (cocina, bar...)				*
Zona de ocio (tienda, terraza,...)				*

Fuente: Reverter y Barbany (2007, p.90)

Por otro lado, se encuentran clasificaciones donde las variables que se toman como criterio de clasificación son el número de socios y los metros cuadrados (García, 2007, en Teva, 2013, p. 130):

- Gimnasio. Centros como máximo de 600 socios, con cuotas asequibles y con una deserción no muy elevada de socios. Disponen de sala de fitness y una o dos salas de actividades dirigidas. Son centros privados, pero sin

- tener la titularidad del mismo. Esta situación provoca que el alquiler sea uno de los costes más importantes en su gestión.
- Gimnasio medio. entre 800 y 4000 socios, con gestión privada en suelo privado (propio o alquiler). Suelen tener cuotas elevadas, y una tipología de clientes con cierto estatus social. Disponen de varias salas de actividades dirigidas, una sala de fitness, Spa y piscinas climatizadas. También cuenta con entrenamiento personal, centro de estética y de fisioterapia, ludoteca o peluquería, siendo servicios anexos, en los cuales, consiguen un importante ingreso en su cuenta de explotación. La calidad es un factor muy importante en estos centros.
  - Macro gimnasio. En estas instalaciones coexisten entre 4000 y 9000 socios. En este tipo de centro, el trato al cliente es muy importante y son gestiones muy complejas por el número elevado de clientes internos y externos que albergan. Son instalaciones que cuentan con pistas de squash, pádel, salas de fitness, de cuatro a seis salas de actividades dirigidas, servicios anexos como ludoteca, peluquería o salas especializadas en diferentes actividades. El cliente procede de una clase social media y las cuotas tienen precios asequibles ya que suelen ser normalmente concesiones administrativas.
  - Mega gimnasio. Compuesto por más de 10.000 socios, y en los cuales cada socio suele tener inscrito a dos o tres familiares. En estas instalaciones los socios pueden invitar a dos o tres familiares convirtiéndose en una de las diferencias más importantes respecto a las

otras tipologías, en las que cada usuario paga su cuota mensual. Son instalaciones muy grandes con una amplia oferta de espacios deportivos (tenis, fútbol, fútbol 7, salas de fitness, piscinas interiores y exteriores, salas de uso polivalente, etc.) en las que el componente social es importante por la familiaridad que se pretende en ellas.

Asimismo, Bates (2008) considera necesario diferenciar entre cuatro tipos de centros. Y es que, con la misma consideración que plantea IHRSA en sus estudios, este mismo autor plantea diferencias entre los entes con ánimo de lucro y aquellos en los cuales la promoción de la salud es su finalidad:

- Organizaciones comerciales con fines de lucro: espacios entre 1.850 y 930 metros cuadrados con un rango de empleados que va de 7 a 50 empleados y cuenta con una planificación estratégica adaptada al tamaño del centro.
- Instalaciones comunitarias sin fines de lucro: tienen como objetivo la prestación de servicios orientados a la salud con precios asequibles (gracias a la exención de impuestos). Estos centros, suelen localizarse en Norteamérica en los centros comunitarios judíos (JCSS), junto con los parques de recreo, y los centros pertenecientes a la YMCA (asociaciones de jóvenes cristianos). Los servicios están orientados a hacia toda la población (niños, jóvenes, adultos y mayores) sin importar la rentabilidad de los programas.

- Centros de fitness en centros hospitalarios: son instalaciones localizadas en complejos hospitalarios donde se generan sinergias con los tratamientos de carácter médico. Se prestan programas orientados a la rehabilitación la terapia y la prevención de enfermedades o lesiones. Se caracteriza por componerse de equipos multidisciplinares. Existen sin ánimo y con ánimo de lucro.
- Centros de fitness corporativos: Son instalaciones ubicadas dentro de los espacios de trabajo de las grandes empresas. Se suelen ofrecer todo tipo de programas de salud y fitness. De hecho, está aumentando la presencia de este tipo de centros por los beneficios que aportan a sus empleados y a su rendimiento organizacional (Huddleston, Fry y Brown, 2012).

Uno de los últimos estudios realizados por la consultora Nielsen (2014) acerca del consumidor de fitness, plantea una clasificación de centros donde se realizan las diferentes actividades deportivas relativas al fitness tal y como se muestra a continuación:

- Gimnasio grande con muchas actividades / gimnasio / centros de fitness health club:
- Gimnasio pequeño “boutique” con una única actividad (p.e. Curves, Soulcycle).
- Estudio especializado en danza, yoga o Pilates.
- Centro de Entrenamiento Personal.
- Centros cívicos, recreativos y parroquiales.
- Club de fitness en hoteles

- Gimnasio de una comunidad de vecinos
- En casa

Byer (2016) plantea una visión más actual desde la perspectiva del mercado estadounidense de los diferentes tipos de instalaciones diferenciando entre fitness center, gimnasio y health club.

- Centro de Fitness: son instalaciones para la consecución de la salud, la recreación y la vida social a través del ejercicio, el deporte y otras actividades físicas. La mayoría de los Fitness Centers intentan incluir diferentes espacios deportivos para la práctica de ejercicios y servicios deportivos en un mismo techo.
- Gimnasio: son espacios que ofrecen diferentes actividades en salas cerradas, destacando el fisioculturismo, el trabajo de pesas, incorporando en ocasiones, maquinaria para el trabajo cardiovascular.
- Health Club: proveen de clases dirigidas para grupos e individuales, una variedad de equipamientos, entrenadores y equipo cualificado, saunas, vestuarios, duchas, terapias, restaurantes, televisión, aunque todo dependerá del tamaño y la localización de la instalación.

Mion (2014) plantea una clasificación de espacios relativos a los centros de fitness, considerando que los espacios dependerán de la dimensionalidad de la instalación.

- Espacios de fitness: normalmente considerado el corazón de la instalación e incluyen elementos como: maquinaria cardiovascular, zona de peso libre, maquinaria para trabajo de peso, zona de calentamiento.
- Gimnasios: Son espacios definidos por consenso por las organizaciones deportivas que vayan a darle uso. Sus dimensiones dependerán del tipo de actividad deportiva de interior que se lleve a cabo.
- Salas de ejercicio en grupo: son salas organizadas para la realización de actividades de fitness.
- Espacios de actividades con estructura: Se tratan de espacios adecuados a las necesidades de la actividad: rocódromo, clases de ciclo indoor, entre otras.
- Vestuarios y funciones asociadas: estos espacios están normalmente separados por género y están adaptados a las necesidades básicas, de cambio y almacenaje de ropa, e higiene personal. Adicionalmente pueden encontrarse con otros elementos como la sauna, el baño de vapor, o el jacuzzi.
- Espacios de apoyo y administración: Este espacio dedicado al equipo de administración y operaciones incluye los siguientes elementos: recepción, y control de acceso, oficinas, almacenes, recepción y reparación de equipamientos, y equipo de apoyo.
- Espacios mejorados: estos espacios opcionales pueden mejorar el componente social y la experiencia en general a través de recursos como: servicios de comida y vending, tienda de material deportivo, gradas o

espacios de esparcimiento, ludoteca, espacio para masajes, terapias físicas y estética, espacios de entrenamiento específico por género, espacios de evaluación de la aptitud física.

- Vaso de piscina: los vasos pueden ser interiores o exterior y puede incluir múltiples componentes dedicado al entrenamiento y/o al ocio.
- Espacios exteriores como zona de juego deportivo, zona de running o carril bici.

Mion (2014), advierte de la necesidad de controlar el acceso a la instalación con independencia de si se trata de una instalación con o sin ánimo de lucro. Otro estudio de mercado realizado por Life Fitness (2015) propone una clasificación de tipos de centros diferenciando características y titularidad:

- Gimnasios Low cost
- Estudios de entrenamiento personal
- Gimnasios privados Premium
- Centros Deportivos
- Gimnasios municipales privados
- Gimnasios municipales públicos
- Gimnasios privados mid-market.

No profundiza en las características propias de cada centro, aunque plantea que la movilidad de los clientes a centros low cost está resultando destacable, así como el hecho que los gimnasios privados mid-market están sufriendo pérdidas notables en número de clientes y por tanto en su facturación.

Por último, se aporta la clasificación realizada por Valcarce et al. (2016) quién plantea una tipología que pudiera ser más cercana a la realidad del mercado, dado su conocimiento a nivel académico y profesional. En opinión de este experto, los gimnasios se dividen en cuatro grandes bloques: *Low Cost*, *Centros Medium*, *Centros Premium* y Estudios personalizados.

- Centros Low Cost: Este modelo ofrece un servicio ajustado a precios reducidos, adaptándose a la capacidad económica de los usuarios. Tiene como objetivo llevar el fitness a toda la población.
- Centros Medium: Este es el grupo más extenso. Se encuentra entre la franja del *Low Cost* y los centros *Premium*, con carácter más social y con amplias instalaciones cubiertas y de exterior. Son empresas normalmente gestionados en régimen de gestión indirecta. Disponen de una amplia oferta de servicios y actividades dirigidas target amplio de la población
- Centros Premium: Estos centros tienden hacia un alto nivel de calidad y oferta personalizada. Se caracterizan por un claro posicionamiento dirigido a un target con un poder adquisitivo alto, sus cuotas están por encima de los 60€ al mes. Sus clientes son muy exigentes y pagan por unos servicios exclusivos. Su compromiso se encuentra en la calidad de los servicios que se van a ofertar.
- Estudios personalizados: Es un tipo de modelo donde podemos encontrar diversas opciones, desde el estudio de entrenamiento

personal, el de pilates o yoga, hasta el centro de Crossfit, o de actividades específicas como la electro estimulación, el ciclo indoor, zumba, o como nueva tendencia los Estudios Boutique. El objetivo es ofrecer servicios y actividades muy específicas orientadas a un público y sector de población determinado. Ponen énfasis en el servicio exclusivo pudiendo cobrar cuotas elevadas.

La tipología de los centros de fitness puede llegar a prestar una gran variedad de servicios deportivos por lo que se encuentran en continuo proceso de adaptación según la demanda del cliente. Es por ello, que hay que tener en cuentas las nuevas tendencias tanto en lo relativo a los espacios deportivos como a las actividades.

#### **D) Tendencias en servicios e infraestructuras en centros de fitness**

Con el inicio del siglo XX, se ha entendido a los centros de fitness como los nuevos escenarios donde la salud, el ocio y el bienestar eran elementos clave que formaban parte del sector (Reverter y Barbany, 2007), en pocos años han prosperado nuevas formas o escenarios para la práctica del fitness. Si bien, no pueden considerarse centros de fitness, sí que están copando un nicho de mercado importante dentro de la oferta deportiva relativa al fitness.

En esta evolución, encontramos que uno de los espacios que se han revitalizado son los estudios. Si bien resultaba un espacio caracterizado por la práctica del baile (clásico o moderno) o la danza, en la actualidad se

caracterizan por ser espacios multifuncionales donde se desarrollan actividades relacionadas con la filosofía cuerpo-mente. En estos centros, una de las actividades que más se han popularizado es el Pilates, que a pesar de tener cierta antigüedad como concepto, ha incrementado su actividad desde mediados de los noventa hasta la actualidad como atestiguan los estudios García-Ferrando y Llopis-Goig (2011).

Una actividad como Crossfit creada por Greg Glassman, ha evolucionado hacia un tipo de actividad de alta intensidad por intervalos que busca la preparación física integral combinando ejercicios de musculación, atletismo y gimnasia (Glassman, 2004). Este tipo de actividad también ha hecho evolucionar los espacios deportivos para su práctica con la incorporación de un nuevo concepto como es el Box. Se trata de un espacio diáfano que puede ser abierto o cerrado, donde no hay maquinaria de fitness ni espejos, que suelen disponer de techos altos con estética castrense.

Conocida la magnitud aproximada de este tipo de centro, sería interesante analizarlos con cierta profundidad y conocer su cartera de servicios, así como sus características para conocer con qué tipo de instalaciones contamos.

### **2.2.3.- Los servicios deportivos ofertados en los centros de fitness.**

Tras exponer algunos de los factores a los que se ha visto expuesto el sector del fitness y su aplicación en los centros de fitness actuales, se observa que los gerentes de estos centros han implementado una serie de mejoras para enriquecer la experiencia del cliente, ya que las emociones provocadas por el servicio y su consumo influyen directamente en la satisfacción del consumidor (Mano y Oliver, 1993). De hecho, se insiste en que los valores emocionales que se proveen en los centros de fitness están siendo clave en el diseño de estrategias por parte de los gestores a la hora de establecer vínculos de refuerzo hacia el consumidor (Pedragosa et al., 2015).

Los servicios deportivos se caracterizan por ser intangibles, heterogéneos en calidad, cuya producción y consumo se realiza en el mismo momento, son actividades o procesos, no pueden ser mantenidos en stocks y el cliente participa en el proceso (Campos, 2004), por lo que no son objetos tangibles que se puedan ver o tocar, pero sí percibir (Zeithaml y Bitner, 2000).

La oferta de los servicios deportivos resulta cada vez más compleja y variada en tanto en cuanto, la población que acude a los centros de fitness presenta cada vez una mayor diversidad (adultos, jóvenes, mayores, con o sin patologías, con gustos diferentes, disponibilidad horaria, objetivos diversos...). De ahí que la industria del fitness esté en constante evolución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, también cambiantes (Mata, 2011).

Según uno de los últimos estudios de IDEA (Health & Fitness Association) sobre tendencias y equipamientos en el fitness (2013), destacan una serie de datos

en lo que atañe a los servicios deportivos de los centros de Fitness. En relación a los equipamientos más demandados por los clientes sobresalen: los equipamientos para el trabajo con peso corporal (1º posición), foam rollers (2º posición), equipamiento de equilibrio (3º posición), kettlebells y programas de entrenamiento online (4º posición para los dos últimos). Es decir, todos los equipamientos que se encuentran entre los más demandados corresponden a materiales e implementos que se utilizan en las clases dirigidas, donde un técnico o instructor dirige a un grupo de clientes durante la sesión.

Siguiendo en el análisis de los datos que nos ofrece esta organización, uno de los servicios que sobresalen es el entrenamiento personal, que ha llegado a ampliar su gama de servicios hasta más de cincuenta posibilidades dentro de su oferta especializada (IDEA, 2013). Si volvemos a los programas o actividades dirigidas que se desarrollan en grupo, nos encontramos dentro del ranking las siguientes:

1. Entrenamiento con peso corporal (calistenia, TRX Entrenamiento en suspensión, crossfit,...)
2. Clases de acondicionamiento del core, abdominales
3. Clases ciclo indoor, actividades de entrenamiento en grupo.
4. Entrenamiento de fuerza
5. Dance (Urban Street, funk, hip-hop)

Por todo ello, si se tuviera que elegir un factor que está marcando la evolución de los últimos años son las actividades dirigidas. Algo que va en consonancia con el incremento de la oferta de actividades existente en los

centros de fitness en España (Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi-Puyana, y Crovetto, 2013),

La incorporación de estos servicios deportivos pasa por diversificar e innovar en la oferta, ya que actividades como *ciclismo indoor*, *body pump*, *elipting*, *aerobox*, *kick power*, *step*, con alto impacto aeróbico, y otras actividades como *pilates*, *body balance*, *yoga* o *body mind*<sup>4</sup> englobadas dentro de las actividades cuerpo-mente con un alto componente postural y de relajación, tienen cabida en los centros. De hecho, en el caso de las actividades de cuerpo-mente, nos encontramos que en uno de cada dos centros de fitness se ofrecen programas específicos, con el Yoga con una presencia destacadísima del 81% de todos los centros, y el Pilates con un 74%, marcando ambos referencia de este tipo de servicios (IDEA, 2013).

Como conclusión, sería interesante tratar las razones que han traído consigo la expansión y prevalencia de este tipo de actividad a los centros de fitness y como esta oferta sigue evolucionando y adaptándose a los requerimientos de los clientes.

---

<sup>4</sup> Algunas de las actividades están desarrolladas por empresas especializadas y que por tanto disponen de copyright, como es el caso de Les Mills (2011), empresa australiana dedicada a la creación de coreografías desde 1997 .

## 2.4.- Resumen

El deporte en sus diferentes manifestaciones ha sido una de las actividades con mayor repercusión en diferentes ámbitos de la sociedad. Aspectos que han sido estudiados en España por sociólogos y economistas del deporte. Se viene argumentando que el deporte puede ser un medio muy beneficioso.

Una de las áreas de estudio más prolíficas ha sido el análisis de la participación deportiva y cómo incrementar dichos niveles de dicha práctica deportiva. El crecimiento que ha experimentado el sector del deporte en España se constata con la combinación de una serie de hechos entre los que destaca la oferta exponencial de instalaciones arquitectónicas deportivas de diversa tipología (Paramio et al. 2010). Dentro de los espacios deportivos destacan los centros de fitness, lugar donde se produce esta investigación.

A lo largo de los últimos años, se ha observado un interesante análisis por los centros de fitness y su tipología, dando lugar a una clasificación cada vez más variada e incorporando características diferenciadoras, donde el modelo de negocio de los centros low cost han marcado la deriva de la oferta deportiva en los últimos años.

En los centros de fitness, la oferta de actividades es muy amplia y se adapta a las nuevas tendencias de ocio deportivo y preferencias de los ciudadanos. Prueba del crecimiento experimentado por el sector del deporte en

España y en la línea de la evolución del deporte contemporáneo es la proliferación de actividades y servicios deportivos y no deportivos, entre los que destacan las actividades físicas dirigidas. Aunque la oferta es un aspecto clave, no debemos de olvidar que uno de los objetivos de cualquier gestor es aumentar la permanencia de sus usuarios en el centro. Para ello, necesitaremos conocer el perfil socio demográfico de las personas que utilizan los servicios deportivos.

Aunque para plantear la oferta de servicios deportivos, debemos conocer qué se entiende dentro del sector deportivo por las actividades dirigidas y cómo éstas están acaparando un merecido protagonismo en la industria del fitness.



## **CAPITULO 3.- LAS ACTIVIDADES DIRIGIDAS**

---



### 3.1.- Introducción

Tal y como se ha destacado en el capítulos previo, una de las tendencias en actividades físico-deportivas que se está imponiendo en el sector del fitness a escala internacional, incluyendo a España, es el que agrupa a las actividades dirigidas<sup>1</sup>; siendo este tipo de nuevas actividades dirigidas la tipología de servicios deportivos más demandada en un centro de fitness como destacan Celestino y Biencinto (2012). Es por este motivo, que es necesario conocer el contexto de las actividades dirigidas en el sector del fitness y su interrelación en el resto de factores (instalaciones, personal, atención al cliente, localización, servicios, equipamientos) que confluyen con las mismas en un centro de fitness

Ya en el año 2008, la consultora Ipsos Marketing (2008) realizó un estudio donde se preguntaba a los usuarios por la actividad más practicada. Los resultados arrojaron unos datos reveladores, destacando en primer lugar la actividad cardiovascular con un 52%, seguida a continuación, por las actividades dirigidas con un 44%, la actividad de musculación con un 42%, al igual que las actividades de agua (sólo en centros de fitness con dicha oferta), y por último, la actividad denominada estiramientos (33%). Otros estudios corroboran esa tendencia, incluyendo un factor adicional como es el género. En este sentido, son precisamente las mujeres, con un rango que oscila entre el 65-

---

<sup>1</sup> Se utilizará durante todo el documento el concepto de las actividades dirigidas, aunque en la literatura también se las suele denominar actividades colectivas, actividades grupales y/o actividades masivas (Heredia, Costa y García, 2004).

70%, las que se decantan por las actividades dirigidas cuando acuden a centros de fitness (Águila et al. 2009; Serranillos, Valle y Riaño, 2009; Nielsen, 2014). Similares cifras se encuentran en otros estudios como el realizado por Baena, García, Lara y Metro (2014) donde se constató que el 73,58% de los usuarios que utilizan las AADDT son mujeres. No obstante, no existen diferencias significativas por género cuando se analizan las AADDV en centros de fitness (47,85% para hombres y 52,15% para mujeres).

A esto debemos añadir otros estudios que analizan la relación entre las variables sociodemográficas y otros factores propios de la cadena de valor del cliente como son la calidad, el valor o la fidelidad entre otros (García, Fernández y Bernal, 2014). Entre otros factores, destacan que el perfil del cliente low cost predilecto para los centros es de una mujer mayor de 50 años con una permanencia superior al año y que utiliza redes sociales en la instalación. Por otro lado, si se tienen en cuenta los factores que determinan el desembolso económico, el perfil obtenido para centros low cost es el de hombres, entre 31 y 40 años que llevan como clientes más de 2 años en su propia instalación (García-Fernández et al., 2016)

En la misma línea de lo expuesto, un informe de IDEA Health & Fitness (2013) destaca a las actividades colectivas como una de las ofertas más importantes y demandadas en los centros de fitness, justo detrás del entrenamiento personal. Dicho estudio resaltaba como dato significativo que el 75% de los centros de fitness ofrecen actividades dirigidas impartidas por un técnico, con una duración que puede variar entre los 30 y los 60 minutos.

Volviendo al citado informe, las actividades dirigidas más comunes son las actividades orientadas al “entrenamiento utilizando el peso corporal”; las clases de acondicionamiento del *core*; las *boot camp classes* (denominadas entrenamiento en grupo); el entrenamiento de fuerza, y las actividades de baile (urban street, funk, hip-hop) (Schroeder y Donlin, 2013).

Más recientemente, en el año 2014 la consultora Nielsen analizó en otro informe al consumidor de fitness, destacando que la práctica deportiva más relevante a escala internacional se realiza en los centros de fitness con un 61% de los encuestados. Y en la línea de esta tesis, y como se expuso al lector en el capítulo 1. dicho estudio revelaba que el 36% de las actividades deportivas desarrolladas a nivel mundial corresponde a las actividades dirigidas, donde se incluyen: entrenamiento en grupo, clases de fitness con música, mente-cuerpo, pilates, baile (Nielsen, 2014). Adicionalmente, este estudio resaltaba que aquellas personas que actualmente no realizan actividades deportivas si decidiesen volver a realizar práctica deportiva, el 52% consideraban a las actividades dirigidas como su principal opción.

Ahondando en otros elementos relativos a las actividades dirigidas, también se obtenía un dato revelador ya que dentro de los argumentos expuestos por los clientes que asisten a centros de fitness, en un 29% de los casos la razón principal es porque disponen de actividades dirigidas con música. Además, si tuvieran que decidir volver a un centro de fitness la razón principal en la elección, en un 14% de los casos, decidirían si dispusieran de actividades dirigidas. Y es que, dada la importancia que tiene la gestión de

dichos centros podemos considerar altamente probable de la capacidad que tienen los gerentes de los centros para controlar estos elementos que inciden sobre la permanencia de los socios.

### **3.2.- Tipos y clasificación de las actividades dirigidas en centros de fitness**

Una vez planteado el contexto de este tipo de actividades y su repercusión en el sector del fitness, se va a llevar a cabo una revisión de los términos utilizados para definir este tipo de actividades.

Si bien se registra cierta discrepancia en relación a su denominación por parte de algunos autores (Baena-Arroyo, García-Fernández, Bernal-García y Lara-Bocanegra, 2013; Barbado, 2011; Heredia et al. 2004; Mata, 2011), existen varios elementos que pueden ayudar a delimitar dichas actividades. A juicio de Colado, Moreno y Vidal (2001) resulta interesante que para aclarar esta discrepancia en relación al término que debemos utilizar, resulta oportuno que consideremos analizar estos términos globalmente, pudiendo de esta forma explorar y conocer más aspectos de esta pléyade de actividades que actualmente nos inunda y que crece día a día.

Heredia et al. (2004) opta en un primer lugar, por el uso de las actividades colectivas como concepto, porque implica el desarrollo de una

sesión de entrenamiento a un grupo de personas o clientes que se ejercitarían bajo la dirección de un técnico especializado. Sin embargo, dicha aproximación les sirve para rechazar el uso del concepto de actividades dirigidas porque consideran que cualquier clase o sesión debe estar dirigida. Sin embargo, un grupo de personas o colectivo puede desarrollar actividades dentro de una sala de musculación, por el componente social existente, y no quedaría englobada en el tipo de actividad objeto de nuestra investigación.

Por su parte, Colado et al. (2004) se decanta por el término de actividades/clases masivas, donde el adjetivo masivo puede dar lugar a confusión dado que una actividad con cuatro o cinco personas puede llevarse a cabo sin ningún problema respetando el resto de elementos que conforman la naturaleza de este tipo de actividad (véase también Heredia y cols. 2004).

La prestación de este tipo de servicio se lleva a cabo gracias a que la actividad es impartida por técnicos y consiste en ejercitarse siguiendo una coreografía de tal modo que cada grupo trabaja según el ritmo de diferentes temas musicales. Mata (2011) define las actividades dirigidas como: *“aquellas que se caracterizan por desarrollarse de manera colectiva, con un instructor o técnico que dirige la actividad”* (p. 147). Esta definición puede considerarse más completa y se acerca más a los conceptos relativos al fitness.

Con objeto de acotar mejor el concepto, en esta tesis se entiende por actividades dirigidas aquellas actividades que son dirigidas, conducidas, o impartidas por un instructor que ofrece información durante su realización de manera colectiva, y que suele desarrollarse con acompañamiento musical. No

sólo resulta interesante dilucidar el término más apropiado, sino que sobre todo, según Águila y Sicilia (2009), es necesario resaltar porqué estas actividades son tan atractivas para los clientes.

Al reflexionar sobre las AA.DD., podría afirmarse que constituyen, hoy en día, una parte elemental de los servicios ofertados en los centros de fitness. Las razones por las cuales se defiende dicha afirmación son las siguientes (Mata, 2011, p. 148):

- El desarrollo de la actividad en grupo crea una atmósfera diferenciada que refuerza los valores sociales del ejercicio, aumentando la motivación y la adherencia a la práctica. Este hecho contribuye a fidelizar a los clientes en los centros.
- Desde la perspectiva del rendimiento del producto, se considera que con un instructor y durante un mismo periodo de tiempo hay una media de entre quince y veinte personas (dependen de la capacidad de la instalación) que reciben dicho servicio.

Por tanto, factores como la motivación-adherencia y el rendimiento traen consigo una mayor rentabilidad del producto (Mata, 2011; Nielsen, 2014). De ahí, la importancia que adquieren para directores y gerentes de los centros de fitness.

### **3.2.1.- Clasificaciones más destacadas de las actividades dirigidas**

Uno de los elementos a considerar para desarrollar una tipología de las actividades dirigidas en centros de fitness es la dificultad para acometer dicha tarea (Basanta, 2007; Mata, 2011). La realidad es que actualmente nos encontramos con una gran oferta, debido principalmente, a la variabilidad de elementos en los que se apoyan las actividades, entre los que destacan: materiales, implementos, acompañamiento musical, elementos rítmicos, recursos audiovisuales, información virtual, etc. No obstante, se plantearán varias propuestas para una comprensión más exhaustiva y con mayor claridad. A su vez, se utilizará la terminología existente en el mercado, aunque en muchas ocasiones por cuestiones meramente comerciales, se utilizan diferentes nombres para nombrar el mismo producto o servicio deportivo.

El estudio de IDEA Health & Fitness (Schroeder y Donlin, 2013) introduce una primera diferenciación entre: las actividades dirigidas cuerpo-mente, y las actividades dirigidas orientadas al acondicionamiento físico. Dentro de las primeras, estarían todas aquellas que tienen como objetivo el trabajo corporal a través de la concienciación del cuerpo, el equilibrio y la interiorización de los movimientos. Entre otras destacan: pilates, tai-chi, yoga, chi-kung, body-balance y todos las variantes que se han desarrollado a través de esta filosofía (p.e. yoga-fit, yoga bikram, body control, polestar pilates, aeropilates, power pilates,...). Por otro lado, las actividades orientadas al acondicionamiento físico tratan de englobar el resto de actividades vigorosas, de fuerza y resistencia, que buscan la mejora de la condición física en general. En este último grupo

estarían incluidos el resto de las actividades dirigidas, como serían el aerobico, el step, el ciclo-indoor o los circuitos coreografiados de pesos libres (Soro Vicente, 2004).

Avanzando en el estudio, Basanta (2007) introduce dos factores para su realización: la complejidad de la actividad y la capacidad física predominante durante la actividad (véase figura 3.1):

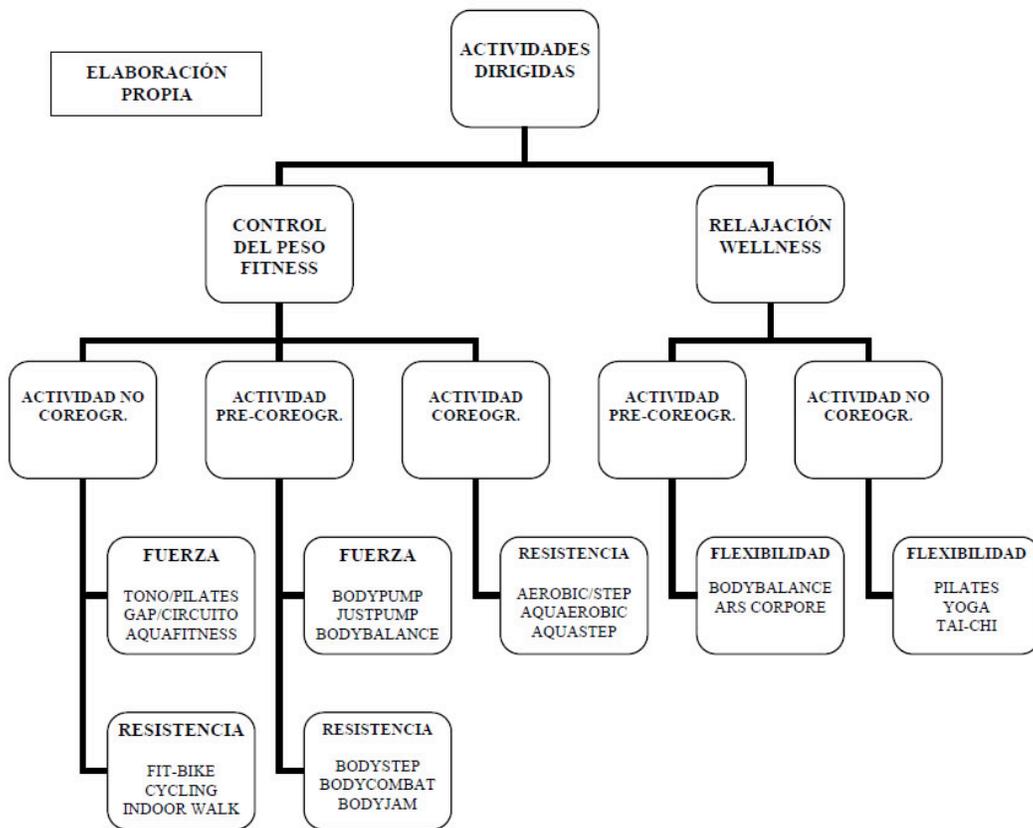


Figura 3.1. Clasificación de las actividades dirigidas. Extraída de Basanta (2007).

Rial y Villanueva (2011), por su parte, llevan a cabo una revisión más específica de las actividades dirigidas acuáticas con el objetivo de ofrecer una clasificación que se ajuste a la realidad de la oferta deportiva, diferenciando

entre: a) Actividades con/sin componente musical; b) Deep water (Actividades realizadas en agua profunda); c) Shallow water (Actividades realizadas en agua poco profunda) y d) Según el material utilizado (p. 1). Dichos autores plantean a su vez una serie de factores que afectan a dicha oferta, destacando por un lado, que la mayoría de las actividades son adaptaciones de las realizadas en el medio terrestre. Además, algunas actividades pueden estar condicionados por la estacionalidad (ya sea en invierno o en verano). Por otro lado, otro factor que condiciona el desarrollo de este tipo de actividades en el medio acuático es la falta de demanda por parte del usuario, uniéndose a la falta de comercialización de estos servicios.

Otra clasificación destacada es la que nos ofrece Mata (2011), quién delimita las actividades en función de diferentes factores:

- Área de fitness. Dentro de la industria del fitness de forma tradicional se han diferenciado a su vez en tres áreas:
  - Actividades coreografiadas: actividades con coreografía y con acompañamiento musical. Estas sesiones pueden estar prediseñadas o adaptadas por el técnico deportivo en base a una progresión. El step y el aerobio son las propuestas más clásicas. Sin embargo, la amplitud de la oferta es altamente reconocida gracias a la fusión de estilos (hip-hop, funk, aerójazz, ritmos latinos,...), o la incorporación de las artes marciales coreografiadas (cardio-kick-box, body combat). Otra variante resulta de la incorporación de ejercicios de tonificación

- (conocida por las siglas GAP –glúteos, abdominales, piernas-, body-pump, lift training entre otros).
- Modelo ciclo indoor: planteamos el término “modelo”, por la gran trascendencia que ha tenido esta modalidad en relación a las actividades dirigidas en el mercado del fitness. Se trata de una actividad realizada sobre una bicicleta estática al ritmo de la música, y guiada por un instructor que dirige la sesión hacia un objetivo establecido (Barbado, 2005). Tras el éxito de esta modalidad, hicieron aparición otras con el mismo modelo de entrenamiento pero con otros equipamientos (indoor-row, indoor walking, elipting, striding,...)
  - Actividad cuerpo mente: Se caracterizan por trabajar elementos de la psique como la concentración, la relajación, y la paz interior, al mismo tiempo que las capacidades físicas. Abarcan desde las más clásicas que incluyen aquellas de origen oriental (taichí, yoga), aunque actualmente una modalidad del siglo pasado, copa gran parte del mercado de este tipo de oferta. Se trata del pilates, que a su vez se ha visto envuelta en un proceso de fusión con otras modalidades dando como resultado una gran variedad (body flow, body balance, pilyoguin, etc).
  - Estabilidad en el sector: Esta área diferencia las actividades en función de su penetración en el mercado. Resulta evidente que

algunas ofertas, al ser más antiguas disfruten de una posición dominante, aunque debido al carácter globalizador del fitness (IHRSA, 2013; Nielsen, 2014) se pueden observar algunas tendencias que en un período relativamente corto de tiempo han podido adueñarse de una cuota de mercado más que considerable. Las modalidades se clasifican en las siguientes opciones:

- Clásicas y tradicionales: Son actividades que es difícil que no se encuentren en la oferta de los centros de fitness. Aerobic y step suelen ser las más representativas.
- Recientemente consolidadas: Se tratan de actividades más tardías en su incorporación al mercado pero que están claramente consolidadas; valgan como ejemplo, el ciclo indoor y el pilates.
- Últimas tendencias: Es la oferta más reciente, por lo que puede existir una penetración irregular en función del tipo de centro y por la zona geográfica donde se desarrolle. Como por ejemplo: Kangaroo boots.
- Medio en el que se desarrollan: Claramente la gran diferenciación se encuentra en la localización donde se presta el servicio de la actividad dirigida. Ciertas actividades propias del medio terrestre han tenido su transferencia al medio acuático como el aqua-fitness, aqua-step... siendo revisadas en la literatura (Colado, Moreno y Vidal, 2001). En el caso de las actividades desarrolladas en el medio aéreo se debe a la

incorporación de implementos que permiten realizar diferentes fases de la actividad en el aire o en suspensión. En este tipo de casos se requiere de un material específico permitiendo un movimiento libre de algunos segmentos corporales.

- Material utilizado. Por último, se pueden establecer diferencias en función del material que se utiliza. Y es que la gran variabilidad de actividades, en gran parte se debe a la amplia oferta de material e implementos disponibles. Se podría hacer cierta distinción en función del tamaño de los implementos, del uso de la maquinaria, del nivel de inestabilidad del material, si utilizan vibración, etc. Como bien apunta Mata (2011), en ocasiones ,el nombre del propio implemento determina la denominación de la actividad dirigida en concreto. Uno de los casos más destacados es el uso del TRX®.

### **3.2.2.- Comercialización de las actividades dirigidas**

Una vez realizada una revisión que nos permite situar las tipologías más utilizadas para la organización de la amplia oferta de actividades dirigidas, en este apartado nos centraremos en analizar la oferta más reciente y con mayor predominancia en el mercado. Si bien en primera instancia se van a definir algunas de las actividades más conocidas, posteriormente, pasaremos a tratar las diferentes modalidades en función de los cuatro proveedores más destacados del sector.

- Body-Pump®: *“es un programa de trabajo de fitness basado en la fuerza, creado y distribuido globalmente por Les Mills desde 1995. Son clases de 60 minutos de duración separando el trabajo en ocho grupos musculares específicos combinados con pistas de música desde el calentamiento hasta la vuelta a la calma”* (Les Mills, 2012).
- Indoor Walking: también conocida como elipting y que destaca por ser un *“programa cardiovascular de ejercicio en grupo que se realiza sobre la elíptica reproduciendo los patrones naturales de movimiento de marcha o carrera a la vez que se minimiza el impacto articular”* (Mata, 2011, p. 155).
- Pilates: Siler (2002) lo define como un *“sistema único de ejercicios de estiramientos y fortalecimiento desarrollado por Joseph Pilates hace más de noventa años. Refuerza y tonifica los músculos, mejora la postura, aporta flexibilidad y equilibrio, unifica mente y cuerpo, y crea una figura más estilizada”* (p. 53).
- Ciclo Indoor: Se trata de la denominación genérica. Es una actividad creada y desarrollada por Johnny Golberg a principios de los 90 del siglo XX, comercializada como Spinning®. Consiste en realizar una sesión de ciclismo en una bicicleta estática acompañado por música donde el instructor marca el ritmo y el grado de intensidad (Barbado, 2011).

Una de las empresas que ha potenciado el desarrollo de nuevos productos en actividades dirigidas es la compañía LesMills International creada por Philip Mills en 1993. Mills, con experiencia previa en el fisiculturismo desarrolló unos programas coreografiados con la intención de incorporar las pesas al trabajo cardiovascular a través de grupos reducidos (Llamas, 2013). El primer producto que desarrolló fue BodyPump®. A partir de este primer paso, la empresa ha desarrollado su propia batería de programas adaptando implementos y metodología (Les Mills International, 2015):

- BodyPump®: es su producto estrella, donde se trabaja el acondicionamiento físico a través de levantamiento de peso moderado con altas repeticiones a través de una coreografía.
- Bodyattack®: sesión para todos los niveles donde se trabaja el acondicionamiento físico a través de movimientos genéricos de fitness funcional.
- Bodybalance®: sesión diseñada utilizando como base el yoga, y fusionando elementos de Tai Chi y Pilates.
- Bodycombat®: sesión coreografiada donde se utilizan gestos técnicos propios de los deportes de combate con acompañamiento musical.
- Bodyjam®: producto creado por Gandalf Archer donde se trabaja la combinación de dance y música, utilizando ritmos propios del hip-hop y el funk.

- Bodystep®: producto adaptado para el uso del step durante el trabajo cardiovascular.
- Bodyvive®: producto diseñado con la combinación de flexibilidad, trabajo cardiovascular y trabajo de resistencia del core.
- RPM®: denominación comercial para ciclo indoor.
- CXWorx®: sesión exprés de treinta minutos para el trabajo específico del core.
- Sh’bam®: sesión donde se fusionan trabajo cardiovascular y ritmos del dance actual.
- Incluso han desarrollado un producto para el público infantil denominado “Born to move”® (nacido para moverse), el cual está adaptado por edades en cinco subprogramas.

Otro producto comercializado en la industria del fitness, dirigido y liderado por Johnny Golberg y John Baudhuin, es el Mad Dogg Athletics (MDA, 2015). Y es que los creadores del popular spinning ha desarrollado una cartera de productos adecuándose a los materiales y partiendo de la filosofía de su producto estrella. Para hacerse una idea de la magnitud y la dimensionalidad que ha obtenido el spinning, es obligado apuntar que estamos ante la implantación del producto en más de ochenta países con más de ciento cincuenta mil instructores formados (MDA, 2015). De entre los productos que comercializa destacan las siguientes marcas:

- Peak Pilates®: adaptación del método pilates máquina, utilizando los elementos más comunes de esta actividad.
- Resist-A-Ball®: programa desarrollado a través del fitball o fitnessball, material promocionado por primera vez en *IDEA World Fitness Conference* en 1993 por Mike y Stefanie Morris. Utiliza el implemento como eje central para el desarrollo de la actividad.
- Bodyblade®: Marca desarrollada por Bruce Hymanson utilizando el implemento denominado Bodyblade® para la realización de ejercicios de estabilización y control postural.
- CrossCore®: Se trata del producto orientado al trabajo en suspensión de Mad Dogg Athletics, utilizando varios materiales desde el sistema de cordaje para la suspensión con poleas, así como el *war machine* como estructura de apoyo para el desarrollo de las sesiones.
- Ugi®: Es uno de los programas más recientes. Se trata de un tipo de actividad dirigida que focaliza el trabajo de la sesión a través de un balón medicinal renovado con menos peso y más volumen que el tradicional, reduciendo la sesión a una actividad de 30 minutos, de las denominadas exprés.
- Kettlebell Concepts™: Es la versión de la compañía al trabajo desarrollado con la conocida pesa rusa o “kettlebell”.

Por último, otro proveedor que ha llegado posteriormente al mercado pero que ha conseguido una considerable proyección internacional es Zumba LLT,

compañía radicada en Florida desde 2001 y creada por “Beto” Pérez. Utiliza una fusión de acondicionamiento físico y baile coreografiado. Zumba® está presente en más de 180 países, y con más de 200.000 centros acreditados para la prestación de sus clases (Zumba LLC, 2015). Asimismo, han desarrollado una cartera de productos teniendo como base su producto estrella:

- Zumba Step®: Uso del step junto con la coreografía de zumba.
- Zumba Toning®: Uso de implementos para el trabajo de tonificación y resistencia durante la sesión.
- Aqua Zumba®: Uso del agua como resistencia del medio durante la sesión.
- Zumba Sentao®: Utilización de una silla para la creación de coreografías y trabajo cardiovascular.
- Zumba Gold®: Producto adaptado a la población mayor.
- Zumba Kids®: Producto adaptado para población infantil.
- Zumbini®: Producto adaptado para la iniciación temprana de los niños de cero a tres años, con una sesión de cuarenta y cinco minutos, y el uso del “Zumbini Bumdle”.
- Zumba in the Circuit®: Adaptación de entrenamiento en circuito para Zumba.
- Plate by Zumba®: Son sesiones diseñadas para enseñar a comer sano y adquirir hábitos saludables.

Todos ellos, han incorporado a su cartera de productos una amplia variedad de materiales e implementos adaptados a las características comerciales de las actividades dirigidas que han desarrollado y se encuentran en proceso de explotación comercial. Esta estrategia comercial va orientada a que tanto instructores como usuarios adquieran los productos desarrollados por la empresa proveedora (que pueden variar desde unas pesas pequeñas, hasta el videojuego Zumba Fitness para la Xbox360). Asimismo, alrededor de cada actividad se ha estructurado un sistema de formación para aquellos técnicos o instructores que quieran formarse en función de las características estandarizadas de cada una de los proveedores de actividades dirigidas (Parviainen, 2011). Además, uno de los servicios que más valor ofrece este tipo de empresas es la renovación de los programas con periodicidad por lo que los clientes de los centros de fitness disfrutan de nuevas coreografías varias veces al año (Juan-Llamas, 2013).

Considerando las AADD como una tendencia dentro del mercado de fitness, se debe ahondar aún más en el concepto, ya que las demandas crecientes del mercado, por un lado, y la tecnología, por otro, permiten ofertar diferentes tipos de AADD en función de los recursos utilizados para su realización. Llegados a este punto, volvemos a recoger aquí la diferenciación que en páginas anteriores hacíamos entre las AADDT y las AADDV. En el primer caso, nos encontramos con un tipo de actividad cuya conceptualización queda respaldada por la definición genérica de “actividades dirigidas” ya revisada en

apartados anteriores. En el segundo caso, las actividades dirigidas virtuales se desarrollan en el siguiente apartado.

### **3.3.- Las actividades dirigidas virtuales.**

Estamos ante un conjunto de actividades de reciente introducción en la oferta deportiva en los centros de fitness. Por plantear un ejemplo concreto, el concepto “ciclo virtual” es un término ya utilizado a mediados de los 90 cuando se producía la expansión de unas de las actividades dirigidas más conocidas como es el ciclo indoor. En la publicación *Canyon Ranch Newsletter* (revista editada por la cadena de resort-spa de lujo orientados a la salud Canyon Ranch) en su edición de abril de 1996 aparece un artículo en el que se explica el creciente éxito de una novedosa actividad como es el Spinning®, y la califica con el término “*Virtual Biking*”. En dicho artículo se define la actividad como aquella que combina imaginación y entrenamiento en una bicicleta estática. Asimismo, un instructor guía por los diferentes niveles de dificultad, describiendo una sesión de ensueño en su mente (Canyon Ranch Newsletter, 1996). Es decir, consideran virtual a una actividad que se realiza de forma diferente a lo que cualquier cliente esté acostumbrado y parte de la experiencia se produce a través de la imaginación del consumidor estando éste localizado en una sala y en una posición fija. Se podría considerar como una de las primeras utilizaciones

del término virtual, aunque el contexto difiere de la situación actual, ya que es un término que ha evolucionado sustancialmente. En lo que atañe a la conceptualización del vocablo virtual pasamos a recoger aquí las siguientes definiciones.

En primer lugar, la Real Academia de la Lengua Española define el virtual con tres acepciones (RAE, 2001):

1. Que tiene virtud para producir un efecto, aunque no lo produce de presente, frecuentemente en oposición a *efectivo o real*.
2. Implícito, tácito.
3. Que tiene existencia aparente y no real.

Aplicando estos matices a nuestra órbita de la práctica deportiva y los centros de fitness, podemos hablar de un tipo de actividad que no resulta real en las condiciones en la que acostumbramos a practicar, pero que, sin embargo, ofrece un efecto y/o experiencia similar a la real.

En una conceptualización más contemporánea se puede hablar de actividad dirigida virtual como aquella cuyo servicio tiene como particularidad la realización de la actividad gracias a una reproducción virtual, sin la participación 'in situ' de ningún técnico o instructor. Este tipo de actividad se realiza a través de una plataforma virtual en la cual se puede programar el tipo de actividad, la intensidad, el tiempo de ejecución e incluso el instructor que imparte la sesión (Baena-Arroyo et al., 2016).

Esta definición nos podría resultar útil a la hora de introducir una caracterización que aúne las diferentes variantes de la actividad dirigida virtual con el fin de plantear una posible clasificación de las mismas, teniendo en cuenta la variada oferta relativa a este tipo de actividades.

### **3.3.1.- La oferta en actividades dirigidas virtuales**

Para poder realizar una clasificación donde se aúnen los diferentes tipos de actividad, se nos antoja preciso describir y explicar cómo la comunidad académica ha tratado la oferta existente en este tipo de actividad y sobre todo, describir y explicar la oferta existente en las actividades dirigidas virtuales de los proveedores más reconocidos dentro del sector del fitness.

Con este propósito en mente, consideramos clave diferenciar entre empresas proveedoras de contenidos virtuales y empresas creadoras de contenidos virtuales. Las empresas creadoras de contenido son aquellas que tienen como misión la creación, planificación y diseño de los contenidos de las actividades dirigidas virtuales, adecuando dicha oferta a la demanda del cliente. Normalmente dichas empresas ya disponen de cierta estabilidad en el mercado con relación a otras áreas como son la creación de contenidos y la formación de instructores deportivos para los centros de fitness (como es el caso de Les Mills International, 2016). Las empresas proveedoras de contenidos son aquellas que tienen como misión servir como intermediarios entre los centros de fitness y las

empresas creadoras de contenido. Y sobre este particular, cabe precisar que que esta delimitación no debe considerarse como algo estático ya que en muchos casos las empresas creadoras de contenido virtual han desarrollado sus propios canales de distribución

Pasamos a renglón seguido a realizar una descripción de los productos que han sido analizados que proceden del mercado internacional para posteriormente centrar el tema en la oferta que se puede encontrar en España.

Wexer Virtual, es una de las compañías que más tiempo lleva ofreciendo este tipo de productos. Dirigida por uno de los emprendedores más importantes del sector como es Rasmus Ingerslev, vicepresidente de Wexer Virtual y vicepresidente de Fitness World (la mayor cadena de centros fitness en Dinamarca) (IHRSA, 2015). De hecho, el mismo Ingerslev en una entrevista realizada por Brad Spiegel para IHRSA (IHRSA, 2013) plantea la necesaria consideración hacia este tipo de actividad, por los beneficios que pudieran reportar, destacando *“la reducción de costes, y el aumento de la oferta en los gimnasios”* (IHRSA, 2013, p. 16)

Wexer Virtual es una compañía proveedora de contenidos con un crecimiento en el año 2014 del 300% y con relaciones comerciales con la mayoría de empresas del TOP25 del sector del fitness (IHRSA, 2015). Ofrece un amplio servicio de actividades dirigidas virtuales. El servicio que ofrece Wexer Virtual se desarrolla mediante una consola a través de la cual se concentra toda la oferta deportiva, que puede ser organizada y planificada en

función de las preferencias de los clientes. Cuenta con más de 400 tipos de actividad de las marcas proveedoras de contenido (Wexer Virtual, 2015).

Disponen de dos opciones para la gestión de los contenidos: proyección bajo demanda, a través del cual se pueden dejar planificadas las clases durante las horas punta, y posteriormente permitir al usuario elegir el tipo de actividad en las horas valle. La segunda opción es el programa básico, en el que se carga la actividad planificando previamente las clases. En este caso, el dispositivo no está disponible para la interacción con el cliente del centro, sino que es el gestor del centro el que selecciona la actividad que se va a ofrecer.

El producto se proyecta a través de unas pantallas existentes en las salas de fitness. La oferta se compone de las siguientes marcas: Les Mills virtual, Zumba Fitness, Gaiam®, Virtual Active®, Epic Rides®, The Sufferfest®, Cathe®, Pilates Room®, Running Unlimited®, Keiser TV®, Induro Cycling®. Además, cuenta con su propia marca de contenidos en diferentes modalidades de cada tipo de actividad.

Otro de los grandes dominadores del mercado como empresa proveedora de contenidos es Fitness on Demand™ (FOD™) (FOD, 2015). Esta empresa radicada en Estados Unidos cuenta con una de las ofertas más extensas en actividades dirigidas virtuales, cubriendo un mercado de más de 2000 centros de fitness en 20 países. El sistema es muy similar a otros proveedores. Ofrecen dos posibilidades para la configuración del entorno (FOD, 2015): a través de un monitor de televisión, y a través de una proyección. En este caso, la programación y la planificación de actividades se realizan desde la

consola que dispone de las siguientes prestaciones: servicio 24 horas, calendario interactivo para la planificación de actividades, feedback y valoración de las actividades. Además, el software de gestión de contenidos provee al gestor la posibilidad de obtener información acerca de las actividades, tendencias, cuotas de participación, y análisis de la demanda.

FOD™ cuenta con 25 marcas de actividad dirigida virtual: Daily Burn®, EpicRides®, Induro Cycling®, Les Mills Virtual®, AngieGORR®, Cycling Fusión®, Sit and Be Fit®, Kettle Worx®, Net Fit®, PowerMusic Group®, Gaiam®, Cathe®, Radical Fitness®, Yuvi®, Hip-Hop for Kids®, Funkie Fusion®, Classic.®, LOFT®, Move series®, Yoga+hea®, Laura Rapuzzi®, GymRa®, CM Fitness®, YogaFit® y Adventure to Fitness®. FOD™ ofrece asimismo una oferta segmentada no sólo para centros de fitness, si no que contempla otros mercados como son las instalaciones educativas, las corporaciones empresariales, la actividad militar, y los hospitales, entre otros.

La tercera empresa es Wellbeats™ que se articula como empresa dual, al igual que Wexer Virtual, al ser proveedora y creadora de contenidos virtuales al mismo tiempo. En sus inicios funcionó como empresa creadora de contenido pero tras su expansión, ha ido aumentando la oferta no sólo con contenidos propios sino que también ha establecido vínculos comerciales con otras marcas líderes en el mercado (Zumba® y EXOS™ entre otras). En 2014, unificó su marca comercial al eliminar su marca inicial “Fitness on Request”, pasando a utilizar como única marca comercial Wellbeats™ (Wellbeats, 2014). Su cartera

de servicios, cuya visualización se puede observar en su web ([www.wellbeats.com](http://www.wellbeats.com)), se desarrolla a continuación:

- Estándar: Dicho sistema dispone de una consola, una pantalla, y un sistema de sonido. A través de la consola se puede programar las actividades y también permite al cliente poder elegir su programa de actividades.
- Consola portátil: Es un sistema que consiste en la consola portátil, junto con el sistema de sonido y pantalla portátil. El objetivo es poder utilizar el sistema en cualquier sala, sin necesidad de instalación. La consola dispone de las mismas funciones que el paquete estándar.
- TV y barra de sonido: Orientado a entornos más reducidos, se compone de pantalla táctil, televisión y barra de sonido cumpliendo con las mismas funciones que el paquete estándar en relación a la selección de contenidos.
- Servidor para centros de fitness: paquete básico que incluye un servidor donde poder proyectar los contenidos vía conexión a internet sin posibilidad de interactuar con una interfaz. Los contenidos necesitan ser programados por el gestor del centro.

Respecto a los contenidos ofrecidos, Wellbeats™ realiza una división por categorías diferenciando entre (Wellbeats, 2015): Fuerza, Cardio, Ciclo, Jóvenes, +45. Posteriormente en cada categoría están localizadas diferentes actividades:

- Productos Wellbeats: Fusión®, Vibe, Stomp, Kinetics, TKO, REV, Transition, Definitions, eXpress, Bar Strong, Kettle Power, Pregnancy Express.
- Productos externos: Bosu®, Silver&Fit®, Zumba Fitness®, Move Me®.

A su vez cada tipo de actividad está organizado por niveles (Principiante, Intermedio, Avanzado), incluyendo tutoriales para los principiantes, y sesiones de valoración para aquellos que quieran conocer su nivel dentro de cada actividad. Asimismo cuenta con una oferta permanente de clases que se va renovando progresivamente incorporando nuevos contenidos (Wellbeats, 2015).

Dentro del panorama nacional, se han desarrollado una serie de iniciativas del mismo tipo que las descritas anteriormente pero llevadas a cabo por empresas de servicios deportivos. Por un lado, se tiene conocimiento de la experiencia obtenida por los gimnasios DiR en Barcelona, gracias a un servicio que ofrece a sus clientes, DiR Virtual® (GSD, 2011); a través del cual, los clientes pueden realizar su actividad física diaria desde su propio domicilio sin pasar por el centro deportivo. A través de esta plataforma se le ofrece al cliente una variedad de actividades que van desde el ciclo indoor, cardiovascular, muscular, cuerpo-mente, yoga, sesiones especiales y entrenamiento personal. Otra empresa radicada en Cataluña denominada Cualifil ha desarrollado un servicio con el nombre comercial Telegim.TV® (Telegim, 2015), que consigue que los clientes de cualquier centro deportivo pueden realizar la actividad física dirigida que se requiera, a cualquier hora, y gracias a la visualización de las sesiones a través de unas pantallas de vídeo instaladas en las salas del centro

deportivo. Estas sesiones grabadas se reproducen durante las horas en las que no se desarrollan las actividades con técnico. Ofrecen adicionalmente un servicio de actividad dirigida virtual a particulares a través de su plataforma online. Telegim.TV® también ofrece una variada oferta de actividades como: ciclo indoor, indoor walking, aeróbic, step, TBC (de las siglas en inglés de “*total body conditioning*” en castellano acondicionamiento total), yoga, pilates, tonificación, combat y GAP (glúteos, abdominales y piernas). El sistema para la prestación del servicio es muy similar a los explicados anteriormente. Consta de una consola, a través de la cual se facilita la configuración y planificación de las sesiones. Y pensando en los profesionales que prestan el servicio en los centros deportivos Telegim.TV® ofrece a los técnicos herramientas para que puedan diseñar ellos mismos las sesiones, utilizando gráficas y escenarios.

En una Comunidad Autónoma limítrofe, nos encontramos con Bestcycling, una empresa localizada en Valencia y que inició su singladura en 1997. Este grupo desarrolla su actividad principalmente en España y Latinoamérica (CicloIndoor, 2015). Su cartera de actividades dirigidas virtuales se compone de las siguientes modalidades: clases virtuales para particulares, para gimnasios, y clases en vivo (se concretan fecha y hora y se realiza una emisión en streaming).

Dentro de las modalidades destaca principalmente el ciclismo indoor, aunque también disponen de otras actividades como son el entrenamiento integral (total training), walking indoor (bestwalking), así como un apartado

denominado Retos en el que se plantean a los clientes ciertos desafíos que deben cumplir en un determinado tiempo.

Otra empresa que bien podemos analizar es Indoor Cycling Group (ICG), que, aunque se haya incluido dentro de la oferta en España tienen su origen en Alemania y con ramificaciones en otros continentes (ICG, 2015). Son los creadores del sistema Myride y Myride+, software desarrollado para la prestación de actividad dirigida virtual. Son además los proveedores de la marca de bicicletas Tomahawk.

Se trata de un servicio sólo para centros deportivos o centros de fitness y consiste en la planificación de la oferta de actividad virtual a través de la consola “Myride vx”. Su producto estrella es la oferta para ciclo indoor, aunque recientemente han ampliado la oferta a tres modalidades más:

- Fitness FX Virtual: Es el producto básico con más de 5 tipos de actividad, puede programarse en la planificación semanal de la oferta de un centro de fitness.
- T3 Virtual by Fitness FX: Se basa en tres elementos como son entrenamiento, seguimiento y transformación (Train, Track, Transform). Se trata de una modalidad de sesión exprés de treinta minutos sin coreografía.
- Fitness Test by Fitness FX: Se trata de un producto para la evaluación de los progresos que desarrolla cada participante.

En el caso del ciclo indoor, la consola “Myride vx” puede funcionar como una estación base para una persona, o configurarla para un grupo utilizando

una proyección en pantalla de mayor tamaño. Ofrece diferentes configuraciones en las que el responsable de la actividad tiene a su alcance varias opciones a ofrecer y diferentes informaciones en la pantalla (entrenamientos de inmersión con instructor, paisajes de todo el mundo con acompañamiento musical, entrenamiento con paisaje, entrenamiento en vivo).

Tal y como evoluciona este tipo de servicios, aparecen otras tendencias en actividad virtual muy cercanas al producto analizado utilizando como nexo de unión la mejora de la experiencia del cliente. El elemento diferenciador es el acercamiento a una situación real de práctica. Y sobre el particular, uno de los servicios en esta corriente es la práctica de Zumba 360°.

Resulta uno de los elementos que pueden formar parte de esta tendencia del fitness (mejora esta frase, enlazándola mejor con lo anterior). Y es que según Endri Tolka (Feldman, 2015) cofundador de la empresa especializada en realidad virtual “YouVisit”, se aprecia con seguridad un nuevo paso del fitness gracias a la incorporación de actividades como Zumba® y realidad virtual. De hecho, están desarrollando un proyecto en colaboración con la empresa proveedora de la multitudinaria Zumba® para crear un espacio de realidad virtual donde cualquier usuario con un dispositivo de realidad virtual pueda realizar la actividad desde su casa. Según Abi Mandelbaum, CEO y fundador de YouVisit (Gaudiosi, 2015):

*“el dispositivo cambiará drásticamente la industria del fitness al permitir a los clientes tener una experiencia y vivir una transformación del contenido que está a años luz del video tradicional (...). La realidad virtual permitirá al*

*consumidor tener una experiencia de una actividad de fitness real incluso sin tener que estar allí. Imagina una experiencia de realidad virtual que permita al consumidor rodar en el Tour de Francia o correr la Maratón de Boston”*(véase en Gaudiosi, 2015).

La realidad virtual traslada al cliente a una clase de Zumba® junto con un instructor virtual y compañeros virtuales mejorando la conexión de aquellos clientes que realizan su práctica deportiva en casa. De hecho, la realidad virtual en ciertas condiciones y con consumidores con unas características concretas, puede resultar una tecnología útil para ampliar la comunidad de practicantes y facilitar un cambio de modelo de conducta de aquellas personas que todavía no están fidelizadas en la esfera de la práctica deportiva (Pasco, 2013).

### **3.3.2.- Clasificación de las actividades dirigidas virtuales.**

A tenor de lo expuesto sobre la no existencia de una única clasificación, para esta tesis doctoral se propone la siguiente clasificación a fin de esclarecer las diferentes tipologías de las que se compone este tipo de práctica:

Actividad Virtual Bajo demanda: Se trata de la posibilidad de obtener una actividad dirigida virtual de la tipología que quiera el cliente y en el momento que se desee. Depende en exclusiva de la disponibilidad en tiempo y espacio del cliente, y que ésta se adecúe a la oferta del proveedor.

Actividad Virtual estructurada: la que está planificada en una planificación semanal al igual que las actividades dirigidas con técnico que se realizan en los centros de fitness.

Actividad Virtual en vivo: aquellas actividades que, concertando una cita en un tiempo concreto, tanto el técnico que realiza la sesión, como los usuarios realizan la actividad en vivo pero no in situ, por lo que cualquier instructor puede desarrollar una clase en cualquier parte del mundo siempre y cuando se dispongan de los medios tecnológicos para llevarla a cabo.

Actividad Realidad Virtual: son aquellas actividades en las que se utiliza el uso de la realidad virtual (RV) aumentada a través del uso de un casco de RV. La actividad se puede desarrollar en cualquier ubicación y el sistema transporta al consumidor a una clase de actividades dirigidas con técnico y otros practicantes.

### **3.3.3.- Investigaciones relacionadas con las actividades virtuales en contextos deportivos.**

Una vez desarrollada y descrita la realidad encontrada en el mercado, nos vemos en la necesidad de realizar una aproximación a aquellos estudios que se han llevado a cabo por la comunidad científica. La finalidad no es otra que conocer y registrar qué elementos o factores han sido sometidos a un análisis científico así como la su validez y fiabilidad de los hallazgos académicamente presentados Una vez se tengan en conocimiento los

elementos que han resultado objeto de análisis y teniendo en cuenta los factores que se pretenden analizar en este estudio se podrá desarrollar un método científico acorde a las necesidades investigadoras en esta área del sector del fitness.

Algunas referencias que pueden encontrarse en la literatura, como es el caso de MOPET (Buttussi, Chittaro y Nadalutti 2006), u otros sistemas de entrenamiento sin técnico, han podido medir la motivación durante el trabajo de AA.DD.V. (Westerink, de Jager y Bonants, 2007; Irwin, Feltz, y Kerr, 2013; Mulas, Pilloni, Manca, Boratto y Carta, 2013). Autores como Tejero, Balsalobre e Higuera (2011) y Conde (2011), han realizado un análisis sobre la irrupción de un nuevo concepto conocido por sus siglas ODA (Ocio Digital Activo). Este tipo de ocio se caracteriza por la realización de actividad física como medio de control e interacción con videojuegos.

Otro de los elementos en los que la literatura académica ha manifestado interés por conocer es cómo la oferta se ve ampliada tras la incorporación de las aplicaciones móviles de actividad virtual que interactúan con el consumidor para la promoción de la actividad física. En este sentido Hamper (2015), plantea el estudio del modelo transteórico de cambio de conducta para conocer qué elementos interfieren, teniendo en cuenta la cantidad de accesorios que se comercializan para la práctica del ejercicio físico. Esta línea de investigación nos ofrece varias aproximaciones. Wu y Yin (2014) realizaron un estudio para analizar el nivel de usabilidad de la tecnología del fitness a través de diferentes productos como son: *Nike+ Fuelband*, *Xbox Kinect*, y *Wii Fit*. Le otorgan un

valor importante a elementos que incorporan esta tecnología, con un nivel de confianza sustancial por parte del consumidor que acaba utilizando estos productos. La percepción positiva se deriva de dos factores: el diseño amigable y la facilidad de acceso. Es decir, información accesible y comodidad en su diseño (Wu y Yin, 2014; Lowe y O’Laighin, 2012).

Continuando con el uso de productos de actividad virtual, se incorporan los videojuegos activos. Smith (2005) reclama la necesidad de analizarlos, teniendo en cuenta que la población infantil a la que van dirigidos, por recorrido histórico, ha sido una población sedentaria y potencialmente obesa (Vandewater, Shim y Caplovitz, 2004). Apuntar sobre el particular como, se llevó a cabo un análisis de los tres videojuegos más vendidos para conocer su impacto sobre la salud (DDR, EyeToy y Gamebike). Vandewater et al. (2004) planteaban que el principal reto de los diseñadores estriba en ofrecer videojuegos cada vez más motivantes, con mejores experiencias que incrementen la adherencia a este tipo de práctica (Smith, 2005). Además, no sólo preocupa el resultado de la práctica deportiva en términos fisiológicos a la comunidad científica. De hecho, dado que es un escenario virtual donde se mueven los consumidores, también se plantean estudios donde el análisis va orientado a las interacciones sociales que se producen dentro de la comunidad de practicantes de actividad virtual (Malinen y Nurkka, 2013).

Tal es el impacto y la magnitud que está acumulando este área que se están llevando a cabo acciones de marketing y publicitarias de marcas comerciales dentro de los videojuegos de actividad virtual. Y sobre el particular,

encuentran sentido todos aquellos estudios que plantean el análisis para conocer las intenciones futuras del consumidor tras la incorporación de acciones de comunicación y publicidad dentro del propio software (Cianfrone y Zhang, 2013).

Por no pasar por alto que uno de los elementos que pueden provocar mayor aversión al uso de este tipo de tecnología viene dadas por el rechazo inicial a que una actividad virtual pudiera sustituir el trabajo desarrollado por un instructor o técnico deportivo. Con el objetivo de aproximarse a dichas reticencias, Chi-Wai, So-Ning, Wing-Kuen, Hui, Ka-Shun y Wong, (2011) realizaron un análisis teniendo en cuenta las recomendaciones de la Asociación Americana de Medicina del Deporte (ACSM) para la práctica de actividad física y plantearon un modelo de flujo de trabajo para una futura aplicación móvil de fitness virtual (MVFA sus siglas en inglés). Los resultados obtenidos ofrecen datos positivos en las primeras fases, aunque en el aspecto social quedaría relegado a un segundo plano. De hecho, existe una preocupación entre la comunidad científica con relación al hecho de si el diseño de los programas de práctica deportiva que ofrecen los videojuegos activos se ajustan o no a las necesidades de la población (Lyons y Hatkevich, 2013) y con si lo que se pretende abordar es la intervención en personas obesas el interés dada la situación actual de la población (Hermawati y Lawson, 2014).

Incluso en el sector de la enseñanza y la educación se han analizado varias propuestas donde un profesor de educación física virtual puede enseñar a los futuros profesores situaciones que pueden afrontar durante el desarrollo

profesional como docentes (Kliem, Wendel, Winter, Wiemeyer y Göbel, 2012). Y no queda ahí la cosa. Se han llevado a cabo, además, otros estudios para comprobar el nivel de adherencia que puede provocar el uso de la actividad virtual junto con situaciones de práctica deportiva real y su comparativa con grupos sedentarios (Cardinal y Spaziani, 2007).

Desde una visión más amplia sobre el impacto de la actividad virtual en el sector, se debe tener en consideración algunos datos recogidos por el último estudio encargado por Life Fitness (2015) y, sobre si, al hilo de los datos ofrecidos por IHRSA (2015), la tasa de penetración de las actividades dirigidas virtuales va aumentando. Según IHRSA (2015), las actividades dirigidas virtuales están presentes en más de 3.000 centros de fitness en todo el mundo. En el escenario español nos encontramos que un 7% de los gerentes consideran que los usuarios que asisten a un centro de fitness valoran positivamente disponer de actividades virtuales en su centro (Life Fitness, 2015). Se trata de un dato a considerar, aunque no por la cantidad, sino más bien, porque ya se encuentran presentes dentro de las preferencias existentes para los usuarios.

Resulta evidente que la prestación de servicios de AADDT y AADDV tienen una serie de ventajas e inconvenientes en función de las necesidades y requerimientos del cliente.

Es por ello que, las AADD inciden en aspectos claves que acostumbran a analizarse en todo lo que respecta a las experiencias del servicio, el valor percibido, la satisfacción, y las intenciones de comportamiento.

### 3.4.- Resumen

Tal y como se ha visto en este capítulo las actividades físico-deportivas se están imponiendo en el sector del fitness a escala internacional, incluyendo a España, donde se encuentran las actividades dirigidas; siendo esta categoría de actividades la tipología de servicios deportivos más demandada en un centro de fitness como matizan Celestino y Biencinto (2012). Hay que destacar las actividades colectivas como una de las ofertas más importantes y demandadas en los centros de fitness, justo detrás del entrenamiento personal (IDEA Health & Fitness, 2013).

Ahondando en otros elementos relativos a las actividades dirigidas, también se obtenía un dato revelador ya que dentro de los argumentos expuestos por los clientes que asisten a centros de fitness, en un 29% de los casos la razón principal es porque disponen de actividades dirigidas con música. Además, si tuvieran que decidir volver a un centro de fitness la razón principal en la elección, en un 14% de los casos, decidirían si dispusieran de actividades dirigidas (Nielsen, 2014).

Si bien se registra cierta discrepancia en relación a su denominación por parte de algunos autores (Baena et al., 2013; Barbado, 2011; Heredia et al. 2004; Mata, 2011), se entiende por actividades dirigidas aquellas actividades que son dirigidas, conducidas, o impartidas por un instructor que ofrece información durante su realización de manera colectiva, y que suele

desarrollarse con acompañamiento musical. A pesar de ello, se requiere la necesaria clasificación de las actividades dirigidas para su catalogación. Como se puede observar en la clasificación de Mata (2011), se pueden dividir en área de fitness (actividades coreografiadas, modelo ciclo indoor, actividad cuerpo-mente), estabilidad en el sector (clásicas y tradicionales, recientemente consolidadas, y últimas tendencias), medio en el que se desarrollan, y material utilizado.

Además, como comenta Águila y Sicilia (2009), es necesario resaltar porqué estas actividades son tan atractivas para los clientes, siendo un factor que puede mostrar las claves de esta oferta deportiva. Por ello en este capítulo se muestran la principales ofertas distribuidas por las empresas más destacadas del sector tanto a nivel internacional como a nivel del territorio español, destacando la oferta de actividades dirigidas virtuales.

Por último, para conocer la realidad científica de esta área del fitness, se lleva a cabo una revisión de todos los estudios que han recogido o han aplicado la actividad virtual al método científico, sabiendo que resulta evidente que la prestación de servicios de AADDT y AADDV tienen una serie de ventajas e inconvenientes en función de las necesidades y requerimientos del cliente.



**CAPITULO 4.- LAS EXPERIENCIAS DE SERVICIO EN EL  
CONSUMIDOR**

---



## 4.1.- Introducción

En los últimos años, los gerentes de las organizaciones deportivas han contemplado la necesidad de seguir creando valor para una mejor percepción del servicio (García, 2012). De ahí que se considere imprescindible identificar todos y cada uno de los elementos con los que llega a interactuar el cliente durante el tiempo de permanencia en un centro de fitness así como conocer cuál es el resultado de dicha interacción.

Ya en los primeros estudios realizados sobre la experiencia del consumidor se mostraban efectos destacados y su influencia sobre otras variables como el valor, el proceso de recompra o la satisfacción (Bolton y Drew, 1992; Silla-Merchan, Calabuig-Moreno y Añó-Sanz, 2014; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996) y su relación también con otros elementos como la adherencia (Puigarnau, Camerino, Castañer, Prat y Anguera, 2016).

En un primer momento Frazer (1997), junto a otros autores analizan el denominado “encuentro del servicio” (Day y Crask, 2000; Gallarza y Gil, 2006; Oliver, 1999; Smith, 1995), si se realiza una traducción literal del término, aunque las definiciones que se le atribuyen ofrecen una complejidad considerable.

Es por ello, que se considera relevante realizar un recorrido por este término desde su conceptualización, a través de las aportaciones de varios autores en relación a su dimensionalidad, para a continuación, presentar los

instrumentos de evaluación utilizados en las investigaciones recogidas dentro de la literatura académica.

## **4.2.- El concepto de las experiencias de servicio**

Desde una retrospectiva la experiencia del servicio se define como el momento del encuentro. Uno de los primeros autores en acuñar este concepto es Shostack (1985), el cual lo define como *“el periodo de tiempo durante el cual un consumidor interacciona directamente con una organización de servicios, incluyendo el entorno físico y sus empleados”* (p. 243). Ese entorno físico, fue definido previamente por Booms y Bitner (1981) como *“servicescape”*. Al fin y al cabo, se trata del entorno físico en el que un servicio es prestado y donde el vendedor y el consumidor interactúan, prestándose el servicio dentro de la organización (Booms y Bitner, 1981; Rosenbaum y Massiah, 2011; Theodorakis et al., 2014).

Frazer (1997), plantea una necesaria revisión de las dimensiones de lo que denomina *“encuentro del servicio”* definiéndose como: *“...un cambio importante en la investigación al sumar a la tradicional funcionalidad de los productos, la posibilidad de dar cabida a múltiples experiencias de consumo: afectivas, funcionales, intelectuales, emocionales, simbólicas, estéticas, físicas o mentales”* (p. 337).

Grove y Fisk (1997) consideran que se trata de aquellos factores que afectan la percepción del consumidor durante la interacción producida entre las

organizaciones de servicios y los consumidores. Como bien se apunta, dicha información puede ayudar a las organizaciones a una mejora en el diseño y la implementación de dichos “momentos” (Grove y Fisk, 1997).

Algunas de las características propias de las experiencias del servicio son: se pueden producir de forma discreta, separadas en el tiempo y diferenciadas (Grove y Fisk, 1997). A su vez, resulta común el encuentro con intercambios interpersonales entre consumidores y proveedores de servicios (Grove y Fisk, 1997; Lovelock, 1996; Surprenant y Salomon, 1987). Otra característica que se le atribuye a las experiencias de servicio es que se focalizan sobre la respuesta afectiva individual de cada consumidor, priorizando sobre las percepciones de los atributos funcionales/utilitarios del servicio que se caracterizan por la calidad del rendimiento (Otto y Ritchie, 1995). También debe tenerse en cuenta factores como el diseño, la planificación, la construcción y la propia gestión del espacio deportivo y no deportivo, sobre todo en una tipología de instalaciones deportivas como son los centros de fitness (Kim, Jung, Song, y, Chai y Lee, 2015).

Por su parte, Smith y Bolton (1998) resalta la necesidad de conocer cuál ha sido la experiencia del servicio previa del consumidor y su duración con la organización, ya que ésta podrá dar información acerca de la duración y el nivel de satisfacción del cliente. De hecho, insiste en la importancia de conocer si en anteriores procesos de prestación de un servicio la experiencia ha sido positiva o negativa, asegurando una relación directa con la duración en la relación consumidor-organización. Por ello, sugiere que los consumidores valoran con mayor peso aquellas experiencias de servicio negativas respecto a las experiencias de servicio con resultado positivo.

No obstante, pone de relieve una última consideración y es que dependiendo del valor de la experiencia que le da el consumidor al servicio puede provocar que el propio consumidor resulte más tolerante a experiencias de servicio negativas.

Otro de los trabajos que podemos destacar, teniendo en cuenta la necesidad de analizar este concepto, es el que han realizado autores como Dhar y Wertenbroch (2000) y Chitturi, Raghunathan y Mahajan (2007) quienes plantean una clasificación de las necesidades de los clientes agrupadas en dos tipos: a) hedónicas y b) utilitarias. Todos estos autores que se acaban de reseñar conceptualizan a las necesidades hedónicas como aquellas relacionadas con la experiencia del consumo del servicio (reflejándose en placer, diversión, emoción, etc.) y las de tipo utilitarias como aquellas en las cuales se consigue lo esperado realmente de un producto o un servicio.

Meyer y Schwager (2007) definen las experiencias de servicio como una respuesta interna y subjetiva del consumidor hacia cualquier contacto directo o indirecto con la empresa que provee el servicio.

Durante ese entorno pueden aparecer tres tipos diferentes de estímulos que pueden ser: objetivos, físicos y medibles. De hecho, Rosenbaum y Massiah (2011) plantean que, a pesar de que un usuario pueda acudir de forma individual a un centro de fitness, el hecho de estar entre otras personas durante la práctica puede resultar un aspecto positivo sobre su propia experiencia como usuario, influyendo así el entorno sobre la satisfacción del mismo.

Por otro lado, Klaus y Maklan (2012) amplían el concepto ya que, por definición, una buena experiencia del consumidor es un buen servicio para él mismo. Por lo tanto, la experiencia del consumidor es el servicio.

Según Calabuig, Molina y Nuñez (2012) la experiencia de un servicio es una reacción personal y un sentimiento subjetivo que ocurre en el consumidor y se produce tras experimentar el servicio (véase también Otto y Richie, 2000). Es decir, se podría decir que es una reacción como consecuencia de la prestación del servicio, y por ello, se considera antecedente de variables como el valor percibido y la satisfacción. En este sentido, Calabuig et al. (2012) coinciden con Brady y Cronin (2001) a la hora de incluir las experiencias de servicio dentro de una las dimensiones de la calidad del servicios denominada calidad de interacción.

La comunidad académica apunta también que las experiencias de servicio disponen de tres componentes relacionados: el ambiente, el personal que presta el servicio, y los beneficios que se obtienen del servicio (Greenwell, Fink y Pastore, 2002; Langeard, Bateson, Lovelock, y Eiglier, 1981). En un esfuerzo también por considerar un elemento como uno de los más relevantes de las experiencias de servicio, existen estudios que sostienen que un buen ambiente, un buen servicio prestado por el personal tienen la capacidad de influir sobre la evaluación del servicio por parte de los consumidores, sin llegar a valorar la prestación del servicio en sí (Bitner, 1992; Greenwell et al., 2002). De ahí, la necesidad de conocer en qué medida los diferentes elementos que componen las experiencias de servicio afectan sobre la evaluación del propio usuario (Edvardsson, 2005; Klaus y Maklan, 2012). Debe considerarse también

el hecho de que cuanto más intangible sea el resultado de la experiencia de servicio, más se apoyará el cliente en el momento del encuentro.

Dentro de las dimensiones en los servicios de fitness, académicos como Chang y Chelladurai (2003) inciden en diferentes fases. Dentro de una de ellas denominada fase de entrada, destacan como elemento clave el clima del servicio desarrollado. Para ello, la organización tiene que crear una experiencia que guíe y preste las actividades de servicios con el objetivo de mejorar la calidad del servicio. Por todo ello, consideran fundamental cuidar el entorno físico durante la experiencia del servicio teniendo en cuenta elementos como las decisiones de gestión, el desempeño de los empleados y el uso que realiza el cliente.

Otros autores que contemplan dicho término son Gil, Berenguer y Cervera (2008) quienes siguen la estela de la aportación realizada previamente por Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithaml (1997). Dichos autores la definen como el resultado entre las interacciones producidas entre las organizaciones, los procesos y servicios prestados por los empleados, y los consumidores. Considerando que la experiencia del servicio se produce durante el “encuentro del servicio”, y desde el punto de vista del consumidor, estos autores sostienen que es en ese instante cuando se origina la cadena de evaluación del resultado del servicio (Gil et al., 2008, p. 922).

Dentro de ese entorno pueden producirse una serie de procesos en los que un grupo de personas que, a la vez que están adquiriendo la experiencia del servicio, son corresponsables del resultado del mismo, interviniendo durante el proceso y consiguiendo participar en su contexto y en el contexto de otros consumidores de ese momento de la verdad, definiéndose como

experiencia de servicio grupal (Kuppelwieser y Finsterwalder, 2011). Para ello, Kuppelweiser y Finsterwalder (2011) acuñan un nuevo concepto como es experiencia de servicio grupal, definiéndolo como “*un esfuerzo colaborativo intencionado de varios consumidores para co-crear una experiencia a través de la prestación de un servicio*” (p. 620).

Ese concepto de co-creación plantea una visión holística de la experiencia de servicio, dado que incluyen todas las interacciones entre el consumidor y la organización proveedora en un orden secuencial (Klaus y Maklan, 2012). Una de las limitaciones de la estructura de co-creación es la insuficiente explicación del impacto que se produce en el contexto social de la experiencia del consumidor como la interacciones entre iguales.

Las experiencias de servicios pertenecen al elenco de elementos que conforman los aspectos más importantes en la prestación del servicio. Ostrom, Birtner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan y Rabinovich (2010) plantean un esquema en el que reflejan las prioridades investigadoras en las experiencias de servicio. Entre ellas, aluden a la mejora a través de la co-creación (Kuppelwieser y Finsterwalder, 2011); formando ésta parte de las prioridades propias del proceso de ejecución del servicio. De hecho, Ostrom et al. (2010) establecen las experiencias de servicio como un término que “*abarca los aspectos propios como la producción, la entrega, la creación y el valor del servicio desde la perspectiva del consumidor*” (p. 24), y amplían la definición expresando que los consumidores perciben las experiencias de servicio de forma holística interactuando con las organizaciones a través de diferentes canales, y en ambientes complejos caracterizados por elementos físicos, procesos y personas.

Dentro del entorno de las experiencias de servicio se encuentran conceptos adyacentes al término estudiado. El mapa de las experiencias del consumidor (Greenberg, 2010) es una herramienta que permite profundizar en el conocimiento acerca de lo que piensa el consumidor. Realiza un recorrido por todos los procesos y tomas de decisiones que realiza un usuario desde que se inicia la experiencia del servicio, sus expectativas, los diferentes ambientes en los que se produce la prestación, el resultado de la interacción, hasta la finalización del proceso. En otras palabras, “*lo que realmente el consumidor piensa*” (Greenberg, 2010 p. 416).

Tras la revisión conceptual de este término, no se puede más que coincidir con autores como Holbrook (2006), y Klaus y Maklan (2012) al asumir la compleja situación conceptual de las experiencias de servicio ya que no hay una única definición de dicho concepto, y que son varias las diferentes disciplinas que han abordado dicho constructo.

### **4.3.- Dimensiones de las experiencias de servicio**

Uno de los autores pioneros en proponer una clasificación de las dimensiones que corresponden a las experiencias del servicio es Frazer (1997). En uno de sus estudios sobre la cuestión ya profundizaba en el análisis de las dimensiones de esta variable. Entre sus aportaciones, este autor identifica siete dimensiones: autenticidad, cuidado, cortesía, formalidad, amabilidad, personalización, prontitud. A su juicio, la clave de la experiencia del

servicio se encuentra en la habilidad que el proveedor del servicio emplea a la hora de establecer una relación efectiva con sus clientes (Frazer, 1997).

Las experiencias de servicio resultan un valor a considerar teniendo en cuenta la información encontrada en la literatura dado que cuenta con elementos que puedan afectar directamente sobre la percepción del servicio y sobre la satisfacción del consumidor (Smith y Bolton, 1998; Grove y Fisk, 1997; McDougall y Levesque, 2000). En el caso de McDougall y Levesque (2000), las experiencias de servicio forman parte de la calidad del servicio como una de las dimensiones propias. Incluso, la presencia al unísono de otros consumidores puede resultar un elemento que afecte al entorno durante la prestación del servicio (Brocato, Voorhees y Baker, 2012; Chang y Chelladurai, 2003; Kim y cols, 2015; Kuppelwieser y Finsterwalder, 2011; Lovelock, 1996). En ese sentido, Brocato et al. (2012) consideran que los elementos sociales (el factor humano) resultan un conjunto de aspectos que influyen definitivamente en las experiencias de servicio. De hecho, sugieren que debido a una inherente inseparabilidad en muchas situaciones de la prestación del servicio y la influencia de otros consumidores, puede resultar relevante que los gestores necesiten tratar de forma activa la composición base de sus clientes para mejorar la experiencia de servicio (Brocato et al., 2012). Precisamente, puede resultar una afirmación un tanto contradictoria dada la alta frecuencia en el lanzamiento de campañas de captación de clientes por parte de los centros de fitness.

Otros muchos investigadores han centrado su atención en esta temática. Gentile, Spiller y Noci (2007) sugieren que las experiencias de servicio engloban elementos espirituales, sensoriales, físicos, racionales y

emocionales. Payne, Storbacka y Frow (2008) consideran que las experiencias de servicio incluyen aspectos como la comunicación, el uso, y los encuentros del servicio. Por su parte, Ostrom et al. (2010) subrayan la necesaria consideración de los elementos más importantes de las experiencias de servicio y su relación con la co-creación de dicha experiencia. Estos autores ofrecen una serie de orientaciones que traemos a colación (Ostrom et al., 2010, p. 21):

- Gestión de la experiencia del consumidor a través de una oferta compleja y diversa, con puntos en común con los clientes.
- Definir el rol del consumidor durante la experiencia desarrollando métodos de motivación para que el consumidor contribuya a la mejora de la prestación del servicio y su lealtad.
- Gestión de la colaboración consumidor-servicio a través de la tecnología.
- Creación, gestión y medida del impacto y retorno de la comunidad de consumidores.
- Determinación de los derechos de propiedad intelectual y el precio de los servicios co-creados.

En relación a los momentos de la verdad (instante en el que se produce la interacción organización-consumidor), Margolis y Káganer (2015) plantean la necesaria creación por parte de las empresas de una figura denominada “diseñador de experiencias”. En concreto, se trata de aprovechar la ingente cantidad de datos que poseen las empresas sobre sus usuarios con el objetivo de mejorar su experiencia en base a la personalización del servicio y a la modificación de sus procesos internos. Su objetivo destaca por acercar el

producto o servicio ofrecido a los requerimientos del consumidor, utilizando todo lo que el consumidor realiza en su día a día. Para ello, las empresas disponen de una serie de recursos a través de los cuales pueden conseguir dicha información (redes sociales, *wearables*, tarjetas de fidelidad, etc...).

Otros elementos a considerar a la hora de ofrecer servicios a sus clientes en las organizaciones deportivas son dos: uno se refiere a la funcionalidad del servicio, y un segundo factor que alude a las emociones que desencadena dicho servicio (Berry, Schaeffer y Seiders, 2000). Estas emociones podrían subdividirse en mecánicas (emitidas por las cosas), y humanas (emitidas por las personas). En el primer caso se referiría al sentido común de utilidad del servicio, y en el segundo caso, al lugar, sonido, imagen, sabor o textura, que ofrece el servicio. En ellas, se percibirían en primer lugar las de carácter funcional, para después percibir las de carácter emocional (Chitturi et al., 2007), en las que el precio ocupa un lugar de importancia.

Aplicando algunas consideraciones en el sector del fitness se puede recoger un estudio realizado por Kim et al. (2015) en el que sostienen que las experiencias de servicio, debido a su complejidad, deben considerar a su vez un total de hasta ocho factores: conveniencia, señalizaciones, instalaciones, diseño de la instalación, equipamiento, sistema de acceso, ambiente y factores sociales. Esta propuesta se ve ampliada, principalmente con los factores sociales, elemento descartado en otros estudios (Bitner, 1992).

Se observa, por tanto, como las experiencias de servicio mantiene su nivel de importancia en la prestación de los servicios, no sólo por los elementos o factores que intervienen en su constitución, si no también por su relevancia e implicación en la prestación global del servicio realizada para el cliente.

#### **4.4.- Evaluación de las experiencias de servicio**

Los elementos que componen las experiencias de servicio requieren de unas herramientas que faciliten y proporcionen una medición efectiva y práctica. Autores clave en este ámbito como Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), y Kim et al. (2015) coinciden a la hora de señalar que estas herramientas deben ir acordes con el contexto del servicio y su importancia, dependiendo siempre del tipo de servicio que se ofrezca. Cabe reseñar además una circunstancia a la que apunta Frazer (1997), y es que con relación a los estudios realizados en diferentes países, se debe tener en cuenta el entorno y la cultura donde se desarrolla la investigación, y obviamente los diferentes sectores.

Uno de los autores más destacados en este ámbito, Bitner (1992), plantea que las experiencias de servicio se dividen en tres dimensiones: condiciones ambientales, funcionalidad de los espacios, y otros elementos como señales y símbolos.

Asimismo, Otto y Brent (1996), plantean la necesidad de diferenciar en cuatro dimensiones: hedónica, bienestar mental, participación, y reconocimiento. La naturaleza multifacética de las experiencias de servicio trae consigo que para una mayor utilidad durante su evaluación sea necesario diferenciar los elementos que componen cada servicio. El estudio planteaba el análisis de tres sectores diferenciados como son las aerolíneas, hoteles y

operadores turísticos. Sin embargo, a pesar de analizar diferentes sectores, la dimensión hedónica, se considera el factor más importante.

Por su parte, Greenwell et al. (2002), sugieren en sus resultados que una buena experiencia del servicio relativo al entorno físico no es un factor determinante en la satisfacción del cliente, por la combinación de ésta junto con un servicio aceptable y una buena atención por parte del personal resulta ser muy determinante. Asimismo, Payne et al. (2008) ofrecen evidencias empíricas que plantean las experiencias de servicio como un elemento que va más allá de ser un constructo de la calidad del servicio, dado que es un componente que precede al momento de la verdad y continua después del mismo.

Siddiqui y Tripathi (2011) por su parte, identifican cuatro dimensiones dentro de las experiencias del servicio: percepción general, factor social, instalaciones internas e instalaciones externas. De forma parecida, Rosembaum y Massiah (2011) se basan en el modelo expuesto por Bitner para realizar una propuesta ampliada a cuatro dimensiones: dimensión física, dimensión social, dimensión cultural, y por último, dimensión natural.

Dentro del propio sector del fitness se encuentran estudios centrados en analizar las experiencias de servicio orientándose al centro de fitness y su entorno. Así, por ejemplo, en el último informe realizado sobre las bajas de clientes en centros deportivos por Rodríguez-Cañamero, García-Unanue, Peñas, y Gallardo-Guerrero (2015), se sugiere la necesidad de incorporar a la medición la experiencia del cliente en el centro deportivo. Y sobre este particular se incorporaron tres ítems para su evaluación. Con ello se intentaba conocer como había sido la experiencia en el centro. Ante este hecho los

investigadores se plantean la siguiente reflexión: si los gestores realizan un mayor esfuerzo a la hora de ofrecer mejoras en la experiencia del consumidor, la satisfacción se verá beneficiada, haciendo hincapié en el personal como elemento fundamental para mejorar la experiencia.

Como se indicaba anteriormente, Kim et al. (2015) plantean un modelo de experiencias de servicio que incluye ocho factores: conveniencia, señalizaciones, instalaciones, diseño de la instalación, equipamiento, sistema de acceso, ambiente y factores sociales.

Un último aspecto a tener en cuenta es que, el proceso de creación es en diferido, dado que uno de los elementos a analizar en este estudio tiene un componente virtual. Por ello, parte de la experiencia del servicio ha sido creada y planificada con anterioridad. Por lo tanto, uno de los aspectos a tener en cuenta respecto a la evaluación de las experiencias de servicio virtual es que en ocasiones debemos excluir elementos propios a la transacción del servicio, aunque podamos evaluar tanto la satisfacción como el valor percibido del consumidor (Finn, 2011).

#### **4.5.- Resumen**

Teniendo en cuenta los diferentes elementos que pueden influir sobre la percepción del usuario, se ha llevado un análisis pormenorizado de los elementos que constituyen las experiencias de servicio. El encuentro del servicio es uno de los momentos clave para los centros de fitness.

Ya en los primeros estudios realizados sobre la experiencia del consumidor se mostraban efectos destacados y su influencia sobre otras variables como el valor, el proceso de recompra o la satisfacción (Bolton y Drew, 1992; Silla, Calabuig y Año, 2014; Zeithaml et al. 1996).

Un aspecto destacado es incremento en el número de investigaciones sobre las experiencias de servicio. Así el constructo se ha analizado a través de su unidimensionalidad y multidimensionalidad, pareciendo más acertada la primera segunda opción por la existencia de diferente factores que intervienen en la consolidación de la experiencia sobre la percepción del usuario. De hecho, las experiencias de servicios se han manifestado antecesoras del valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento, llevando a una mejora de la lealtad por parte del usuario hacia la actividad.

Por lo tanto, en la investigación relacionada con la percepción del usuario respecto a las actividades dirigidas, las experiencias de servicio son un elemento clave para conocer uno de los factores más importantes que la componen. Asimismo, incluir las dimensiones que constituyen las experiencias puede resultar muy útil para identificar qué elementos de la interacción con el cliente puede resultar mejorables para un incremento del valor y la satisfacción del cliente.



## **CAPITULO 5.- EL VALOR PERCIBIDO EN LOS SERVICIOS**



## 5.1.- Introducción

En la actualidad el movimiento deportivo se ha extendido por todo el mundo llevando consigo grandes progresos en el propio “mercado deportivo” (García, 2012). Tal y como se ha indicado en el capítulo 2, en los centros de fitness se encuentran servicios deportivos grupales e individuales entre los que destacan el ciclismo indoor, aerobio o actividades acuáticas entre otros. La variedad de servicios contribuye a acercar los centros deportivos al cliente para la realización de la actividad física (Campos, 2004)

En este apartado se profundiza en una de las variables tratadas en esta tesis doctoral, necesaria, no sólo por las implicaciones a nivel profesional de mejora continua, sino también por la aparición de una industria próspera de práctica deportiva, influyendo así en una mejora del servicio y de las actividades que se ofertan (Sánchez-Martín, 2011).

Tal y como afirman Sales y Gil (2007), los estudios sobre valor percibido del consumidor adquieren fuerza e importancia desde finales de la década de los ochenta, alcanzando su máxima repercusión en 1997, cuando el Marketing Science Institute marca la necesidad de centrar la investigación en marketing sobre el concepto de valor.

Este capítulo permite realizar un recorrido holístico por el concepto de “valor percibido”, desarrollando un análisis de los términos propuestos, así como los componentes que le son atribuidos, y las herramientas utilizadas por los investigadores para su evaluación.

## 5.2.- El concepto del valor percibido

Numerosos autores estiman de gran importancia la investigación basada en el valor percibido, considerándolo como la gran fuente de ventaja competitiva que permitirá la permanencia y el progreso de las empresas en el futuro (Butz y Goodstein, 1996; Huber, Herrmann y Morgan, 2001; Lapierre, 2000; Liechtenthal, Wilson y Long, 1997; Mathwick, Malhotra y Rigdon, 2001). Tomando esto en consideración, las organizaciones deben tener claro que no solo venden productos o servicios, sino que ofrecen un valor.

El valor percibido ha pasado a ser un término clave y relevante en la literatura, ya que tanto las empresas como los académicos han asumido los beneficios derivados de la creación y entrega de valor a los clientes (Martín, Barroso y Martín, 2004). Pero, a pesar de la importancia que adquiere, resulta complicado un entendimiento conceptual debido a su naturaleza compleja y multidimensional (Gallarza y Gil, 2006). De hecho, existe en la doctrina un malestar por la deficiente comprensión del término (Gil y González, 2008; Holbrook, 1999; Jensen, 1996; Zeithaml, 1988).

Zeithaml (1988) es uno de los pioneros en conceptualizar el valor percibido por parte del cliente, siendo su propuesta la más aceptada y utilizada en la literatura. Pero son numerosas las conceptualizaciones que existen en función del campo académico al que se refiera y, a su vez, diferentes expresiones como: “valor personal”, “valor añadido”, “cadena de valor” o “valor del consumidor” (Sales y Gil, 2006).

El valor percibido cuenta con un gran número de definiciones que, lejos de conseguir un mayor entendimiento provoca confusión (Gallarza y Gil, 2006). Se pueden observar en la tabla 5.1 las principales definiciones de forma cronológica.

Tabla 5.1. Principales definiciones de valor percibido.

<b>Zeithaml (1988, p. 14)</b>	“El valor percibido es 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”
<b>Oliver (1999, p. 45)</b>	“El valor es una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica”
<b>Jiménez, Martínez y Llamas (2007, p.43)</b>	“Una percepción, resultado de la valoración global que el agente realiza sobre la utilidad que la relación que le reporta, basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da a cambio”
<b>Fandos, Sánchez, Moliner y Estrada (2011, p.43)</b>	”El valor percibido se entiende 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 (Bigné, Moliner y Callarisa, 2000; Gale, 1994; Lovelock, 1996; Monroe, 1992; Teas y Agarwal, 2000; Zeithaml, 1988)”.
<b>Grönroos y Voima, (2012, p.3)</b>	El valor es percibido por el cliente cuando no se centra únicamente como un lote de productos o servicios intercambiados por un precio, si no más bien, por la creación de valor que se produce durante el proceso en el que enfatiza la experiencia del cliente, la lógica y la habilidad para extraer el valor delo producto y los recursos utilizados.
<b>Kunkel, Doyle y Berlin (2016, p. 3)</b>	El valor percibido se entiende como un conjunto de factores complejos y con variados niveles de conocimiento y experiencia propios del consumidor que afectan al producto o servicio.

Tal y como se ha observado en la Tabla 5.1 y a pesar de la variedad y cantidad de definiciones, los principales autores coinciden en destacar la naturaleza dinámica del término, con un carácter relativo que puede variar

entre personas y situaciones, que es multidimensional y compuesto por múltiples elementos cognitivos y afectivos de percepción subjetiva (García, 2012).

Precisamente y tal y como se ha mencionado, la definición más reconocida pertenece a Zeithaml (1988). Más tarde, Jiménez et al., (2007) definieron el valor percibido resumiendo otros trabajos (Bigné et al., 2000; Payne y Pennie, 2005; Ravald y Grönroos, 1996; Ruyter, Weitzels y Bloemer, 1996), identificándolo como *“una percepción, resultado de la valoración global que el agente realiza sobre la utilidad que la relación que le reporta, basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da a cambio”* (p. 43), incorporando a la propuesta por Zeithaml (1988), la utilidad percibida en el cliente.

Por último, resulta relevante tener en cuenta que Grönroos y Voima (2012) incorporan al concepto de valor percibido, la intervención del consumidor, siendo éste, muy relevante e influyente a la hora de percibir el valor final recibido. De hecho, plantea si en algunas situaciones el consumidor puede llegar a influir de manera directa e intencionada en el producto y servicio con su intervención, desarrollando un proceso de co-creación del valor (Grönroos y Voima, 2012).

Una de las últimas aportaciones a la comunidad académica, ha sido la definición acuñada por Kunkel et al., (2016), que proponen un valor percibido condicionado al conocimiento y la experiencia del usuario. En este caso, los investigadores lo incluyen dentro del contexto de los eventos deportivos y proponen un concepto multidimensional, aspecto que se trata en el siguiente apartado.

No obstante, resulta recurrente una serie de dificultades encontradas por los investigadores a la hora de definir y profundizar en este concepto. En este sentido, Bernal (2014) recopila una serie de atributos calificativos que sobre el valor realizan varios autores:

- Elusivo (Zeithaml, 1988).
- Abstracto (Dodds, Monroe, y Grewal, 1991).
- Amorfo desde la perspectiva polisémica del término (Zeithaml y Bitner, 1996).

Asimismo, se encuentran estudios en los que se aprecia que el valor percibido es una variable subjetiva y condicionada por el entorno donde se plantea el análisis (Oliver, 1999; Zeithaml y Bitner, 1996). No obstante, se continúa planteando la necesidad para avanzar en el entendimiento y la adopción de conceptualizaciones más amplias (Kunkel et al., 2016).

A continuación se muestran las diferentes propuestas para entender la dimensionalidad del concepto y sus interpretaciones para así poder evaluar el constructo.

### **5.3.- Componentes del valor percibido**

Una vez planteada la conceptualización del término en todas sus acepciones e interpretaciones por parte de estudios previos, se progresa hacia un nuevo apartado en el que se lleva a cabo un análisis de la dimensionalidad del término, para una mayor comprensión por parte del lector.

Dentro de los estudios desarrollados con esta variable se encuentran diferentes propuestas, a través de las cuales se puede observar dos opciones claramente definidas. Una de las cuales, se caracteriza por entender la variable desde una perspectiva unidimensional, y por otro lado, se encuentran otro grupo de estudios que entienden la variable a partir de una visión multidimensional (Graf y Maas, 2008; Kunkel et al., 2017; Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo, 2007).

A lo largo de este apartado, se exponen los diferentes estudios, sus particularidades y los elementos que determinan los resultados obtenidos en los análisis llevados a cabo por la comunidad científica.

Un elemento que debe ser aclarado de forma previa a profundizar en el estudio de la variable “valor percibido” se encuentra en explicar la diferencia establecida entre las dos teorías. Por un lado, se considera que la variable incorpora una serie de constructos que son inherentes a ella, y por otro lado, la variable se considera como un constructo único y el resto de factores se encuentran de forma externalizada al concepto en sí mismo.

Desde la visión unidimensional el foco de análisis se encuentra en estudiar la conexión que existe entre el valor percibido y el resto de las variables. Sabiote (2011) plantea que los modelos unidimensionales se plantean el análisis del valor percibido junto a otras variables. En ningún momento, plantea el análisis en profundidad del valor percibido ni su medición. Las variables estudiadas junto al valor percibido son, por su utilidad y afinidad la calidad percibida, el sacrificio no monetario y el precio, la satisfacción y las intenciones futuras de comportamiento (Cronin, Brady y Hult., 2000; Dodds, et al., 1991; Wang, Lo y Yang, 2004). Asimismo, existen estudios que también

vinculan el estudio del valor percibido junto con otras variables con menor intensidad como son el riesgo y la imagen (Teas y Agarwal, 2001), o el compromiso (Walter y Ritter, 2003).

Sin embargo, el valor está relacionado con múltiples facetas con el consumo y requiere una exploración más compleja (Kunkel et al., 2016; Lee, Trail, Kwon y Anderson, 2011). Es porque ello que muchos autores consideran esa visión como la más válida a pesar de que no existe una posición establecida ni en el número de dimensiones ni en su denominación. Desde la visión multidimensional, se entiende que las variables que se contemplan forman parte de los constructos propios del valor percibido (Gallarza, Gil y Holbrook, 2011).

Uno de los primeros estudios que plantean una visión multidimensional es el dirigido por Sheth, Newman y Groth, (1991), los cuales, plantean un concepto que deriva en cinco dimensiones: valor funcional, valor social, valor emocional, valor epistémico, y valor condicional. Todas ellas funcionando de forma independiente.

Si bien, se ha mencionado con anterioridad que no existe un acuerdo generalizado al tratar las dimensiones, sí que se producen ciertos acuerdos al plantear en notables estudios la existencia de dos dimensiones a destacar como son la dimensión funcional y la dimensión afectiva (Anderson y Narus, 1990; Gassenheimer, Houston y Davis, 1998; Lapierre, 2000; Palmer y Ponsonby, 2002; Sweeney y Soutar, 2001).

Por otro lado se encuentran otros trabajos que destacan otras dimensiones no tan centradas en el aspecto económico o utilitario del concepto. Son varios los autores que revelan la importancia de la dimensión

emocional (Lee, Lee y Choi, 2011); o los factores afectivos, que acentúan los elementos más hedónicos y de sensación de placer (Duman y Mattila, 2005). Son dimensiones que cada vez más, incrementan su presencia en los estudios relacionados con el valor percibido, aspecto reseñable en tal caso.

Si se coloca el foco de atención en el sector deportivo, la variable ha sido evaluada desde la opción unidimensional (ver Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010; Nuviala, Tamayo, Fernández, Pérez-Turpin y Nuviala 2011), aunque desde la perspectiva multidimensional también encontramos algunos trabajos (ver Calabuig et al., 2015; Berlin, Kunkel, Daumann y Funk, 2010; Kunkel et al. 2016; Lee, et al., 2011; Yoshida, James y Cronin, 2012). De hecho, uno de los estudios más recientes hasta la fecha en el sector deportivo (concretamente en eventos deportivos), plantea una propuesta de valor percibido con cinco dimensiones: funcional, económico, social, emocional y epistémico (Kunkel et al., 2016).

Profundizando aún más en nuestro objeto de estudio, los centros de fitness están orientados en una mejora de los servicios deportivos que ofertan, para poder así mejorar la experiencia resultante de la prestación del servicio y, por lo tanto, ofrecer el mayor valor a sus clientes (Sivadas y Baket-Prewitt, 2000). Aunque siguen apareciendo estudios que optan por la perspectiva unidimensional (Nuviala, Grao-Cruces, Fernández-Ozcorta, Nuviala, 2015), la orientación dominante se encuentra en la realización de estudios considerando el valor percibido desde una perspectiva multidimensional (Calabuig, Nuñez-Pomar, Prado-Gascó y Añó, 2014; Molina, Mundina, García y Alejos, 2016; Reverter-Masiá, Hernández-González, Plaza-Montero, Jove-Deltell y Mayolas-Pi, 2013). Sin embargo, dentro de las tendencias de los últimos estudios

también reconocen la importancia de los factores emocionales y hedónicos durante la prestación del servicio, ya que conocer la influencia de las emociones sobre el consumidor es un factor vital (Silla-Merchán et al., 2014). Es por ello que la unidimensionalidad del valor percibido sigue siendo una constante en muchos trabajos debido seguramente, a su sencilla pero efectiva evaluación de la variable en contextos en los que se miden otras variables dependientes e independientes (García-Fernández et al., 2016).

Por todo ello, estos elementos pueden resultar útiles a la hora de plantear una evaluación adecuada del concepto, aspecto el cual, se desarrolla en el siguiente apartado.

#### **5.4.- Medidas de evaluación del valor percibido**

Tal y como se ha reseñado en anteriores ocasiones, el valor percibido ha adquirido una gran relevancia, y resulta de interés para este estudio establecer una serie de medidas que permitan su análisis y medición. Esta circunstancia se debe a que resulta relevante medir cómo afecta la percepción del cliente sobre el valor que adquiere un servicio prestado. Por lo tanto, diseñar o elegir una herramienta de medida que evalúe este término tan complejo, adquiere una dificultad remarcable (Grönroos y Voima, 2012).

Debido a la dicotomía mencionada que manifiestan los estudios en relación al número de dimensiones evaluadas dentro del valor percibido, las herramientas que a continuación se presentan quedan recogidas en dos grandes apartados diferenciados. Por un lado las que evalúan desde una

perspectiva unidimensional, y por otro, las que evalúan desde una perspectiva multidimensional.

Desde la perspectiva unidimensional se encuentran diferentes herramientas de evaluación. Algunos estudios adoptan el concepto “*value for money*” (Martin et al. 2004), y establecen herramientas de un único ítem (Bolton y Drew, 1991; Caruana, Money y Berthon, 2000; Cronin, Brady, Hightower y Shemwell, 1997; Kerin, Jain y Howard, 1992; McDougall y Levesque, 2000; Nuviola et al., 2010; Oh, 1999; Sirohi, McLaughlin, y Wittink, 1998), y también se encuentran estudios que presentan escalas con varios ítems o multi-ítem (Cronin et al., 2000; Dodds et al., 1991; Grewal, Monroe y Krishnan, 1998; Hightower, Brady y Baker, 2002; Naylor y Frank, 2000; Sweeney et al., 1999).

El otro gran conjunto de estudios, que establece una escala multidimensional, recogen un concepto de valor más integral (Holbrook 1999; Sweeney y Soutar, 2001). No obstante, se sigue manifestando en opinión de los investigadores, una limitada variedad de escalas y medidas en el ámbito de los servicios (Martín et al. 2004).

En este sentido, Sweeney y Soutar (2001) utilizando como referencia el trabajo de Sheth et al. (1991) llevaron a un análisis a través del cual se establecieron cuatro dimensiones: valor funcional (precio y calidad), el valor emocional y finalmente el valor social. Es la denominada escala PERVAL.

Otros trabajos incluyeron un cambio destacado al incluir dimensiones relativas a las experiencias del consumo como son las afectivas, funcionales, intelectuales, estéticas, mentales o físicas (Day y Crask, 2000; Gallarza y Gil, 2006; Oliver, 1999). Asimismo, Sánchez-Fernández et al. (2007)

implementaron una herramienta de medida denominada GLOVAL, la cuál evaluaba el valor percibido una vez realizada la compra. Las dimensiones incluidas en esta herramienta son seis, de las cuales cuatro correspondían al constructo funcional y dos dimensiones correspondían al constructo afectivo. Martín, Gremler, Washburn y Cepeda (2010) realizan un estudio denso y complejo en el que establecen e identifican en cuatro los componentes propios del valor: calidad del servicio, equidad, beneficio relacional (incluyendo beneficios sociales y de confianza) y sacrificios percibidos. De hecho, estos investigadores llevan a cabo una comparativa del concepto desde una visión unidimensional o multidimensional, donde los resultados ofrecieron claras evidencias de su multidimensionalidad.

Dentro del contexto deportivo, aparecen otras escalas relevantes que identifican dentro de la percepción de valor del consumidor, aspectos como la motivación (Robinson, Trail y Kwon, 2004), la imagen de marca (Gladden y Funk, 2001); la calidad del servicio (Wakefield y Blodgett, 1996), y el valor general (Lee et al., 2011).

Kunkel et al. (2016) indican que hay que entender el valor percibido como un constructo multidimensional con un total de cinco dimensiones: valor funcional, valor social, valor emocional, valor epistémico, y valor económico.

En el sector del fitness, nos encontramos con estudios que amparan la visión multidimensional. Molina et al. (2016), utilizando trabajos previos (Calabuig et al., 2015; Sweeney y Soutar, 2001) plantea la dualidad dentro del valor percibido entre valor emocional y el valor social. De hecho son factores que cada vez aparecen más en la literatura académica, recibiendo especial

relevancia los momentos en los que se produce la creación de valor, en este caso, en un centro de fitness.

No obstante, un elemento que no se debe dejar ausente, y sobre todo, para una mayor claridad en la comprensión por parte del lector, es el planteamiento de la estructura del modelo. Martín et al. (2010) basándose en Jarvis, McKenzie y Podsakoff (2003) establecen que existen diferencias entre las dimensiones que se pueden considerar formativas o reflexivas. La propuesta reflexiva sugiere que cada dimensión esta altamente correlacionada con las otras porque los cambios subyacentes en la variable producen cambios en las dimensiones; la propuesta formativa sugiere que varias dimensiones pueden ser independientes entre ellas aunque la suma de las mismas es el resultado final obtenido en la variable.

Así, tal y como se ha descrito, la medición del valor percibido se ha realizado en el sector deportivo con medidas unidimensionales y multidimensionales. Si bien es cierto que algunos trabajos han utilizado escalas multidimensionales, otros muchos usan la unidimensionalidad del constructo con objeto de conocer la percepción de valor de manera eficiente (García-Fernández et al., 2016).

## **5.5.- Resumen**

Un elemento a tener en cuenta en el valor percibido, cuyo análisis ha sido revisado ampliamente en la mayoría de sectores, se consolida en el

sector deportivo. Zeithaml (1988) es uno de los primeros autores en conceptualizar el valor percibido. El valor percibido ha pasado a ser un término clave y relevante en la literatura, ya que tanto las empresas como los académicos han asumido los beneficios derivados de la creación y entrega de valor a los clientes (Martín et al., 2004). Aunque, el valor percibido cuenta con un gran número de definiciones que, lejos de conseguir un mayor entendimiento provoca confusión (Gallarza y Gil, 2006).

También resulta relevante tener en cuenta que Grönroos y Voima (2012) incorporan al concepto de valor percibido, la intervención del consumidor, siendo éste, muy relevante e influyente a la hora de percibir el valor final recibido desarrollando un proceso de co-creación del valor.

Como se ha analizado en este trabajo el constructo se ha podido medir a través de una solución unidimensional o multidimensional. En este caso, se ha optado por una solución de una única dimensión al considerar que existen otros factores que se considerable como variables externas al propio concepto.

A lo largo del capítulo, se ha podido observar que existen una necesidad de seguir desarrollando herramientas que permitan el análisis y la evaluación de este complejo constructo. Sin embargo, la realidad ofrece que la modelización de los últimos años se ha apoyado en los primeros modelos de valor percibido. El estudio de este concepto en las actividades dirigidas es uno de los aspectos más innovadores en este trabajo, ya que la investigación en ésta área se ha centrado, en los elementos más técnicos y comportamentales del usuario.



**CAPITULO 6.- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS  
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

---



## **6.1.- Introducción**

La satisfacción ha sido una variable estudiada en el sector servicios y productos, y entre gestores y empresarios por ser una antecesora de la retención (Gil et al., 2008; Murray y Howat, 2002; Oliver, 1999). La importancia de la satisfacción radica en que un cliente satisfecho rechaza a la competencia y, por consiguiente, vuelve a contar con el servicio, publicitando e informando a través de sus propias opiniones a otros clientes su experiencia positiva (Kotler y Lane, 2006). De hecho, *“durante las últimas décadas, gran cantidad de académicos del ámbito del marketing que investigan el comportamiento del consumidor han llegado a la conclusión de que la satisfacción es un buen indicador, si no el mejor, de los futuros beneficios de las empresas”* (Ospina y Gil, 2011, p. 37).

Tal y como se expone en el capítulo anterior, en los próximos apartados se desarrolla un análisis del concepto y sus diferentes visiones según los académicos, así como la dimensionalidad del mismo. También se exponen las herramientas de medición utilizadas en estudios centrados en este concepto.

## **6.2.- Conceptualización de la satisfacción**

Al igual que ocurría con otros términos ya mencionados, las aportaciones a la literatura son numerosas y muy dispares. Esta falta de consenso dificulta tanto la conceptualización como la creación de una

herramienta válida para su medición. A continuación, en la Tabla 6.1 se recogen algunas de las aportaciones realizadas a la literatura en esta línea.

Tabla 6.1. Revisión de las principales definiciones de la satisfacción del consumidor.

Autor	Definición conceptual
<b>Howard y Sheth (1969, p. 145)</b>	“La satisfacción es el estado cognitivo del individuo referido a la recompensa adecuada o inadecuada del esfuerzo o sacrificio realizado.”
<b>Miller (1977)</b>	La satisfacción es el resultado de la interacción entre el nivel de expectativas sobre la performance <sup>1</sup> del producto y la evaluación de la performance percibida.
<b>Andreasen (1977)</b>	La satisfacción es el grado de ajuste de las necesidades y deseos del cliente a la performance de los productos y servicios ofrecidos por las empresas.
<b>Day (1977)</b>	La satisfacción es una evaluación consciente o un juicio que emite el consumidor acerca de la bondad de los resultados de un producto o empresa, o acerca de la adaptación de ese producto o empresa a su uso o propósito.
<b>Hunt (1977: 459)</b>	“La satisfacción es un tipo de medida de una experiencia y una evaluación de si dicha experiencia es al menos tan buena como se suponía que iba a ser”.
<b>Westbrook (1980: 27)</b>	“La satisfacción se refiere a lo favorable de la evaluación subjetiva del individuo sobre un conjunto de resultados y experiencias asociados al uso y consumo de un producto”.
<b>Oliver (1981, p. 27)</b>	“La satisfacción es una evaluación de la sorpresa intrínseca referida a la experiencia de compra y/o consumo de un producto. Es un estado psicológico global resultante de la diferencia entre la emoción derivada de la desconfirmación de expectativas y las creencias previas del consumidor sobre la experiencia de consumo.”
<b>Swan, Trawick y Carroll (1982: 17)</b>	“La satisfacción es una evaluación consciente o un juicio cognitivo sobre si el producto ha tenido buenos o malos resultados, o sobre si dicho producto se ha ajustado a su propósito. Otra dimensión de la satisfacción es el afecto o los sentimientos que se generan hacia el producto”.
<b>Churchill y Surprenant (1982: 493)</b>	“La satisfacción es el resultado de la compra y uso referido a la comparación que realiza el individuo entre los inputs y output de la compra y la anticipación de las consecuencias de la misma. Además, la satisfacción es una actitud que se crea de la valoración de un conjunto de satisfacciones de varios atributos del producto”.
<b>Westbrook y Reilly (1983: 256, 258)</b>	“La satisfacción es una respuesta emocional de experiencias relacionadas con la compra de determinados productos y servicios, con puntos de venta, o incluso con el comportamiento del vendedor o con el mercado en general. Además, la satisfacción es una respuesta emocional que se da a partir de un proceso evaluativo de carácter cognitivo en el cual las percepciones o creencias del individuo sobre un objeto, acción o condición son comparadas con determinados valores, como sus necesidades y deseos”.
<b>LaBarbera y Mazursky (1983: 394)</b>	“La satisfacción es una evaluación post-compra de la sorpresa referida a la experiencia de compra y/o consumo de un producto”.

<sup>1</sup> El término performance hace referencia al rendimiento de una organización, producto o servicio.

<b>Day (1983: 113)</b>	“La satisfacción es una respuesta emocional manifestada en sentimientos y conceptualmente distinta de las respuestas cognitivas, de las respuestas afectivas hacia la marca y de las respuestas comportamentales”.
<b>Day (1984: 496)</b>	“La satisfacción es una respuesta evaluativa del consumidor a una determinada experiencia de consumo que se refiere a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas (o cualquier otro estándar de comparación) y la performance de un producto después de su adquisición”.
<b>Westbrook (1987: 260)</b>	“La satisfacción es un juicio evaluativo global sobre el consumo o uso de un producto. Además, es un tipo de medida de una experiencia y una evaluación de si dicha experiencia es al menos tan buena como se suponía que iba a ser”.
<b>Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987: 305)</b>	“La satisfacción se define como un sentimiento emocional desarrollado a partir de la evaluación de una experiencia de uso”
<b>Tse y Wilton (1988: 204)</b>	“La satisfacción es la respuesta que da el consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas (o cualquier otro estándar de comparación) y la performance de un producto después de su consumo”.
<b>Westbrook y Oliver (1991: 84)</b>	“La satisfacción es un juicio evaluativo post-elección que se refiere a una determinada compra”.
<b>Oliver (1992:242)</b>	“La satisfacción es un fenómeno emocional referido a un conjunto de atributos que se combina con otras emociones de consumo”.
<b>Fornell (1992: 11)</b>	“La satisfacción es una evaluación global post-compra”.
<b>Cronin y Taylor (1992: 56)</b>	“La satisfacción es una medida individual de una determinada transacción o una evaluación de una experiencia particular con un producto o servicio”.
<b>Mano y Oliver (1993: 454)</b>	“La satisfacción con un producto es una actitud y un juicio evaluativo post-consumo que varía a lo largo de un continuo hedónico”.
<b>Woodruff, Schumann y Gardial (1993: 34)</b>	“La satisfacción es un sentimiento positivo o negativo acerca del valor que el consumidor recibe como resultado del consumo de un determinado producto o servicio. Este sentimiento puede ser una reacción a una situación de consumo inmediata o a un conjunto de experiencias de consumo”.
<b>Anderson, Fornell y Lehmann (1994: 54)</b>	“La satisfacción es una evaluación global basada en una experiencia total de compra y consumo de un producto o servicio a lo largo del tiempo”.
<b>Rust y Oliver, (1994: 4)</b>	“La satisfacción se puede entender como la respuesta de cumplimiento del consumidor”.
<b>Halstead, Hartman y Schmidt (1994: 122)</b>	“La satisfacción es una respuesta afectiva a una determinada transacción que resulta de la comparación que hace el consumidor entre la performance del producto y algún estándar pre-compra”.
<b>Johnson, Anderson y Fornell (1995: 699)</b>	“La satisfacción es una evaluación global que realiza el consumidor de una experiencia de compra de un producto y de su consumo hasta el momento”.
<b>Spreng, MacKenzie y Olshavsky (1996: 15)</b>	“La satisfacción es una respuesta emocional o un sentimiento global que tiene el consumidor al comparar su percepción de la performance de un producto o servicio con sus deseos y expectativas”.
<b>Woodruff y Gardial (1996: 95)</b>	“La satisfacción es un sentimiento positivo o negativo que tiene el individuo sobre el valor que ha recibido de un producto en una determinada situación de consumo. Este sentimiento puede ser la

---

	reacción a una experiencia inmediata o una reacción global de un conjunto de experiencias”.
<b>Oliver (1997, p. 13)</b>	“La satisfacción es una respuesta del consumidor sobre un grado de cumplimiento. Se trata de un juicio que emite el individuo relativo al nivel placentero de cumplimiento o desempeño de un producto o servicio, o de sus características.”
<b>Giese y Cote (2000, cap. 3, p. 11)</b>	“La satisfacción es un conjunto de respuestas afectivas de intensidad variable que se dan en un momento temporal específico, de duración limitada y referido a determinados aspectos de la compra y/o consumo de un producto.”
<b>Vanhamme y Snelders (2001: 31)</b>	“La satisfacción es un estado psicológico y relativo que resulta de una experiencia de compra y/o consumo”.
<b>Zeithaml y Bitner (2000)</b>	Evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.
<b>Hu et al. (2009)</b>	“La satisfacción del cliente es una reacción afectiva, que surge después de una prolongada serie de encuentros de servicio y en una única respuesta”.
<b>Martínez y Martínez (2010, p. 42)</b>	“La satisfacción del consumidor es considerada como una actitud; una evaluación subjetiva sobre las experiencias de consumo”.

---

Fuente: Bernal (2014); Giese y Cote (2000).

Tal y como se observa en la Tabla 6.1, existen diferentes conceptualizaciones de la satisfacción. Así, tras la revisión expuesta anteriormente, existen diferentes enfoques y definiciones. Es por ello, que las dificultades que se pueden encontrar a lo largo del proceso de análisis en relación al estudio de la satisfacción son plausibles. En este sentido Giese y Cote (2000) establecen tres limitaciones destacadas: falta de capacidad para justificar la definición que eligen los investigadores en sus estudios; complejidad a la hora de elaborar herramientas de medición válidas y generalizables; y por último, dificultad para analizar y comparar resultados empíricos.

Por otro lado, no hay acuerdo cuando se plantea entender la satisfacción. En la literatura se encuentran diferentes pareceres, pudiendo entenderla como resultado de la evaluación del cliente sobre una transacción

específica (Giese y Cote, 2000; Spreng et al., 1996; Westbrook, 1987). De otro modo, se puede interpretar como aquel proceso que realiza el usuario a modo de evaluación sobre la experiencia de consumo que ha llevado a cabo en un periodo de tiempo (Anderson et al., 1994; Johnson et al., 1995; Lam, Shankar, Erramilli, Murthy, 2004; Woodruff y Gardial, 1996)

Otra cuestión a tratar se encuentra cuando los clientes no coinciden, sin tener por qué, en lo que interpretan estar satisfechos (Oliver, 1997). Como consecuencia, aparecen distintas interpretaciones o acepciones del término. Bernal (2014) recogido en Oliver (1998) realiza una propuesta de cinco posibles interpretaciones del término:

1. Aceptación: se manifiesta cuando los resultados mantienen una neutralidad hedónica a lo largo del tiempo, constituyéndose la tolerancia y la aceptación como sus afectos básicos. La neutralidad hedónica es la línea que divide los estados emocionales en balances positivos y negativos. De este estado de neutralidad parte el aumento o disminución del nivel de satisfacción.
2. Agrado: se deriva de aquellas situaciones donde los resultados incrementan la utilidad positiva de una experiencia de consumo, convirtiéndose la felicidad y la alegría en los principales estados.
3. Alivio: cuando un producto o evento elimina una situación de aversión para el consumidor.
4. Novedad: procede de una nueva experiencia donde las expectativas podrían estar débilmente formadas o no definidas.

5. Sorpresa: ocurre cuando un evento inesperado se produce, o cuando un evento esperado no sucede, así el afecto básico se convierte en una reacción inicial a la sorpresa, catalogándose como placer si la sorpresa es positiva o indignación si resulta negativa (Bernal, 2014, p. 104).

Dentro de la evolución del propio concepto, se distingue cómo los mismos autores se encasillan en diferentes interpretaciones del concepto (Moliner, 2004).

Una visión integral de la satisfacción parte del hecho de considerar que las evaluaciones de los clientes poseen ambos tipos de componentes (cognitivos y emocionales). Así, Martínez–Tur, Peiró y Ramos (2000) expresan esta dualidad de factores que influyen en la satisfacción, al considerar que las valoraciones y los comportamientos de los clientes son el resultado de un procesamiento cognitivo de la información y una consecuencia de las emociones que experimentan las personas en sus actos de consumo.

Para finalizar este apartado se indicará que los autores que consideran que la satisfacción se debe considerar unidimensional, argumentan que la formación de este fenómeno se produce a partir de variables que conducen a través de los mismos mecanismos a un grado u otro de satisfacción (Bernal, 2014). Por otro lado, una extendida parte de los estudios realizados, coinciden en analizar el concepto como una variable dicotómica ya que las respuestas se ubican en lados opuestos (Moliner, 2004).

Estos dos extremos son la satisfacción y la insatisfacción. Igualmente, al plantearse una variable bipolar, se produce la generación de un espacio intermedio de notables posibilidades que se denomina “zona de incertidumbre”. Esta zona trata de cubrir el espectro existente entre la valoración de satisfacción a la de insatisfacción, sin menospreciar la dificultad que entraña la medición de esta zona (Bleuel, 1990).

Ese espacio marca el nivel del usuario debido a que el mismo mide las expectativas iniciales y su valoración tras la experiencia de consumo. En muchos casos, el cliente puede que se muestre más satisfecho en la medida en que el producto o servicio sea capaz de cubrir sus necesidades o deseos (Bernal, 2014, p. 106).

En relación a las expectativas generadas por el propio consumidor existen una serie de variables que intervienen en ese proceso de formación (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993):

- Experiencia previa del consumidor: los usuarios conforme van haciendo uso de un servicio, van aumentando su experiencia provocando unas expectativas del producto/servicio en relación a lo experimentado. Así los usuarios que más experiencias dispongan, tendrán expectativas más realistas (Morgan, Attaway y Griffin, 1996), y por el contrario, aquellos usuarios que dispongan de menor experiencias y por tanto, expectativas más débiles, deben confiar en otros factores como la comunicación recibida y los elementos más tangibles (Patterson y Johnson, 1995).

- Comunicación boca-oreja: La comunicación influye sobre el consumidor generando expectativas, debido a la percepción de imparcialidad que suele rodear la fuente de información (Moliner, 2012).
- Necesidades personales: En productos o servicios que cumplan con una necesidad personal específica, ya sea física o psicosocial, provocan un aumento en las expectativas sobre el mismo.
- Promesas: que pueden ser explícitas (opiniones personales en la prestación de un servicio) o implícitas (características propias del producto o servicio).

### **6.3.- Componentes de la satisfacción**

Tal y como se ha planteado en el apartado anterior, son varios los autores que afirman de la existencia de un “*proceso de formación de la satisfacción*”, el cual es llevado a cabo por el propio usuario, donde intervienen un conjunto de variables en la evaluación de un servicio. La “*desconfirmación de expectativas*”, es el concepto acuñado a tal proceso (Moliner, Berenguer y Gil, 2001; Moliner, 2004).

La propuesta más aceptada por la mayoría de los investigadores es la realizada por Oliver (1989) con su *modelo cognitivo-afectivo de la formación de la satisfacción*. Este modelo plantea que la intensidad de la desconfirmación

influye sobre la atribución a la hora de formar una valoración sobre la satisfacción (Figura 6.1). El nivel es aceptable cuando la desconfirmación tiene una estimulación suficiente para iniciar el mecanismo de atribuciones. Para lo cual, el individuo puede llevar a cabo una primera valoración de la experiencia basándose en sus propios resultados. Una vez la experiencia es evaluada a través de este proceso, genera una serie de emociones que son consecuencia de las atribuciones realizadas. Por lo tanto, lo que determina el nivel de satisfacción es la combinación de los dos tipos de valoraciones. A continuación se muestra la figura 6.1, donde se observa el modelo.

Figura 6.1. Modelo cognitivo-afectivo de la formación de la satisfacción



Extraída de Oliver (1989)

Este modelo (Oliver, 1989) ha sido contrastado en investigaciones posteriores (Anderson y Sullivan, 1993; Mano y Oliver, 1993; Tax y Brown, y Chandrashekarán 1998; Westbrook y Oliver, 1991; Yoon y Uysal, 2005). Los procesos no cognitivos en las decisiones de compra y sus consecuencias se consolidan como elementos fundamentales (Westbrook y Oliver, 1991),

facilitando que las emociones se conviertan en el objeto principal de la formación de la satisfacción (Moliner, 2004).

A pesar de ser una propuesta contrastada, no deja de tener críticas y argumentos detractores. Una de las limitaciones expresadas en este modelo son las diferencias entre el modelo a nivel conceptual y a nivel metodológico (Spreng et al., 1996), así como algunos resultados inconsistentes entre producto y expectativas (Moliner, 2004). Y uno de los factores que pueden resultar más destacados, es debido a su falta de utilidad cuando se aplican a los servicios (Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Oliver, 1989; Zeithaml, et al., 1993).

La dimensionalidad del constructo es otro aspecto donde tampoco existe acuerdo entre los diferentes estudios. Algunos autores son los que tratan la variable como un término multidimensional (Mano y Oliver, 1993; Prakash, 1991; Singh y Wilkes, 1996; Theng y Ng, 2001; Westbrook y Oliver, 1991) encontrando principalmente, dos dimensiones: la satisfacción y la insatisfacción, debiendo ser interpretadas y medidas como dimensiones unipolares distintas. Sin embargo, lo más aceptado en la literatura es una concepción unidimensional del término (Maddox, 1981; Mittal, Kumar y Tsiros, 1999; Oliver, 1997; Prakash, 1991; Spreng et al., 1996) considerándose como una variable bipolar compuesta por dos extremos opuestos unidos por un continuo.

En el ámbito deportivo, destacamos a Bodet (2006) quien sugiere que hay numerosos factores que determinan la satisfacción del usuario en una instalación deportiva, tales como el número de instructores, la relación calidad-precio, la limpieza en las instalaciones, la temperatura del club, su prestigio y la

calidad de los factores humanos (comportamiento del personal), siendo para Collishaw, Dyer, Boies et al. (2008) un aspecto determinante las expresiones del personal técnico. Asimismo, Bodet (2006) a diferencia de Afthinos, Theodorakis y Nassis (2005) y Alexandris Zahariadis, Tsorbatzoudis, y Grouios, (2004b), considera de menor importancia la evidencia física y los aspectos tangibles como atributos determinantes en la satisfacción del usuario, argumentando que la industria de los centros de fitness es un mercado joven por el interés que se le otorga a los aspectos relacionados con el precio.

Una vez analizadas las diferentes propuestas revisadas en los estudios previos, el siguiente apartado plantea un estudio sobre la evaluación y las herramientas utilizadas para la medición de este concepto.

#### **6.4.- Medidas de evaluación de la satisfacción del cliente**

Tal y como se ha analizado a lo largo de este capítulo, la satisfacción como variable posee una compleja y amplia conceptualización. Debido a esta realidad, la comunidad científica tienen por delante el reto de elaborar y llevar a cabo medidas fiables con las que se pueda realizar una evaluación lo más ajustada posible de la satisfacción del cliente (Giese y Cote, 2000).

En otro orden de hechos, De la Orden (2011) establece que los métodos establecidos para la medición de la satisfacción se agrupan en dos tipos de encuesta: directa e indirecta. En relación a los métodos directos, se asume que la ventaja más llamativa se encuentra en la sencillez y las reglas que se pueden utilizar para la medición no dan lugar a dudas. No obstante, una

desventaja manifiesta se encuentra en su reactividad. Es decir, que las respuestas pueden estar condicionadas al acto en sí, ya que aspectos como el entrevistador, las respuestas en blanco, la selección de las mismas, pueden generar problemas de validez en los datos del cuestionario (De la Orden, 2011).

Al igual que se planteaban las características de los métodos directos, los métodos indirectos se basan en la recogida de datos utilizando las sugerencias/quejas de los clientes y los procesos de recompra, elementos que tienen una relación indirecta con la satisfacción del cliente. En relación a los inconvenientes, se debe mencionar la ambigüedad de los elementos mencionados debido principalmente a que son factores que no forman parte de la satisfacción per sé. Según De la Orden (2011), suelen ser pocos los clientes que realizan quejas, pero esa circunstancia no quiere decir, que el colectivo restante esté satisfecho.

En relación a las escalas utilizadas para la medición de la satisfacción algunos autores optan por el desarrollo de escalas de un único ítem (Alén, Rodríguez y Fraiz, 2007; Bigné, Sánchez y Sánchez, 2001; Chi y Qu, 2007; Cronin y Taylor, 1992). Si bien, puede resultar una escala fácil y cómoda en su aplicación, no está exenta de inconvenientes como la falta de evaluación por dimensiones (Cronin y Taylor, 1992).

Del mismo modo, se puede encontrar en la literatura científica escalas multi-ítem (Churchill y Suprenant, 1982; Maloles, 1997; Oliver, 1980), teniendo como inconveniente que el conjunto de atributos al que va destinada la herramienta puede quedar incompleta o excesivamente larga (De la Orden, 2011).

En particular en el sector deportivo, se han utilizado diferentes herramientas para evaluar la satisfacción del usuario. Los estudios más destacados del sector son los realizados por Avourdiadou y Theodorakis (2014), Arias-Ramos, Serrano-Gómez y García-García (2016), Barros y Gonçalves (2009), Calabuig et al., (2008) (2015), Chang y Jay (2012), Collishaw et al., (2008), De Knop, Van Hoecke y Bosscher (2004), Elasri, Triadó y Aparicio (2015), García et al. (2012), Howat y Assaker (2013), Kim y Kim (1995), Kunkel et al. (2017), Martínez y Martínez (2010), Molina et al (2016), Morales et al. (2005), Nuviala y Casajús (2005), Nuviala et al. (2008) (2012) (2014), Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado (2005), Schoefer y Enew (2005), y Wakefield et al. (1996),

En los estudios citados previamente, se pueden encontrar instrumentos que tienen como objetivo la medición de la satisfacción de los usuarios en el ámbito deportivo (principalmente eventos deportivos e instalaciones deportivas). De entre ellos, Calabuig et al. (2015) realizaron un completo estudio para conocer el nivel de satisfacción de los espectadores deportivos, confirmando la importancia de la misma como clave conductora de otras variables propias de la cadena de experiencias del cliente.

De igual modo, Sanz et al. (2005) desarrollaron una herramienta que permitía la evaluación de la satisfacción de los usuarios de ciclo indoor. En este caso, la herramienta se componía de 28 ítems divididos en cinco escalas diferenciando la satisfacción con el técnico, el equipamiento, la sala, la organización, y otros elementos. Barros y Gonçalves (2009) realizaron un arduo trabajo en el que estudiaron el nivel de satisfacción de los usuarios en centros wellness. El resultado más destacado resultó que los atributos

aplicados contribuyen a la satisfacción, debido a que los clientes se crean altas expectativas fácilmente cumplibles. Asimismo, Martínez y Martínez (2010) pusieron a prueba la evaluación a través de la lógica borrosa para conocer en qué medida éste método resultaba eficaz para complementar los métodos estadísticos clásicos. Elasri et al. (2015) también realizaron una investigación del nivel de satisfacción de los usuarios en centros de fitness en la ciudad de Barcelona, utilizando una escala multidimensional de cinco constructos para medir los elementos subyacentes de la variable. De igual modo, destaca el trabajo de Arias-Ramos et al. (2016) ya que realizaron un análisis comparativo del nivel de satisfacción de los usuarios diferenciando la titularidad pública y privada de los centros deportivos.

En definitiva, la evaluación de la satisfacción ha sido en el sector deportivo una investigación con una amplia trayectoria y que sigue estableciéndose como uno de los pilares de los estudios en gestión deportiva. Es por ello y debido a que aún existen carencias y preguntas por resolver, el estudio de la satisfacción en los centros de fitness se posiciona de interés para esta tesis doctoral.

## **6.5.- Resumen**

En el presente capítulo se ha llevado a cabo un análisis sobre la satisfacción realizando una revisión de los conceptos más consolidados para un mejor entendimiento del término. En este sentido, Giese y Cote (2000)

establecen tres limitaciones a la hora de definir la satisfacción como son: falta de capacidad para justificar la definición que eligen los investigadores en sus estudios; complejidad a la hora de elaborar herramientas de medición válidas y generalizables; y por último, dificultad para analizar y comparar resultados empíricos.

Asimismo se ha recopilado las diferentes soluciones adoptadas para la satisfacción en función de la literatura académica. Sin bien, existen autores que optan por una solución multidimensional donde aparece una propuesta dicotómica con las dimensiones de satisfacción e insatisfacción (Mano y Oliver, 1993; Prakash, 1991; Singh y Wilkes, 1996; Theng y Ng, 2001; Westbrook y Oliver, 1991), lo más aceptado en la literatura es una solución unidimensional del término Maddox, 1981; Mittal, Kumar y Tsiros, 1999; Oliver et al., 1997; Prakash, 1991; Spreng et al., 1996) basándose en un modelo de confirmación de expectativas.

En el ámbito deportivo, Bodet (2006) sugiere que existen muchos factores que determinan la satisfacción de un usuario en una instalación deportiva. En el caso de las actividades dirigidas, encontramos estudios que trataron de evaluar la satisfacción de usuarios de ciclo indoor (Sanz et al., 2005). No obstante, la satisfacción en el sector deportivo forma parte de unos de los pilares en los estudios de gestión deportiva, de ahí su incorporación en este tesis doctoral, dada su vital importancia.



## **CAPITULO 7.- LA FIDELIDAD DEL CLIENTE EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

---



## 7.1.- Introducción

La competitividad es un elemento propio en los mercados. Para combatirlo, las organizaciones deben desarrollar estrategias que aseguren que el cliente permanezca con ellos durante el mayor tiempo posible. García y Pires (2010) sostienen que los principales problemas que se encuentran en la actualidad en las instalaciones deportivas se deben a la elevada tasa de bajas de los clientes y el complejo proceso que lleva su fidelización.

En relación a la repercusión que provoca la fidelidad, O'Brien y Sattler (2003) reflejaron que la reducción de un 5% en la deserción de los clientes en centros de fitness repercutió en un 25% a un 125% de aumento de ingresos. De este modo, un cliente con fidelidad a la organización durante 5 años puede ser hasta un 377% más rentable que uno nuevo. Campos (2004) y Myers (2005) manifiestan la importancia de fidelizar a los usuarios, sabiendo que existe una relación positiva entre los resultados de cuentas de las instalaciones deportivas. Por esta razón la salida de un socio de una organización debería constituir un argumento primordial de evaluación en el que se determinen las causas y poder actuar en consecuencia.

Antes de continuar con este apartado, es preciso aclarar que la mayor parte de los autores consultados utilizan indistintamente los términos "fidelidad" y "lealtad", por lo que se mantendrá esta tendencia en el presente documento.

A lo largo de este capítulo se analizará dicha variable, los enfoques e interpretaciones que se han ido generando a lo largo de los estudios científicos. Se incorpora en este capítulo una aproximación a los beneficios que aporta la lealtad a la empresa por parte del cliente. Y para conocer su nivel evaluación se revisarán los principales instrumentos utilizados previamente.

## **7.2.- Conceptualización de la fidelidad del cliente**

Una vez llevada a cabo una revisión en la literatura referente a la fidelización se observa que, no hay consenso ni en la definición ni en la medición del constructo, al igual que ocurría con los anteriores términos estudiados.

Respecto a la conceptualización del término, es preciso saber que la lealtad del cliente viene determinada por tres enfoques o dimensiones (Jacoby y Chestnut, 1978); enfoque actitudinal, enfoque conductual e integración de ambos enfoques.

Las primeras definiciones de fidelidad recogidas en la literatura la definen como la repetición de compra de una determinada marca (Cunningham, 1956), entendiendo éste como único indicador. Desde este enfoque la fidelidad es entendida en base al comportamiento o conductas reales, sin atender a las intenciones declaradas por el cliente con respecto a futuras adquisiciones (Martín, 2005). Desde esa visión, una serie de autores

abogan por esta perspectiva (Delgado, 2004; Ishida y Keith, 2006; Odin, Odin y Valette-Florence, 2001), aunque se identifica una limitación considerable desde esta óptica y es considerar la lealtad como un comportamiento, las organizaciones desconocen el procesamiento interno de la información que realiza el cliente leal. En este sentido, las organizaciones carecen de la información que analiza el cliente por lo que no pueden incidir en esos factores que podrían influir en el comportamiento del usuario y así mejorar la fidelidad.

Por otro lado, se encuentran autores que consideran que la lealtad no es un comportamiento si no que es una actitud (enfoque determinista) y se considera que las sensaciones del cliente pueden crear una estima individual al servicio (Setó, 2003). Por ello, el concepto se expresa como “*un sentimiento de unión o afecto hacia los empleados de una compañía, productos o servicios*” (Jones y Sasser, 1995, p. 94). Al contrario de lo mantenido por el enfoque comportamental, esta perspectiva pretende comprender todos los procesos mentales, y emocionales previos al comportamiento, ya que dicha actitud puede denotar futuras conductas (Delgado, 2004; Lutz, 1991). En este sentido, la actitud mostrada expresa todos los elementos inherentes: cognitivos, afectivos y conativos (Day, 1973; Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999). De la misma manera, esta perspectiva también tiene limitaciones ya que aunque el usuario tenga una actitud favorable hacia el producto o servicio, no se garantiza la elección y adquisición del mismo (Assael, 1987).

Sin embargo, ambos enfoques plantean el análisis de la variable a través de una perspectiva unidimensional del concepto, factor limitante en todos los sentidos, debido a que no son pocos los autores que consideran el fenómeno de la lealtad complejo, diverso y amplio (Keller y Lehmann, 2006).

Estas limitaciones expuestas anteriormente, traen consigo una propuesta integradora o enfoque actitudinal-comportamental defendido por Day (1969), y que supuso incluir los dos enfoques, que la variable requería un estudio desde una perspectiva multidimensional. De esta manera, la lealtad se entendería como una relación entre la actitud relativa hacia la entidad y el comportamiento de recompra realizado por el usuario. En palabras de Setó (2003): *“la fidelidad requiere de una actitud favorable superior en relación a otras alternativas potenciales, y un comportamiento de compra repetido”* (p.193).

Dick y Basu (1994) plantearon una combinación del concepto, resultando el de mayor apoyo y análisis recibido. La clave de su propuesta se encuentra en la combinación del concepto de actitud y el de repetición de compra, estableciendo dos niveles tal y como se muestra en la figura 7.1.

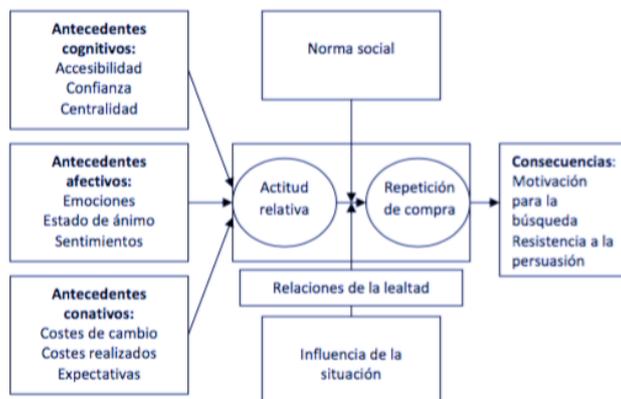
Figura 7.1. Combinación del concepto de la fidelidad del cliente.

		Repetición de compra	
		Alta	Baja
Actitud relativa	Alta	Lealtad	Lealtad latente
	Baja	Lealtad espuria	Sin lealtad

Fuente: Dick y Basu (1994: 100).

En la progresión del análisis del propio concepto Dick y Basu (1994) analizan los antecedentes en tres grupos: cognitivos, afectivos y conativos. En la siguiente figura 7.2 se expone la propuesta conceptual.

Figura 7.2. Marco conceptual de la fidelidad del cliente.



Fuente: Dick y Basu (1994: 100).

Cabe destacar, que siguiendo esta misma líneas otros autores establecen que los clientes se fidelizan siguiendo cuatro fases (Oliver, 1999; Yuksel, Yuksel, Bilim, 2010):

1. Fase de lealtad cognitiva.
2. Fase de lealtad afectiva.
3. Fase de lealtad conativa.
4. Fase de lealtad como acción.

Sin embargo, Setó (2003) amplía el enfoque de la lealtad cognitiva. En este sentido, se considera que los clientes leales son aquellos que realizan el proceso de recompra, teniendo como argumento la identificación de la marca. Por ello, se plantea que en el primer proceso de elección es fundamental ser el producto/servicio elegido debido a que, a partir de ese momento, será la elección preferente para el cliente (Newman y Werbel, 1973; Setó, 2003).

Así pues, tras el análisis conceptual previo, la definición más aceptada de fidelidad es la propuesta por Oliver (1999) que la define como *"un profundo compromiso de recomprar un producto/servicio preferido en el futuro, provocando así repetidas compras de la misma marca o conjunto de marcas,*

*pese a que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial de generar un cambio de comportamiento" (p. 34).*

### **7.3.- Componentes y medidas de la fidelidad del cliente**

La fidelidad del cliente dispone de diferentes interpretaciones. Por ello que, para una mayor claridad expositiva para el lector, a continuación, se desarrollan las diferentes propuestas obtenidas en la literatura específica. El criterio que destaca es la consideración de la variable desde una perspectiva unidimensional, o multidimensional.

No obstante, la tendencia integradora es la corriente principal y la que considera el constructo multidimensional dividiendo el mismo en comportamientos y actitudes.

Unos de los primeros autores en adoptar esta catalogación son Jacoby y Kyner (1973) quienes plantean la fidelidad en tres tipos:

- Lealtad desde el comportamiento: se traduce en comportamientos realizados por el cliente donde se produce la repetición y el aumento de la frecuencia de compra.
- Lealtad desde la afectividad: se observa en la conexión emocional del cliente y la imagen de marca.

- Lealtad desde la capacidad cognitiva: viene determinada por la observación que realiza un cliente durante el proceso de compra y consumo.

Posteriormente, Dick y Basu (1994) refrendan dicho planteamiento con una propuesta integradora del concepto estableciendo las dimensiones comportamental, cognitiva y afectiva.

En esta aproximación, una de las medidas más aceptadas por la literatura es la propuesta por Zeithaml et al. (1996). A través de sus estudios obtienen como resultado la existencia de cinco dimensiones: fidelidad, costes de cambio, sensibilidad al precio y comportamiento de queja en su vertiente interna y externa. También Howat y Assaker (2016) realizaron una adaptación de las propuesta de Zeithaml et al. (1996) utilizando una escala con tres ítems para evaluar las intenciones de comportamiento en centros deportivos acuáticos. De la revisión de la literatura se ha observado que la fidelidad es un constructo multidimensional, y si se pretenden medir todos sus componentes se debe utilizar una escala que así lo permita (Setó, 2003).

Setó (2003) lleva a cabo una investigación empírica que comprueba que la escala de "intenciones de comportamiento" desarrollada inicialmente Zeithaml et al. (1996) resulta adecuada para medir la fidelidad del cliente en el sector servicios. Se trata de una escala de 13 ítems y sus resultados desvelaron la composición del constructo en tres dimensiones:

- Fidelidad: que coincide con la dimensión "lealtad" propuesta por Zeithaml et al. (1996)

- Sensibilidad al precio: también coincide con otra de las dimensiones del trabajo previo denominada “pagar más”.
- Respuesta: que corresponde exactamente a la dimensión que los autores originales denominan “comportamiento de queja” en su vertiente interna y externa.

No obstante, sugiere que aunque existe bastante similitud con las dimensiones propuestas en la escala original, algunos ítems tienen que ser eliminados por su baja consistencia interna y propone la necesidad de un perfeccionamiento de la escala para evitar que alguna de las dimensiones quede con un número muy reducido de ítems y ello no permita captar su significado.

Setó (2003) una vez realizado el análisis de las intenciones de comportamiento, afirma que la dimensión que alcanza mejores resultados es fidelidad relacionada con la intención de recompra y de recomendar a la empresa, corroborando investigaciones anteriores (Gremier y Brown, 1996; Maloles, 1997).

De este modo, es interesante considerar la siguiente reflexión: la literatura del marketing establece la fidelidad del cliente como un compendio de numerosos conceptos (calidad, imagen de marca, precio, valor percibido, satisfacción, etc.) y la relación entre ellos, pero la verdadera importancia de la retención es que funciona como un motor de crecimiento para las organizaciones, ya que mantener fieles a los clientes repercute en la sostenibilidad de la empresa (García, 2012). Por ello, estudiar los factores que inciden en la fidelidad de los clientes en centros de fitness supone un reto para la tesis doctoral que se presenta.

De este modo, una vez planteadas las pesquisas propias a nivel terminológico y conceptual, se considera necesario trasladar dichos términos a una herramienta que permita su evaluación y constatación de dicha exposición. Asimismo, el desarrollo de la investigación para la obtención de la herramienta adecuada, debe evaluar todos los componentes de la variable.

Así pues, realizada una revisión de las herramientas, diferentes autores (Delgado, 2004; Gil, Berenguer, Gonzalez-Gallarza y Fuentes, 2007) indican que se clasifican en dos grupos:

- Actitudinales
- Conductual.
- Actitudinales-comportamentales.

### **7.3.1.- Herramientas para el enfoque actitudinal**

El enfoque actitudinal, plantea que en el cliente se crea un nivel de lealtad a través de una sensación de unión o afección hacia el producto/servicio u organización, y establece una actitud positiva hacia la empresa en el que caso que sea necesario volver a realizar un proceso de compra (Dick y Basu, 1994; Setó 2003). Este enfoque es el utilizado en la mayoría de los estudios como las intenciones de comportamiento, ya que muestra lo que el cliente va a hacer en el futuro: recomendar, mantener o desertar de la empresa (Delgado, 2004; Dick y Basu, 1994; Lutz, 1991; Oliver, 1999; Zeithaml et al., 1996).

Colmenares y Saavedra (2007) establecen que los indicadores de causa son las mediciones que se realizan antes del proceso de compra o

establecen una proyección sobre la acción que puede llevar a cabo el cliente. En este enfoque, la herramienta más destacada es la elaborada por Zeithaml et al. (1996) quienes desarrollaron una escala de trece ítems que mide la fidelidad del cliente o, acuñando el término, intenciones de comportamiento. Posteriormente Setó (2003) realizó los estudios pertinentes para constatar que dicha herramienta era válida para el sector servicios. Para ello, eliminó ciertos ítems debido a su baja consistencia interna, y resaltaba que la dimensión que mejores datos ofrecía era la lealtad (estrechamente vinculada a la intención de recompra).

En contraposición a lo expuesto, esta herramienta establecía una relación directa entre la intención y el comportamiento posterior del cliente pero no garantizaba la compra del producto o servicio (Assael, 1999). De hecho, Mazursky y Geva (1989) consideran que el instrumento era muy similar a otras herramientas que evalúan la satisfacción, pudiendo generar solapamientos en la evaluación.

### **7.3.2.- Herramientas para el enfoque conductual**

Las herramientas utilizadas en este enfoque evalúan las acciones realizadas por el cliente en la fase posterior a la compra o prestación del servicio. Las medidas que se han utilizado en estas herramientas han sido, entre otras: frecuencia de compra, intensidad de la compra, secuencia de compra, porcentaje de gasto, frecuencia de compra (Chen, Lin, y Stotlar, 2006; Dick y Basu, 1994; Ferrand et al., 2010; Hallowell, 1996; Zins, 2001).

En este sentido, Setó (2003) realiza una recopilación de medidas de diferentes autores que miden la lealtad de manera indirecta, es decir, que utilizan datos secundarios para medir la lealtad. Una medida sería el ratio de retención de clientes, el cual no dejan de ser datos ya recogidos previamente que permiten conocer el comportamiento real del cliente. Sin embargo, el uso de estas medidas indirectas puede llevar a confundir la lealtad verdadera y la falsa lealtad (Setó, 2003), debido a que estas herramientas no analizan el término psicológico de fidelidad.

### **7.3.3.- Herramientas para el enfoque actitudinal-comportamental.**

Para este último enfoque, son varios autores (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Clavel San Emeterio, Iglesias-Soler, Gallardo, Rodríguez-Cañamero y García-Unanue, 2017; Delgado, 2004) los que consideran necesarias la combinación de mediciones tanto actitudinales como comportamentales para realizar un análisis integrador. Así la valoración de las dimensiones del constructo se realiza ajustándose al marco teórico expuesto previamente.

Para una mejor entendimiento de las medidas utilizadas en los diferentes estudios de la fidelidad, tanto para el enfoque actitudinal como para el comportamental, a continuación se exponen los instrumentos recogidos por Bernal (2014):

Tabla 7.1. Medidas para el estudio de la fidelidad. Enfoque actitudinal y comportamental.

Autores	Enfoque	Medidas
Cronin y Taylor (1992)	Actitudinal	Intenciones de recompra
Boulding, Kaira, Staelín y Zeithaml (1993)	Actitudinal	Intenciones de recompra Buena voluntad de recomendar a la empresa
Dick y Basu (1994)	Comportamental	Proporción de compras Consistencia de la elección del servicio Número medio de compras anuales Tasa anuales de repetición de compra
Bloemer y Kasper (1995)	Comportamental	Probabilidad de recompra
Zeithaml et al. (1996)	Actitudinal	Fidelidad Coste de cambio Sensibilidad al precio Comportamiento de queja interno Comportamiento de queja externo.
Música , Yagüe y Berné, (1996)	Comportamental	Porcentaje de gasto total que el cliente compra en su establecimiento habitual
Hallowell (1996)	Comportamental	Retención Ventas cruzadas
Snehota y Soderlund (1998)	Comportamental	Cuota de negocio del cliente
Lee y Cunningham (2001)	Actitudinal	Coste de transacción económica. Coste de cambio Percepción del riesgo
Taylor, Celuch y Goodwin (2004)	Actitudinal	Satisfacción Resistencia al cambio Valor Confianza Afecto
Suarez, Vázquez y Díaz (2007)	Actitudinal	Recomendación Intención de compra

En relación al sector deportivo, también se muestra la diferenciación de la evaluación en estos tres tipos de enfoques. Desde el enfoque actitudinal se encuentran diversos estudios (Bodet, 2012; Ferrand, Robinson y Valette-Florence, 2010; Hightower et al., 2002; Howat & Assaker, 2013; 2016; Wei, Hung, Yang y Jui, 2010) aunque no hay un enfoque unánime, al igual que los estudios orientados hacia la evaluación desde el enfoque comportamental (Pinillos, 2004; Triadó y Aparicio, 2004).

Destaca el trabajo realizado por Bodet (2012) el cual pretendía profundizar en los procesos de la lealtad en las organizaciones deportivas. En relación al sector del fitness, Clavel San Emeterio et al. (2017) pretendían establecer un modelo predictivo que esclareciera las razones que provocan el ratio de abandono de clientes en los centros fitness en España. Asimismo, García et al. (2016), plantearon un estudio que tenía como objetivo analizar las posibles diferencias entre clientes de centros fitness low-cost y fidelidad con los centros. García (2012) corrobora que la fidelidad debe convertirse en uno de los primeros objetivos de la gestión de los centros de fitness, por lo que es necesario realizar programas de mejora de los índices de deserción para poder así incidir en los beneficios de las propias organizaciones (Clavel San Emeterio et al., 2017).

## **7.5.- Resumen**

Atendiendo a lo reflexionado a lo largo de este capítulo, se puede considerar que la fidelidad de los clientes hacia un servicio es fundamental para mantener la rentabilidad de la empresa que presta dicho servicio, y más específicamente en el sector deportivo, donde se desarrolla este estudio. El nivel de competencia en el mercado de los centros de fitness hace cada vez más complejo la fidelidad del cliente.

Por ello, es necesario conocer el concepto y los diferentes elementos que la componen. Tras la revisión de todas las definiciones propuestas, nos

quedamos con la expresada por Oliver (1999), este autor considera la lealtad como: *“un profundo compromiso de recomprar un producto/servicio preferido en el futuro, provocando así repetidas compras de la misma marca o conjunto de marcas, pese a que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial de generar un cambio de comportamiento”* (p. 34).

A instancias de decidimos por un concepto u otro, fidelizar a los clientes trae consigo muchos beneficios (tanto económicos como no económicos). Por ello, debido a la transcendencia que tiene el término, es necesario evaluar y controlar los indicadores que nos ofrecen la claves de esta variable. En este sentido, surgen un número importante de medidas que pueden quedar divididas entre las soluciones unidimensionales de las intenciones de comportamiento elaboradas por diferentes autores (Day, 1973; Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999), y las soluciones multidimensionales (Setó, 2003; Zeithaml et al., 1996). Finalmente se ha optado por la propuesta de varias dimensiones, de entre las cuales destaca la elaborada por Setó (2003), adaptada de la propuesta de Zeithaml et al., (1996) en la que se diferencian cuatro dimensiones: fidelidad, sensibilidad al precio, y capacidad de respuesta.

Una vez realizada la revisión de la bibliografía se extrae como conclusión que el vínculo entre las variables estudiadas a lo largo de los capítulos anteriores han sido analizados y reflexionados de manera acertada, localizando la relación existente, con mayor o menor consenso, entre los mismos. No obstante, es necesario que los gerentes de los centros de fitness conozcan las interacción con el fin de gestionar las actividades dirigidas con el objetivo de mejorar la percepción del cliente, y a su vez su lealtad.

## **CAPITULO 8.- MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

---



## **8.1.- Introducción**

Una vez realizada una profunda revisión de la bibliografía específica sobre la percepción del cliente en todos sus ámbitos se propone un modelo con sus constructos y relaciones. Este modelo tiene la pretensión de ser un reflejo del proceso que se analiza. A partir de esta propuesta, se plantea traspasar los resultados a la aplicación profesional en el mercado, ofreciendo a los gerentes de los centros de fitness un mayor conocimiento de los procesos generados dentro de en sus instalaciones deportivas.

El estudio planteado surge con la intención de resolver una serie de preguntas ante una demanda creciente de conocimientos por parte del área del trabajo desarrollado. Desde la perspectiva de la aparición de nuevos productos y servicios deportivos y la irrupción de los mismos en los centros de fitness, se genera una necesidad por parte de las organizaciones de aumentar su conocimiento en la percepción del cliente. Dicho conocimiento posee un valor a considerar en la gestión de servicios deportivos dentro de las organizaciones deportivas.

El estudio que se presenta aporta un mayor conocimiento sobre cómo percibe el cliente en relación a las AADD y qué se requiere para una mejora de las condiciones de uso y explotación. De este modo, este tipo de actividad resulta primordial dentro de la oferta deportiva que se dirige a los usuarios ya que su peso dentro de la cartera de servicios en los centros de fitness es cada

vez mayor. Mejorar la eficacia de esta herramienta, significaría mejorar las perspectivas en las intenciones futuras del cliente.

Es por ello que los limitados trabajos que analizan la percepción del cliente en este tipo de actividad dentro de los centros de fitness, anime a realizar un estudio que pretenda dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo afecta la percepción del cliente en las actividades dirigidas?
- ¿Influye las experiencias sobre el valor que el cliente le da y la satisfacción que recibe de la actividad, así como si pudiera influir en las intenciones de comportamiento futuras?
- ¿Cómo percibe el cliente la ausencia o no de un técnico deportivo durante la realización de las AADD?

Con el objetivo de ofrecer respuestas a estas preguntas y una vez realizada una revisión de la literatura científica, se plantea la constatación de un modelo que establece relaciones entre las experiencias de servicio, el valor, la satisfacción y las intenciones futuras de comportamiento. A lo largo del siguiente capítulo se pretende mostrar la estructura teórica que fundamente y corrobore las relaciones entre las variables expuestas y que emplaza al establecimiento de hipótesis, identificando variables y dimensiones.

## **8.2.- Modelo propuesto e hipótesis de investigación.**

Una vez expuesto y revisado todos los elementos a tratar en capítulos anteriores, las experiencias de servicio repercuten en la percepción del cliente en todos sus procesos posteriores hasta llegar al planteamiento del proceso de recompra.

Si una experiencia resulta positiva para el cliente los resultados pueden derivar en beneficios y en una mejor retención del cliente (Chang y Chelladurai, 2003). También, se plantea la relación directa con la retención, ya que una experiencia previa positiva mejora la duración de dicha relación organización-consumidor.

Las experiencias de servicio han demostrado ser esencial como un primer paso en los servicios ya que tratan las expectativas del cliente, diferenciando entre hedónicas y utilitarias, por lo que se considera que debe ser el primer elemento a analizar dentro de la cadena de percepción del cliente.

Si se considera que el valor percibido se genera durante el proceso de compra (Sweeny y Soutar, 2001), existe un consenso por parte de los investigadores en dar la importancia requerida, debido a que el valor percibido es un constatado antecedente de la satisfacción, siempre y cuando se entienda la satisfacción como una evaluación que se realiza una vez se haya prestado el servicio (Hu et al., 2009). Por ello, la cronología temporal es fundamental en esta relación. También se encuentra que un cliente satisfecho

mejora los resultados en la fidelización de clientes (Murray y Howat, 2002; Oliver, 1999) debido a que es más probable que vuelva a requerir los servicios utilizados (Bernhardt et al., 2000).

Por ello, el modelo que se presenta se fundamenta en las relaciones que se producen para que un cliente permanezca más tiempo en un centro de fitness, a través de una experiencia, un valor y una satisfacción positiva en la oferta de AADD. Por lo tanto, en el siguiente apartado se presentará específicamente el modelo propuesto, constatando los vínculos existentes entre los constructos que permiten las hipótesis de esta tesis doctoral.

#### **8.2.1.- Relación entre las variables planteadas: experiencias de servicio, valor percibido, satisfacción e intenciones de comportamiento.**

Si se tuviera que localizar la experiencia del servicio, no resultaría fácil dada la magnitud de propuestas realizadas por la comunidad científica. Cronin, et al., (2000) plantean la necesaria incorporación dentro de la experiencia de servicio de conceptos como el valor, la calidad y la satisfacción (Cronin et al, 2000), teniendo en cuenta la influencia directa sobre las intenciones de comportamiento (Cronin et al, 2000; Greenwell et al. 2002).

Las experiencias de servicio se han convertido en un factor clave de la satisfacción del cliente, contribuyendo a una inimitable ventaja competitiva (Berry, Carbone y Haeckel, 2002). De este modo, las organizaciones han comenzado a priorizar en la gestión de las experiencias de servicio para promover y mejorar la fidelidad del cliente (Badgett, Moyce y Kleinberger, 2007; Zomerdiijk y Voss, 2010). Incluso, si se considera la calidad, la fidelidad y

la rentabilidad (Klauss y Maklan, 2012), se podría plantear que las experiencias de servicio preceden a estos conceptos, y obtiene consecuencias similares en los resultados finales.

Por otro lado, Finn (2011) afirma que la satisfacción del cliente es una emoción positiva generalmente resultante de una experiencia positiva sorprendente (Rust, Zeithaml, y Lemmon, 2000). En este sentido, se puede considerar que para que se dé ese efecto, la experiencia positiva tiene que alcanzar niveles superiores a la normalidad. De hecho, plantea en sus resultados la necesaria incorporación del concepto del valor del servicio como elemento de intermediación entre la experiencia del servicio y la satisfacción del consumidor (Gil et al. 2008).

Gil et al. (2008) plantean a su vez la evaluación de las experiencias de servicio dentro del momento de la verdad. Así pues, éstas se convierten en antecesoras de la satisfacción de los clientes, considerándose a su vez, como una clara ventaja competitiva difícil de imitar (Berry, et al., 2002).

En los casos de los centros de fitness, García y Sañudo (2013) vincularon las experiencias de servicio como factor clave de la satisfacción, las intenciones de comportamiento y por ende, la retención de los clientes. Por otro lado, en un estudio de Rodríguez-Cañamero et al., (2015) obtuvieron una correlación directa entre las experiencias de servicio en el centro de fitness y la satisfacción del cliente. Igualmente, Bodet (2008) reconoce que las experiencias de servicio ya sean negativas o positivas afectan sobre la satisfacción general y las intenciones de comportamiento del consumidor a pesar de las particularidades en el sector del deporte y el ocio.

Por todo ello, se considera que existe una relación positiva entre las experiencias de servicio sobre el valor percibido, la satisfacción del cliente y las intenciones de comportamiento. Así, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las experiencias de servicio tiene un efecto positivo sobre el valor percibido.

H2: Las experiencias de servicio tiene un impacto positivo sobre la satisfacción del consumidor.

H3: Las experiencias de servicio tiene un efecto positivo y directo sobre las intenciones de comportamiento.

Como se ha indicado, la importancia para las empresas radica en obtener una ventaja competitiva para lo que resulta determinante el seguimiento de las percepciones del cliente que permita orientar los recursos disponibles en la mejora de las áreas más importantes (Dhurup, Singh y Surujlal, 2006). En este sentido, y considerando que el valor percibido contribuye a la cuota de mercado y a la satisfacción del cliente (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml, 2000), introducirla supone un elemento diseñado directamente para crear una ventaja competitiva (Hu et al., 2009).

El valor percibido se entiende como una valoración sobre la utilidad del producto utilizando la percepción de lo que se entrega y lo que se recibe a cambio (Zeithaml, 1988). Dicha evaluación la realiza el propio consumidor, por

lo que su esclarecimiento puede ayudar a entender el comportamiento de compra del consumidor (Cronin et al. 2000) si se considera la creación de valor como un recurso integrador de varios factores (Grönroos y Voima, 2012).

La dimensión funcional formada por los beneficios y sacrificios, se establece como antecedente de la satisfacción y donde las respuestas afectivas de los usuarios se convierten en impulsoras de la misma, y por lo tanto del comportamiento posterior (Bigné et al., 2007). Según Bernal (2014), las perspectivas afectivas se pueden generar en los sujetos que experimentan emociones durante sus experiencias de consumo y que son éstas las que conforman la respuesta final de satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio (Westbrook, 1980). Para Woodruff y Gardial (1996), el vínculo entre valor y satisfacción es crítico, considerando que ambos conceptos tienen una afinidad natural, ya que en los dos se crean a través de juicios evaluativos (Woodruff, 1997).

De hecho, son varios los autores que consideran la satisfacción, no sólo un antecedente sino que también, una consecuencia del valor manifestando que la influencia del valor sobre la satisfacción es directa y positiva (Cronin et al., 2000; Gil y González, 2008; Ravald y Grönroos, 1996; Sánchez et al., 2006; Zeithaml y Bitner, 1996).

Continuando con las relaciones dentro del modelo propuesto, se debe considerar que la lealtad del cliente o fidelidad se entiende como una respuesta comportamental unida a la repetición de la compra (Dick y Basu, 1994). La relevancia se encuentra en conseguir que el consumidor vuelva a comprar el servicio requerido previamente u otros servicios de la empresa, y haga recomendaciones a otros clientes. Así, cuando el valor que se percibe es

bajo, el cliente puede pretender cambiar de empresa con el objetivo de aumentar su propia percepción de valor, produciéndose un efecto negativo sobre la fidelidad hacia la primera empresa, y manifestando la relación positiva que existen entre el valor percibido con la fidelidad del cliente (Martín et al. 2004; McDougall y Levesque, 2000).

Así, según Martín et al. (2004) se ha constatado que la fidelidad de los clientes tiene como antecedente la percepción de valor (Cronin et al., 2000; Oh, 2000; Sirohi et al., 1998), concepto en el que se diferencia claramente entre los beneficios y los sacrificios para el consumidor (McDougall y Levesque, 2000). Por su parte, Martín et al. (2012) consideran que el valor percibido influye en su comportamiento a posteriori, aunque se debate entre si dicha relación es directa o indirecta.

Asimismo, McDougall y Levesque (2000) consideran al valor percibido y a la satisfacción como factores que influyen sobre las intenciones de comportamiento, corroborado por los estudios de Prebensen, Woo, Chen, Uysal (2012) que afirman la importancia que tienen el valor sobre la satisfacción y las intenciones de comportamiento (Calabuig et al., 2014, 2015; Cronin et al, 2000; y Theodorakis et al., 2014).

En la industria del deporte, se encuentra algunos trabajos que relacionan los conceptos tratados anteriormente, como son los estudios de Berlin et al. (2010), Bernal (2014), Calabuig et al. (2010, 2014, 2015), Clavel San Emeterio et al., (2017), García (2012), Howat y Assaker (2016), Lee et al. (2011), Nuviala et al. (2012) y Theodorakis et al. (2014).

Por todo ello, se considera que existe una relación positiva entre el valor percibido sobre la satisfacción del cliente y las intenciones de comportamiento.

De este modo se plantean las siguientes hipótesis:

H4: El valor percibido tiene un efecto positivo sobre la satisfacción del cliente.

H5: El valor percibido tiene un impacto positivo sobre las intenciones de comportamiento.

De igual modo es preciso tener en cuenta que una clientela satisfecha repercute positivamente en la situación económica y competitiva en los mercados a través del incremento del volumen de adquisiciones de productos, el descenso de los costes de comunicación y atracción de nuevos clientes (Payne y Pennie, 2005), el bajo coste del mantenimiento de un cliente fiel (Nauman, 1995), la creación de barreras de entrada (Grönroos, 2000), y la construcción de una marca (Nysveen, Pedersen, Thorbjornsen y Berthon, 2005). También Galen, Dean y Janet (2005) recuerdan que la satisfacción es una predicción de las intenciones de futuro y que un cliente satisfecho tiende a compartir su experiencia con cinco o seis personas, y uno insatisfecho con diez (Zairi, 2000). Por lo que si está satisfecho es más probable que vuelva a comprar el servicio o vuelva a utilizarlo (Anderson y Sullivan, 1993; Bernhardt, Donthu y Kennett, 2000).

Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de satisfacción que puede tener los clientes teniendo en cuenta si son expertos o no en su centros de fitness (Avourdiadou y Theodorakis, 2014). En esta línea, la literatura muestra una relación positiva y directa en la relación entre satisfacción y fidelidad, considerando a la satisfacción del consumidor un predictor válido de las intenciones futuras de comportamiento (Bernhardt et al., 2000; Gonçalves y Díniz, 2015; Patterson y Spren, 1997; Setó, 2003; Trail, Anderson y Fink 2005; Valle, Silva, Mendes y Guerreiro, 2006). De hecho, cuanto más satisfecho se sienta el consumidor, más probable será que vuelva a requerir el mismo servicio o producto en el futuro estableciendo una relación a largo plazo con la empresa deportiva (Yoshida, 2017).

Por todo ello, se considera que existe una relación positiva entre la satisfacción del cliente sobre las intenciones de comportamiento. Se plantea la siguiente hipótesis:

H6: La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre las intenciones futuras de comportamiento.
---

Las hipótesis planteadas están a su vez constatadas por diferentes trabajos publicados en el sector deportivo. En particular, uno de los estudios más relevantes ha sido el publicado por Murray y Howat (2002) que analiza la relación entre calidad percibida, valor percibido, satisfacción y intenciones futuras de comportamiento de usuarios en un centro deportivo. El propósito de este trabajo era investigar el rol que tenía el concepto valor como factor vinculante entre el resto de variables (calidad del servicio, la satisfacción, y las

intenciones de comportamiento) dentro de un contexto deportivo. El análisis del valor se realizó a través de una escala con un único ítem, y por tanto unidimensional. De igual modo, Llorens (2011) analizó en una muestra de espectadores al fútbol, si el valor que le aplicaban a la asistencia al evento tenía relación con la intención de volver a asistir. Por otro lado, Crespo (2012) estudió a los espectadores de baloncesto en Valencia, analizando la calidad del servicio, el valor percibido, las emociones, la satisfacción y las intenciones de comportamiento. De esta manera, su objetivo era identificar las características de este tipo de eventos evaluando las posibilidades de mejorar de cara a ofrecer una mejor experiencia. En este sentido, Calabuig et al., (2014) plantearon un trabajo en profundidad en el que se analizaba la relación entre el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en usuarios de centros deportivos públicos y su relación con el precio del servicio. En este estudio se constató la importancia predictora que ofrece el valor percibido sobre la satisfacción, y con mayor incidencia sobre las intenciones de comportamiento.

Posteriormente Theodorakis et al. (2014), realizó un estudio para conocer los antecedentes más destacados de las intenciones de comportamiento en los centros de fitness, destacando variables como la calidad, el valor y la satisfacción. Los resultados sustentaban un modelo en el que la satisfacción mediaba entre la calidad y el valor percibido, y las intenciones de comportamiento. Más tarde, un estudio que destaca por su innovación, fue el realizado por Middelkmap, Van Rooijen y Steenbergen (2016), los cuales proponían un modelo transteórico que analizaba el comportamiento de los clientes en los centros de fitness intentando realizar

una predicción sobre los patrones de conducta de los clientes. De esta manera, se podrían plantear nuevas estrategias para conseguir una permanencia más prolongada del cliente en los centros de fitness. Finalmente, Howat y Assaker (2016) proponían un modelo basándose en estudios previos (Howat y Assaker, 2012) integrando calidad, valor, satisfacción y lealtad en el contexto de los centros acuáticos en Australia. El estudio pretendía validar las dimensiones propias de la calidad del servicio y como éstas afectaban a la satisfacción, el valor y las intenciones de comportamiento.

Estos trabajos corroboran las hipótesis planteadas en esta tesis doctoral, sin embargo, en ningún caso se han analizado las relaciones en la diferencias de percepción de clientes según la actividad dirigida realizada. En particular, las hipótesis planteadas se recogen gráficamente en la Figura 8.1.

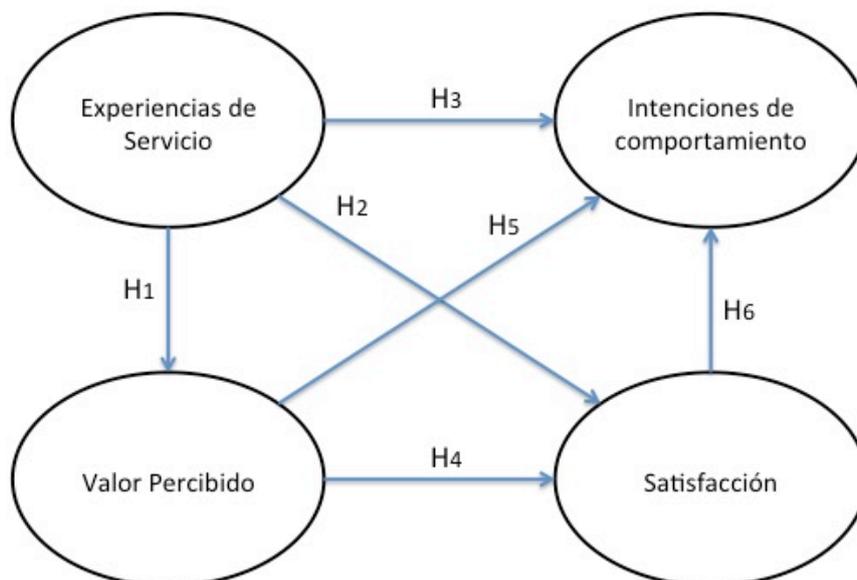


Figura 8.1. Modelo propuesto propuesto para la tesis doctoral

Una vez propuesto el modelo gráfico, para una mejor comprensión se enumeran las hipótesis relativas al trabajo de investigación (tabla 8.1):

Tabla 8.1. Relación de hipótesis de investigación.

---

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

---

H1: Las experiencias de servicio tiene un efecto positivo sobre el valor percibido.

H2: Las experiencias de servicio tiene un impacto positivo sobre la satisfacción del consumidor.

H3: Las experiencias de servicio tiene un efecto positivo y directo sobre las intenciones de comportamiento.

H4: El valor percibido tiene un efecto positivo sobre la satisfacción del cliente.

H5: El valor percibido tiene un impacto positivo sobre las intenciones de comportamiento.

H6: La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre las intenciones futuras de comportamiento.

---



## **SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO**

---



## **CAPITULO 9.- DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---



## 9.1.- Introducción

Los centros de fitness orientan sus esfuerzos en la búsqueda de un incremento de la eficiencia de las medidas llevadas a cabo para poder mejorar su posición en el mercado. Este factor se debe a las características propias de la industria del deporte, ya que un se está produciendo un aumento en la demanda y una cambio trascendental a través de las nuevas posibilidades del sector.

Ese hecho diferencial trae consigo el ofrecimiento de una adecuada experiencia del servicio, que ofrezca una percepción de valor y una satisfacción que se vea representada a través de una mejora en las intenciones de comportamiento futuras. Es por ello, que las pesquisas realizadas sobre las variables mencionadas en la prestación de los servicios deportivos representa uno de los elementos prioritarios en la planificación estratégica de cualquier centro de fitness. No obstante, la consecución de dichas intenciones debe traer consigo un estudio y el análisis de los factores intervinientes. Para ello, el método en una investigación debe cubrir los requerimientos de cualquier investigador, para comprender el problema al que se enfrenta.

Este capítulo profundiza en el método utilizado. Se explica la naturaleza del estudio así como la elección del sector, para continuar con la definición de la población objetivo y más concretamente la muestra utilizada. Seguidamente, se detallarán las fuentes de información y la recogida de datos, para dar paso

al diseño de los instrumentos de medida y los procedimientos, y finalmente, el análisis de los resultados.

## **9.2.- Naturaleza del estudio**

Esta tesis doctoral que se presenta es descriptiva y relacional, debido a que los objetivos marcados tienen como meta el establecimiento de relaciones causales entre las variables descritas en capítulos anteriores (experiencias de servicio, valor percibido, satisfacción y fidelidad), diferenciando entre AADD con técnico y virtuales.

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación, y el tipo de información recopilada, el presente estudio es de carácter cuantitativo, al priorizar dentro de la información recopilada el elemento numérico.

La dificultad a la hora de elaborar una investigación longitudinal, debido a la inversión que se debe realizar en tiempo y recursos, trae consigo que se realice una investigación de corte transversal. No obstante, se plantean futuras investigaciones que posibiliten el análisis de la percepción del cliente a lo largo del tiempo ateniéndose a las variables estudiadas, y favoreciendo una continuidad en un periodo a largo plazo.

### **9.3.- Definición de la población objetivo y muestra**

Una vez establecida la naturaleza del estudio, el siguiente cometido se encuentra en explicar los parámetros utilizados para la selección de la muestra dentro del universo de los centros de fitness, y por otro lado, las diferentes opciones que ofrecen las propias instalaciones en relación a las AADD.

Teniendo en cuenta las circunstancias que se plantean en relación al tipo de centro y el conocimiento de la magnitud real del sector de los centros de fitness en España, para la realización del estudio se tuvo en cuenta que los centros seleccionados contarán con las siguientes características:

1. El centro de fitness debía estar situado dentro del territorio español.
2. La gestión de la instalación debe ser privada con ánimo de lucro.
3. La instalación debía disponer de una o más salas orientadas a la práctica de actividad físico-deportiva, o como se define en el censo nacional de instalaciones (MECD, 2005), espacios deportivos convencionales: salas, para la práctica de actividades dirigidas.
4. La instalación debía tener un sistema o software para la prestación de actividades dirigidas virtuales.

Se escogió el muestreo por conveniencia para seleccionar la muestra, donde los participantes eran clientes de centros de fitness localizados geográficamente en Andalucía y en la Comunidad de Madrid. Se obtuvieron 2.000 cuestionarios de 10 centros de fitness privados de diferentes tipologías (Premium, médium, low-cost...) de los cuales se tuvieron que descartar 57

debido a que no eran aptos. Finalmente el estudio tuvo una muestra de 1.943 clientes. De la muestra, 1.143 fueron completados por clientes que realizaban AADDT y 800 cuestionarios fueron completados por clientes que realizaban AADDV

En relación al género del cliente se observan los siguientes datos en la Tabla 9.1. En primer lugar, se aprecia un mayor número de clientes del género femenino ( $n = 1.324$ ) con respecto al masculino ( $n = 619$ ). Destacar que los datos muestran mayor porcentaje de clientes de género femenino que optan por las AADDT (78%;  $n = 892$ ), al igual que en las AADDV, aunque con menor diferencia (54%;  $n = 432$ ).

Tabla 9.1. Estadísticos descriptivos de la edad del cliente.

	AADDT		AADDV		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Masculino	251	22,0	368	46,0	619	31,9
Femenino	892	78,0	432	54,0	1324	68,1

Respecto a la edad del cliente se puede establecer una serie de cohortes para facilitar su agrupación tal y como se muestra en la Tabla 9.2:

Tabla 9.2. Estadísticos descriptivos de la edad del cliente.

	AADDT		AADDV		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Menor 18 años	42	3,7	66	8,3	108	5,6
19 a 30 años	391	34,2	269	33,6	660	34,0
31 a 40 años	306	26,8	236	29,5	542	27,9
41 a 50 años	254	22,2	143	17,9	397	20,4
51 a 60 años	110	9,6	63	7,9	173	8,9
Más de 60 años	40	3,5	23	2,9	63	3,2

La media de edad de los clientes que asistían al centro de fitness se encontró entre los 19 y 30 años. Destacar que los grupos de edad que más clientes englobaba eran los establecidos en 19 y 30 años (34%;  $n = 660$ ) y 31 a

40 años (27,9%;  $n = 542$ ), representando más de la mitad de la muestra estudiada.

Teniendo en cuenta la formación académica de los clientes encuestados, destacaron los clientes con formación universitaria ( $n=710$ ), bachillerato/FP ( $n =610$ ), y estudios secundarios ( $n =275$ ). Estos tres grupos representaron el 82,1% de la muestra. Si se diferencian los grupos según el tipo de AADD, se observa que en las AADDT predominan los clientes con formación universitaria (43%  $n =491$ ) y con bachillerato/FP (30,5%  $n =349$ ). Por otro lado, en los clientes que realizaban AADDV, destacaron aquellos con formación en bachillerato/FP (32,6%  $n =261$ ) y estudios universitarios (27,4%  $n =219$ ).

Tabla 9.3. Estadísticos descriptivos de la formación académica.

	AADDT		AADDV		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Sin formación	11	1,0	9	1,1	20	1,0
Primarios	51	4,5	65	8,2	116	6,0
Secundarios	110	9,6	165	20,6	275	14,2
Bachillerato/FP	349	30,5	261	32,6	610	31,4
Universitario	491	43,0	219	27,4	710	36,5
Master/Posgrado	131	11,4	81	10,1	212	10,9

En relación a la ocupación laboral, la Tabla 9.3 muestra los hallazgos encontrados. Predomina el número de clientes que trabajan ( $n=778$ ), representando el 40% de la muestra. Asimismo destaca el grupo de clientes que tiene como ocupación ser estudiante ( $n =414$ ), representando el 21,3% del total. Por otro lado, también destacar el número de personas que se encontraba en situación de parado/a ( $n =213$ ) correspondiéndose con el 11% de la muestra total. En estos datos hay que destacar un amplio grupo que no ha querido manifestar su ocupación laboral, ascendiendo al 17,6% ( $n =341$ ).

En el estudio de los resultados diferenciando las AADDT o AADDV, se advierte que los resultados son similares (trabaja, estudiante y parado/a). Sin embargo, prepondera un aumento en las AADDV de clientes que trabajan (49,9%;  $n = 399$ ), y una situación similar en los porcentaje de clientes que estudian para ambas actividades (técnico o virtual con un 20,7%;  $n = 237$  y un 22,1%;  $n = 177$  respectivamente) respecto a la muestra total que trabaja (21,3%).

Tabla 9.4. Estadísticos descriptivos de la ocupación laboral.

	AADDT		AADDV		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
NS/NC	283	24,8	58	7,3	341	17,6
Estudiante	237	20,7	177	22,1	414	21,3
Trabaja	379	33,2	399	49,9	778	40,0
Trabajo en hogar	74	6,5	59	7,4	133	6,8
Jubilado/a	40	3,5	24	3,0	64	3,3
Parado/a	130	11,4	83	10,4	213	11,0

#### 9.4.- Fuentes de información y recogida de datos

Tal y como se ha indicado, el trabajo desarrollado es de corte transversal, descriptivo y relacional. Se empleó el cuestionario para la obtención de la información. Los objetivos que se plantean pretenden el establecimiento de relaciones causales entre la experiencia de servicio, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones futuras de comportamiento en las AADDT y AADDV.

La recogida se realizó en un periodo de cuatro meses, concretándose en el último tercio de 2014. El proceso se desarrollaba primeramente informando a los usuarios que se estaba realizando un estudio sobre la

percepción de los usuarios de las AADD ya fuera con técnico o virtual. Los usuarios cuando finalizaban la actividad completaban el cuestionario con el personal investigador. En una primera fase se hizo de manera presencial con encuestadores formados para la distribución del cuestionario en zonas anexas a la sala de AADD. En una segunda fase se optó por la recogida de datos vía cuestionario online. De esta manera, al usuario le llegaba un correo electrónico en el que se le informaba de la realización de dicho estudio y se animaba a participar a través de un cuestionario online. Asimismo, se informaba que el cuestionario sólo podían cumplimentarlo aquellos usuarios que ya habían tenido experiencia con las AADD opinión.

Para la recogida de datos se realizaron varias reuniones con el equipo investigador con objeto de explicar cómo se administraban los cuestionarios y marcar las pautas para poder desarrollar la recogida de forma uniforme en todos los centros. Además, se mantuvieron varias reuniones de forma personalizada a los gerentes de los centros de fitness para mantenerlos informados de la actuación a realizar, los horarios y el nivel de respuesta de los usuarios.

### **9.5.- Diseño del cuestionario e instrumentos de medida**

El marco metodológico que sustenta el estudio empírico está basado en la metodología selectiva, que intenta obtener información cuantitativa sobre una población, utilizando para ello diseños que controlan de modo externo la

adecuada selección de las unidades de análisis y la sistematización de la recogida de información (Gómez, 1990). Su denominación se debe a la adecuada selección de participantes y variables, y plantea cinco características esenciales según Anguera (2003):

- Elicitación de la respuesta, lo que implica la posibilidad de formular las preguntas directamente a los participantes seleccionados.
- Uso de instrumentos semi-estandarizados o estandarizados, aplicando el más adecuado a los destinatarios (entrevista, cuestionario y/o test).
- Selección de variables por parte del investigador.
- Relación de covariación entre las variables que interesan en el estudio.
- Preferentemente nomotética al intentar obtener información cuantitativa sobre una población.

Una de las opciones que se incluyen dentro de la metodología selectiva es el cuestionario. Se trata de un procedimiento sistemático y flexible que abarca desde la decisión inicial de elaborar un instrumento hasta los posibles controles sobre su calidad (Anguera, 2003), aportando información estandarizada, ahorrando tiempo y facilitando la confidencialidad del participante (Munn y Drever, 1995). Este método de investigación permite, además, alcanzar el mejor conocimiento posible de la realidad con el menor coste económico y con un ahorro considerable de esfuerzo y tiempo.

El cuestionario no solo sirve como medio para estructurar la entrevista de forma ordenada con el objetivo de plantear las mismas preguntas a todos los encuestados (Manzano, Rojas y Fernández, 1996), sino que su función consiste en establecer una relación entre los objetivos de la investigación y la realidad observada (Sierra, 2003).

Para llevar a cabo los objetivos de este estudio, se confeccionó un cuestionario destinado a los usuarios de los centros de fitness. A este respecto es preciso señalar que todos los constructos incluidos en el cuestionario han sido medidos mediante escalas existentes en la literatura sobre estrategia, marketing y organización, tratándose, por tanto, de instrumentos cuya validez y fiabilidad ya ha sido probadas en otras investigaciones. No obstante, la realización de diferentes herramientas estadísticas responden a que la aplicación de dichos cuestionarios se desarrollan en un contexto diferente y se pretende comprobar que la fiabilidad y la validez son adecuadas.

Debido a las recomendaciones de Martínez y Martínez (2009) y coincidiendo con los resultados de Preston y Colman (2000) sobre escalas en instituciones deportivas, el instrumento recogía una escala tipo Likert de 10 puntos con un rango de respuesta de 1 (totalmente en desacuerdo) a 10 (totalmente de acuerdo). Asimismo, para el desarrollo de los instrumentos se considera relevante el análisis de un panel de 8 expertos del sector que revisaron la idoneidad de las preguntas y comprensión de cada uno de los ítems del cuestionario. A continuación se exponen las referencias utilizadas para cada una de las variables incluidas en el cuestionario.

Antes de iniciar el cuestionario los clientes debían elegir si la actividad que iban a valorar era “Actividad dirigida con Técnico”, o si por el contrario, iba a valorar “Actividad dirigida Virtual”.

En relación a los instrumentos de medida, para el estudio de las variables se utilizaron diferentes instrumentos que quedan detallados en el Anexo I de la tesis doctoral.

En el primer bloque del cuestionario se distribuyeron los indicadores relativos a la evaluación de las actividades, mediante los que se midieron las experiencias de servicio, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento futuras.

### 9.5.1.- Escala de medida de las experiencias de servicio

El apartado de las experiencias de servicio ha sido adaptado de las propuestas de Orsingher y Luca (2003) y, Otto y Brent (1996). Esta escala está compuesta por 16 ítems (e.g. “esta actividad contribuye a aliviar mis problemas”; “esta actividad cubre mis necesidades”). Las respuestas para este instrumento se reflejaban sobre una escala tipo Likert con un rango de respuesta de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 10 (*totalmente de acuerdo*).

Tabla 9.5. Escala de experiencias de servicio.

EX1	Esta actividad me produce una grata sensación de bienestar.
EX2	La actividad contribuye a aliviar mis problemas.
EX3	Esta actividad cubre mis necesidades.
EX4	En esta actividad me siento relajado/a de mis tensiones.
EX5	En esta actividad mi privacidad /seguridad están garantizadas.
EX6	Realizar la actividad resulta una experiencia inolvidable y/o estimulante.
EX7	La realización de esta actividad es una experiencia nueva y diferente.
EX8	La realización de esta actividad representa un escape de la rutina.
EX9	En la realización de esta actividad socializo con otras personas.
EX10	Realizar esta actividad contribuye a mejorar mi felicidad personal.
EX11	En la actividad me siento partícipe del proceso de prestación del servicio.
EX12	Durante mi estancia en la actividad, intento colaborar para que la experiencia de servicio resulte más satisfactoria (por ejemplo, expresando mis opiniones y necesidades al personal)
EX13	El personal me informa de todo lo necesario durante mi estancia en la actividad.
EX14	Siento que el resultado del servicio prestado en la actividad estaba bajo mi control.
EX15	Acierito viniendo a esta actividad. El servicio recibido corresponde a lo que yo espero de una buena actividad dirigida.
EX16	Realmente disfruto de la estancia en esta actividad.

### 9.5.2.- Escala de medida del valor percibido

Para el apartado del valor percibido se ha adaptado la versión de Calabuig et al. (2010) utilizada en el sector deportivo. Estuvo compuesta por 7 ítems (e.g. “creo que la actividad me aporta un gran valor”). En este caso, las respuestas también se respondían mediante una escala Likert de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 10 (*totalmente de acuerdo*).

Tabla 9.6. Escala de valor percibido.

VP1	El valor que recibo de esta actividad merece el tiempo, el esfuerzo y el dinero que he invertido.
VP2	Esta actividad tiene un precio razonable.
VP3	El servicio de esta actividad corresponde con su precio.
VP4	Estoy feliz con el precio de esta actividad.
VP5	Esta actividad hace que sienta que la cuota pagada merece la pena.
VP6	El valor de esta actividad es comparable con actividades de otros centros.
VP7	Esta actividad ofrece un buen valor por el precio que pago

### 9.5.3.- Escala de medida de la satisfacción del cliente

Para medir la variable de satisfacción se utilizó la versión en español realizada por García (2012) de Cronin et al. (2000) y Oliver (1997). La escala estaba compuesta por 6 ítems (e.g. “soy feliz con la actividad dirigida que realizo”). Las respuestas para esta variable también se respondían a través de una escala Likert de 10 puntos.

Tabla 9.7. Escala de satisfacción.

SA1	Estoy contento con esta actividad.
SA2	En general, estoy encantado/a cuando realizo esta actividad.
SA3	Realizando esta actividad tengo una experiencia satisfactoria.
SA4	Mi decisión al elegir la actividad fue acertada.
SA5	En general, estoy satisfecho/a con esta actividad.
SA6	Pienso que hice lo correcto cuando decidí realizar esta actividad.

### 9.5.4.- Escala de medida de las intenciones de comportamiento futuras

En el caso del factor de las Intenciones de comportamiento, se ha utilizado un instrumento adaptado por Setó (2003) de Zeithaml et al., (1996). El instrumento está compuesto por un total de 13 ítems (e.g. “continuaré participando en este tipo de actividades”). Todos los ítems se responden a través de una escala tipo Likert cuyo rango va 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 10 (*totalmente de acuerdo*).

Tabla 9.6. Escala de intenciones de comportamiento.

IC1	Expresaré aspectos positivos sobre la actividad a otras personas.
IC2	Recomendaré la actividad a cualquiera que busque mi consejo.
IC3	Animaré a mis amigos y familiares a practicar este tipo de actividad.
IC4	Para cualquier actividad que quiera realizar, consideraré este tipo de actividad como la primera opción.
IC5	En los próximos años realizaré más actividades deportivas de este tipo.
IC6	En los próximos años realizaré menos actividades deportivas de este tipo.
IC7	Puede que realice otro tipo de actividades deportivas en mi centro deportivo.
IC8	Aunque los precios sean algo más altos por este tipo de actividad permaneceré en este centro deportivo.
IC9	Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por realizar este tipo de actividad.
IC10	Cambiaré a otras actividades si tengo un problema durante el servicio.
IC11	Si tengo una experiencia negativa con la actividad se lo contaré a otros clientes/personas.
IC12	Si tengo un problema con el tipo de actividad reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios.
IC13	Si tengo un problema con la actividad reclamaré al director del centro deportivo.

Por otro lado, en el segundo bloque del cuestionario, se recogieron los valores relativos a las variables socio-demográficas.

#### **9.5.5.- Instrumento de medida de las variables sociodemográficas**

El apartado de las variables socio-demográficas fue adaptado de las propuestas realizadas por García (2012) y Calabuig et al. (2010). En ella se recogían las características principales de la población (e.g. edad, sexo, nivel de formación, ocupación principal e ingresos totales mensuales en el hogar, permanencia en el centro, tipo de cuota, frecuencia semanal con la que asiste al centro, con quién asiste).

#### **9.6.- Procedimientos y análisis de los resultados.**

Se ha realizado un análisis de las propiedades psicométricas de la escala de evaluación (modelo de medida), así como un análisis de ecuaciones estructurales para contrastar las hipótesis planteadas (modelo estructural), utilizando para ello los paquetes estadísticos SPSS 18.0 (software, Chicago, IL, US), AMOS 18.0 (software, Chicago, IL, US). Para una mejor comprensión del análisis de los datos, se divide este apartado en varias secciones.

En primer lugar, se realizó un análisis preliminar de los datos con el objetivo de detectar cualquier anomalía que pueda llevar a cometer errores en los resultados obtenidos (detectar errores en la introducción o codificación de

datos, detectar valores perdidos, valores atípicos, etc.). A continuación, se llevó a cabo un análisis descriptivo de los ítems, centrado en el análisis de la distribución de frecuencias mediante el cálculo de los estadísticos descriptivos que incluyen medidas de tendencia central, dispersión y de forma (media, desviación típica, asimetría y curtosis).

Se incluyó también un análisis de las distintas escalas teniendo en cuenta la muestra segmentada en función del tipo de actividad (ya sea, AADDT o AADDV). Con el objetivo de comprobar las diferencias en función la tipología de las actividades consideradas en este estudio, se utilizó la prueba no paramétrica de U Mann-Whitney.

En segundo lugar se comprobó la consistencia interna de las escalas. El procedimiento de análisis de consistencia interna detecta hasta qué punto es fiable la realidad evaluada con el cuestionario utilizado. Indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre sí, midiendo de esta forma la misma variable o una misma magnitud (Calderón, 2008). Se trata de una medida de homogeneidad referido a la exactitud de la medida en el sentido de estabilidad, repetibilidad o precisión, donde el estadístico más popular para evaluar esta dimensión de confiabilidad es el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Este índice refleja el grado de covariación de los ítems y su valor puede variar entre 0 y 1. Por tanto, si los ítems covarían fuertemente asumirá un valor cercano a 1, mientras que si los ítems son linealmente independientes, asumirá valores cercanos a 0 (Muñiz, 2001). Otros índices utilizados para la evaluación de la fiabilidad son el KR-20 y KR-21 (Kuder y Richardson, 1937) o el Omega (Elosúa y Zumbo, 2008).

Nunnally (1976) estableció un rango de puntuaciones basándose en el grado de covariación de los ítems, permitiendo así comprobar la consistencia interna donde valores superiores a 0,7 se consideran aceptables, superiores a 0,8 buenos, y a 0,9 excelentes.

En tercer lugar se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE). Este análisis permite que una gran cantidad de variables sean reducidas a factores (Leitão, 2002), es decir, tiene por objeto reducir la dimensionalidad de los datos, explicar un conjunto de variables observadas por un pequeño número de variables latentes o no observadas que llamaremos factores, y que expliquen la mayor parte de la varianza observada con una pérdida mínima de información. Este tipo de análisis es empleado según Leitão (2002) cuando los investigadores no tienen, *a priori*, cualquier suposición acerca de la naturaleza factorial de sus datos. En la presente tesis doctoral, la realización del AFE pretende comprobar la estructura factorial de las escalas utilizadas en el contexto de los centros de fitness y de las diferentes tipologías de AADD. De acuerdo con Worthington y Whittaker (2006), debe existir una correlación elevada entre las variables para que el AFE tenga utilidad en la estimación de los factores comunes, siendo la prueba KMO y el test de Esfericidad de Bartlett las pruebas más utilizadas para comprobar la pertinencia del AFE:

- Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (prueba KMO): compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial, debiendo asumir valores superiores a 0.6 para ser considerado adecuado.

- Test de Esfericidad de Bartlett: comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, ausencia de correlación significativa entre las variables. Se recomienda que el valor de  $p$  sea significativo.

La interpretación de los factores se realizó a través de las cargas factoriales, que representan las correlaciones entre cada variable o ítem y el factor. Normalmente, los pesos factoriales son considerados significativos cuando el valor es igual o superior a 0,50, considerándose el valor mínimo aceptable 0,30 para que pueda ser interpretado (Hair, Black, Babin y Anderson, 2009; Worthington y Whittaker, 2006). Valores superiores a 0,70 son considerados indicativos de una estructura bien definida. De esta forma, cuando mayor sea el valor absoluto de la carga más importante es esa variable para interpretar el factor. También se comprobaron las comunalidades, que representan la proporción de varianza de cada ítem que es explicada por el conjunto de factores extraídos. Valores superiores a 0,50 indican que una buena parte de la varianza de los resultados de cada ítem es explicada por la solución factorial, considerándose la eliminación de ítems cuando el valor es inferior a 0,40 (Worthington y Whittaker, 2006).

El porcentaje de varianza explicada tiene por objetivo extraer los factores que aseguren una cantidad elevada de varianza de los ítems, lo que significa que la mayor parte de la varianza de las variables observadas es explicada por los factores latentes y no por otros aspectos que no son conocidos. Se considera como valor mínimo aceptable por los factores retenidos un 40% (Blunch, 2008), y soluciones factoriales que explican el 60% o más son consideradas satisfactorias (Hair et al., 2009).

En cuarto lugar, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el objetivo de confirmar el modelo de medida, utilizándose cuando existe información previa sobre la estructura factorial. Se trata de una técnica de modelación generalizada para testar la validez de modelos teóricos que definen la forma en que diferentes variables latentes o constructos son operacionalizados y como están relacionados entre sí (Maroco, 2010). Así, según Arias (2008), deben especificarse con anterioridad al análisis qué factores y qué indicadores forman el modelo, qué indicadores presentan saturaciones en cada factor, si existe o no relación entre factores, y así sucesivamente.

Como complemento al AFC, utilizando la información resultante de los coeficientes y varianzas de error mediante una solución completamente estandarizada, se puede obtener la consistencia interna de los constructos estimada a través de la fiabilidad compuesta, considerando aceptables valores superiores a 0,70 (Hair et al., 2009). La varianza media extractada (VME) se estimó para evaluar la validez convergente, considerando valores de 0,50 como mínimo aceptable para demostrar la validez convergente (Hair et al., 2009). La validez discriminante se asumió cuando la VME de cada constructo fue superior al cuadrado de la correlación entre cada constructo y los demás (Fornell y Larcker, 1981).

Una vez comprobadas las propiedades psicométricas del modelo de medida, en quinto lugar se realizó un análisis de ecuaciones estructurales para analizar el modelo de relaciones establecido en función de la teoría existente en la literatura científica. Se trata de una técnica de modelación generalizada utilizada para testar la validación de los modelos teóricos que definen

hipotéticas relaciones causales entre variables. De forma simplista, sería una combinación de técnicas clásicas de análisis factorial (que define un modelo de medida que operacionaliza variables latentes o constructos) y de regresión lineal (que establece, en el modelo estructural, la relación entre las variables en estudio). Esta técnica es especialmente útil cuando una variable dependiente se convierte a su vez en variable independiente en posteriores relaciones de dependencia (Hair et al., 2009), y precisamente ese conjunto de relaciones, constituye la base de la modelización con ecuaciones estructurales y ha supuesto un avance primordial en la investigación en las Ciencias Sociales. La flexibilidad, por tanto, de los sistemas de ecuaciones estructurales permite a los investigadores utilizar la técnica de múltiples formas y en función de los objetivos a conseguir.

En la evaluación del modelo global no existe una medida única o conjunto de ellas generalmente aceptadas para determinar la bondad del ajuste cuando consideramos conjuntamente el modelo de medida y estructural (Lévy, Martín y Román, 2006). Por ello, para evaluar el ajuste se utilizaron una variedad de índices parciales de bondad de ajuste, tanto de carácter global o absoluto ( $\chi^2$ , gl, GFI, RMR, RMSEA), incremental (NFI, TLI, CFI) como parsimonioso ( $\chi^2$ /gl) (Bentler y Bonnet, 1980; Hu y Bentler, 1999). El índice de ajuste por excelencia en los modelos de AFC es  $\chi^2$ , teniendo en cuenta que el ajuste será mejor mientras más bajo sea el valor obtenido por este índice. Existen críticas en contra de este índice por el hecho de que, cuando el tamaño de muestra es elevado, este test puede no ser fiable al verse sensiblemente afectado (Bagozzi y Yi, 1988; Hair et al., 2009). Por tanto, contar con diversas fragilidades (Brown, 2006; Worthington y Whittaker, 2006)

raramente es utilizado en la investigación aplicada con sentido único (Brown, 2006), por lo que a pesar de ser común la utilización de este índice, existen otros que también son normalmente utilizados con el objetivo de emplear una estrategia más defensiva para la evaluación de los modelos (Hoyle, 1995).

En cuanto a la variedad de índices a utilizar no existe consenso en la literatura. Sin embargo, parece existir una tendencia para la utilización de los siguientes índices de ajuste:

- Test de chi-cuadrado ( $\chi^2$ ). Debe acompañarse de los grados de libertad y del nivel de significancia. El índice resultante de la división entre el valor de chi-cuadrado y los grados de libertad debe tener un máximo de 5 (Bentler, 2002) para considerarlo como mínimo aceptable. No obstante, valores inferiores a 3 indican un ajuste razonable (Arbuckle, 2006) e inferiores a 2 es indicador de buen ajuste (Blunch, 2008; Hair et al., 2009).
- Índice de Bondad de Ajuste (GFI). Representa el grado de ajuste conjunto aunque no está ajustado por los grados de libertad. Al igual que el índice anterior, sus valores oscilan entre 0 y 1, siendo el umbral mínimo aceptable el valor 0.90 (Brown, 2006; Kline, 2005; Hair et al., 2009), y tiene tendencia a aumentar conforme a la dimensión de la muestra (Marôco, 2010).
- Raíz del Promedio de los Residuos al Cuadrado Estandarizado (SRMR). Representa el valor de la media residual que deriva de los valores de ajuste entre las matrices de correlaciones. Los valores varían entre 0 y 1, considerándose valores de 0,08 (Hu y Bentler,

1999) como un resultado aceptable y 0,05 o inferiores para modelos bien ajustados (Byrne, 1998).

- Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA). Debe incluirse el intervalo de confianza al 90% que indica su precisión. Se trata de un índice que expresa el grado de error del modelo, siendo adecuado cuando se obtienen valores inferiores a 0.06, considerándose como ajuste aceptable valores inferiores a 0.08 (Brown, 2006; Hair et al., 2009; Hu y Bentler, 1999), siendo el valor 1.0 el punto crítico (Byrne, 2001).
- Índice de Ajuste Normalizado (NFI). Evalúa el porcentaje del incremento de la calidad del ajuste del modelo y se ve afectado por el número de variables del modelo y la dimensión de la muestra. Se consideran aceptables valores superiores a 0.90
- Índice de Tucker-Lewis (TLI). Semejante al índice CFI que tiene en cuenta los grados de libertad y realiza diferentes correcciones en función de la complejidad del modelo. Valores cercanos a 1 indicarían un buen ajuste, siendo aceptables valores por encima de 0.90 (Hair et al., 2009; Hu y Bentler, 1999).
- Índice de Ajuste Comparado (CFI). Representa una comparación entre el modelo estimado y un modelo base (nulo o independiente), y también se ve afectado por el tamaño de la muestra. Los valores oscilan entre 0 y 1, indicando un buen ajuste valores superiores a 0.95. No obstante, diversos autores indican que 0.90 sería el mínimo aceptable (Brown, 2006; Kline, 2005; Hair et al., 2009).

Para finalizar, en sexto lugar se realizó un análisis de invarianza factorial, que se basa en el planteamiento del investigador de si la misma estructura factorial es aplicable a distintos grupos o muestras (poblaciones). En este sentido, la evidencia de validez de constructo en un grupo no garantiza que el constructo sea válido para otras muestras, por lo que la contrastación de la invarianza factorial se centrará en analizar si existe equivalencia en la estructura factorial de varios grupos. Este objetivo, según Ábalo, Lévy, Rial y Varela (2006), se traduce en determinar si la relación entre los indicadores y las variables latentes del modelo se mantiene en las muestras analizadas. Por tanto, la importancia del análisis multigrupo se sustenta en la asunción de que un mismo instrumento opera de la misma manera para cada grupo considerado, suponiendo que en todos los casos el constructo medido tiene la misma estructura teórica. En el presente estudio, el análisis multigrupo se realizó para evaluar la estructura del modelo de medida en función del tipo de AADD (con técnico y virtuales), así como también para evaluar las trayectorias estructurales propuestas que relacionaban las variables latentes en función igualmente del tipo de AADD (con técnico y virtuales).



## **CAPITULO 10.- ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

---



## **10.1.- Análisis estadístico descriptivo y de fiabilidad de los ítems de las distintas escalas.**

Para el análisis de los ítems se utilizan los estadísticos descriptivos comentados en el capítulo anterior. De esta manera, dentro de este apartado se muestran los resultados descriptivos obtenidos en los diferentes ítems de las escalas que componen el cuestionario empleado: experiencia de servicio, valor percibido, satisfacción del cliente e intención de comportamiento.

Además, se realiza el análisis de consistencia interna determinándose a través del coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) para cada escala. Adicionalmente, también se comprobó el índice de homogeneidad corregido (IHC) cuyo valor supone la correlación entre el ítem y el resto del test sin contar al ítem (Peters y Van Vorhis, 1940), siendo el mínimo aceptable de ,25 - ,30 (Nunnally y Bernstein, 1995), así como también el valor de alfa de Cronbach si se elimina el ítem como una opción estadística para aumentar la fiabilidad de la escala.

### **10.1.1.- Análisis de la escala de experiencias de servicio.**

Esta escala está compuesta inicialmente por un total de 16 ítems, donde en todos los casos la valoración media supera el punto medio de la escala, situándose el rango entre 6,67 (ítem EX11) y 7,91 (ítem EX16). Todos los ítems mostraron índices de normalidad adecuados (Finney y DiStefano, 2006) tanto para la asimetría ( $As < 2$ ) como para la curtosis ( $Ku < 7$ ) (Tabla 10.1). El

valor para el IHC supera el umbral mínimo recomendado y la eliminación de ítems no supondría un aumento de la fiabilidad. La fiabilidad de la escala es de  $\alpha=,963$ .

Tabla 10.1. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de experiencia de servicio

Ítem	M	DE	Mo	As	Ku	IHC	$\alpha$ sin ítem
EX1	7,86	1,96	8	-1,19	1,57	,81	,959
EX2	7,32	2,11	8	-,91	,61	,75	,960
EX3	7,48	2,05	8	-1,00	,87	,82	,959
EX4	7,87	1,97	10	-1,18	1,36	,81	,959
EX5	7,69	2,08	10	-1,07	,97	,71	,961
EX6	7,01	2,17	8	-,78	,30	,82	,959
EX7	6,96	2,22	8	-,72	,17	,70	,961
EX8	7,72	2,09	10	-1,08	,96	,77	,959
EX9	6,71	2,56	8	-,62	-,46	,67	,962
EX10	7,43	2,21	8	-,99	,62	,81	,959
EX11	6,83	2,29	8	-,71	,02	,79	,959
EX12	6,67	2,47	8	-,66	-,28	,64	,962
EX13	7,36	2,47	10	-,98	,25	,74	,960
EX14	7,31	2,10	8	-,97	,80	,73	,960
EX15	7,65	2,15	8	-1,13	,98	,85	,958
EX16	7,91	2,07	10	-1,25	1,40	,87	,958
Alfa de Cronbach							,963

### 10.1.2.- Análisis de la escala de valor percibido

Se trata de una escala unidimensional que está formada por 7 ítems. La valoración media de los ítems se sitúa entre 6,76 (ítem VP6) y 7,56 (ítem VP1), cumpliendo todos el criterio de normalidad recomendado de asimetría y curtosis (Finney y DiStefano, 2006) (Tabla 10.2). El valor de IHC resultó adecuado y la fiabilidad de la escala elevada ( $\alpha=,958$ ), mostrando la posibilidad de incrementar este valor con la eliminación del ítem VP6 ( $\alpha=,967$ ).

Tabla 10.2. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de valor percibido

Ítem	M	DE	Mo	As	Ku	IHC	$\alpha$ sin ítem
VP1	7,56	2,14	8	-1,10	1,01	,78	,957
VP2	7,17	2,28	8	-,84	,20	,90	,948
VP3	7,13	2,30	8	-,82	,17	,90	,948
VP4	6,91	2,38	8	-,67	-,18	,89	,948
VP5	7,09	2,40	10	-,78	-,01	,91	,947
VP6	6,76	2,37	8	-,63	-,20	,66	,967
VP7	7,14	2,34	10	-,80	,05	,92	,946
Alfa de Cronbach							,958

### 10.1.3.- Análisis de la escala de satisfacción del cliente

Al igual que la escala de valor percibido, la escala de satisfacción es unidimensional y la forman un total de 6 ítems. En este caso, las puntuaciones fueron muy homogéneas y no hubo ítems con valoración media inferior a 7, situándose el rango entre 7,56 (ítem SA2) y 7,80 (ítem SA6). Todos los ítems obtuvieron índices de normalidad adecuados (Finney y DiStefano, 2006) (Tabla 10.3). Todos los ítems mostraron un IHC adecuado y la fiabilidad de la escala fue muy elevada ( $\alpha=,982$ ).

Tabla 10.3. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de satisfacción

Ítem	M	DE	Mo	As	Ku	IHC	$\alpha$ sin ítem
SA1	7,61	2,14	10	-1,06	,91	,91	,981
SA2	7,56	2,10	8	-1,04	,89	,88	,979
SA3	7,68	2,04	9	-1,10	1,11	,90	,978
SA4	7,77	2,11	10	-1,22	1,36	,91	,978
SA5	7,73	2,09	10	-1,19	1,31	,91	,977
SA6	7,80	2,08	10	-1,25	1,50	,91	,978
Alfa de Cronbach							,982

#### 10.1.4.- Análisis de la escala de intención de comportamiento

Los 13 ítems que forman esta escala obtienen una valoración media que se sitúa en un rango entre 4,74 (ítem IC9) y 7,76 (ítem IC2), siendo la única escala que cuenta con varios ítems por debajo del punto medio de la escala (ítems IC9 e IC6). Al igual que en las escalas anteriores, todos los ítems se sitúan dentro de los índices de normalidad adecuados (Finney y DiStefano, 2006) (tabla 10.4). El valor IHC sugirió la eliminación del ítem IC6 y el valor alfa de Cronbach fue elevado para la escala ( $\alpha=,859$ ), sin ofrecer la posibilidad de aumentar dicho valor.

Tabla 10.4. Resultados descriptivos de los ítems de la escala de intención de comportamiento

Ítem	M	DE	Mo	As	Ku	IHC	$\alpha$ sin ítem
IC1	7,86	1,96	8	-1,19	1,57	,70	,821
IC2	7,32	2,11	8	-,91	,61	,70	,820
IC3	7,48	2,05	8	-1,00	,87	,71	,820
IC4	7,87	1,97	10	-1,18	1,36	,65	,821
IC5	7,69	2,08	10	-1,07	,97	,50	,831
IC6	7,01	2,17	8	-,78	,30	,23	,856
IC7	6,96	2,22	8	-,72	,17	,42	,837
IC8	7,72	2,09	10	-1,08	,96	,54	,828
IC9	6,71	2,56	8	-,62	-,46	,44	,835
IC10	7,43	2,21	8	-,99	,62	,45	,834
IC11	6,83	2,29	8	-,71	,02	,43	,836
IC12	6,67	2,47	8	-,66	-,28	,39	,838
IC13	7,36	2,47	10	-,98	,25	,49	,832
Alfa de Cronbach							,859

## 10.2.- Análisis estadístico descriptivo en función de la tipología de actividad dirigida.

Dentro de este apartado se exponen los resultados obtenidos para cada una de las escalas utilizadas teniendo en cuenta la tipología de actividad dirigida (AADDT y AADDV). Para ello, se calcularon las valoraciones medias por escala y posteriormente se realizó un análisis de comparación de medias utilizando la prueba no paramétrica U Mann-Whitney, estableciendo si las diferencias entre cada grupo eran o no significativas.

Los datos mostrados en la tabla 10.5 indican que para todas las escalas de evaluación, las AADDT obtienen una valoración media superior, siendo la escala de intención de comportamiento la que muestra una valoración más homogénea, siendo para las actividades con técnico de  $6,88 \pm 1,34$  y para las actividades virtuales de  $6,67 \pm 1,76$ .

Tabla 10.5. Resultados descriptivos de las escalas de evaluación en función de la tipología de actividad

Escalas de evaluación	M	DE	As	Ku
<i>Actividades con técnico</i>				
Experiencia de servicio	7,78	1,55	-1,29	2,18
Valor percibido	7,35	1,96	-,85	0,31
Satisfacción del cliente	8,11	1,77	-1,32	1,87
Intención de comportamiento	6,88	1,34	-,86	1,81
<i>Actividades virtuales</i>				
Experiencia de servicio	6,75	1,85	-,85	,89
Valor percibido	6,75	2,18	-,78	,18
Satisfacción del cliente	7,08	2,17	-,95	,67
Intención de comportamiento	6,67	1,76	-,72	1,07

La prueba de comparación de medias empleada, mostró que las valoraciones obtenidas para las actividades con técnico y las actividades virtuales eran significativamente diferentes, tal y como se refleja en la tabla 10.6, siendo la escala de intención de comportamiento la que mostró un valor de  $p < ,05$ , mientras que el resto de escalas mostraron valores  $p < ,001$ .

Tabla 10.6. Diferencias en función del tipo de actividad

Escalas de evaluación	U Mann-Whitney	$p$
Experiencia de servicio	290499,00	,000***
Valor percibido	381768,00	,000***
Satisfacción del cliente	317133,00	,000***
Intención de comportamiento	426449,00	,012*

Nota: \*  $< ,05$ ; \*\*  $< ,01$ ; \*\*\*  $< ,001$

### 10.3.- Análisis factorial exploratorio.

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) de las distintas escalas utilizadas, analizando previamente la pertinencia de dicho análisis a través de varias pruebas estadísticas explicadas en el capítulo 9. Para ello, se empleó un método de extracción de componentes principales, siendo utilizado el método de rotación Varimax propuesto por Kaiser (1958).

La escala de experiencia de servicio mostró una solución de tres factores (hedónica, social y utilitaria) que explicaban el 74,98% de la varianza. Las pruebas de pertinencia resultaron adecuadas, siendo la prueba KMO adecuada ( $,968$ ) y el test de esfericidad de Bartlett significativo ( $\chi^2_{120}=27958,08$ ;  $p < ,001$ ). Tanto los pesos factoriales como las comunalidades fueron superiores a  $0,50$  (tabla 10.7).

Tabla 10.7. Matriz de componentes rotados de la escala de experiencia de servicio

Ítem	1	2	3	Comunalidades
EX1	,851			,793
EX2	,790			,695
EX3	,852			,782
EX4	,847			,785
EX5	,751			,649
EX6		,853		,768
EX7		,742		,639
EX8		,807		,747
EX9		,710		,750
EX10		,843		,750
EX11			,815	,738
EX12			,675	,752
EX13			,772	,771
EX14			,767	,746
EX15			,876	,813
EX16			,899	,817

La escala de valor percibido fue unifactorial. La prueba KMO fue satisfactoria (.926) así como el test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{21}=16647,26$ ;  $p<,001$ ) mostrando por tanto una pertinencia adecuada. La escala mostró una varianza explicada del 80,56%, y tanto los pesos factoriales como las comunalidades fueron adecuadas (tabla 10.8).

Tabla 10.8. Matriz de componentes rotados de la escala de valor percibido

Ítem	1	Comunalidades
VP1	,843	,711
VP2	,937	,878
VP3	,938	,880
VP4	,928	,862
VP5	,938	,881
VP6	,732	,535
VP7	,945	,892

La escala de satisfacción, igualmente unifactorial como la escala de valor percibido, mostró una pertinencia adecuada con un valor para la prueba KMO=,933 y significatividad en el test de esfericidad de Bartlett

( $\chi^2_{15}=19987,99$ ;  $p<,001$ ). La varianza explicada fue del 91,82% obteniéndose valores satisfactorios tanto para las comunalidades como para los pesos factoriales (tabla 10.9).

Tabla 10.9. Matriz de componentes rotados de la escala de satisfacción.

Ítem	1	Comunalidades
SA1	,938	,880
SA2	,952	,906
SA3	,964	,929
SA4	,966	,933
SA5	,967	,935
SA6	,962	,926

Por último, la escala de intención de comportamiento mostró una solución tridimensional (fidelidad, sensibilidad al precio, y respuesta) que explicaba el 67,89% de la varianza. Tanto el índice KMO ( $,871$ ) como el test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{66}=14185,55$ ;  $p<,001$ ) indicaron que el análisis factorial era pertinente. Los resultados sugirieron la eliminación de los ítems IC7 e IC10, pues tanto los pesos factoriales como las comunalidades obtenidas fueron inferiores al criterio mínimo recomendado (tabla 10.10).

Tabla 10.10. Matriz de componentes rotados de la escala de intención de comportamiento

Ítem	1	2	3	Comunalidades
IC1	,916			,876
IC2	,927			,896
IC3	,913			,878
IC4	,835			,759
IC5	,705			,515
IC7	,451			,273
IC8		,768		,742
IC9		,868		,790
IC10			,469	,422
IC11			,799	,652
IC12			,838	,709
IC13			,758	,635

#### 10.4.- Análisis factorial confirmatorio.

Este análisis (AFC) se realizó con el objetivo de comprobar el ajuste del modelo de medida compuesto por las escalas de experiencia de servicio, valor percibido, satisfacción e intención de comportamiento. Para ello, se empleó un método de máximo verosimilitud al ser relativamente robusto incluso cuando se trabaja con muestras que incumplen el supuesto de normalidad (Marôco, 2010).

El modelo de medida propuesto se compone de un total de 8 variables latentes y 39 ítems, considerando así la estructura tridimensional de las escalas de experiencia de servicio y de intención de comportamiento, mientras que valor percibido y satisfacción son unidimensionales.

Los resultados obtenidos en el AFC no fueron completamente satisfactorios. El cociente  $\chi^2/gl$  mostró un valor alto, aunque es necesario considerar que el estadístico  $\chi^2$  es muy sensible al tamaño muestral y en el presente estudio se empleó una muestra muy elevada (Hair et al., 2009). El índice GFI también mostró un valor inferior al límite recomendado de ,90. El valor de los índices incrementales fue adecuado ( $RMSEA=,065$  ( $CI=,064$ ,  $,067$ );  $NFI=,930$ ;  $TLI=,931$ ;  $CFI=,93$ ) (tabla 10.11).

Tabla 10.11. Índices de ajuste del modelo de medida original

Índices	Absolutos					Incremental			Parsimonia
	$\chi^2$	gl	GFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	$\chi^2/gl$
Modelo 39 ítems	6226,04	674	,84	,27	,065	,93	,93	,93	9,23

Por tanto, a partir de los datos obtenidos se consideró necesario la modificación del modelo utilizando para ello diversos criterios: (1) el tamaño de la carga es un criterio utilizado para evaluar la fiabilidad del indicador con el constructo que éste pretende medir (Seidel y Back, 2009), por lo que se retuvieron aquellos que presentaron una carga factorial estandarizada ( $\lambda$ ) superior a ,60 (Hair et al., 2009; Fornell y Larcker, 1981); (2) los índices de modificación también suelen ser empleados para comprobar potenciales focos de problemas (Brown, 2006; Hair et al., 2009) pues ofrecen informaciones sobre la mejora del modelo en función de la liberación o fijación de parámetros produciendo una disminución del valor  $\chi^2$ .

Con estas premisas, bajo el primer criterio se eliminó el ítem EX12 ( $\lambda=,51$ ). Sin embargo, fueron los índices de modificación los que sugirieron más cambios en el modelo. Así, se introdujeron covarianzas entre los errores de los ítems SA4 y SA6 de la escala de satisfacción (MI=144,77), en la escala de valor percibido entre los ítems VP2 y VP3 (MI=240,52), entre los ítems VP5 y VP7 (MI=179,46) y entre los ítems EX7 y EX8 (MI=64,23) de la escala de experiencias de servicio. Además, varios ítems mostraron elevados índices de modificación con variables latentes, por lo que se eliminaron del modelo. Es el caso del ítem VP1 y la variable latente valor percibido (IM=412,96), del ítem EX11 y la variable latente la dimensión social experiencias2 (dimensión social) (IM=129,77). El ítem VP4 mostró un valor elevado con las variables latentes valor percibido (IM=81,23) y experiencias3 (dimensión utilitaria) (IM=42,50). Por último, el ítem EX13 mostró igualmente un elevado índice de modificación con los ítems EX14 (IM=51,16), EX15 (IM=28,45) y EX16 (IM=75,20), por lo que también fue eliminado. Así, el modelo reespecificado resultante se

compone de 34 ítems, que mostraron un ajuste satisfactorio en los diferentes índices considerados (tabla 10.12).

Tabla 10.12. Índices de ajuste del modelo de medida modificado

Índices	Absolutos					Incremental			Parsimonia
	$\chi^2$	gl	GFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	$\chi^2/gl$
34 ítems	2780,15	495	,92	,21	,049	,96	,97	,97	5,61

Las cargas factoriales superaron en todos los ítems el valor ,60, en un rango entre ,61 (ítem IC5) y ,96 (ítem IC2), evidenciando que cada ítem es capturado apropiadamente en su respectiva variable latente. En cuanto a la consistencia interna, comprobada a través de la fiabilidad compuesta, se asumió en todas las variables al obtener valores satisfactorios. La variable IC3 (fidelidad) obtuvo el valor más bajo (,69), prácticamente en el punto de corte ,70 recomendado, situándose cinco variables por encima de ,90. En cuanto a la varianza media extractada, los valores obtenidos se situaron en un rango entre ,60 y ,90, evidenciando la existencia de validez convergente al exceder todos los valores el punto de corte recomendado de ,50 (Fornell y Larcker, 1981) (tabla 10.13).

Tabla 10.13. Fiabilidad compuesta y varianza media extractada

Variables	Fiabilidad compuesta	Varianza Media Extractada
EX1	,92	,75
EX2	,86	,69
EX3	,91	,77
VP	,94	,77
SA	,98	,90
IC1	,94	,75
IC2	,77	,54
IC3	,69	,53

Por último, se calculó la validez discriminante, que indica en qué medida los ítems diseñados para medir conceptos distintos, aunque relacionados, están correlacionados entre sí. En este sentido, la varianza media extractada excede la correlación al cuadrado entre la variable y cualquier otra (Fornell y Larcker, 1981) (tabla 10.14).

Tabla 10.14. Resultados del análisis de validez discriminante

		EX1	EX2	EX3	VP	SA	IC1	IC2	IC3
Variables	VME	,75	,69	,77	,77	,90	,75	,54	,53
EX1		,75							
EX2		,69	,75						
EX3		,77	,73	,67					
VP		,77	,51	,51	,61				
SA		,90	,67	,64	,76	,64			
IC1		,75	,55	,65	,71	,53	,79		
IC2		,54	,06	,05	,05	,03	,06	,09	
IC3		,53	,20	,22	,24	,34	,26	,32	,08

### 10.5.- Análisis de ecuaciones estructurales.

Los modelos de ecuaciones estructurales suponen una herramienta que permiten probar fundamentos teóricos para el análisis de relaciones determinadas. El empleo del análisis de ecuaciones estructurales permitió comprobar las relaciones hipotetizadas de causalidad en el modelo propuesto, compuesto por las variables experiencia de servicio, valor percibido, satisfacción e intención futura (figura 10.1). La gran ventaja de este análisis es que permite proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en el modelo. En este sentido, las relaciones propuestas entre las variables del modelo siguen la

literatura científica expuesta en la primera parte del trabajo, y los resultados facilitarán la comprensión de la influencia de distintas dimensiones (experiencia de servicio, valor percibido y satisfacción) sobre la intención futura del usuario.

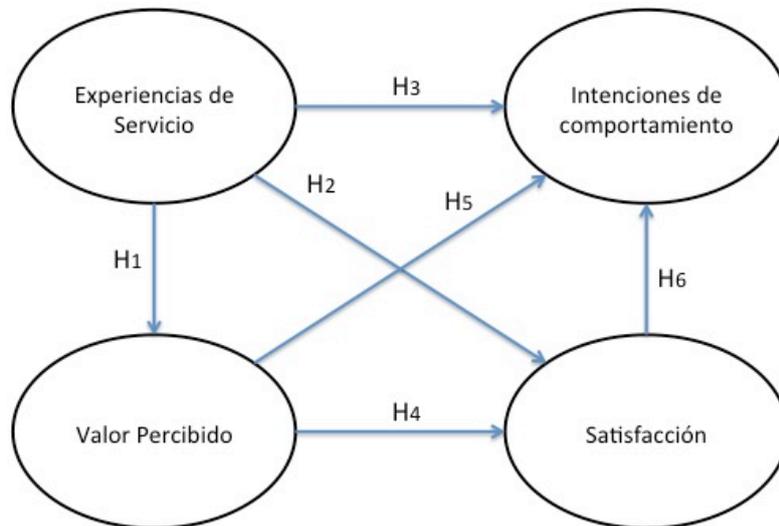


Figura 10.1. Modelo propuesto con la relación de hipótesis.

El modelo teórico hipotetizado mostró un ajuste satisfactorio, con todos los índices considerados dentro del ajuste adecuado: GFI=,97; RMR=,25; RMSEA=,05; NFI=,96; TLI=,97; CFI=,97;  $\chi^2/gf=5,90$ . En el modelo, se encuentran valores predictivos que explican el 62,3% de la varianza del valor percibido, el 89,7% de la varianza de la satisfacción y el 80,8% de la varianza de la intención futura (figura 10.2).

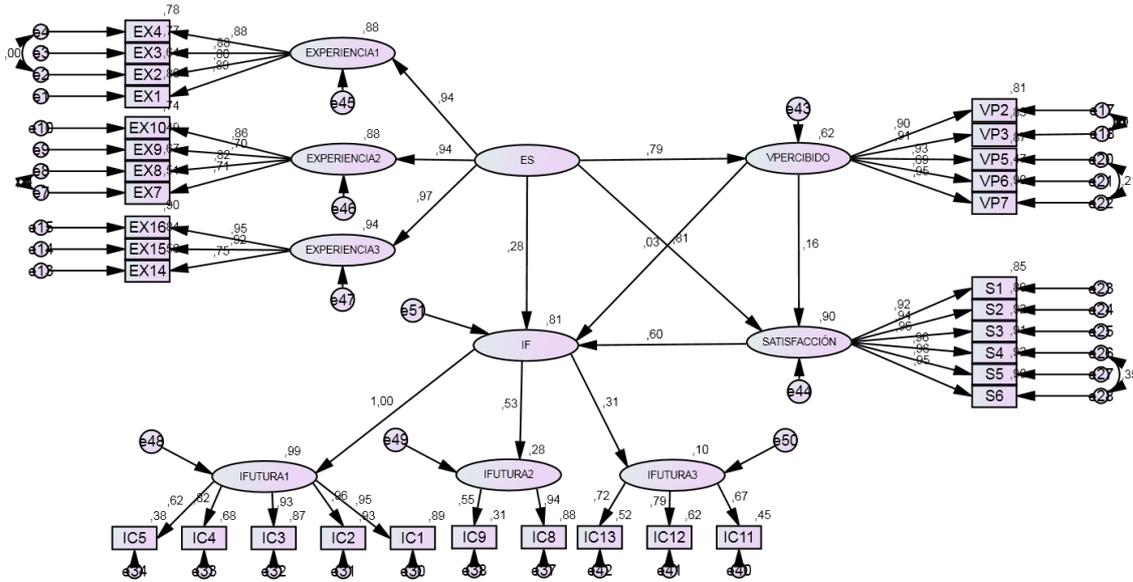


Figura. 10.2. Modelo ajustado de las experiencias de servicio, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento.

El análisis de trayectorias causales mostró significatividad en todas las relaciones consideradas, con excepción de la relación entre el valor percibido sobre la intención futura. Sin embargo, no todas las variables son igual de determinantes en la intención futura. Así, las variables que mayor valor predictivo presentaron sobre la intención futura, fueron la satisfacción ( $\beta_{\text{satisfacción-intención}}=0,60$ ;  $p=,001$ ) y la experiencia de servicio ( $\beta_{\text{experiencia-intención}}=0,28$ ;  $p=,001$ ). No obstante, en el modelo global, las relaciones más fuertes las mostró la variable experiencia de servicio sobre la satisfacción ( $\beta_{\text{experiencia-satisfacción}}=0,81$ ;  $p=0,001$ ) y sobre el valor percibido ( $\beta_{\text{experiencia-valor}}=0,79$ ;  $p=0,001$ ). Por el contrario, el valor percibido mostró relaciones predictivas débiles con la satisfacción ( $\beta_{\text{valor-satisfacción}}=0,16$ ;  $p=0,001$ ) y con la intención futura ( $\beta_{\text{valor-intención}}=0,03$ ;  $p=0,105$ ), en este caso sin ser significativa.

Tabla 10.15. Coeficientes de regresión estandarizados del modelo de predicción de la intención futura

			Estimate	C.R.	$\beta$	$p$
Valor percib.	< ---	Experiencia	0,989	37,054	0,789	0,001
Satisfacción	< ---	Valor percib.	0,158	9,396	0,163	0,001
Satisfacción	< ---	Experiencia	0,983	36,826	0,813	0,001
Int. futura	< ---	Satisfacción	0,608	13,369	0,604	0,001
Int. futura	< ---	Valor percib.	0,033	1,620	0,034	0,105
Int. futura	< ---	Experiencia	0,339	6,212	0,279	0,001

Se incluyó además un examen del modelo estructural evaluando el ajuste para cada grupo, así como también las relaciones existentes entre las diferentes variables. De esta manera, el ajuste de los modelos fue aceptable tanto para el grupo de AADDT como para el grupo de AADDV, tal y como se expone en la tabla 10.16.

Tabla 10.16. Índices de ajuste de los modelos estructurales en función de los grupos

Modelo	Absolutos					Incremental			Parsimonia
	$\chi^2$	gl	GFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	$\chi^2$ /gl
AFC									
AADDT	1969,97	447	,90	,25	,040	,95	,95	,96	4,40
AADDV	1664,16	447	,88	,23	,058	,94	,95	,96	3,72

Los coeficientes estandarizados para cada modelo se exponen en la tabla 10.17. Los diferentes análisis de trayectorias mostraron relaciones positivas y significativas, excepto en el grupo de AADDV para la relación entre el valor percibido y la intención futura ( $\beta_{\text{valor-intención}}=-0,028$ ;  $p=,499$ ). Las relaciones para el grupo de AADDT mostraron mayor influencia entre las variables experiencia de servicio y satisfacción ( $\beta_{\text{experiencia-satisfacción}}=0,852$ ;  $p=,001$ ), así como entre la experiencia de servicio y las intenciones futuras ( $\beta_{\text{experiencia-intención}}=0,329$ ;  $p=,001$ ). Para el resto de trayectorias, el grupo de AADDV mostraron relaciones más fuertes.

Tabla 10.17. Coeficientes de regresión estandarizados del modelo de predicción de la intención futura en función de los grupos

			AADDT			AADDV		
			Estimate	C.R.	$\beta$	Estimate	C.R.	$\beta$
VP	< ---	EX	1,064	27,263	0,764***	1,023	24,033	0,822***
SA	< ---	VP	0,122	6,709	0,135***	0,194	5,847	0,195***
SA	< ---	EX	1,065	30,269	0,852***	0,943	19,270	0,761***
IC	< ---	S	0,553	9,293	0,574***	0,650	9,468	0,634***
IC	< ---	VP	0,088	4,726	0,102***	-0,029	-0,676	-0,028
IC	< ---	EX	0,396	5,439	0,329***	0,309	3,455	0,244***

Nota: VP = Valor percibido; EX = Experiencias de servicio; SA = Satisfacción; IC = Intenciones de comportamiento

### 10.6.- Análisis de invarianza factorial.

Tras comprobar la estructura factorial del modelo de medida con 32 ítems, considerando las estructuras tridimensionales de la escala de experiencia de servicio y de intención de comportamiento, se procedió a evaluar la invarianza del modelo en función de la tipología de AADD impartida: AADDT y AADDV. Para ello, se realizó un análisis multigrupo con el objetivo de examinar si los componentes de la escala operan como equivalentes en función de los grupos (Byrne, 2008). De esta forma, en el análisis factorial confirmatorio multigrupo se realizó la evaluación del modelo sin restricciones y el modelo de pesos factoriales fijos (Loehlin, 2003), basándose en el cambio en el valor CFI (Byrne, 2009) que debe ser inferior a .01 (Cheung y Rensvold, 2002) en lugar de la diferencia del valor  $\chi^2$  al ser demasiado restrictivo.

Los resultados obtenidos en la comparación de los dos grupos de AADD, tanto el modelo sin restricciones como el modelo con pesos factoriales fijos obtuvieron índices de ajuste aceptables (tabla 10.18). La diferencia en los cambios del índice CFI fueron inferiores a .01, indicando así que la estructura

factorial es estable en dos muestras independientes (Loehlin, 2003), en este caso para AADDT y AADDV.

Tabla 10.18. Índices de ajuste de los modelos de invarianza.

Modelo AFC	Absolutos					Incremental			Parsimonia
	$\chi^2$	gl	GFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	$\chi^2$ /gl
Sin restricciones	3374,36	862	,90	,21	,039	,95	,96	,96	3,91
Pesos factoriales fijos	3462,12	886	,90	,23	,039	,95	,96	,96	3,90

### 10.7.- Resumen de las hipótesis soportadas y no soportadas.

Para finalizar con este capítulo, exponemos en la Tabla 10.19 el resumen de las hipótesis soportadas y no soportadas del trabajo de investigación.

Tabla 10.19. Resumen de hipótesis soportadas y no soportadas.

HIPÓTESIS	
H1: Las experiencias de servicio tiene un efecto positivo sobre el valor percibido.	√
H2: Las experiencias de servicio tiene un impacto positivo sobre la satisfacción del consumidor.	√
H3: Las experiencias de servicio tiene un efecto positivo y directo sobre las intenciones de comportamiento.	√
H4: El valor percibido tiene un efecto positivo sobre la satisfacción del cliente.	√
H5: El valor percibido tiene un impacto positivo sobre las intenciones de comportamiento.	X
H6: La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre las intenciones futuras de comportamiento.	√



## **TERCERA PARTE. CONCLUSIONES**

---



## **CAPITULO 11.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**



## 11.1.- Introducción

Esta tesis tenía los objetivos generales de *“realizar un análisis de la percepción del cliente respecto a las actividades dirigidas desarrolladas en una muestra de centros de fitness; analizar la opinión de los clientes de dicha muestra respecto a las actividades dirigidas, comparando las actividades realizadas con un técnico y las virtuales para conocer si existen diferencias significativas; así como comprobar la existencia o no de diferencias entre las actividades dirigidas, y sus implicaciones en la cadena de valor del cliente. Es decir, si existen diferencias entre la percepción de los dos grupos de actividades, así como su influencia en factores clave como: el valor percibido, el grado de satisfacción y la fidelidad”*. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión de toda la literatura académica relativa a los factores intervinientes para acercar al lector a la fundamentación que respalda y estructura el trabajo desarrollado.

Para una mejor comprensión de los resultados, se ha realizado una comparación de los datos obtenidos de la muestra en relación a las características sociodemográficas, y el perfil de los usuarios con respecto a otros estudios dentro del sector. Posteriormente, se lleva a cabo un recorrido por cada una de las hipótesis planteadas con objeto de ir haciendo balance entre resultados obtenidos y conclusiones encontradas en otros estudios académicos.

En este sentido, es necesario recordar que los estudios referentes al análisis de las actividades dirigidas son escasos en relación a las variables tratadas en esta tesis doctoral (Baena-Arroyo et al., 2013, 2016; Celestino y Biencinto, 2012; Serranillos et al., 2009), orientados en la gran mayoría de las ocasiones al estudio global de los centros de fitness (Berlin et al., 2010; Bernal, 2014; García, 2012; García et al., 2015; Lee et al., 2011; MacIntosh y Doherty, 2010; MacIntosh, Doherty, Walker y 2010; Theakou et al., 2008).

Para iniciar este capítulo, se tratarán aquellos resultados vinculados a la percepción del cliente en relación a las experiencias de servicio, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento. Se realizará un análisis comparativo entre los datos obtenidos y los revisados en la literatura académica. Se continuará con los efectos encontrados entre las variables que repercuten en las AADD, y que a su vez lo hacen en la percepción del usuario, derivando en la fidelidad del cliente.

Finalmente se concluirá en una comparativa entre las tipologías de actividad analizando y visualizando la prevalencia de cada una de ellas según la percepción del cliente respecto a las variables estudiadas.

## **11.2.- Discusión**

En el capítulo 3 se llevaba a cabo un análisis de las AADD y cómo su incorporación en la oferta dentro de los centros de fitness es cada vez más importante. Para una mayor claridad en los datos recogidos, se pasa a

elaborar varios perfiles diferenciados. En un primer lugar, el perfil de usuario de las AADD (con técnico y virtuales); en segundo lugar, el perfil de usuario de las AADDT; y en un tercer lugar, el perfil de usuario de las AADDV. De esta manera se constatan la peculiaridades, diferencias o similitudes de los mismos y respecto a otros estudios.

Los usuarios que tienen preferencia por las AADD se caracterizan por ser del género femenino en un 68,1%, con una media de edad que se encuentra entre los 19 y 30 años representando un 34%. Son usuarios con una formación preferentemente universitarios (36,5%). En relación a la ocupación, los usuarios son trabajadores en su mayoría (40%). En relación a los usuarios que tienen preferencia por las AADDT, se caracterizan por ser del género femenino en un 78%, la media de edad que asisten a este tipo de actividad se encuentra entre los 19 y 30 años representando un 34,2%. Con formación universitaria (43%). Son usuarios que disponen de trabajo (33,2%). Referentes a los usuarios que tienen preferencia por las AADDV se caracterizan por ser del género femenino en un 54%, la media de edad que asisten a este tipo de actividad se encuentra entre los 19 y 30 años representando un 33,6%. Con una formación preferente en Bachillerato/FP (32,6%). Son usuarios que trabajan la mayoría (49,9%).

En este sentido estos datos coinciden con otros estudios previos en cuanto a su distribución de género para los tres perfiles AADD, AADDT y AADDV (Afthinos et al., 2005; Bodet, 2006; García et al. 2014; García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011; Pinillos, 2004; Sanz et al., 2005); sin embargo, los datos contrastan con los obtenidos por otras investigaciones (Águila et al., 2009; Barros y Gonçalves, 2009; Colado, 2001; García, 2012; Dhurup et al.,

2006; Muyor, Aguila, Sicilia y Orta, 2009; Nuviala et al., 2008). Resulta coincidente en relación a las AADDV con Baena-Arroyo et al. (2016) al tener menos diferencias porcentuales en el género. Si ahondamos en los parámetros de edad, los resultados son coincidentes en el margen de 19 a 30 años como el margen de edad que asisten a este de actividades (CSD, 2015; García, 2012) tanto para las AADD y las AADDT. En relación a las AADDV nos encontramos con pocos registros aunque coincidentes (Baena-Arroyo et al. 2013, 2016). No obstante, el siguiente margen de edad es el superior (31 a 40 años) con valores muy similares a otros estudios (García, 2012; Pinillos, 2004), considerando que la población está sufriendo un envejecimiento progresivo, y donde la población, a pesar de ello, sigue asistiendo al centro de fitness.

Otro elemento relevante es la formación de los usuarios. En este sentido, el perfil de este estudio es coincidente con otras investigaciones en relación a las AADD y las AADDT donde la mayoría de los usuarios tiene formación universitaria (Baena-Arroyo et al., 2016; García, 2012). Aunque resulta llamativo que en el caso de las AADDV la mayoría disponga una formación ligeramente inferior (Bachillerato/FP). Se podría considerar que el uso de las AADDV puede resultar sencillo para cualquier usuario o que el perfil universitario valore la incorporación del personal técnico durante la actividad.

Por último, en relación al nivel de ocupación los tres perfiles son coincidentes en reseñar que el usuario tipo es una persona que trabaja coincidiendo con otros estudios y análisis (Baena et al., 2016; García, 2012; CSD 2015). En este sentido, hay que destacar que tuvimos que incluir la opción NS/NC (no sabe/no contesta) para respetar la privacidad del encuestado en este dato. De hecho, el resultado obtenido es la segunda

opción elegida (24,8%) generando ciertas dudas en relación a los valores comparados.

Por otro lado, uno de los aspectos fundamentales tratados a lo largo de este estudio fue qué piensa y qué percibe el cliente en las AADD. El modelo que se presenta trata de profundizar en las experiencias de servicio y su repercusión con las variables como el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento.

En este sentido, el estudio de las experiencias de servicio lleva desarrollándose durante varias décadas en otros sectores como el turismo y el comercio (Klaus y Maklan, 2012; Otto y Brent, 1996), y en el caso de los centros de fitness cada vez nos encontramos con más estudios (García y Sañudo, 2013). Sin embargo, en el caso de las AADD se está iniciando una línea de trabajo debido a la importancia que éstas tienen en la industria y su importancia en la percepción de la experiencia de los clientes (IHRSA, 2013). Los resultados presentados en este trabajo aportan conocimiento sobre esta variable, planteando las bases para la comprensión de este constructo en el sector de los centros de fitness y los servicios ofertados.

En primer lugar, se confirma la validez y la fiabilidad de la escala de experiencias de servicio que fue capaz de explicar el 74,98% de la varianza, mostrando una solución de tres dimensiones (hedónica, social y utilitaria). Sin embargo, no corresponden con los resultados en otros estudios (Klaus y Maklan, 2012; Rosembaum y Massiah, 2011; Siddiqui y Tripathi, 2011) que obtuvieron una solución de cuatro dimensiones al igual que Otto y Brent (1996), o las propuestas duales (hedónicas y utilitarias) de Dhar y Wertenbroch (2000) y Chitturi et al. (2007). En este sentido, los resultados que se han

obtenido son similares a los de Otto y Brent (1996) con la particularidad de que la dimensión social y bienestar mental se fusionan en una misma dimensión (dimensión social) según los resultados en esta tesis doctoral.

Las pruebas de pertinencia ofrecieron resultados adecuados y los pesos factoriales superaron el valor mínimo con creces. En el caso de la valoración de las dimensiones: tanto la dimensión hedónica como la utilitaria ofrecen los mejores resultados y una valoración ligeramente inferior para la dimensión social al igual que estudios previos (Klaus y Maklan, 2012; Otto y Brent, 1996). En relación a la validez discriminante la dimensión social ofreció unos escuetos valores muy cercanos al punto de ajuste. Esta circunstancia puede deberse al volumen de la muestra tal y como se contempla Hair et al. (2009).

Las aportaciones efectuadas por diferentes autores ponen de manifiesto la necesidad de crear experiencias de consumo (Prahalad y Ramaswamy, 2004) ya que no es algo que dispongan los recursos, sino que es creado por los consumidores al utilizarlos (Vargo y Lusch, 2004). Se ha de subrayar que dicha experiencia se logrará siempre que se involucren en el servicio y se traducirá en experiencias de servicio favorables (Alam y Perry, 2002).

De este modo en la industria del fitness, aunque muchos de los usuarios asistan por razones de salud (componente utilitario), los servicios prestados se pueden considerar más hedónicos y por ello, encaminarse al componente más emocional como propugnan Bigné et al. (2007), ya que buscan una experiencia más placentera (Zoltak, 2004). Como ha quedado de manifiesto en esta discusión, cobra mayor importancia el hecho de que el gerente sea capaz de comprender las expectativas y emociones de los clientes para que, con una

buena gestión de las mismas, el cliente se sienta satisfecho y se influya en su lealtad.

En relación al valor percibido, los resultados ofrecen una solución unidimensional con una fiabilidad de la escala elevada coincidiendo con los resultados contenidos por otros autores en centros fitness (Avourdiadou y Theodorakis, 2014; Baena et al., 2016; Bodet, 2012; Calabuig et al., 2015, Kunkel et al., 2016; Theodorakis et al., 2014). Sin embargo no ocurre lo mismo en trabajos como Martin et al. (2010) donde se propone una solución multidimensional. Se confirma la validez y la fiabilidad de la escala ofreciendo una varianza explicada del 80,56%, y con pesos factoriales adecuados.

Por parte de la satisfacción, se plantea una solución unidimensional (Cronin et al. 2000; Pedragosa et al., 2015; Silla-Merchán et al., 2014) con una fiabilidad elevada, al contrario que otros estudios que plantean una solución multidimensional (Celestino y Biencinto, 2012; Calabuig et al., 2014; Cronin y Taylor, 1992; Elasri et al., 2015). La escala fue capaz de explicar el 91,82% de la varianza, mostrando valores para los pesos factoriales muy satisfactorios (Avourdiadou y Theodorakis, 2014; Elasri et al., 2015; Theodorakis et al., 2014).

La escala de intenciones de comportamiento ofreció una solución multidimensional con la necesaria eliminación de dos ítems para mejorar los valores de fiabilidad de la escala, al contrario que otros estudios que plantean una solución unidimensional (Calabuig et al., 2015; Theodorakis et al., 2014). La solución tridimensional se compone de los constructos fidelidad, sensibilidad al precio y respuesta, que explicaban el 67,89% de la varianza. En la valoración de las dimensiones, la fidelidad resultó ser la mejor valorada

coincidiendo con otros estudios y la dimensión capacidad de respuesta la peor valorada, muy cerca del valor mínimo recomendado. En relación a la validez discriminante la dimensión capacidad de respuesta ofreció unos escuetos valores muy cercanos al punto de ajuste, aspecto que se tratarán en las limitaciones del estudio para una mejor comprensión.

A la hora de comprobar el ajuste del modelo a través de las diferentes escalas se tuvo que realizar una serie de ajustes para mejorar el modelo propuesto que pasó de ocho variables y 39 ítems a una solución resultante de ocho variables y 34 ítems. Tras la reestructuración el ajuste resultó satisfactorio obtenido a través de la fiabilidad compuesta y debido a los valores satisfactorios de todas las variables.

En relación al modelo de ecuaciones estructurales se ha podido comprobar como las relaciones propuestas entre variables siguen la literatura científica expuesta y los resultados facilitan la comprensión de las dimensiones sobre las intenciones de comportamiento del usuario. Por ello, el modelo ofrece valores predictivos que explican el valor percibido con una varianza del 62,3%; la satisfacción con una varianza del 89,7%; y las intenciones de comportamiento con una varianza del 80,8%, con valores cercanos a los ofrecidos por García et al., (2016).

Uno de los resultados más destacados fue la significatividad de todas las relaciones consideradas, a excepción del valor percibido sobre la intenciones de comportamiento. Las variables que mayor valor predictivo obtuvieron sobre las intenciones de comportamiento fueron la satisfacción (Martín et al., 2008; Silla-Merchán et al., 2014; Yoshida, 2017) y las experiencias de servicio, al igual que en otros estudios (García y Sañudo,

2013; Klaus y Maklan, 2012; Zomerdiik and Voss, 2010) dada la importancia que están teniendo como predictoras del comportamiento del consumidor. Las relaciones entre experiencias de servicio y el valor percibido fueron adecuadas y ajustadas a otros estudios (Kim y Choi, 2013) y entre las experiencias y la satisfacción también ofrecieron resultados muy similares a los obtenidos por Kuppelweiser y Finsterwalder (2011) destacando que la satisfacción genera parte del proceso de co-creación de la experiencia. Asimismo, la satisfacción y las intenciones de comportamiento ofrecieron unos resultados directos y positivos (Barros y Gonçalves, 2009).

Si analizamos el modelo global, las relaciones más fuertes se mostraron por parte de las experiencias de servicio sobre la satisfacción, relación coincidente en otros estudios (Klaus y Maklan, 2012) y sobre el valor percibido tal y como se refrenda en estudios previos (Gil et al., 2008). Por otra parte, el valor percibido mostró relaciones débiles con la satisfacción (Howat y Assaker, 2013) resultando sorprendente la correlación teniendo en cuenta la fortaleza que tienen dicha relación en la literatura (Calabuig et al., 2010, 2015; Cronin et al. 2000; Higtower et al., 2002; Gallarza y Gil, 2006), y con las intenciones de comportamiento sin llegar a ser significativas, al contrario de los resultados en otras fuentes académicas (Calabuig et al., 2010, 2015; Clemes, Brush y Collins, 2011; Zhang y Li, 2014).

El valor percibido ha resultado una variable interesante debido a los valores obtenidos, pero su relación con el resto del modelo se ha visto reducido no considerándose un factor clave en las intenciones de comportamiento. Como se ha comentado, la relación entre los beneficios y sacrificios, se establece como el lugar donde las respuestas afectivas de los

usuarios se convierten en impulsoras de la misma, y por lo tanto del comportamiento posterior (Bigné et al., 2007) ya que las emociones positivas y la satisfacción están ligadas a la lealtad. Es por este motivo introducir la gestión emocional en el marco de la satisfacción se convierte de vital importancia, al igual que modelar e incluir las variables emocionales supone una prioridad para la satisfacción (Oliver, Rust y Varki, 1997; Wirtz y Bateson, 1999).

En relación a los datos ofrecidos por la comparación de las escalas según tipo de actividad, las AADDT obtuvieron valores medios superiores a las AADDV, al igual que otros estudios previos (Baena et al. 2013, 2016). En su momento, los argumentos esgrimidos consideraban la seguridad durante la realización de la actividad, ya que durante las AADDV el personal técnico no se encuentra físicamente, la falta de información o la falta de motivación que aporta el técnico deportivo (Marcos, Orquín, Belando y Moreno-Murcia, 2014), incluyendo la metodología y las emociones que genere el técnico durante la actividad (Silla-Merchán et al., 2014), así como también la competencia que demuestre el personal técnico (Pedragosa et al., 2015). La escala que ofreció un resultado más homogéneo fueron las intenciones de comportamiento (6,88 para AADDT y 6,67 para AADDV). Es decir, los usuarios consideran repetir el proceso de compra con valores muy similares sin grandes diferencias entre actividad virtual o con técnico.

Respecto a los valores mostrados en las escalas, las AADDT obtuvieron valores medios superiores a las AADDV siendo significativamente superiores. Sin embargo, todos los valores de las AADDV superan los seis puntos de valoración (Baena et al., 2016). En ese sentido, los factores que seguimos

considerando para argumentar este resultado son la flexibilidad de los horarios y la autorregulación de la actividad por parte del cliente.

También se llevó a cabo el modelo estructural por cada grupo, así como las relaciones existentes entre las diferentes variables. El modelo fue aceptable para los dos grupos (AADDT y AADDV). Los resultados ofrecen relaciones positivas y significativas a excepción de una relación dentro de las AADDV que se expone más adelante. Si se diferencia por grupo, dentro de las relaciones en las AADDT la relación que mayor influencia obtuvo fue entre las experiencias de servicio sobre la satisfacción y sobre las intenciones de comportamiento, obteniendo relaciones positivas y significativas en el resto de las relaciones, coincidiendo con los resultados de Silla-Merchán et al., (2014) y Morente, Yaques y Zabala (2015).

Respecto a las relaciones dentro de AADDV, la única excepción se encuentra en las AADDV en la relación entre el valor percibido y las intenciones de comportamiento (al igual que pasaba con el modelo general) con valores negativos y encontrando en la literatura resultados completamente opuestos (Calabuig et al., 2010; Cronin et al. 2000; Hightower et al., 2002; Gallarza y Gil, 2006). El resto de relaciones obtienen valores positivos y significativos destacando las relaciones entre experiencias sobre valor percibido ( $\beta = 0,822$ ), y experiencias sobre satisfacción (Klaus y Maklan, 2012). Asimismo, destaca la relación entre satisfacción sobre intenciones de comportamiento, ya que obtiene valores superiores ( $\beta = 0,634$ ) a los obtenidos por las AADDT en esta misma relación ( $\beta = 0,574$ ). Estos resultados, lamentablemente, no pueden ser comparados debido a la inexistencia de estudios previos que revelen información con estas características.

Por último, en el análisis multigrupo para realizar una evaluación en función de la tipología (AADDT y AADDV), se observaron índices de ajuste aceptables, por ello, la estructura factorial es estable en las dos muestras independientes (Theodorakis et al., 2014).

### **11.3.- Conclusiones**

Tal y como se ha ido exponiendo a lo largo de este trabajo, la evolución y los avances observados en la industria del fitness han generado un incremento en la oferta de los servicios de fitness y más concretamente en las actividades dirigidas que se llevan a cabo en los centros de fitness. La incorporación de la tecnología ha sido un hecho fundamental para ampliar esa variedad en la oferta, generando una línea nueva de servicios en los que la participación del personal no es necesaria durante el proceso de prestación del servicio.

Conocer la percepción del cliente en este tipo de actividades puede resultar fundamental para las empresas que se encuentran en el desarrollo de estrategias para mejorar la fidelización de los clientes. Es por ello, que la importancia del cliente es fundamental y adecuar la oferta en los centros de fitness a las necesidades o particularidades de los clientes, es un objetivo diario para los gerentes.

A pesar de este hecho, la falta de estudios que analicen y evalúen estas actividades convierten esta tesis doctoral en una de las primeras

investigaciones que ponen de manifiesto el necesario análisis y estudio de estas relaciones.

La intención de esta tesis es dar respuesta a las preguntas formuladas a lo largo de este documento. Para ello se planteó un modelo teórico que recogía las variables que incidían en la percepción del valor del valor en las actividades dirigidas y cuáles eran las implicaciones que tenían estas relaciones para el usuario.

El modelo se compuso de: las experiencias de servicio, que a su vez se componían de tres dimensiones (hedónica, social y utilitaria); el valor percibido, la satisfacción del cliente, y las intenciones de comportamiento que se componía de tres dimensiones (fidelidad, sensibilidad al precio, y respuesta).

En base a las necesidades de obtener una muestra aceptable, se instó a todos los centros de fitness privados a que participasen, siempre y cuando dispusieran de AADDV en su oferta deportiva. Se pudo contar con diez centros de fitness de dos comunidades autónomas, dando lugar a la respuesta de 1.943 usuarios de los propios centros de fitness.

Una vez recopilados y analizados los datos, y para ofrecer una respuesta a cada una de las preguntas formuladas a lo largo de este trabajo, a continuación se enumeran las conclusiones más importantes de esta tesis doctoral:

Las AADDT y las AADDV muestran diferencias significativas en las experiencias de servicio, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento. Prevalecen las AADDT por encima de las AADDV tanto en

valoraciones globales como en la relación entre variables. Por este motivo los resultados afirman la hipótesis planteada de la existencia de esas diferencias entre tipología de actividad.

Las experiencias de servicio están compuestas por las dimensiones hedónicas, la dimensión social y la dimensión utilitaria, todo lo cual influye positivamente en el valor percibido del cliente. Por este motivo se constata la hipótesis que afirmaba que las experiencias del servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en las actividades dirigidas.

Las experiencias de servicio son elementos fundamentales que mantiene una relación positiva con la satisfacción ya que a una experiencia de servicio positiva se produce una mayor satisfacción. Por ello, la hipótesis que afirmaba que existía una relación existente entre la experiencia de servicio y la satisfacción del cliente según el tipo de actividad, se confirma.

Se ha constatado que las experiencias de servicio se postulan como un aspecto más que significativo en la intenciones futuras de comportamiento del usuario. En base a esto, se ha podido comprobar que las recomendaciones establecidas por la literatura académica muestran que si un cliente percibe positivamente un experiencia tendría una intenciones de comportamiento más positivas con las actividades que realizase, provocando un mayor lealtad a la actividad realizada. Por esta razón, se apoya la hipótesis que establecía que la experiencia de servicio y las intenciones de comportamiento del cliente tiene una relación positiva.

Si las actividades dirigidas ofrecen un correcto servicio y se refleja en un mayor valor percibido por parte del cliente, parece lógico que le usuario tenga un nivel de satisfacción más positivo con la actividad que haya realizado, por lo

que se confirma la hipótesis que planteaba que el valor percibido del cliente puede mejorar el nivel de satisfacción del mismo.

No se cumple que el valor percibido afecte positivamente sobre las intenciones futuras de comportamiento debido a que los resultados han ofrecido la inexistencia de significación entre el valor percibido y las intenciones de comportamiento por parte de los clientes que realizan actividades dirigidas en los centros de fitness.

Por el contrario, si un cliente se siente satisfecho positivamente y realiza una actividad que le produce una aceptable satisfacción, éste provocará que el cliente pueda repetir la realización de la actividad dirigida en un futuro cercano, por lo que se confirma la última hipótesis que establecía que la satisfacción del cliente influyen en las intenciones futuras de comportamiento del cliente en la realización de las actividades dirigidas en los centros de fitness.

#### **11.4.- Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigaciones**

Considerando este estudio como uno de los pioneros en el análisis de las AADDV y AADDT, este trabajo tiene una serie de limitaciones. El objetivo de esta sección dentro de la tesis doctoral es manifestar abiertamente aquellos aspectos que hayan podido dificultar el trabajo de investigación y a partir de los cuales pueden generar futuras líneas de trabajo.

En primer lugar, haber realizado el estudio transversal con tan solo diez centros de fitness trae consigo que los resultados no pueden ser extrapolables a todas las AADD, teniendo en cuenta la cada vez más voluminosa oferta en este tipo de actividades. Así pues, el hecho de ampliar el estudio a un mayor número de instalaciones deportivas, hubiera mostrado una realidad más cercana al contexto real. No obstante, la predisposición de los gerentes para acceder a los usuarios facilitó la recogida de datos.

Otro factor relevante ha sido la imposibilidad de analizar la situación en centros de fitness públicos debido, en la mayoría de los casos, a la inexistencia de oferta en actividad virtual, por lo que hacía imposible su incorporación al estudio. Asimismo la limitación de recursos económicos ha imposibilitado el acceso a otros centros deportivos que disponían de ambas ofertas y que se encontraban fuera del radio de actuación del doctorando.

Al hilo de estas limitaciones, la fidelidad se midió mediante las intenciones de comportamiento, lo cual, aunque es una evaluación que se realiza en numerosas investigaciones relacionadas, no deja de ser una medida subjetiva de comportamiento. Igualmente, algunos resultados concernientes al análisis de validez discriminante ofrecieron unos datos cercanos al punto de ajuste, por lo que sería necesario más pruebas estadísticas para conocer porqué se producen estas limitaciones, o realizar los cálculos con nuevas muestras para poder constatar si estas limitaciones se deben a este estudio en concreto o se traslada a otros escenarios.

Para finalizar, el ámbito profesional necesita “llaves maestras” en las que se puedan basar y ejecutar casi de inmediato en sus instalaciones deportivas. Para ello, conocer el perfil de cliente más idóneo para las

actividades dirigidas es fundamental para su fidelización. Además resulta interesante conocer qué tipo de cliente necesita menos inversión ya que dicha relación interesa a la propia empresa. Sin embargo, la escasez de tiempo ha repercutido que este aspecto no se lleve a cabo, dejando así, una puerta abierta a la investigación.

Este conjunto de limitaciones no se consideran una debilidad de este trabajo de investigación, en contraposición, suponen una fortaleza como puente hacia futuras líneas de investigación y actuación. En concreto, a continuación se exponen una serie de indicaciones para futuras estudios.

Esta tesis doctoral, ha analizado las características de las actividades dirigidas desde el punto de vista de la prestación de un servicio deportivo. Sin embargo como no era uno de los objetivos de la investigación, el instrumento no ofrecía preguntas sobre el resto de actividades o servicios deportivos que se ofertan en los centros de fitness. Por esta razón, se considera necesario conocer las características específicas de este tipo de AADD y si realmente se adaptan a las necesidades de la población actual, donde la población mayor puede convertirse en un nicho de mercado interesante necesitado de actividades adaptadas a sus particularidades.

En base a limitaciones como el acceso a los centros de fitness y el seguimiento de los clientes, un estudio longitudinal ayudaría a comprender cómo evoluciona la experiencia de servicio para el cliente y como podrían aplicarse estrategias para conseguir más valor a través de las actividades. Así como también, resultaría interesante el estudio longitudinal de variables como la fidelidad a través de indicadores como índice real de permanencia, de rotación o de deserción de los clientes a lo largo de un año.

En concreto, estas evaluaciones se deberían analizar según el tipo de actividad dirigida (pilates, ciclo indoor, step, elipting, yoga, HIIT...) y cómo repercutiría en la fidelidad del cliente, ya que una de las características más decisorias en las AADDT es la presencia del personal técnico (Mata, 2011), y además, nos encontramos ante actividades con características muy concretas por cuestiones de maquinaria como es el caso del ciclo indoor (Yaques, 2015). Por esta razón, se entiende que la investigación y el análisis de las diferencias entre las AADDT y AADDV puede ser un tema interesante de estudio en el que seguir profundizando, al constituir una parte del sector cada vez con mayor aceptación.

Tal y como se ha visto, la aparición de nuevas tipologías de centros hace interesante la segmentación de este estudio por tipo de instalación. La progresiva consolidación de los centros *low cost* y la aparición cada vez más frecuente de los centros boutique, hacen muy atractivo el estudio de las actividades dirigidas en este tipo de centros. En el caso de los centros *low-cost* porque en su mayoría, las actividades son virtuales (véase el caso de McFit). Y en el caso de los centros boutique, se plantean actividades dirigidas con un personal técnico especializado y con un alto conocimiento del servicio, ya que el perfil de cliente, es una tipología exigente y que demanda profesionales de calidad y bien formados para la prestación del servicio.

Asimismo, tener conocimiento acerca de las emociones que generan este tipo de actividades sobre el cliente, podría repercutir en un mejor acercamiento a las necesidades que demandan en relación a las actividades dirigidas, así como mejorar la experiencia llevada a cabo a través de las AADDV.

En relación al modelo que recogía la percepción del usuario, se podría incluir en futuros modelos la variable imagen de marca, debido a que cada vez más, los centros mejoran el vínculo de su imagen corporativa con la de los usuarios. Además, esa identificación con el centro de fitness, provoca que el usuario se sienta que forma parte de la organización, induciendo una mejora del proceso de prestación del servicio. Esto es debido, a pesar de que el protagonista es el cliente, a la ayuda en el proceso de co-creación como hemos visto en la revisión de las experiencias de servicio.

### **11.5.- Implicaciones para la gestión**

Tal y como se ha constatado durante este trabajo, el sector del fitness está incrementando la oferta de actividades dirigidas en los centros de fitness, y este hecho se ha visto influido por el incremento de las demandas por parte del cliente, el cual, cada vez exige nuevas fórmulas y posibilidades para la práctica deportiva. Como consecuencia, los gerentes se ven en la necesidad de articular una serie de estrategias para poder sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, donde la tasa de retención de clientes suele ser un indicador muy considerado.

Se ha observado como un 35% de los usuarios que asisten a un centro de fitness, realizan práctica deportiva en el mismo debido a la oferta de actividades dirigidas dentro de sus instalaciones. Por ello, para un gerente de estos centros, conocer los aspectos que resultan determinantes para mejorar

la lealtad de los usuarios a través de estos servicios se convierte en un asunto primordial.

Las conclusiones alcanzadas en este estudio podrían calificarse como relevantes para la industria del fitness, ya que a través de las recomendaciones que se realicen, los gerente puede mejorar la prestación del servicio hacia el cliente en aras de mejorar la lealtad de los mismos. Aunque también, otro agente interviniente que podría considerarse beneficiado por dicho trabajo pudieran ser todos aquellas empresas y proveedores de contenido ya sea para técnicos o virtuales. De esta manera, puede mejorar su producto implementando una serie de mejoras que permitan un ajuste aún mayor de su servicio a las necesidades de su cliente (los centros de fitness) para beneficiar al cliente final (el usuario de los centros de fitness).

En el caso del perfil de las AADDV, no hay grandes diferencias en el género, pero también es un persona joven con estudio medios o superiores que trabaja. Por esta razón debe ponerse especial cuidado a cada tipología de cliente, ajustando la oferta a las necesidades del mismo, incluso planteando la idoneidad de algunos servicios que pudieran apreciar menos y que requieren por parte de los gerentes un inversión económica desmesurada.

Asimismo, el uso indiscriminado de las AADDV, genera una sensación de producto sobrante. Para un usuario, el hecho de disponer del servicio no significa que lo valore adecuadamente. En muchas ocasiones, se puede trabajar con los mismos criterios que para las AADDT, estableciendo los horarios mediante el análisis de la afluencia de los usuarios. Incluso, plantear la posibilidad de que el cliente pudiera elegir el tipo de actividad que desease

realizar de forma virtual, configurando o seleccionando la tipología de actividad.

Otro aspecto también a destacar por parte de las AADDV, es la oportunidad que ofrece a aquellos usuarios que quieren introducirse en una actividad dirigida. En primer lugar, porque les da la posibilidad de iniciarse en la práctica sin problemas de ocupación (en algunos casos, en las clases de AADD es necesario la reserva de una plaza para poder realizar la práctica a una hora concreta en algunos centros de fitness). En segundo lugar, facilita el inicio de la práctica sin necesidad de permanecer durante toda la sesión, ya que el control sobre la actividad es mayor que en las AADDT, y si un cliente considera que no es para él el tipo de actividad no puede dejarla sin verse agraviado por la presión social que puede generar dejar una actividad en mitad de la sesión. En tercer lugar, ofrece una progresividad en la incorporación para la práctica de AADDV, debido a que la gran mayoría de los proveedores de actividad virtual, disponen de diferentes niveles de dificultad. Al contrario que en algunas AADDT donde el nivel de fidelidad del grupo de personas es alto y por lo tanto el nivel técnico desarrollado también lo es, dificultando el acceso a usuarios que no dispongan de las habilidades necesarias para mantener ese ritmo de actividad.

Otro aspecto a considerar es la importancia de la experiencia del servicio, siendo un factor fundamental para la investigación, no sólo por su valor en si, si no también por las implicaciones de cara a la fidelidad del cliente. Por esta razón, la gestión de las experiencias y de todos los elementos que puede intervenir en dicho proceso son fundamentales para una correcta estrategia de fidelización. Para ello, la experiencia del cliente debe ser

placentera desde su entrada por la puerta de la sala donde realiza su actividad. El ambiente, la iluminación, la disposición de la sala, y todos aquellos aspectos que pueden ser controlados por la empresa resultan vitales para ofrecer una experiencia satisfactoria.

Para finalizar, la fidelización del usuario es un elemento fundamental para cualquier gerente de un centro de fitness. Ofrecer una oferta de actividades que permitan el disfrute y la satisfacción del cliente, generando emociones positivas y provocando comentarios positivos hacia ellas y hacia la organización son las claves en la búsqueda de la eficiencia del trabajo. Una gestión eficiente tanto de los recursos humanos como de los recursos tecnológicos facilitan la experiencia del cliente, aumentando el valor que perciba y mejorando la satisfacción del mismo obteniendo un cliente fiel y un buen embajador de los servicios deportivos.

## **REFERENCIAS**

---



## Referencias

- Ábalo, J., Lévy, J. P., Rial, A. y Varela, J. (2006). Invarianza factorial con muestras múltiples. En J. P. Lévy y J. Varela (Coords.), *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales* (259-278). La Coruña: Netlibro.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D. y Nassis, P. (2005). Customers expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Águila, C. (2007). *Sobre el ocio y la posmodernidad. Un análisis sociocrítico*. Sevilla: Wanceulen.
- 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 el Deporte*, 9(33), 81 – 95.
- Alam, I. y Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 515-534.
- Alén, M.E., Rodríguez, L. y Fraiz, J.A. (2007). Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of business research*, 60(2), 153- 160.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, C. y Grouios, 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.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, C. y Grouios, G. (2004b). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36 – 52.
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: finding from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E. W., y Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Andreasen, A.R. (1977). *A taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measures. Conceptualisation and Measurement of Consumer Satisfaction and*

- Dissatisfaction*. Hunt, H.K. (ed.), Cambridge, Mass: Marketing Science Institute (Mayo), 11-35.
- Anguera, M. T. (2003). La metodología selectiva en el deporte. En A. Hernández (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. II) – Metodología* (74-96). Buenos Aires: Tulio Guterman.
- Arbuckle, J. (2006). AMOS 7.0 User Guide. Chicago, IL: SPSS, Inc.
- Armada, E., Martínez-Gallego, F., Segarra, E., y Díaz, A. (2016). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 119-122.
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. Seminario de Actualización en Investigación sobre Discapacidad SAID. Mimeografía no publicada.
- Arias-Ramos, M., Serrano-Gómez, V., y García-García, O. (2016). ¿Existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción del usuario que asiste a un centro deportivo de titularidad privada o pública? Un estudio piloto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(2), 99-110.
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del Consumidor*. México: Editorial Internacional Thomson Editores.
- 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.
- Kleinberger, H., Badgett, M., y Boyce, M. S. (2007). *Turning Shoppers into Advocates: The Customer Focused Retail Enterprise*. IBM Institute for Business Value, Cambridge, MA.
- Baena-Arroyo, M.J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara-Bocanegra, A. (2013). Influencia del valor percibido en la fidelidad de los clientes de actividades virtuales frente a las actividades con técnico en centros de fitness. *Revista Kronos XII* (1), 65-73.
- Baena-Arroyo, M. 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), 0219-227.

- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural evaluation models. *Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Barbado, C. (2011). El ciclo indoor como actividad física saludable. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 394, 53-68.
- Barros, C., y Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Basanta, J. (2007). *Clasificación de las actividades dirigidas en los centros de fitness*. III Congreso Nacional Ciencias del Deporte. Pontevedra: 29-31 de Marzo de 2007. ISBN: 84-978-84-611-6031-0
- Bates, M. (2008). *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities* (2a. Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bentler, P. M. y Bonnet, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M. (2002). EQS 6 Structural Equations Program Manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Berlin, A., Kunkel, T., Daumann, F y Funk, D. (2010). *The perceived consumer value of sport teams-a new multi-dimensional approach*. Trabajo presentado en la 18o European Association of Sport Management, 21(4), 425-438.
- Bernal, A. (2014). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: calidad, valor percibido y satisfacción como factores determinantes*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., y Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Berry, L., Schaeffer, S. y Seiders, K. (2000). *A customer perspective of service convenience*. Trabajo presentado en la Ninth Annual Conference of American Marketing Association's Frontiers in Services, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.
- Berry, L., Carbone, L. y Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *Mit Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A. y Callarisa, L.J. (2000). El valor y la fidelización de clientes: propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 65-78.

- Bigné, J.E., Sánchez, M.I. y Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: Inter-relationship. *Tourism Management*, 22, 607-616.
- Bigné, E., Mattila, A. y Andreu, L. (2007). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, 22(4), 303-315.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 57-71.
- Bitner, M., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., y Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 8(3), 193-205.
- Bleuel, B. (1990). Customer dissatisfaction and the zone of uncertainty. *The Journal of Services Marketing*, 4(1), 49-52.
- Bloemer, M. M. y Kasper, H. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311 – 329.
- Blunch, N. (2008). *Introduction to structural equation modeling using SPSS and AMOS*. London: SAGE Publications.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclass model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Bodet, G. (2012). Loyalty in sport participation services: An examination of the mediating role of psychological commitment. *Journal of Sport Management*, 26(1), 30-42.
- Bolton, R. N., y Drew, J. H. (1992). Mitigating the effect of service encounters. *Marketing Letters*, 3(1), 57-70.
- Boned, C. J., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., y Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España/Professional Profile Of Workers In Spanish Fitness Clubs. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, (58), 195-210
- Booms, B. H., y Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.

- 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*, 7-27.
- Brady, M. K. y Cronin, J. J. (2001). Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviours. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Bratcher, M. (2008). The Secret to Client Retention. *IDEA Fitness Journal*, 5(4), 86-87.
- Brocato, E. D., Voorhees, C. M., y Baker, J. (2012). Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: A scale development and validation. *Journal of Retailing*, 88(3), 384-398.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brunet, F. (2011). *Anàlisi de l'impacte econòmic dels Jocs Olímpics. Mosaic olímpic: recerca multidisciplinària i difusió dels estudis olímpics*. CEO-UAB: 20 anys, 215-235.
- Buttussi, F., Chittaro, L., Nadalutti, D., *Bringing Mobile Guides and Fitness Activities Together: A solution based on an embodied virtual trainer*. MobileHCI'06, September 12–15, 2006, Helsinki, Finland.
- Butz, H.E. y Goodstein, L.D. (1996). Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24, 63-77.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis and Simplis: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cadotte, E.R., Woodruff, R.B. y Jenkins, R.L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305-314
- 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 y el Deporte*, 10(40), 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-balónmano. *Journal Sport of Science*, 8, 67-81.

- Calabuig, F., Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., y Ano, V. (2014). Effect of price increases on future intentions of sport consumers. *Journal of Business Research*, 67(5), 729-733.
- Calabuig-Moreno, F., Prado-Gascó, V., Hervás, J.C., Núñez-Pomar, J., y Sanz, V.A. (2015). Spectator emotions: Effects on quality, satisfaction, value, and future intentions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1445-1449.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestió i promoció.
- Campos, C., Nogales, J. F., y Baena-Arroyo, M. J. (2014). *El Futuro del Gimnasio en Europa*. VIII Congreso Internacional de empresarios de servicios deportivos. Madrid
- Cardinal, B. J., y Spaziani, M. D. (2007). Effects of classroom and virtual" lifetime fitness for health" instruction on college students' exercise behavior. *Physical Educator*, 64(4), 205.
- Caruana, A., Money, A. H. y Berthon, R. (2000). Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338-1352.
- Celestino García, A., y Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness: estudio empírico en centros de la comunidad de Madrid. *European Journal of Human Movement*, (29), 115–132.
- Chaudhuri, A. y Holbrook, M.B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: the Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-94.
- 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.
- Chen, C. Y., Lin, Y. H., y Stotlar, D. K. (2006). Marketing Information System in Fitness Clubs. *International Journal of Eastern Sports & PE*, 4(1).
- Cheung, G. W., y Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.

- Chitturi, R., Raghunathan, R. y Mahajan, V. (2007). Form versus function: how the intensities of specific emotions evoked in functional versus hedonic trade-offs mediate product preferences. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 702-714.
- Chi-Wai, R. K., So-Ning, T. M., Wing-Kuen, K. L., Hui, S. S. C., Ka-Shun, P. W., y Wong, C. C. K. (2011). *Can mobile virtual fitness apps replace human fitness trainer?*. In Information Science and Service Science (NISS), 2011 5th International Conference on New Trends in (Vol. 1, pp. 56-63). IEEE.
- Chi, C. G.Q. y Qu, H. (2007). Examining the structural relationships of destination image, Tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29, 624-636
- Churchill, G.A. y Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Cianfrone, B. A., y Zhang, J. J. (2013). The impact of gamer motives, consumption, and in-game advertising effectiveness: A case study of football sport video games. *International Journal of Sport Communication*, 6(3), 325-347.
- Clarke, H. H. (1976). Application of measurement to Health and physical education. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Clavel San Emeterio, I., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S., y García-Unanue, J. (2016). A prediction model of retention in a Spanish fitness centre. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 300-318.
- 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.
- Colado, J.C., Moreno, J.A., y Vidal, J. (2001). Fitness acuático: una alternativa a las gimnasias de mantenimiento. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 62.
- Collishaw, M., Dyer, L. y Boies, K. (2008). The authenticity of positive emotional displays: client responses to leisure service employees. *Journal of Leisure Research*, 40(1), 23-46.
- Colmenares, O. A. y Saavedra, J.L. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Revista Técnica Administrativa*. Buenos Aires, 6(4). 138-175.
- Conde, L. (2011). Ocio Digital Activo. Beneficios y perjuicios a nivel social y psicológico. *Lecturas: Educación física y deportes*, (161), 9.

- Consejo Superior de Deportes - Ministerio de Educación y Ciencia. (2007). Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005. ESPAÑA. (L. G. Guerrero, Ed.). Madrid.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. y Hess, P. W., (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (2a. Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Crespo, J. (2012). *Los eventos deportivos: calidad de servicio, valor percibido y satisfacción de los espectadores*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal consistency of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. y Hult, 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., Brady, M., Brand, R., Hightower, R. y Shemwell, D. (1997). A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. *The Journal of Service Marketing*, 11(6), 375-391.
- Cronin, J.J y Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Cunningham, R.M. (1956). Brand Loyalty: What, Where, How Much? *Harvard Business Review*, 36, 116-128.
- Day, G. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-36.
- Day, G.S. (1973). *Consumer Behavior: Theoretical Sources*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Day, R.L. (1977). Toward a process model of consumer satisfaction. Conceptualisation and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Hunt, H.K. (Ed.), Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute (Mayo), 153-186.
- Day, R.L. (1983). The next step: commonly accepted constructs for satisfaction research. International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior. Day, R.L. y Hunt, H.K. (Eds.), Bloomington, IN: Indiana University, School of Business, Dept. of Marketing, 113-117.
- Day, R.L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. Advances in Consumer Research. William, D. y Perreault, D. (Eds.), Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 11, 496-499.

- 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.
- De la Orden, C. (2011). *La satisfacción del turista cultural enológico: causas y efectos*. Tesis doctoral. Universidad de Huelva.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30, 16-24.
- Deloitte (2015). *European health & fitness market report 2015*, Manchester, European Active.
- Dhurup, M., Singh, P.C. y Surujlal, J. (2006). Customer service quality at commercial health and fitness centres. *South African journal for research in sport, physical education and recreation*, 28(2), 39- 54.
- Dick, A.S. y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B. y Grewal, D. (1991). The effects of price, brand and store information on buyer's product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28, 307- 319.
- Dhar, R. y Wertenbroch, K. (2000). Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. *Journal of Marketing Research*, 37, 60-71.
- Duman, T., y Mattila, A. S. (2005). The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism Management*, 26(3), 311-323.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 127-131.
- Elosúa, P. y Zumbo, B. (2008). Coeficientes de fiabilidad para escalas de respuesta categórica ordenada. *Psicothema*, 20(4), 896-901.
- Eurostat (2016). *Sport statistics*. European Commission. Luxembourg, European Union.
- 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.

- Finn, A. (2011). Investigating the non-linear effects of e-service quality dimensions on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer services*, 18(1), 27-37.
- Finney, S. J. y DiStefano, C. (2006). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. En G. R. Hancock y R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A second course* (269-314). United States of America: Information Age Publishing.
- Finsterwalder, J., y Kuppelwieser, V. G. (2011). Co-creation by engaging beyond oneself: the influence of task contribution on perceived customer-to-customer social interaction during a group service encounter. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 607-618.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (Enero), 6-21.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Franco, S.C.A., da Costa, V.A., Balcells, M.C., Rodrigues, J.J.F., y Argilaga, M.T.A. (2013). La conducta de los instructores de Fitness: triangulación entre la percepción de los practicantes, auto-percepción de los instructores y conducta observada. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 321-329.
- Frazer, K. (1997). The service experience in two cultures: A behavioral perspective. *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360.
- Fried, G. (2005). *Managing Sport Facility*. Human Kinetics.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. New York, NY: The Free Press.
- Galen, T., Dean, F. y Janet, S. (2005). Consumer satisfaction and identity Theory: A Model of Sport Spectator Conative Loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 98-111.
- Gallardo, L. (2007). Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España – 2005.
- Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S., Hernando-Barrio, E., y Peñas, L. E. (2016). Impacto del comportamiento de los ex-clientes de centros deportivos por tipo de cuota. *Revista de psicología del deporte*, 25(3), 0043-46.

- Gallarza, M. , Gil, I. y Holbrook, M. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 179–191.
- Gallarza, M. G. y Gil, I. (2006). Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista española de investigación de marketing*, 10(2), 25-59.
- García, J., Cepeda, G. y Martín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.
- García, J. (2012). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- García, J. y Fernández, J. (2010b). Programas y servicios para personas mayores en centros de fitness de Sevilla. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 17, 90 – 92.
- García, J. y Pires, 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, 103-106.
- García, J. y Sañudo, J. (2009). La percepción de directores – coordinadores, sobre el acondicionamiento de centros fitness para el usuario mayor. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 8(4), 3 – 20.
- García Fernández, J., y Sañudo Corrales, B. (2013). Las experiencias de servicio en clientes mayores de 50 años y su influencia en la lealtad en centros de fitness privados. *Revista Kronos*. Vol. 12, n. 01-n. 02 (2013)
- 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-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colon, L., y Bernal-García, 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-Ferrando, M. y Llopis-Goig, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. (notas para prensa)

- Gassenheimer, J.B., Houston, F.S. y Davis, J. (1998). The role of economic value, social value and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. *Journal of Academy of marketing Science*, 26(4), 322-337.
- Gentile, C., Spiller, N., y Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Giese, J.L. y Cote, J.A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-34.
- Gil, I y González, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar*, 18(31) 9-18.
- Gil, I., Berenguer, G., y Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial marketing management*, 37(8), 921-939.
- Gil, I., Berenguer, G., González- Gallarza, M. y Fuentes, M. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 31, 31-66.
- Gladden, J. M., y Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.
- Glassman, G. (2004). What is crossfit. *The CrossFit Journal*, 19, 1-7.
- Gómez, J. (1990). Metodología de encuestas por muestreo. En J. Arnau, M. T. Anguera y J. Gómez (Coords), *Metodología de la Investigación en Ciencias del Comportamiento* (239-310). Murcia: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Graf, A., y Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58(1), 1-20.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- 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.
- Gremler, D. D. y Brown, S. W. (1998). Worth beyond revenue: the full value of a loyal customer. *Pursuing Service Excellence: Practices and Insights*, 119-128.

- Grewal, D., Monroe, K. Y. Krishnan, R. (1998). The effects of price comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62, (April), 46-59.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: interaction, dialogue and value. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 13-24.
- Grönroos, C., y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Grove, S. J., y Fisk, R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". *Journal of retailing*, 73(1), 63-85.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. y Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analyses* (7ª ed.). New York: Prentice Hall.
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27 – 42.
- Halstead, D., Hartman, D. y Schmidt, S.L. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 114-129.
- Hamper, A. (2015.). *A Context Aware Mobile Application for Physical Activity Promotion*. In System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference on (pp. 3197-3206). IEEE.
- Heredia J. R., Costa, M. R., y García, R. (2004). Ciclo Indoor para la salud. Aspectos a considerar para una práctica segura. Prevención de problemas y lesiones. *Revista Digital Edeportes*, 10(79).
- Hermawati, S., y Lawson, G. (2014). Managing obesity through mobile phone applications: a state-of-the-art review from a user-centred design perspective. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(8), 2003-2023.
- 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.
- Holbrook M.B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*. Ed. Routledge, Londres.
- Holbrook, M. (2006). Book reviews – the consumption experience. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 259-266.

- Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- Hoyle, R. (1995). The structural equation modeling approach. Basic concepts and fundamental issues. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling approach. Concepts, issues, and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- 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.
- Huber, F., Herrmann, A. y Morgan, R.E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41-53.
- Huddleston, H., Fry, M. D., y Brown, T. C. (2012). Corporate fitness members' perceptions of the environment and their intrinsic motivation. *Revista de psicología del deporte*, 21(1), 0015-23.
- Hunt, H.K. (1977). CS/D overview and future research directions. Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Hunt (eds.), Cambridge M.A., Marketing Science Institute, 455-488.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (2012) The IHRSA Global Report 2011. *The state of the health club industry*. Boston. MA USA.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (2014) The IHRSA Global Report 2013. Boston. MA USA
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (2016) The IHRSA Global Report 2015. . Boston. MA USA.

- Irwin, B. C., Feltz, D. L., y Kerr, N. L. (2013). Silence is golden: Effect of encouragement in motivating the weak link in an online exercise video game. *Journal of medical Internet research*, 15(6), e104.
- Ishida. C. Y Keith, J. (2006). *Social Exchange Perspective on Consumer Loyalty*. American Marketing Association. Conference Proceedings, 17, 15.
- Jacoby, J. y Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty Measurement and Management*. New York: Wiley.
- Jacoby, J. y Kynner, D.B. (1973). *Brand loyalty: A conceptual definition*. Proceedings 79th American Psychological Association Convention, 655-656.
- Jarvis, C. B., McKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30, 199-218.
- Jensen H. R. (1996). The interrelationship between Ishida. C. Y Keith, J. (2006). *Social Exchange Perspective on Consumer Loyalty*. American Marketing Association. Conference Proceedings, 17, 15.
- Jiménez, A., Martínez. M. y Llamas. M (2007). Creación e intercambio de valor en las relaciones empresa-consumidor Tipología, variables determinantes y resultados. *Boletín Económico De ICE*, 2910, 41-52.
- Johnson, M.D., Anderson, E.W. y Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21, 695-707.
- Jones, T.O. y Sasser, W.E. (1995). Why Satisfied Customers Defect? *Harvard Business Review*, 73(6), 88- 99.
- Juan-Llamas, C. (2013). Determinación de prácticas saludables en programas de coreografías de fitness y aeróbic: dance dance revolution, les mills y base training. *European Journal of Human Movement*, 30, 85–102.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200.
- Keller, K.L. y Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(5), 740-759.
- Kerin, R., Jain, A. y Howard, D. (1992). Store shopping experience and consumer price-qualityvalue perceptions. *Journal of Retailing*, 68(4), 376-398.
- Choi, Y. H., y Kim, N. Y. (2013). The effects of an exercise program using a resident volunteer as a lay health leader for elders' physical fitness, cognitive function,

- depression, and quality of life. *Journal of Korean Academy of Community Health Nursing*, 24(3), 346-357.
- Kim, H. B., Jung, H. C., Song, J. K., Chai, J. H., y Lee, E. J. (2015). A follow-up study on the physique, body composition, physical fitness, and isokinetic strength of female collegiate Taekwondo athletes. *Journal of exercise rehabilitation*, 11(1), 57-64.
- Klaus, P., y Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33.
- Kliem, A., Wendel, V., Winter, C., Wiemeyer, J., y Göbel, S. (2012). Virtual sports teacher—a serious game in higher education. *International Journal of Computer Science in Sport*, 10, 100-110.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2ª Ed.). New York: The Guilford Press.
- Kuder, G. F. y Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 2, 151-160.
- Kunkel, T., Doyle, J. P., y Berlin, A. (2016). Consumers' Perceived Value of Sport Team Games-A Multi-Dimensional Approach. *Journal of Sport Management*, 1-41.
- Labarbera, P.A. y Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 20(11), 393-404.
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. H., y Eiglier, P. (1981). *Marketing of services: New insights from consumers and managers*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 81-104.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in Industrial Context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.
- Lee, M. y Cunningham L. (2001). A cost/benefit approach to understand service loyalty. *Journal of Service Marketing*, 15 (2), 113-130.
- Lee, J. S., Lee, C. K., y Choi, Y. (2011). Examining the role of emotional and functional values in festival evaluation. *Journal of Travel Research*, 50(6), 685-696.
- Lee, D., Trail, G. T., Kwon, H. H., y Anderson, D. F. (2011). Consumer values versus perceived product attributes: Relationships among items from the MVS, PRS, and PERVAL scales. *Sport Management Review*, 14(1), 89-101.

- Leitão, C. (2002). *Metodologia de investigação em educação física e desporto. Estadística multivariada e introdução à análise factorial*. Vila Real: UTAD.
- Lera-López, F., Lizalde-Gil, E., Hallmann, K., y Petry, K. (2013). 12.2 Sport System and the Structure of Organized Sport. *Comparative Sport Development: Systems, Participation and Public Policy*, 8, 149.
- Lévy, J. P., Martín, M. T. y Román, M V. (2006). Optimización según estructuras de covarianzas. En J. P. Lévy y J. Varela (Coords.), *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales* (11-30). La Coruña: Netlibro.
- Lyons, E. J., y Hatkevich, C. (2013). Prevalence of behavior changing strategies in fitness video games: theory-based content analysis. *Journal of medical Internet research*, 15(5), e81.
- 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), 293-312.
- Llamas, C. J., (2015). Diseño y validación de un cuestionario sobre la forma de trabajo de los instructores de clases colectivas. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (27), 19-23.
- Liechtenthal, J.D., Wilson, D.T. y Long, M.M. (1997). Scientific Contributions to the field from the Journal of Business-to-business Marketing. *Journal of Business Research*, 38, 211-233.
- Life Fitness (2015) *Estudio anual del mercado del fitness en España 2015*. Barcelona: Life Fitness.
- Llopis-Goig, R. (2016). *Participación deportiva en Europa: Políticas, culturas y prácticas*. Editorial UOC.
- Llorens, J. (2011). *La lealtad de los aficionados al fútbol. Una explicación en base al valor de marca de su equipo y su nivel de implicación*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. Psychology Press.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing* (3a. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lowe, S., y ÓLaighin, G. (2012). The age of the virtual trainer. *Procedia Engineering*, 34, 242-247.

- Lutz, R. (1991). The Role of Attitude Theory in Marketing. H.H. Kassarian y T.S. Robertson, *Perspectives in Consumer Behavior*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International.
- MacIntosh, E. W., Doherty, A., y Walker, M. (2010). Cross-sectoral variation in organizational culture in the fitness industry. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 445-464.
- MacIntosh, E. W., y Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Maddox, R. (1981). Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8, 97-102.
- Malinen, S., y Nurkka, P. (2013, June). *The role of community in exercise: Cross-cultural study of online exercise diary users*. In Proceedings of the 6th International Conference on Communities and Technologies (pp. 55-63). ACM.
- Maloles, C.M. (1997). *The determinants of customer retention*. Tesis doctoral University of New York.
- Mano, H., y Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451-466.
- Manzano, V. G., Rojas, A. J. y Fernández, S. J. (1996). *Manual para encuestadores*. Barcelona: Ariel.
- Marcos, J., Orquín, F. J., Belando, N., y Moreno-Murcia, J. A. (2014). Motivación autodeterminada en adultos mayores practicantes de ejercicio físico. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(3), 149-156.
- Margolis, A., y Káganer, E. (2015). Why All Companies Need a Data Experience Designer: Rediscovering the Person Behind the Data. *IESE Insight*, 24(1), 54-61
- Marôco, J. (2010). *Análisis de ecuaciones estructurales*. Pêro Pinheiro: Report Number, Ltd.
- Martín, D. (2005): *Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros*. Tesis Doctorales, Universidad de La Laguna.
- Martín, D., Barroso, C. y Martín, E. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8(1), 47-71.
- Martín, D., Gremler, D., Washburn, J. y Cepeda, G. (2010). Reframing customer value in a service-based paradigm: an evaluation of a formative measure in a multi-

- industry, cross-cultural, context. Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics.
- Martínez, J.A. y Martínez, L. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 41-58.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J. y Tordera, N. (2000). Contribución de la Psicología social al estudio de la satisfacción de los usuarios y consumidores. *Revista de Psicología Social*, 15 (2), 5-24.
- Mazursky, D. y Geva, A. (1989). Temporal decay satisfaction-purchase intention relationship. *Psychology & Marketing*, 6, 211-227.
- Mata, E. (2011). Avances en clases colectivas: nuevas disciplinas. En B. Sañudo y J. García (Ed.), *Nuevas orientaciones para una actividad física saludable en centros de fitness* (147-166). Sevilla: Wanceulen.
- Mathwick, Ch., Malhotra, N. y Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77, 39-56.
- McDougall, G.H. y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- MECD (2013). I Anuario de Estadísticas Deportivas de 2013. Subdirección General de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- MECD (2014). II Anuario de Estadísticas Deportivas de 2014. Subdirección General de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- MECD (2015). III Anuario de Estadísticas Deportivas de 2015. Subdirección General de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- MECD (2016). IV Anuario de Estadísticas Deportivas de 2016. Subdirección General de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). Customer Experience. *Harvard business review*, 1-11.
- Middelkamp, J., Van Rooijen, M., y Steenbergen, B. (2016). Attendance Behavior of Ex-members in Fitness Clubs A Retrospective Study Applying the Stages of Change. *Perceptual and motor skills*, 122(1), 350-359.
- Miller, J.A. (1977). Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements. Conceptualization and

- Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Hunt, H.K. (ed.), *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA, 72-91.
- Mittal, V., Kumar, P.J. y Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63, 88-101.
- Molina García, N., Mundina Gómez, J., García Pascual, F., y Alejos, E. (2016). El efecto de la experiencia de servicio emocional en las intenciones futuras del usuario de centros deportivos. *Revista de psicología del deporte*, 25(3), 0097-100.
- Moliner, B. (2004). *La formación de la satisfacción / insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*. Tesis Doctoral. Universitat de Valencia.
- Moliner, B. (2012). El boca-oído de clientes insatisfechos: Un enfoque de segmentación en servicios de restaurantes. *Universia Business Review*, 30-47.
- Moliner, B., Berenguer, G. y Gil, I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 155-172.
- Monroe, K. B. (1992). *Política de precios. Para hacer más rentables las decisiones*. Madrid: McGraw-Hill Management.
- Morente, J., Yaques, P., y Zabala, M. (2015). Grado de satisfacción del usuario de ciclismo indoor en los centros deportivos de Granada. *Retos*, 27, 131-135.
- Morgan, M.J., Attaway, J.S. y Griffin, M. (1996). The role of product/service experience in the satisfaction formation process: A test of moderation. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 9, 104-114.
- Múgica, J. M., Yagüe, M. J. y Berné, C. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63 – 74.
- Mulas, F., Pilloni, P., Manca, M., Boratto, L., y Carta, S. (2013, December). *Linking Human-Computer Interaction with the Social Web: A web application to improve motivation in the exercising activity of users*. In Cognitive Infocommunications (CogInfoCom), 2013 IEEE 4th International Conference on (351-356). IEEE.
- Munn, P. y Drever, E. (1995). *Using questionnaires in small-scale research*. Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.
- Muñiz, J. (2001). *Teoría Clásica de los Test*. Madrid: Pirámide.

- 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.
- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A. y Orta, A. (2009). Análisis de la motivación autodeterminada en usuarios de centros deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 67 – 80.
- Myers, A. (2005). Factors Influencing Program Adherence. *Fitness Business Canada*, 6(4), 40- 41.
- Nauman, E. (1995). *Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati, OH: Thompson Executive Press.
- Naylor, G. y Frank, K. (2000). The impact of retail sales force responsiveness on consumers' perceptions of value. *Journal of Services Marketing*, 14(4), 270-281.
- Newman, J.W. y Werbel, R.A. (1973). Multivariate Analysis of Brand Loyalty for major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, 10, 404-409.
- Nunnally, J. C. y Berstein, I. J. (1995). *Teoría Psicométrica* (3ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Ordás, R., Boceta. M., Nuviala, R. y González, J.A. (2012). Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público. *Movimiento*, 18(4), 11-32.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Fernández-Ozcorta, E., y Nuviala, R. (2015). Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 589-598.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., 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.
- Nuviala, A., Tamayo, J.A., Nuviala, R., González, J.A. y Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 82-87.
- 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 el Deporte*, 11(42), 220-235.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., Thorbjornsen, H. y Berthon, P. (2005). Mobilizing the brand: the effects of mobile services on brand relationships and main channel use. *Journal of Service Research*, 7(3), 257-276.
- Odin, Y., Odin, N. y Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53(2), 75-84.
- Oh, H. (2000). Diner's perceptions of quality, value and satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 58-66.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R.L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16.
- Oliver, R.L. (1992). An investigation of the attribute basis of emotion and related affects in consumption: suggestions for a stage-specific satisfaction framework. *Advances in Consumer Research*, 19, 237- 244.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Oliver, R.L. (1998). New directions in the study of the consumer satisfaction response: Anticipated evaluation, internal cognitive-affective processes, and trust influences on loyalty. *Advances in Consumer Research*, 25, 14.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33 – 44.
- Oliver, R.L., Rust, R.T. y Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- Ospina, S. y Gil, I. (2011). Indices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración* 24(43), 35-47.
- Ostrom, A, L. Bitner, M, J. Brown, S, W. Burkhard, K, A. Goul, M. Smith-Daniels, V. Demirkan, H. y Rabinovich, R. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*. Vol. 10. pp. 1-33

- Otto, J. y Brent, J. R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165 – 174.
- Otto, J. E., y Ritchie, J. B. (1995). Exploring the quality of the service experience: A theoretical and empirical analysis. *Advances in Services Marketing and Management*, 4(1), 37-61.
- Otto, J. E., y Ritchie, J. R. B. (2000). The service experience in tourism. In C. Ryan, & S. Page (Eds.), *Tourism management: Towards the new millennium*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Orsingher, C., y Luca Marzocchi, G. (2003). Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 200-216.
- O'Brien, T. y Sattler, T. (2003). Getting lost members back. *Fitness Management*, 19(6), 29 – 29.
- O'Rourke, B. (2015). *The impact of technology on the Wellness revolution*. En IHRSA, 2014 Conference. San Diego. CA.
- Palmer, A. y Ponsonby, S. (2002). The social construction of new marketing paradigms: the influence of personal perspective. *Journal of Marketing Management*, 18, 173-192.
- Paramio, J.L., Beotas, E., Campos, C., y Muñoz, G. (2010). Manual de equipamientos e instalaciones deportivas. Aproximación arquitectónica y de gestión. [Handbook of Sports Facilities: Architectural and Managerial Perspectives]. Madrid: Ed Síntesis.
- Paramio-Salcines, J.L., Prieto, J. y Llopis-Goig, R. (2017) Managing Sporting Access and Participation: An International Perspective, en Trenberth, L. y Hassan, D. (eds) *Managing Sport Business: An Introduction* (2nd Edition), Londres, Routledge (en prensa).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parviainen, J. (2011). The standardization process of movement in the fitness industry: The experience design of Les Mills choreographies. *European Journal of Cultural Studies*, 14(5), 526-541.
- Pasco, D. (2013). The Potential of Using Virtual Reality Technology in Physical Activity Settings, *Quest*, 65(4), 429-441.

- Pastor, A., Alguacil, M., y Alonso, M. (2016). Influencia de la calidad, satisfacción, valor percibido e imagen corporativa en la confianza en la marca en el servicio fitness. *Revista de psicología del deporte*, 25(3), 0077-80.
- Patterson, P.G. y Johnson, L.W. (1995). Focal brand experience and product– based norms as moderators in the satisfaction formation process. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 8, 22-31.
- Patterson, P.G. y Spreng, R.A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434.
- Payne, A. y Pennie, F. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176
- Payne, A. F., Storbacka, K., y Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pedragosa, V., Biscaia, R., y Correia, A. (2015). The role of emotions on consumers' satisfaction within the fitness context. *Motriz: Revista de Educação Física*, 21(2), 116-124.
- Peters, C. C. y Van Vorhis, W. R. (1940). *Statistical procedures and their mathematical bases*. New York: McGraw-Hill.
- Pinillos, J. (2004). Winning the retention battle: Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39 – 42.
- Pollock, M. L. (1973). The quantification of endurance training programs. *Exercise and sport sciences reviews*, 1(1), 155-188.
- Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prakash, V. (1991). Intensity of dissatisfaction and consumer complaint behaviors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfacion and Complaining Behavior*, 4, 110-122.
- Prebensen, N. K., Woo, E., Chen, J. S., y Uysal, M. (2012). Experience quality in the different phases of a tourist vacation: A case of northern Norway. *Tourism Analysis*, 17(5), 617-627.
- Preston, C. C., y Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta psychologica*, 104(1), 1-15.

- Puigarnau, S., Camerino, O., Castañer, M., Prat, Q., y Anguera, M. T. (2015). El apoyo a la autonomía en practicantes de centros deportivos y de fitness para aumentar su motivación. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. doi: 10.5232/ricyde, 12(43), 48-64.
- Ravald, A. y Grönross, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(1), 19-30.
- Reichheld, F. (1996). El efecto lealtad: crecimiento, beneficio y valor último. Barcelona: Ariel.
- Reverter, J. y Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. Centros de fitness, Fitness Center, Fitness & Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. Apunts: Educación Física y Deportes, 90, 59-68.
- Reverter-Masia, J., Hernández-González, V., Plaza-Montero, D., Jové-Deltell, C., y Mayolas-Pi, C. (2013). Valoración de los usuarios directos e indirectos de los servicios deportivos extraescolares. A propósito de un caso. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2).
- Rial, T., y Villanueva C. (2011). Clasificación de las nuevas tendencias en las actividades acuáticas dirigidas. *EFDeportes* 1(1-55) 2011.
- Robinson, M. J., Trail, G. T., y Kwon, H. (2004). Motives and points of attachment of professional golf spectators. *Sport Management Review*, 7(2), 167-192.
- Rodríguez-Cañamero, S., García-Unanue, J., Peñas, L. E., y Gallardo-Guerrero, L. (2015). Hábitos futuros de los ex-clientes en centros deportivos. *Journal of Sports Economics & Management*, 5(1), 54-64.
- Rosenbaum, M. S., y Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471-490.
- Rust, R.T. y Oliver, R.L. (1994). Service quality insight and managerial implications from the frontier. *Service Quality, New Directions in Theory and Practice*. Rust, R.T. y Oliver, R.L. (eds.), Sage Publications. Cap. 1, 5-20.
- Rust, R., Zeithaml, V. y Lemmon, K. (2000). *Driving customer equity*. New York, NY: The Free Press.
- Ruyter, K., Weitzels, M. y Bloemer, J. (1996). *On the relationship perceived service quality and behavioral intentions*. Trabajo presentado en la 25th EMAC, A cross sectional perspective.

- Sabiote, C. (2011). *Valor percibido global del proceso de decisión de compra online de un producto turístico. Efecto moderador de la cultura*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Sales, V. y Gil, I. (2007). Valor percibido por el consumidor: una aplicación en la compra de equipamiento para el hogar. *Estudios sobre consumo*, 82, 35- 48.
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M. y Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394 – 409.
- Sánchez-Fernández, R., y Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*, 7(4), 427-451.
- Sánchez-Martín, J. (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos* (Vol. 203). Editorial UOC.
- Sanz, R.P., y Insúa, J.A.S. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (26), 61-84.
- Schroeder, J., y Donlin, A. (2013). 2013 IDEA Fitness Programs & Equipment Trends Report. *IDEA Fitness Journal* 10 (7), 34-35.
- Seidel, G., y Back, A. (2009). *Success factor validation for global ERP programmes*. Verona, Italia: Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems, ECIS.
- Serranillos, M., Valle, S., y Riaño, P. (2009) “El gimnasio, el mejor lugar para sudar la crisis”. Periódico Expansión. p. 10-11.
- Sheth, J.N., Newman, B.I. y Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- Shostack, G. L. (1985). Planning the service encounter. In *The Service Encounter*. J. A Czepiel, M. R. Solomon, and C.F Surprenant, eds. New York: Lexington Books. 243-254.
- Siddiqui, M. H., y Tripathi, S. N. (2011). Application of soft operations research for enhancing the servicescape as a facilitator. *Vikalpa*, 36(1), 33-50.
- Sierra, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thomson Editores.
- Siler, B. (2002). *El método Pilates*. Barcelona: Oniro.
- Silla-Merchán, A., Calabuig-Moreno, F., y Añó-Sanz, V. (2014). Emociones, satisfacción e intenciones futuras de los usuarios de actividades dirigidas de un centro deportivo. *Journal of Sports Economics & Management*, 4(1), 22-38.

- Singh, J. y Wilkes, R.E. (1996). When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350-365.
- Sirohi, N., McLaughlin, E. W., y Wittink, D. R. (1998). A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of retailing*, 74(2), 223-245.
- Sivadas, E. y Baket-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28, 73-82.
- Smith, S. L. J. (1995). *Tourism Analysis: a Handbook*. Longman: Essex.
- Smith, B. K. (2005). Physical fitness in virtual worlds. *Computer*, 38(10), 101-103.
- Smith, A. K., y Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters paradox or peril?. *Journal of service research*, 1(1), 65-81.
- Snehota, I. y Söderlund, M. (1998). *Relationship Marketing. What does it promise and what does it deliver? An empirical examination of repeat purchase customers*. Proceedings 271h European Marketing Academy Conference (EMAC), Stockholm, 311-330.
- Soro-Vicente, F. J. (2004). Características de las clases de fitness colectivas: qué clase recomendar en cada condición. *Lecturas: Educación física y deportes*, (76), 30.
- Spreng, R.A., Mackenzie, S.B. y Olshavsky, R.W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(Julio), 15-32
- Spreng, R.A. y Mackoy, R.D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Suárez, L., Vázquez, R. y Díaz, A. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 115-132.
- Surprenant, C. F., y Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *The Journal of Marketing*, 86-96.
- Swan, J.E., Trawick, I.F. y Carroll (1982). Satisfaction related to predictive, desired expectations: a field study. *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*. Hunt, H.K. y Day, R.L. (Eds.), Indiana University Press, Bloomington, IN, 15-22.

- Sweeney, J., Soutar, G. y Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the qualityvalue relationship: a study in a retail environment. *Journal of Retailing*, 75(1), 77-105.
- Sweeney, J. y Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203-207.
- Tax, S. S., Brown, S. W., y Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 60-76.
- Taylor, S. A., Celuch, K., y Goodwin, S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of product & brand management*, 13(4), 217-227.
- Teas R.K. y Agarwal, S. (2000). The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice, and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 278-290.
- Tejero, C. M., Balsalobre, C., y Higuera, E. (2011). Ocio digital activo (ODA). Realidad social, amenazas y oportunidades de la actividad física virtual. *Journal of Sport and Health Research*, 3(1), 7-16.
- Teva, R. M. (2013). *Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva*. Tesis Doctoral. Universidad Pablo de Olavide.
- Theakou, E., Kriemadis, A., y Leivadi, S. (2008). *A management-oriented approach to understanding customer value: the case of a private fitness club in Greece*. In Trabajo presentado en la 16ª European Association of Sport Management Conference, Praga, República Checa.
- Theng, G. y Ng, S. (2001). Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behavior. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(3), 163-178.
- 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 centres in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18-35.
- Trail, G. T., Anderson, D. F. y Fink, J. S. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: a model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-111.
- Tse, D.K. y Wilton, P.C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.

- Tsitskari, E., Quick, S., y Tsakiraki, A. (2014). Measuring Exercise Involvement Among Fitness Centers' Members: Is It Related With Their Satisfaction?. *Services Marketing Quarterly*, 35(4), 372–389.
- Valle, P. O., Silva, J. A., Mendes, J. y Guerreiro, M. (2006). Tourist Satisfaction and Destination Loyalty intention: A Structural and Categorical Analysis. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 1(1), 25-44.
- Van Hilvoorde, I. (2008). Fitness: The Early (Dutch) Roots of a Modern Industry. *International Journal of the History of Sport*, 25(10), 1306 – 1325.
- Vandewater, E. A., Shim, M. S., y Caplovitz, A. G. (2004). Linking obesity and activity level with children's television and video game use. *Journal of adolescence*, 27(1), 71-85.
- Vanhamme, J. y Snelders, D. (2001). The role of surprise in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 27-45.
- Vargo, S. y Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wakefield, K. L., y Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61.
- Walter, A., y Ritter, T. (2003). The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 353-365.
- 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.
- Wei, P., Hung, H., Yang, H. y Jui, Y. (2010). Examination of the influence of service quality on membership renewal in fitness centers in San Francisco Bay Area. *Journal of Service Science*, 3(2), 13 – 24.
- Westbrook, R.A. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7, 49-54.
- Westbrook, R.A. (1987). Product consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24, 258-270.

- Westbrook, R.A. y Oliver, R.L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*. Bagozzi, R.P. y Tybout, A.M. (eds.), Ann Arbor, MI: *Association for Consumer Research*, 10, 256-261.
- Westerink, J., De Jager, M., Van Herk, J., De Kort, Y., Ijsselsteijn, W. (2004). The influence of virtual coaching on social presence and motivation in home fitnessing. *Psychology and Health*. 19, Issue SUPPL. 1, 181-182
- Wirtz, J. y Bateson, J. E. G. (1999). Consumer satisfaction with services: integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business Research*, 44(1), 55-66.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Woodruff, R.B., Schumann, D.W. y Gardial, S.F. (1993). Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. *Survey of Business*, 28, 33-40.
- Woodruff B. R. y Gardial F. S. (1996). *Know your customer: New approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Malden, USA. Blackwell Business.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: developing service bundles. *Sport Management Review*, 11, 51-75.
- Worthington, R. y Whittaker, T. (2006). Scale development research. A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Wu, A. T., y Yin, B. (n.d.). Usability and Fitness Technology, 1–4.
- Yoon, Y., y Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism management*, 26(1), 45-56.
- Yoshida, M., James, J. D. y Cronin Jr, J. J. (2012). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior. *Sport Management Review*.
- Yoshida, M. (2016). Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review*.(Pendiente de Publicación)

- Yuksel, A., Yuksel, F. y Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31(2), 274-284.
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12, 389 – 394.
- 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. (2000). Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 31-46.
- Zeithaml, V. A. y Bitner M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2000). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremier, D. D. (2009). *Services Marketing*. 5th (edn).
- Zhang, W., y Li, Y. (2014). A Study on Consumer Behavior of Commercial Health and Fitness Club--A Case of Consumers in Liverpool. *American journal of industrial and business management*, 4(1), 58.
- Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.
- Zoltak, J. (2004). Questions and answers. *Amusement Business*, 15, 3-7.
- Zomerdijsk, L. G., y Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

## Citas bibliográficas extraídas de Internet

Byer, B. (2016). Difference between Fitness Centers, Gyms, and Health Clubs. Recuperado de: <https://caloriebee.com/gyms-classes/Difference-between-Fitness-Centers-Gyms-and-Health-Clubs>

Canyon Ranch (1996). Canyon Ranch Newsletter. Recuperado de: [http://www.spinning.com/media/press\\_news/in-the-news-1996\\_CR-Apr.pdf](http://www.spinning.com/media/press_news/in-the-news-1996_CR-Apr.pdf)

Cicloindoor (2015). Bestcycling. Recuperado de: <http://www.cicloindoor.com/>

CSD. Consejo Superior de Deportes (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Avance de resultados.* Recuperado de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/DOSSIER-ENCUESTA.pdf>

Feldman (30 Agosto de 2015). YouVisit's Young Founders Bootstrap A Virtual Reality Business Without Debt Or Equity Financing. Entrepreneurs. Recogido de: <https://www.forbes.com/sites/amyfeldman/2015/08/30/youvisits-young-founders-bootstrap-a-virtual-reality-business-without-debt-or-equity-financing/#6054b79d7264>

FOD (2015). Fitness on demand. Recuperado de: <https://www.fitnessondemand247.com/>

Gaudiosi, J. (2 Julio de 2015). Here's how this 10billion fitness brand is using VR to market itself. Fortune Tech. Extraído de: <http://fortune.com/2015/07/02/zumba-virtual-reality/>

ICG (2015). Indoor cycling group. Recuperado de: <https://www.teamicg.com/en>

IDEA Health Fitness Association (2013). Idea fitness programs & equipment trends report. IDEA Fitness Journal. Recuperado de: <http://cdn.ideafit.com/files/ProgramsEquipmentTrendReport2013.pdf>

Ipsos Marketing (23 Febrero de 2008). Los hábitos de los españoles ante el uso de servicios de Belleza y Bienestar -2008-. Recuperado de <https://belleza.tendencias.com/depilacion/en-estetica-nos-gastamos-un-70-mas>

Les Mills Internacional (2015). The experiences design of Les Mills choreographies. Recuperado de: [www.lesmills.com](http://www.lesmills.com)

MDA (2015). Mad Dogg Athletics. Recuperado de: <http://www.maddogg.com/>

- Mion, E. G., (22 Marzo de 2014) Fitness centers. Community services. National Institute of Building Sciences. Recuperado de: <https://www.wbdg.org/building-types/community-services/fitness-centers>
- Nielsen (Agosto de 2014). Les mills global consumer fitness survey. Recuperado de: <http://w2.lesmills.com/files/GlobalCentral/GRIT/ResearchDocs/Nielsen%20research%202013%20exec%20summary.pdf>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Valcarce, M., López, F. y García Fernández, J. (2015) 3º Informe gimnasios Low Cost en España, Recuperado de: <http://www.valgo.es/recursos-valgo/articulos-tecnicos/43-3-informe-valgo-gimnasios-low-cost/file>
- Valcarce, M., López, F. y García Fernández, J. (2016) 4º Informe gimnasios Low Cost en España, Recuperado de: <https://valgo.es/recursos/informes-estudios/69-cuarto-informe-gimnasios-low-cost-esp%C3%B1a-2016>.
- Valcarce, M., López, F. y García Fernández, J. (22 Febrero de 2017) 5º Informe gimnasios Low Cost en España, Recuperado de: <https://valgo.es/recursos/informes-estudios/423-5to-informe-gimnasios-low-cost-esp%C3%B1a-2017>
- Wexer Virtual (2015). Recuperado de: [www.wexer.com](http://www.wexer.com)
- Zumba (2015). Zumba LLC. Recuperado de: <https://www.zumba.com/es-ES>



## **ANEXOS**

---







## B. VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS.

1.- Indique en su caso: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

2.- Indique su edad: \_\_\_\_\_ en años.

3.- Nivel de formación:

Sin Formación  Primarios  Secundarios  Bachillerato/FP  Universitario  Master/Posgrado

4.- Ocupación principal:

Estudiante  Trabaja  Trabajo en hogar  Jubilado/a  Parado/a

5.- Ingresos totales mensuales que entran en su hogar en euros:

0-1.000  1.001-1.500  1.501-2.000  2.001-2.500  Más de 2.500

## C. MARQUE EN SU CASO

1.- Señale con una "X" el tipo de cuota que tiene:

Mensual  Trimestral  Anual  Otra

2.- Indique el precio pagado por la cuota mensual (prorratee a un mes si paga una cuota trimestral, semestral o anual) \_\_\_\_\_ €/mes.

3.- Indique el gasto anual realizado en su hogar en bienes y servicios vinculados al deporte (en euros):

0 – 50  50 – 100  100 – 150  150 – 200  200 – 250  250 – 300  + 300

4.- Señale con una "X" cuantas veces suele venir por semana al centro deportivo:

Menos de 1 vez por semana  2 veces por semana  4 veces por semana  6 veces por semana   
1 vez por semana  3 veces por semana  5 veces por semana  7 o más veces por semana

5.- Cuánto tiempo lleva como socio en este centro deportivo: \_\_\_\_\_ meses

6.- Con quién viene normalmente al centro deportivo:

Sólo  Con familiar/es  Otros   
Con amigos/as  Con mi pareja



Estimado Director,

En primer lugar agradecemos el interés depositado en este proyecto y que no podría llevarse a cabo sin la colaboración de organizaciones como la suya. Asimismo le comunicamos que es un estudio a nivel nacional y lo dirige la **Universidad de Sevilla**.

El objetivo de este proyecto es conocer **cuál es la percepción de los clientes en referencia a las actividades dirigidas con técnico y las actividades dirigidas virtuales**, siendo de nuestro interés, **mejorar la investigación y la mejora en la prestación de servicios en el sector del fitness**. Pretendemos que los resultados obtenidos ayuden a mejorar la investigación de este tipo de organizaciones, pudiéndose a partir de los mismos, establecer acciones que mejoren la percepción de valor y la satisfacción de los usuarios hacia los diferentes tipos de actividad, y consecuentemente mejorar la fidelización de los clientes.

Los datos de los participantes serán totalmente anónimos, proporcionándole si nos lo indica, una copia gratuita de los resultados agregados a través de la publicación de una monografía a nivel nacional.

A continuación le sugerimos una serie de **RECOMENDACIONES** que podría seguir para la correcta ejecución del estudio. Le rogamos lo lea atentamente.

- Si pudiera ser posible, rellene el **ANEXO 1** para enviarle los datos del estudio con sus posibles aplicaciones. Es fundamental que rellene los datos para enviarle la documentación con la mayor calidad posible.
- Si es posible facilite el cuestionario a 100 usuarios de su instalación para que cumplimenten el cuestionario del usuario (**ANEXO 2**). Para no interferir en su trabajo diario y no repercutir en el funcionamiento de su instalación le recomendamos que lo realice a los largo de 2 semanas (50 usuarios a la semana, 25 de ellos que hallan realiza actividad dirigida virtual y 25 que hayan realizado actividad dirigida con técnico). Para realizar los cuestionarios se podrá contactar con Jesús Baena en caso de duda. Pero es fundamental, si pudiera, que lo realice como máximo en 3 semanas para realizar la recogida de la muestra de forma homogénea.
- Recuerde que es crucial que todos los cuestionarios estén debidamente cumplimentados para enviarle unos datos válidos y fiables sobre su instalación y sobre el sector a nivel nacional. Igualmente para su representatividad, deben ser 100 cuestionarios de usuarios de su instalación lo que nos gustaría que nos hiciera llegar.

Estamos a su disposición en el mail, teléfono o perfil de Skype que se indican más abajo.

Gracias por su colaboración. Un saludo.

Manuel Jesús Baena Arroyo  
*Coordinador del proyecto.*  
Departamento de Educación Física y Deporte  
Universidad de Sevilla

[manueljesusbaena@gmail.com](mailto:manueljesusbaena@gmail.com)  
635 935 850  
Skype: jesus\_baena



## **ANEXO 1**

### **DATOS DEL CENTRO**

**Nombre:**

**Dirección:**

**CP:**

**Localidad:**

**Provincia:**

### **DATOS DE CONTACTO**

**Gerente (nombre y apellidos):**

**Nº de Teléfono:**

**Correo electrónico:**