

Un intent de segmentació integral dels usuaris de centres esportius

ANTONIO RIAL BOUBETA*

Doctor en Psicologia Social.

Professor de l'Àrea de Metodologia de les Ciències del Comportament de la Universitat de Santiago de Compostel·la

DIEGO ALONSO FERNÁNDEZ**

Investigador de la Universitat de Vigo.

Llicenciat en Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport

JAVIER RIAL BOUBETA***

Doctor en Psicologia Social.

Responsable del Servei d'Esports de la Universitat de Vigo

EDUARDO PICÓN PRADO****

Doctor en Psicologia Social.

Professor de l'Àrea de Metodologia de les Ciències del Comportament de la Universitat de Santiago de Compostel·la

JESÚS VARELA MALLOU*****

Doctor en Psicologia Social.

Professor de l'Àrea de Metodologia de les Ciències del Comportament de la Universitat de Santiago de Compostel·la

Correspondència amb autors

* antonio.rial.boubeta@usc.es

** diego_alonso@uvigo.es

*** rial@uvigo.es

**** eduardo.picon@usc.es

***** jesus.varela.mallou@usc.es

Resum

Els actuals centres esportius donen la benvinguda a un nombre cada vegada més elevat i heterogeni d'usuaris/àries. La creixent varietat d'oferta físicoesportiva i d'individus amb diferents necessitats, motivacions i actituds ha conduït a l'absència d'un perfil únic d'usuari. Això significa que els gestors esportius han de dividir o segmentar els clients que utilitzen les seves instal·lacions i serveis amb l'objectiu de satisfer de forma més efectiva les seves necessitats. Ara com ara, són escassos els estudis empírics realitzats aplicant criteris de segmentació de mercat a contextos esportius (Kim i Kim, 1998; Luna-Arocas i Tang, 2005). L'objectiu principal del nostre estudi és examinar els diversos perfils de participants esportius des d'un punt de vista integral. Variables sociodemogràfiques, actitudinals i motivacionals han estat considerades de forma simultània per tal d'obtenir una nova proposta de segmentació dels usuaris dels actuals centres esportius. La utilització de l'anàlisi multivariant, i en concret l'ús combinat de diferents procediments d'anàlisi de conglomerats (Ward i K-means), ens han permès d'identificar quatre segments diferents d'usuaris que resulten de gran interès, tant des d'un punt de vista conceptual com de gestió.

Paraules clau

Màrqueting Esportiu, Segmentació esportiva, Anàlisi Clúster.

Abstract

An attempt to an integral segmentation of sport centre members

Fitness and sports firms welcome an increasingly higher number of heterogeneous sport users. The rising variety of the sport offer and also the people different needs, motivations and attitudes have led to an absence of a unique sport centre user profile. This means that sports marketers need to segment consumers using sporting services and facilities in order to better satisfy their requirements. Up to now, few empirical studies have been done applying market segmentation criteria to sports contexts (Kim y Kim, 1998; Luna-Arocas y Tang, 2005). The main purpose of this study is to examine the different profiles of sport participants from a holistic point of view. Demographic, as well attitudinal ad motivational variables have been considered simultaneously in order to obtain a new segmentation purpose of actual sport centres users. Multivariate analysis and combined use of several clustering procedures (Ward and K-means) allow us to identify four segments which have a big interest as well from a conceptual point of view and from the management.

Key words

Sports Marketing, Sport Segmentation, Cluster Analysis.

Introducció

En les dues últimes dècades, el concepte de *salut* ha evolucionat enormement i ja no es troba vinculat només a l'absència de malaltia o de qualsevol tipus de malaltia, sinó que fa referència a un estat de benestar físic, mental i social que transcendeix pràcticament a tots els aspectes de la vida. Un dels seus agents afavoridors el constitueix la pràctica d'activitat física. És per això que en la nostra societat no ha trigat a instal·lar-se la necessitat de desenvolupar una pràctica fisicoesportiva regular orientada cap a objectius de salut i, paral·lelament, s'ha creat una possibilitat real de negoci per a iniciatives encaminades a prestar aquesta mena de serveis. La detecció i explotació d'aquesta necessitat ha fet que en l'actualitat hi hagi a Espanya més de 7.000 centres esportius i gimnasos de titularitat privada, que donen ocupació directa a més de 80.000 persones i el negoci dels quals supera els 2.000 milions d'euros, amb un increment anual del 10 % en els últims anys.

L'augment constant de practicants, tant en nombre com en heterogeneïtat, a més a més d'una competència creixent, ha emmenat un *tauler de joc* nou i més complex, que empeny les organitzacions cap a la professionalització de les seves estructures, i a la utilització d'eines i estratègies de màrqueting en els seus negocis, amb l'esperança d'adequar-se millor i més ràpid a un sector altament dinàmic, canviant i exigent (Martínez-Tur, Zurriaga, Luque i Moliner, 2005; Morales, Hernández-Mendo i Blanco, 2005; Abalo, Varela i Rial, 2006). La gestió d'un centre esportiu no pot trobar-se supeditada només a l'experiència prèvia o al mer atzar; ha d'aplicar instruments que analitzin eficientment el mercat per conèixer-ne les necessitats i actuar en conseqüència, tot posant en marxa estratègies prèviament definides. Igualment, no podem obviar que el Centre Esportiu és una empresa que comercialitza serveis i que el coneixement de la seva naturalesa intangible és clau per a la supervivència del negoci. L'orientació cap a l'usuari exigeix inexcusablement un coneixement precís de les seves característiques, interessos i necessitats i, com s'ha dit anteriorment, en un sector on l'heterogeneïtat és tan evident, la consecució d'aquest objectiu es converteix en un element decisiu (Peiró, Martínez-Tur i Ramos, 1995; ASOMED, 2004; Luna-Arocas, 2006).

La segmentació és una eina clau per al posicionament i la gestió estratègica d'aquest nou tipus d'organitzacions que constitueixen els centres esportius. La

delimitació de segments diferencials afavoreix l'orientació de l'oferta de serveis i l'assumpció de noves inversions en àmbits veritablement rendibles per al futur organitzacional. Assumint que existeixen diferents grups de consumidors amb necessitats, actituds, motivacions i comportaments particulars, la segmentació en permet la identificació i la caracterització i, en conseqüència, una millor comprensió del mercat. Conèixer les característiques dels consumidors es converteix en el punt de partida de l'activitat empresarial i qualsevol decisió ha de tenir present la necessitat de diferenciar les persones (Mullin *et al.*, 1995).

S'han proposat estratègies i procediments molt diversos per intentar de segmentar un mercat. En primer terme, s'han utilitzat criteris sociodemogràfics que categoritzen els subjectes en funció de l'Edat, el Sexe o l'Ocupació. Aquests criteris han demostrat tenir històricament una elevada capacitat explicativa, però han perdut protagonisme en mercats relativament madurs. En el context esportiu, Kim i Kim (1998) han anat un pas més enllà, en establir una dicotomia entre variables o atributs físics i conductuals. Els atributs físics inclourien "*les variables geogràfiques, demogràfiques i socioeconòmiques i els atributs conductuals inclouen els beneficis del producte, l'ús del producte i les variables psicogràfiques*" (Kim i Kim, 1998, p. 276). Aquesta perspectiva comença a dotar la segmentació esportiva de variables més ajustades a poblacions i sectors concrets, tot introduint-hi aspectes que l'enriqueixen a partir de característiques que vinculen el subjecte amb el producte o servei i amb la vivència de consum. De la seva banda, autors com Wedel i Kamakura (1998) o Varela, Picó i Braña (2004) concedeixen una importància cada vegada major a variables subjectives, com ara la personalitat, la percepció, l'estil de vida, l'actitud o les preferències, com a referents vàlids i determinants en la caracterització de col·lectivitats.

Fet i fet, podria abordar-se la segmentació tenint en compte variables que es desprenen en primer lloc, del subjecte, en segon lloc, de la seva relació amb el producte o servei ofert i, en tercer lloc, de les seves característiques subjectives que afecten la vivència de consum. Desbordes, Ohl i Tribou (2001) constaten que les variables sociodemogràfiques són de gran utilitat per interpretar i segmentar el mercat esportiu; hi destaquen els ingressos, categories socioprofessionals, nivell d'estudis, edat, sexe i situació geogràfica. Luna-Arocas i Mundina (1998) introdueixen les expectatives com a variables de segmentació i de

relació entre el producte/servei esportiu i l'individu. Treballs com els de Mundina i Calabuig (1997), Luna-Arocas, Mundina i Quintanilla (1997), Luna-Arocas (1998), Luna-Arocas (2001), López (2001), Martínez i Balbastre (2004) emfatitzen també el paper de les motivacions com a element de caracterització i segmentació dels usuaris. De la seva banda, treballs com el de Rial, Rial, Varela i García (2002) o el de (Kim i Kim, 1998), han recalcat la importància d'altres variables, com ara la pràctica esportiva prèvia o les actituds davant el servei a l'hora de dur a terme la segmentació.

De tot el que hem esmentat fins aquí es desprèn la necessitat d'identificar al mercat segments homogenis d'usuaris. Tanmateix, no hem d'oblidar que només hi ha una situació pitjor que l'absència de segmentació i és la segmentació incorrecta. La utilització indeguda de variables i/o procediments de segmentació deriva en segments poc representatius de la població analitzada i proporciona una visió poc realista o distorsionada del mercat. La informació esmentada, potencialment clau en termes de gestió, només conduiria a la posada en marxa d'estratègies errònies, condemnades al fracàs. L'actual expansió de la pràctica fisicoesportiva condueix usuaris/àries als centres esportius amb característiques molt diverses. El caràcter presencial de la prestació d'aquest tipus d'activitats i serveis permet, a més a més, que en un mateix espai i temps coexisteixin individus que reben el mateix servei però amb motivacions i percepcions diferents. Aquesta complexitat fa pensar que una segmentació sostinguda únicament en variables com el Sexe, l'Edat o l'Activitat practicada resulta insuficient per identificar grups amb valor efectiu en termes de gestió. Encara que tradicionalment s'ha recorregut a les variables sociodemogràfiques i, per extensió, *psicogràfiques*, per dur a terme la segmentació esmentada, és ben sabut que en mercats madurs l'estratègia esmentada deixa de ser eficaç, per la qual cosa cal recórrer a noves estratègies capaces d'integrar informació d'índole molt diversa, gràcies a la utilització de procediments multivariants avançats (Picón, Varela i Real, 2003; Picón, Varela i Lévy, 2004; Luna-Arocas i Tang, 2005). La incorporació de noves variables, com ara les actituds i les motivacions, possibilita la identificació de segments de nova factura i menys limitats que els supeditats a les variables sociodemogràfiques clàssiques. En aquesta línia, i més enllà d'una motivació merament metodològica, el nostre estudi pretén de posar a prova

una nova estratègia de segmentació en l'àmbit esportiu, que faciliti la tasca dels professionals del sector com un recurs més per a la gestió i la presa de decisions empresarials.

Objectiu

L'objectiu general del nostre treball és dur a terme una segmentació integral dels usuaris de centres esportius; en altres paraules, identificar la possible existència de grups homogenis d'usuaris, amb particularitats o característiques diferencials, a fi d'oferir-los un servei com més proper millor a les seves necessitats i idiosincràsia particular. En l'àmbit esportiu, variables com el Sexe, el Grup d'Edat o l'Estatut Socioeconòmic de l'individu tenen encara una certa capacitat a l'hora d'anticipar necessitats, hàbits i preferències dels individus. Tanmateix, estem convençuts que la capacitat d'aquest tipus de variables és certament limitada, perquè és possible trobar perfils diferents realitzant una mateixa modalitat de pràctica esportiva, coincidint en el mateix lloc i franja horària, encara que amb expectatives i motivacions ben diferents. En aquest sentit, ser capaços d'integrar informació tan diversa com la sociodemogràfica, l'actitudinal, la motivacional i la referida a la modalitat o modalitats practicades (comportamental) en un mateix pla, s'ha de traduir en una segmentació molt més "realista", que derivi cap a la identificació de grups més "rics", tant a nivell de continguts com de la seva aplicació pràctica pel que fa a una possible estratègia de Màrqueting.

Metodologia

El nostre estudi va consistir en la realització d'una enquesta entre usuaris de centres esportius privats de la província de Pontevedra.

Subjectes

La mostra va ser composta per un total de 358 subjectes (178 homes i 180 dones), amb edats compreses entre els 16 i els 67 anys ($\bar{X}=32,56$; S_x 11,22). Es van recollir dades en 9 centres dels 29 que actualment es troben adherits a l'Associació d'Empresaris de Gimnasos i Centres Esportius de la província de Pontevedra. Per a la selecció es va tenir en compte tant la localització geogràfica com el nombre de socis i el tipus d'activitats ofertes; amb això tractàvem que estigués representa-

da, en la mesura possible, la diferent tipologia existent. Quant a la selecció dels individus, aquests van ser entrevistats de forma accidental, si bé es va posar un èmfasi especial perquè les entrevistes es duguessin a terme en diferents dies de la setmana i a diferents hores.

Procediment

Les dades van ser recollides mitjançant una entrevista personal i un qüestionari estructurat, a l'interior dels mateixos centres, en els moments previs o posteriors a la realització de l'activitat esportiva. El qüestionari recollia diferents blocs de preguntes referits a característiques sociodemogràfiques, experiència esportiva prèvia, actituds i motivacions. La durada de cada entrevista va ser d'uns 15 minuts. Les dades van ser recollides per un equip compost per 8 entrevistadors, aliens al propi centre, encara que sempre amb l'autorització i la col·laboració dels seus responsables.

Resultats

Segmentació a partir de variables sociodemogràfiques i de pràctica esportiva

Tot i que som conscients de les limitacions que en termes de validesa externa tenen les dades del nostre estudi, el fet d'haver recollit dades en centres esportius de diferent índole i dimensió, en diferents franges horàries, dies de la setmana i referits a diferents activitats, permet de disposar d'una idea aproximada de les característiques dels individus que actualment van

a un centre esportiu. A la *taula 1* es recull un primer perfil dels usuaris tenint en compte variables relacionades amb aspectes sociodemogràfics i de pràctica esportiva.

Aquesta aproximació prèvia permet descriure el sector a grans trets i confirmar l'existència d'un mercat heterogeni i en expansió. La paritat entre sexes és evident, a més a més de constatar la presència d'un ampli percentatge d'individus joves i amb estudis universitaris. A partir d'aquestes dades inicials es podria traçar un perfil aproximat d'usuari: homes i dones menors de 35 anys, assalariats i amb estudis superiors, que viuen o treballen en les proximitats del centre esportiu, amb experiència esportiva prèvia i amb la pràctica regular integrada al seu estil de vida.

En segon lloc, es presenten els resultats en funció del tipus de pràctica realitzada al centre, tenint en compte tant les diferents activitats elegides com la modalitat principal. Fruit de la realització de diferents grups de discussió amb professionals i usuaris del sector s'ha elaborat una nova categorització d'activitats/serveis presents als centres esportius, d'acord amb la realitat actual del sector. En concret, les noves sales de musculació i entrenament cardiovascular han fet que el concepte de "Musculació", utilitzat tradicionalment per caracteritzar l'activitat que es realitzava en aquestes instal·lacions, resulti excessivament limitat. Per aquest motiu, en aquesta nova categorització s'ha optat per separar la Musculació de l'activitat de Cardio-Fitness (entrenament global de tonificació i millora cardiovascular). Igualment, s'ha separat l'activitat de Natació en Pràctica Lliure i Sessions Col·lectives, per diferenciar els seus practicants

Descripció mostra d'usuaris de centres esportius

Dades sociodemogràfiques	<ul style="list-style-type: none"> • Sexe: Dones (50,28 %); homes (49,72 %) • Edat: Menys de 25 (28,6 %); 25-34 anys (35,7 %); 35-44 anys (19,3 %); 45-54 anys (11 %); 55 o més (5,4 %) • Ocupacions: 51,82 % assalariat; 21,85 % estudiant • Nivell d'estudis: 29,15 % titulats universitaris
Pràctica esportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Pràctica esportiva prèvia: 54,47 % habitual i 26,82 % ocasional • Regularitat assistència últims 3 anys: 70,95 % sí • Freqüència d'assistència: 55,59 % dos o tres cops setmana i 39,39 % diàriament • Temps de desplaçament: 66,2 % < de 15 minuts • Modalitat assistència: 58,8 % sol i 31,9 % amb amics • Horari d'assistència: 47,2 % a partir 20,00 i 23,5 % de 08,00 a 14,00 • Antiguitat al centre: 51,12 % més de dos anys

Taula 1

Distribució d'usuaris per Variables Sociodemogràfiques i de Pràctica Esportiva.

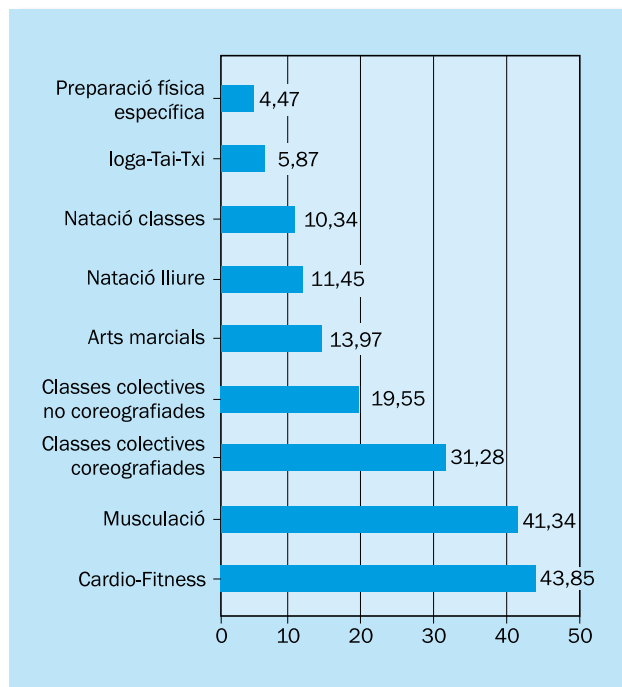


Figura 1

Distribució d'usuaris segons la Modalitat Esportiva practicada.

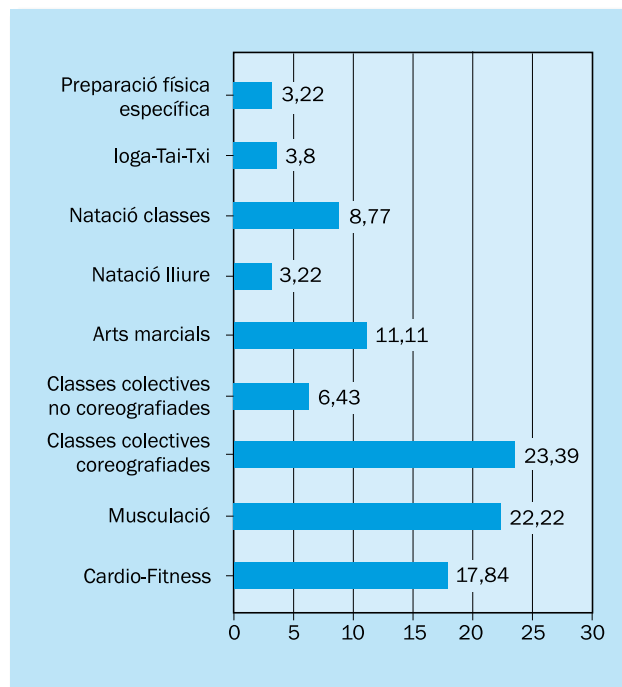


Figura 2

Distribució d'usuaris segons l'Activitat Principal a què va al centre.

de forma més efectiva. Finalment, hem rebutjat els conceptes de Gimnàstica de Manteniment i Aeròbic, optant per “Classes Col·lectives no Coreografiades” i “Classes Col·lectives Coreografiades”, tot intentant així d'incloure les noves tendències presents actualment als centres. A la figura 1 es recull la distribució de les diferents activitats esportives practicades.

L'activitat de Cardio-Fitness sembla la més difosa entre els usuaris en termes globals, seguida de la Musculació i les Classes Col·lectives Coreografiades. Tanmateix, quan preguntem per l'activitat principal (Figura 2) aquest ordre s'inverteix.

Cal assenyalar, a més a més, que el 40,2 % dels subjectes practiquen una sola activitat, mentre que un

	Coreografiades	Musculació	Cardio-Fitness	Arts marcial	Natació classes	No coreograf.	loga-Tai-Txi	Natació lliure	Prep. específica
Coreografiades	–	13,8%	28,8%	1,3%	2,5%	35%	1,3%	5%	0%
Musculació	7,9%	–	34,2%	7,9%	0%	2,6%	0%	10,5%	0%
Cardio-Fitness	21,3%	26,2%	–	3,3%	1,6%	14,8%	4,9%	13,1%	3,3%
Arts marcial	5,3%	28,9%	23,7%	–	0%	0%	5,3%	5,3%	5,3%
Natació classes	0%	13,3%	16,7%	0%	–	6,7%	0%	6,7%	3,3%
No coreograf.	31,8%	36,4%	59,1%	0%	0%	–	9,1%	18,2%	0%
loga-Tai-Txi	0%	0%	15,4%	7,7%	0%	15,4%	–	0%	0%
Natació lliure	0%	54,5%	36,4%	0%	0%	9,1%	0%	–	0%
Prep. específica	0%	63,6%	36,4%	9,1%	9,1%	0%	0%	0%	–

Taula 2

Activitats addicionals segons l'Activitat Principal.

40,8 % en practica dues, un 16,2 % tres i el 2,8 % restant, més de tres activitats. Aquestes dades revelen, per tant, un important percentatge d'usuaris predisposats a diversificar la seva pràctica. Una anàlisi detallada de la *taula 2*, permet de conèixer quina és la segona activitat de cada usuari en funció de la seva activitat principal, cosa que revela d'alguna manera quin és l'itinerari d'activitats que segueixen els usuaris en un centre esportiu.

En línies generals, podem observar que el Cardio-Fitness i la Musculació són les dues activitats que conformen la major part dels itineraris de pràctica esportiva en el centre. No obstant això, la musculació no sol combinar-se amb les activitats, podríem dir, menys exigents o que no tenen relació amb el rendiment, com ara les Classes Col·lectives de Natació, les Classes Col·lectives Coreografiades, el Ioga o el Tai-Txi. Al contrari, sí que es troba vinculada a altres activitats, com ara les Arts Marcials, la Preparació Física Específica, la Pràctica Lliure de Natació o les Classes Col·lectives no Coreografiades. Es confirma així que la nova categorització d'activitats té conseqüències observables en la segmentació dels usuaris. Finalment, una mostra de la importància relativa que tenen encara variables sociodemogràfiques clàssiques com el Sexe o l'Edat en aquest tipus de mercats, es recull a la *figura 3* i *taula 3*, respectivament, on consta la distribució de l'activitat principal per Sexe i Grup d'Edat.

Els casos de disparitat més evident es presenten en les activitats de Classes Col·lectives Coreografiades,

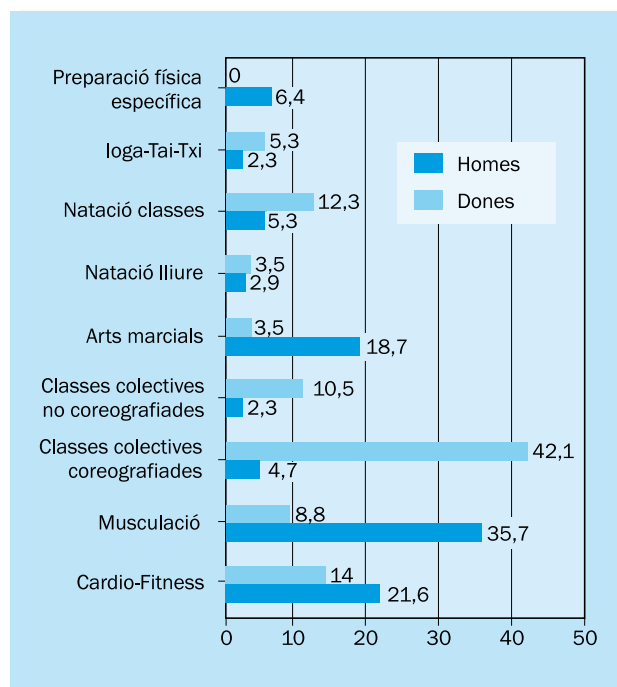


Figura 3
Activitat Principal segons Sexe.

eminentment practicades per dones, i en la Musculació que, junt amb la Preparació Física Específica i les Arts Marcials, són practicades majoritàriament per homes. Quant a l'Edat, els homes joves i de mitjana edat practiquen Musculació i Cardio-Fitness fonamentalment. De forma general, les dones es decanten per les Classes

Activitat principal en el centre	Home					Dona				
	Menys de 25 anys	25-34 anys	35-44 anys	45-54 anys	55 o més	Menys de 25 anys	25-34 anys	35-44 anys	45-54 anys	55 o més
Coreografiades	,0%	1,7%	19,2%	5,0%	20,0%	44,7%	45,8%	47,5%	37,5%	17,6%
No coreografiades	,0%	,0%	7,7%	10,0%	,0%	7,9%	13,6%	15,0%	6,3%	,0%
Ioga-Tai-Txi	,0%	3,3%	,0%	5,0%	20,0%	,0%	1,7%	7,5%	6,3%	23,5%
Arts marcials	21,7%	20,0%	15,4%	15,0%	,0%	10,5%	3,4%	,0%	,0%	,0%
Natació col·lectives	1,7%	5,0%	11,5%	5,0%	20,0%	5,3%	5,1%	5,0%	25,0%	52,9%
Natació lliure	1,7%	3,3%	,0%	10,0%	,0%	2,6%	1,7%	5,0%	12,5%	,0%
Musculació	50,0%	38,3%	19,2%	10,0%	20,0%	10,5%	10,2%	10,0%	,0%	5,9%
Cardio-fitness	13,3%	25,0%	26,9%	30,0%	20,0%	18,4%	18,6%	10,0%	12,5%	,0%
Preparació física	11,7%	3,3%	,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

Taula 3
Activitat Principal segons Sexe i Grup d'Edat.

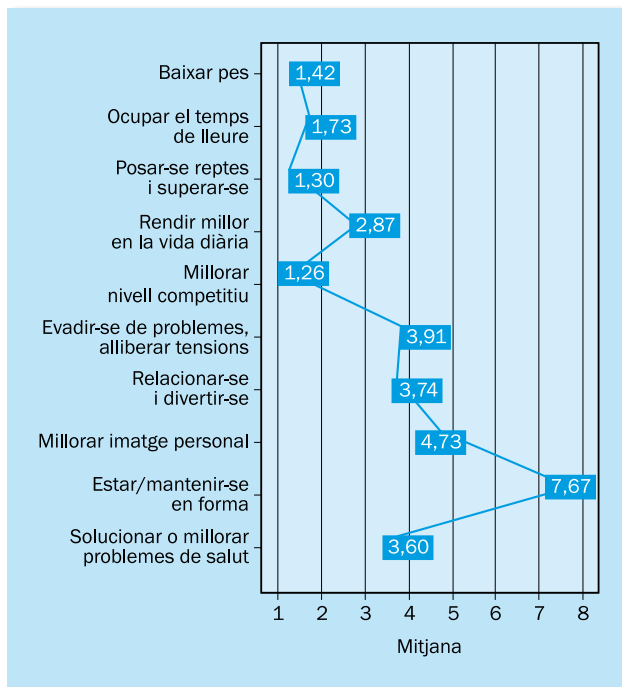


Figura 4
Raons per les quals va a un centre esportiu (de 0 a 10).

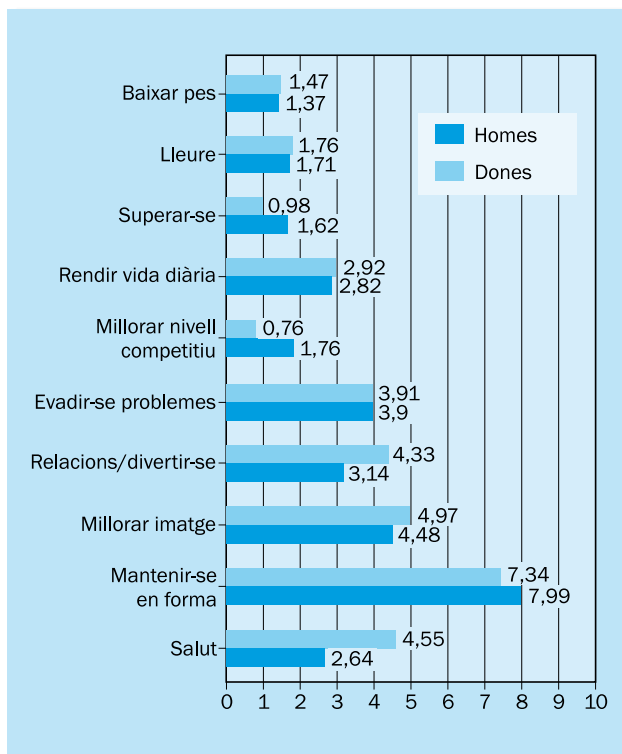


Figura 5
Raons per les quals va a un centre esportiu segons Sexe.

Col·lectives Coreografiades, llevat de les més grans de 55 anys, que opten per les classes Col·lectives de Natació. Finalment, s'ha pogut constatar a nivell estadístic que tant el Sexe ($\chi^2=126,32$; $p < 0,001$), com l'Edat ($\chi^2=124,812$; $p < 0,001$) condicionen clarament el tipus de pràctica esportiva realitzada en el centre, cosa que les confirma com a variables rellevants per a la segmentació.

Segmentació per motivacions

Com es pot observar a la figura 4, la consecució i el manteniment d'una bona forma física és el principal motiu de pràctica, seguit de la millora de la imatge personal. A la figura 5 es comparen les motivacions d'homes i dones. Les diferències trobades es tradueixen en una major orientació a la millora i la superació personal en el cas dels homes, mentre que per a les dones tenen un pes relativament superior la diversió i les relacions socials.

Segmentació per actituds

Els resultats constaten que la majoria d'usuaris utilitza el seu temps al centre també per a les relacions socials (figura 6). S'hi afegeix l'important grup d'usuaris que donen una importància especial al personal del centre, tant a l'ajut que els puguin prestar durant la pràctica, com a l'atenció personalitzada i el grau de motivació d'aquest personal. A la figura 7 podem veure que es tornen a observar diferències importants entre homes i dones. Per als homes, la pràctica esportiva sembla tenir un component de plaer o diversió inherent i, a més a més, aquests manifesten un grau superior d'autonomia respecte al personal del centre.

Segmentació integral

Arribats en aquest punt, sembla clar que el recurs a variables sociodemogràfiques clàssiques, com el Sexe o l'Edat, permeten, en certa mesura, anticipar el comportament dels usuaris al centre esportiu. No obstant això, les variables esmentades tenen una capacitat limitada i com hem pogut veure, és possible trobar perfils diferents practicant un ma-

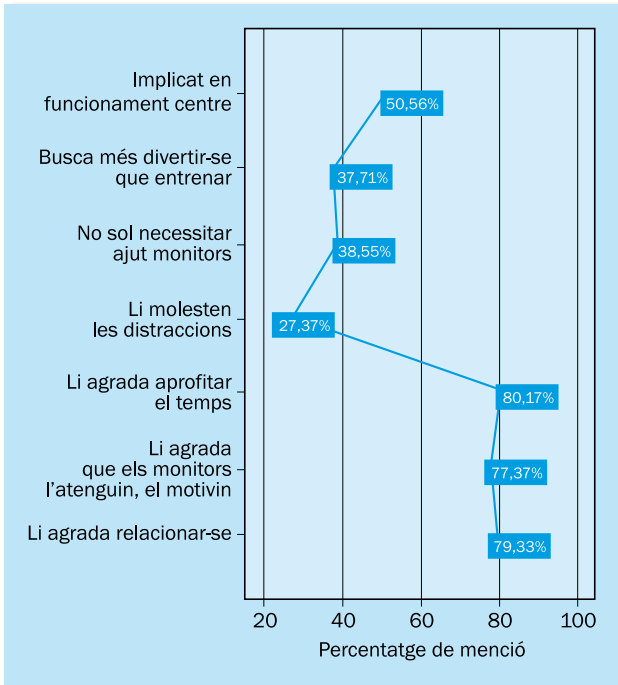


Figura 6
Actituds dels usuaris de centres esportius.

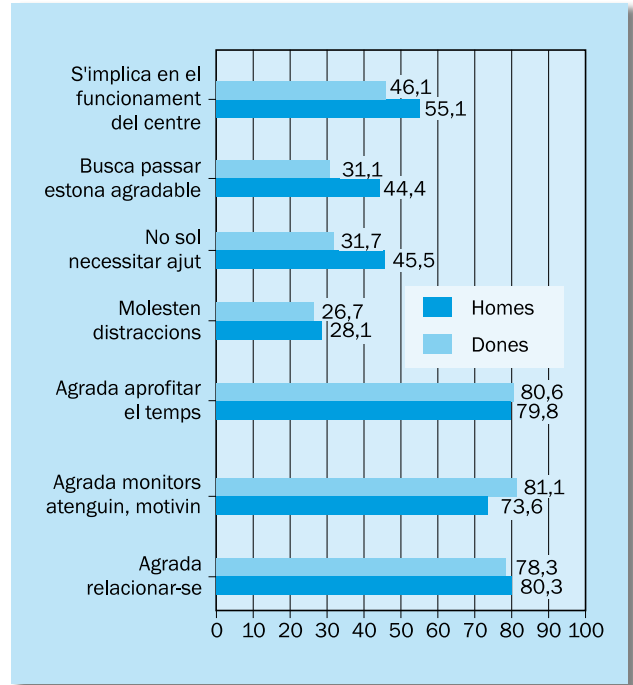


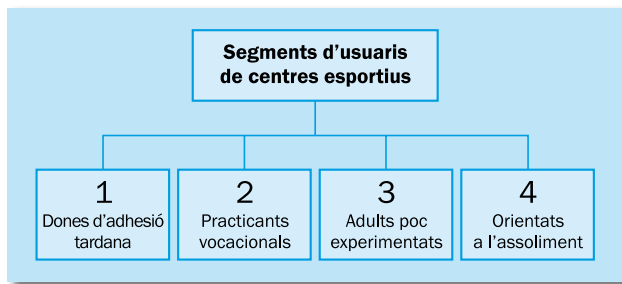
Figura 7
Actituds dels usuaris de centres esportius segons Sexe.

teix tipus d'activitat. Per això sembla oportú d'explorar una nova estratègia de segmentació a partir de la combinació dels diferents tipus d'informació disponible (perfil sociodemogràfic, interessos, motivacions i actituds, pràctica esportiva anterior i actual, etc.), que faci possible una divisió més integral dels usuaris i que resulti útil des del punt de vista de la gestió. Per abordar aquesta possibilitat es va dur a terme una segmentació *post-Hoc* en dues fases, mitjançant el paquet estadístic SPSS, seguint el procediment descrit ja en el treball de Picón, Varela i Real (2003). En primer lloc, a partir de la matriu de puntuacions dels 358 subjectes en les diferents variables

considerades, es va executar una anàlisi de conglomerats jeràrquica amb finalitats exploratòries, utilitzant l'algoritme de Ward i sol·licitant solucions per a 2-9 grups. Un cop analitzat el dendograma resultant es va optar per retenir la solució de quatre grups, que va ser posteriorment refinada mitjançant una segona anàlisi de conglomerats, aquesta vegada de tipus iteratiu (k-mitjanes). La solució final va ser validada a través d'una tabulació creuada i la consegüent anàlisi dels residuals (Haberman, 1973). A la *taula 4* es recull, a tall d'exemple, l'encreuament per a dues de les variables introduïdes en l'anàlisi. Finalment, a la *figura 8* es recullen els 4 grups establerts.

		Grup I	Grup II	Grup III	Grup IV
Grup d'edat	Menys de 25 anys	-5	3,6	-1,4	2,3
	Entre 25 i 34	-3,7	0,8	2,9	-0,7
	Entre 35 i 44	4,5	-2	-2,3	0,6
	Entre 45 i 54	3,6	-1,7	-0,5	-0,9
	55 o més	5	-2,8	1,2	-2,8
Practica musculació	No	1,8	-1,4	2,2	-2,5
	Sí	-1,8	1,4	-2,2	2,5

Taula 4
Dos exemples del tipus d'output utilitzat per definir els segments.

**Figura 8**

Perfils d'usuari de centres esportius extrets a partir de l'anàlisi de conglomerats.

Grup 1: Dones d'adhesió tardana

Fonamentalment dones més grans de 35 anys, amb estudis primaris, mestresses de casa, autònomes o jubilades, amb escassa pràctica esportiva en la seva joventut. Habitualment van al centre amb algun familiar i al matí. La seva pràctica esportiva s'ha consolidat en els últims 5 anys i assisteixen a classes col·lectives, natació, ioga o Tai-Txi. Demanen molt d'ajut per part dels monitors, en els quals valoren a parts iguals la capacitat didàctica i que siguin bons professionals.

Grup 2: Practicants vocacionals

Generalment homes de fins a 25 anys, esportistes vocacionals que sempre han practicat activitat esportiva. No van al centre cada dia, sinó dos o tres cops per setmana, fonamentalment per seguir una preparació física específica, assistir a classes d'arts marcial o realitzar exercicis de musculació. No disposen de gaire temps i van al gimnàs o al centre esportiu sempre que poden, perquè necessiten trobar-se en forma, encara que no estan excessivament preocupats per qüestions estètiques o d'imatge. Gairebé no necessiten ajuda dels monitors.

Grup 3: Adults poc experimentats

Homes i dones d'entre 25 i 35 anys, amb estudis universitaris, que amb prou feines havien practicat esport de forma regular anteriorment. S'han incorporat a la pràctica esportiva en els últims dos anys i van al centre amb relativa freqüència (2 o 3 cops a la setmana). Hi van sols, encara que solen decantar-se per les classes col·lectives coreografiades i poques vegades opten per la musculació o la preparació física específica. Volen passar una estona agradable al centre i no els molesta que altres persones els distreguin, malgrat que no busquin expressament relacionar-se amb els altres.

Grup 4: Orientats a l'assoliment

Majoritàriament homes de menys de 25 anys que practiquen esport de rendiment, orientat a la competició o a la preparació de proves físiques específiques (bombers, cossos de seguretat...). Van al centre junt amb altres companys, generalment a la tarda, per practicar musculació i realitzar preparació física especialitzada. Gairebé no necessiten atenció per part dels monitors i no suporten que els distreguin mentre realitzen els seus exercicis. Es consideren ells mateixos com a autoritats pel que fa a la preparació física i els agrada ser implicats o que els tinguin en compte en el funcionament del centre. Malgrat la seva edat, aquests usuaris ja van estar en altres centres i coneixen bé el sector.

Conclusions

Quan un mercat arriba a la maduresa, com passa en el cas dels centres esportius, és inevitable que la gestió elevi la seva complexitat d'acord amb el nou escenari, tot aplicant les eines de màrqueting que afavoreixin els interessos de les organitzacions. En aquest context pren protagonisme la segmentació de mercats, com a mitjà d'assegurar el coneixement objectiu dels clients mitjançant la divisió del mercat global en grups homogenis amb característiques i necessitats compartides. La utilització d'una metodologia de segmentació adequada implica una millora substancial en la identificació de perfils d'usuari que mereixen atenció diferencial per part de l'organització. El coneixement fefaent d'aquests grups constitueix un avantatge davant la competència i possibilita l'assoliment d'un posicionament estratègic adequat, afegeix racionalitat a les accions de gestió i afavoreix la presa de decisions.

En el nostre estudi hem pogut comprovar les potencialitats de la segmentació per a la consecució d'aquests objectius, però també les limitacions que presenta quan aquesta es basa únicament en variables sociodemogràfiques. S'ha pogut constatar, no obstant això, que el Sexe i l'Edat són criteris amb un pes encara important tot i que, des del nostre punt de vista, seria massa arriscat obtenir conclusions només recolzades en els criteris esmentats. Hi ha determinats grups d'usuari que malgrat tenir la mateixa Edat i Sexe, practiquen activitats diferents i presenten motivacions i actituds cap al servei poc coincidents. Aquest resultat recolza la hipòtesi inicial que avançava els beneficis d'una segmentació integral, de caràcter multivariant. L'enfocament esmentat ha demostrat la seva capacitat per extreure nous segments

d'usuaris agrupats partint de característiques lligades tant als seus referents sociodemogràfics com a les seves vivències i relacions amb el propi servei i els seus diferents agents. Això fa pensar que aquests nous grups resulten més útils o operatius en termes de gestió, perquè s'aproximen més a la naturalesa complexa de l'individu i el mercat, tot permetent-ne la caracterització des d'una perspectiva integral o *polièdrica*. L'ús de l'Anàlisi Clúster ha permès de segmentar amb més precisió i, possiblement, amb una major *validesa de contingut*, l'enorme variabilitat que avui en dia caracteritza el mercat de centres esportius. Els quatre perfils d'usuaris diferenciats, si bé poden ser desagregats amb més detall en grups més petits, considerem que poden resultar d'utilitat des del punt de vista de la gestió estratègica d'aquest tipus de serveis. Indubtablement, l'última paraula quant al seu valor real, correspon als gestors o als responsables organitzacionals, en qui rau la capacitat de sospesar el veritable abast de la investigació.

Referències

- Abalo, J.; Varela, J. i Rial, A. (2006). El Análisis de Importancia. Valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothem* (18), 730-737.
- ASOMED (2004). Cómo mejorar la atención al cliente en los centros deportivos. *Investigación y Marketing* (83), 6-13.
- Desbordes, M.; Ohl, F. i Tribou, G. (2001). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Dorado, A. i Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo los servicios públicos. *Investigación y Marketing* (83), 26-30.
- Haberman, S. J. (1973). The analysis of residuals in cross-classified tables. *Biometrics* (29), 205-220.
- Kim, D. i Kim, S. Y. (1995); QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management* (9), 208-220.
- Kim, C. i Kim, S. (1998). Segmentation of Sport Center Members in Seoul Based on Attitudes Toward Service Quality. *Journal of Sport Management* (12), 273-287.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: un estudio cualitativo. *Agua Gestión* (53), 30-36.
- Luna-Arocas, R. (1998). Segmentación psicográfica y marketing deportivo. *Revista de Psicología del Deporte* (13), 121-133.
- (2001). Marketing y deporte: la escala MODE de motivaciones deportivas. *Revista digital efdeportes.com*, núm. 35, abril 2001.
- (2006). *Gestión deportiva. Investigación actual*. Madrid: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. i Mundina, J. (1998). El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas. *Revista de Psicología del Deporte* (13), 169-174.
- Luna-Arocas, R.; Mundina, J. J. i Quintanilla, I. (1997). Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización. A S. Camarero, V. Tella, i J. J. Mundina (comp.) *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. i Tang, T. L. (2005). The use of cluster analysis to segment clients of a sport centre in Spain. *European Sport Management Quarterly*. (5), 381-413.
- Martínez, J. R. i Balbastre, F. (2004). La gestión en los Servicios Deportivos Municipales: de la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia. *Investigación y Marketing* (83), 22-30.
- Morales, V.; Hernández-Mendo, A. i Blanco, A. (2005). Evaluación de la Calidad en los Programas de Actividad Física. *Psicothema* (17), 311-317.
- Martínez-Tur, V.; Zurriaga, R.; Luque, O. i Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema* (17), 281-285.
- Mullin, B.; Hardy, S. i Sutton, W. (1995). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Mundina, J. J. i Calabuig, F. (1999). El màrqueting social al servei de la gestió de la qualitat. El cas dels Serveis Públics Nàutics de la Generalitat Valenciana. *Apunts. Educació física i Esports* (57), 77-83.
- Peiró, J. M.; Martínez-Tur, V. i Ramos, J. (1995). Aspectes psicosocials de la gestió d'instal·lacions esportives: implicacions sobre les actituds i les conductes esportives dels usuaris. *Apunts. Educació física i Esports* (39), 67-75.
- Picón, E.; Varela, J. i Real, E. (2003). Clasificación y segmentación post hoc con análisis de conglomerados. A J. Varela i J.-P. Lévy (eds.), *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Prentice-Hall.
- Picón, E.; Varela, J. i Lévy, J. P. (2004). *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Rial, J.; Rial, A.; Varela, J. i García, A. (2002). El auge de los gimnasios. ¿Culto al cuerpo o salud? *II Congreso de Investigación mediante Encuestas*. Santiago, 25-27 de Setembre de 2002.
- Varela, J.; Picón, E. i Braña, T. (2004). Segmentation of the Spanish Domestic Tourism Market. *Psicothema* (16), 76-83.
- Wedel, M. i Kamakura, W. (1998). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Boston, Massachusetts, EUA: Kluwer Academic.