



El marketing social al servicio de la gestión de la calidad

El caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana

José Javier Mundina Gómez

Profesor de la FCCAFE de Valencia

Ferran Calabuig Moreno

*Licenciado en Educación Física
Especialista en Gestión Deportiva*

Palabras clave

deporte, marketing, servicio, calidad, servidor público

Abstract

In the present paper, we deal with sport management in public services, concretely in a School of Sailing, from the marketing perspective, and more specifically from the sport social marketing. We analyse sport public services providing some strategies and tools to improve it. We understand that management in sport public services should be based on quality of service. First we will present a brief approach to the conception of quality. Moreover, we show the dimensions used to measure the School of Sailing's service. Finally we provide some variables that can improve the management of services in public institutions.

Resumen

En el presente trabajo, tratamos de abordar la gestión de los servicios públicos deportivos (náuticos) desde la perspectiva del marketing, y más concretamente el marketing social aplicado al deporte. Realizamos un breve análisis del servicio público deportivo aportando algunas estrategias para mejorarlo. Entendemos que la gestión en los servicios públicos de deporte se debe basar en la calidad del servicio y para ello presentamos, después de abordar nuestra concepción de la calidad, las dimensiones que el usuario de las Escuelas del Mar de la Generalitat Valenciana ha entendido que definen la calidad del servicio de estas escuelas. Por último aportamos unas variables que creemos pueden mejorar la gestión de los servicios de las instituciones públicas

Introducción

En la sociedad actual estamos acostumbrados a contar con el fenómeno deportivo como algo consustancial a nuestras vidas. El hecho deportivo ha pasado de ser un privilegio al alcance de muy pocos a ser un fenómeno de masas. Esto, como todos sabemos, ha sucedido gracias a la mejora progresiva en la calidad de vida de los ciudadanos desde la revolución industrial. Los adelantos en la cultura y la tecnología han reducido la necesidad del trabajo físico. El ocio, hasta hace poco accesible a una minoría, se ha hecho asequible a todos los miembros de la sociedad industrializada.

El tiempo libre y el ocio forman parte del programa diario y semanal de la mayoría de los ciudadanos. Además, la conducta deportiva ha pasado de ser una actividad extraña y poco aceptada socialmente, a ser un signo de salud, modernidad y de calidad de vida.

Las ciencias sociales han advertido esta tendencia y la están analizando e identificando, aunque desde su inicio dichas ciencias se han preocupado por estudiar todos aquellos fenómenos que afecten a las masas, es decir, hechos que influyen en gran cantidad de personas. Pese a ello, y a que sin duda el deporte es uno de los hechos que más seguidores tiene, ha sido recientemente cuando se han preocupado de prestarle la atención que merece en el contexto de la sociedad contemporánea.



A raíz de este bien entendido interés de las ciencias sociales, el cambio de perspectiva es evidente y la interacción entre las ciencias sociales y las ciencias del deporte ha aumentado considerablemente (Mundina, 1996).

Se ha estudiado al deportista en su doble vertiente de consumidor de deporte y actor del mismo; las instalaciones deportivas (Peiró y González Romá, 1987) lugar donde los consumidores de ambos rangos realizan el intercambio, y los seguidores de los eventos deportivos (Mundina, 1996). Pero parece que todavía falta por analizar el estudio del intercambio que se produce entre los consumidores de deporte y aquellos que lo ofertan incluyendo los elementos que facilitan este intercambio, nos estamos refiriendo al servicio deportivo. En este trabajo vamos a realizar una aproximación teórica al concepto servicio y en especial a la calidad de servicio desde la perspectiva del marketing social. Esto se justifica por el hecho de que el objeto de análisis deriva de una interacción social que pretende la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Los logros y la situación del deporte, con todos los fenómenos que lo circundan, obligan a un acercamiento multidisciplinar con el apoyo de otras disciplinas como por ejemplo, la economía, la psicología, el marketing, o la medicina, para poder solucionar la cantidad de problemas que se plantean. En este sentido existen, cada vez más, equipos multidisciplinarios que estudian el hecho deportivo. Nuestra unidad de investigación de psicología económica y del consumidor (UIPEC) lo está abordan-

do desde las áreas de la economía y la empresa, de la psicología y, por supuesto, del deporte. Las razones que nos impulsan –y a la vez justifican– el tomar como referencia teórica de nuestra línea de pensamiento el marketing social son diversas. Por un lado su consolidada base científica (Quintanilla, 1994) y por otro su capacidad técnica y procedimental para incidir –desde las teorías del intercambio social– sobre el comportamiento en su manifestación a través del deporte. Además, posibilita responder a preguntas tales como: ¿Qué factores determinan la asistencia o ausencia a los servicios o programas deportivos?, ¿cuáles son los que determinan la satisfacción o insatisfacción con un servicio o programa deportivo?, ¿qué determina que un servicio deportivo sea de calidad?, entre otras muchas cuestiones que permite analizar esta disciplina.

El marketing, entre otras cosas, es una filosofía de gestión que tiene una gran capacidad de influencia mediante sus técnicas y estrategias sobre la comunidad social. Ello lo hace especialmente sensible a otro tipo de análisis más allá de la rentabilidad económica y la eficacia en la gestión empresarial, nos referimos a su influencia sobre los consumidores en sus creencias, valores y actitudes, es decir, a su impacto en la sociedad. Una conclusión lógica es que el marketing desde una perspectiva científica y moderna, considera el deporte como una organización compleja compuesta por diferentes estamentos (entre ellos escuelas deportivas) que cuentan con unos profesionales que ofrecen una serie de servicios. Su mercado real está formado por los usuarios de los servicios deportivos, y su objetivo prioritario es conseguir que los servicios ofrecidos a escala general sean de calidad y satisfagan los intereses de los usuarios *de facto* y potenciales, atendiendo a sus características y su propia diversidad.

Después de lo expuesto podemos ver como el modelo interventivo procedente del marketing es perfectamente extrapolable al ámbito deportivo. En buena lógica es fácil aceptar que el desarrollo de un sistema para la entrega de un servicio deportivo

presuponga la necesidad de valorar inicialmente la población meta y que ésta se haya segmentado de acuerdo con las características de los clientes potenciales. Los servicios deportivos más apropiados pueden diseñarse de esta forma, al igual que la obtención de los fondos necesarios y la ubicación física del servicio. El mismo esquema se puede seguir en un plan de marketing ordinario (Quintanilla, 1994).

No cabe duda que el deporte al ser ofrecido por una Administración pública pasa a ser un servicio público y como tal hay que tratarlo. El abordaje de los servicios por parte del marketing es bastante reciente. Los primeros en proponerlo fueron Kotler y Levy (1969) que explicaron la posibilidad de aplicación de los conceptos de marketing a los servicios y a las organizaciones sin ánimo de lucro.

No obstante, ha habido autores que han defendido la no-existencia de un marketing diferenciado para los servicios. Su principal argumento se basa en que todo producto durante su producción y comercialización conlleva una prestación de servicios. Pero bien es cierto, que los servicios presentan unas características propias, diferentes de los productos, que necesitan de una adaptación especial del marketing tradicional. ¿Se debe de aplicar el mismo marketing para la venta de unos zapatos, que para unas clases de navegación en barco?, o ¿para la práctica de deportes de aventura?, o ¿para la asistencia a un gimnasio? o ¿para promocionar el deporte? Existen diferentes tipos de marketing aplicables según el objeto u objetivo de nuestra acción (ver cuadro 1). Para el estudio de la calidad, a través de la satisfacción de los usuarios, de un servicio deportivo que además es público, debemos de abordarlo desde el marketing social del deporte (Luna, Mundina y Quintanilla, 1997), ya que el principal tema de estudio deriva de una interacción social donde el fin último es la promoción del deporte sin ánimo de lucro y, evidentemente, desde el marketing de servicios, pues el producto que ofrecemos es un servicio con todas sus características que más adelante analizamos.



TIPO DE ORGANIZACIÓN		TIPO DE MARKETING ↔ TIPO DE INTERCAMBIO ↔ TIPO DE PROBLEMA ↔ TIPO DE OBJETIVOS			
		TIPO DE MARKETING	TIPO DE INTERCAMBIO	TIPO DE PROBLEMA	TIPO DE OBJETIVOS
Con ánimo de lucro	Marketing lucrativo	MK COMERCIAL MK SERVICIOS	PRODUCTO SERVICIO IDEAS	Satisfacer NECESIDADES mediante la compra de productos, servicios y sus conceptos implicados • funcionales • psicológicas • sociales	– ganar dinero – provocar cambios de conducta – contribuir al bienestar social – ADAPTARSE a los cambios sociales
Sin ánimo de lucro	Marketing no lucrativo	MK PÚBLICO MK SOCIAL	PRODUCTO SERVICIO IDEAS	Satisfacer NECESIDADES colectivas Promover ideas sociales	– cambiar actitudes – cambiar conductas – contribuir al bienestar social – PROVOCAR el cambio social

Cuadro 1. Clasificación de los diferentes tipos de marketing. (Fuente: G. Berenguer. Plan docente 1995).

Características de los servicios

Un servicio no es un producto. Entre uno y el otro hay diferencias. Diferencias, en su caso, notables como son: la intangibilidad, es decir, no se puede tocar ni almacenar. La inseparabilidad referida a la imposibilidad de separar la producción del consumo, la variabilidad, entendida como la falta de uniformidad en su reproducción y por último, la caducidad.

CARACTERÍSTICA	A MAXIMIZAR	A MINIMIZAR	ACCIONES ESTRATÉGICAS A DESARROLLAR
Intangibilidad			– tangibilizar el servicio – identificar el servicio – crear imagen corporativa – realizar venta cruzada (ofertar paquetes)
Inseparabilidad			– usar medios de promoción personal – singularizar el servicio
Variabilidad			– diferenciar por calidad – industrialización del servicio
Caducidad			– contrarrestar la naturaleza perecedera

Cuadro 2. Estrategias de marketing de los servicios.

- La intangibilidad: Los bienes son objetos tangibles. El servicio, en cambio, es una prestación, una acción, que no se puede tocar, ni almacenar. La intangibilidad del servicio significa que durante la venta no puede ser percibido físicamente, que es difícil de definir y que las expectativas que se crean en el potencial consumidor no siempre tienen un soporte objetivo que las determine. Esta intangibilidad lleva consigo unos problemas derivados de la dificultad de comercialización, por tanto va a ser una característica a minimizar.
- La inseparabilidad: Esta característica es una consecuencia de la anterior. Se refiere a que los servicios no pueden separarse de quien los presta o fabrica. La servucción va unida al consumo. Esto no puede suceder con los bienes tangibles, ya que no se pueden consumir unas za-

patillas al mismo tiempo que se producen, en cambio, sólo se puede consumir una clase de navegación en el momento en que el profesor la imparte, y que además se ha pagado con anterioridad. Es una característica, que a diferencia de la anterior, es ventajosa bien administrada, y por tanto deberíamos de maximizar (ver cuadro 2).

- La variabilidad: La prestación de un servicio, nunca se producirá de la misma manera. Una clase de educación física nunca será igual a otra aunque sea impartida por el mismo profesor y a los mismos alumnos. Esto no ocurre así con los bienes tangibles, ya que todo comprador espera que todas las zapatillas de la misma marca y modelo, sean iguales. En cambio el usuario de un servicio deportivo espera, por ejemplo, encontrar-

se cada día con una clase de gimnasia de mantenimiento diferente. La variabilidad en la prestación de un servicio deportivo puede ser una ventaja si se utiliza ésta como una adaptación del mismo a las características y necesidades de los clientes-usuarios.

- La caducidad: Los servicios deportivos, además de intangibles son perecederos. Si no se consumen en el momento de ser producidos, estos no se pueden almacenar o guardar para utilizarlos posteriormente (Santesmases, 1991). Esta caducidad puede no ser un problema cuando la demanda del servicio sea regular, pero puede serlo cuando empiece a cambiar esta regularidad.

Con esto podemos ver como la comercialización y gestión de los servicios en gene-

ral, y por extensión los servicios deportivos, es más difícil, que la de los bienes debido a los problemas derivados de la intangibilidad. A pesar de todo ello, existe una gran ventaja, la relación personal que se produce entre el comprador y el vendedor, debida, principalmente, a la implicación del usuario en la producción del servicio. Ahí radica la importancia de la adecuada formación del prestador del servicio. En ese punto empieza a ser necesaria la aplicación del marketing interno (Quintanilla, 1994) y de una política de formación continua del personal en contacto. Este empleado (el personal en contacto) es el transmisor de la imagen de la empresa, es el principal elemento de comunicación de la organización con los usuarios y si éste no conoce qué quiere transmitir la empresa, ni tiene una imagen clara de dónde está trabajando, se van a producir contradicciones y distorsiones entre lo que comunica el empleado y lo que quiere comunicar la empresa, con el consiguiente deterioro de la imagen de la organización y en consecuencia de la calidad percibida del servicio ofrecido.

El marketing de los servicios debe tratar de superar las dificultades que le suponen algunas de sus características, reduciéndolas al máximo y maximizando otras que estratégicamente le son favorables.

Concepto de calidad de servicio

La calidad de un servicio es un constructo difícil de definir, debido principalmente a sus características únicas ya mencionadas. La conceptualización de la calidad ha sufrido una evolución desde la perspectiva del prestatario del servicio, tratándola como si de un producto se tratara, a la visión que aporta el cliente, la calidad percibida. Esta última concepción, la del usuario, es la que podemos trasladar a los servicios. Steenkamp (1990) la define como la "conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente", aunque esta definición no es aplicable a los servicios por sus características diferenciales mencionadas anteriormente, es por ello, que esta

definición se acerca más a la calidad percibida de los productos. Por otro lado, Zeithaml (1988, p. 3) define la calidad como: "los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto". En el contexto de la calidad de servicios Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p.16) la definen como: "un juicio global, o actitud, relativa a la superioridad del servicio".

Vinculados a todas estas definiciones subyacen los conceptos de percepción y expectativas de los clientes-usuarios respecto del servicio recibido. Muchos autores coinciden en que el juicio de calidad que hace el usuario resulta de la diferencia entre las expectativas que tenía el cliente y de las experiencias que le ha reportado el uso de dicho servicio. Un ejemplo claro que nos puede ilustrar sobre la importancia de entender la calidad, tanto de productos como de servicios, desde el punto de vista del consumidor-usuario, que en definitiva es quien lo va a consumir, lo ofrece un estudio que se realizó en Estados Unidos en plena "batalla comercial" con la industria japonesa. En 1981, el 80% de los directores de empresas norteamericanas consideraban que sus productos eran de mejor calidad que los japoneses. El 80% de los ciudadanos de EEUU consideraba que eran mejores los productos japoneses (Harovitz, 1996).

Pero hay algunos autores citados por Gil (1994) que dudan de esa concepción y consideran que la calidad percibida puede ser una función de expectativas medias y de percepción de resultado (Carman, 1990). Incluso hay otros que defienden la calidad percibida únicamente como la percepción de resultado (Cronin y Taylor, 1992).

Desde nuestra perspectiva de análisis, y teniendo en cuenta la literatura mencionada anteriormente, entendemos la calidad como "la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes-usuarios". Ello implica el gestionar los servicios con el requerimiento de calidad debido no como algo excepcional sino como una herramienta de control diaria donde el consumidor-usuario sea siempre el que oriente tal estrategia de gestión.

Evaluación de la calidad de servicio deportivo

Si lo que pretendemos es mejorar la calidad del servicio deportivo que oferta una Administración pública, resulta indispensable desarrollar herramientas que nos permitan averiguar cual es el nivel de satisfacción de los clientes y qué normas son definitorias de la calidad del servicio, para así llevar a cabo un control y saber si se mantiene la promesa que habíamos hecho al cliente en la fase de promoción.

Si queremos que sean operativas las normas de calidad deben, según Horovitz (1996); "expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderables y servir a la organización" (p.49).

Cuando conozcamos o identifiquemos las características o dimensiones del servicio que el cliente entiende como de calidad, a través de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, se especificarán los trabajos a realizar para poder conseguirlos. Una vez se enumeren los trabajos a desarrollar se deberán establecer los métodos de funcionamiento, para que esos trabajos lleven a la mejora de los estándares de calidad que previamente ha identificado el cliente y que conllevarán una mejora significativa en la calidad percibida por él.

La norma también debe de ser ponderable. Es decir, cuantificable. El problema aparece cuando queremos medir la amabilidad, la cortesía o la hospitalidad. Aún así, hay que investigar todo lo posible para descomponer todos los comportamientos presentes en la prestación del servicio. Pese a todo, la información cualitativa es indispensable y aporta mucha información sobre el componente emocional de la actividad, componente muy valorada para el estudio de la satisfacción (Luna-Arocas y Mundina, 1998).

Además, las normas deben ser utilizables por toda la organización, es decir, serán lo suficientemente globales como para poder ser aplicadas a todos los "momentos de la verdad" por los que pasa el cliente cuando hace uso del servicio, es decir, momentos en que el comprador interactúa directamente con el cliente (Gröonros, 1990).



Si queremos que los servicios públicos deportivos mejoren su calidad y que repercuta en el bienestar de los ciudadanos, debemos conocer cual es el nivel inicial del que partimos, es decir, saber cual es el grado de calidad percibida de los clientes con el servicio. La forma de evaluación que hemos elegido y estamos llevando a cabo consiste en el estudio de la calidad a través de la satisfacción de los clientes de las escuelas de vela de la Generalitat Valenciana. Como ya hemos dicho, la satisfacción es un constructo muy útil para medir la calidad percibida de los usuarios de la Escuela y para tal fin se ha elaborado un cuestionario con preguntas cuantitativas como cualitativas. Complementariamente al cuestionario se han realizado entrevistas personales y dinámicas de grupo para completar el estudio cuantitativo y así ajustar los resultados a la realidad. El cuestionario diseñado está aún en período de purificación y se está mejorando en cada campaña, para conseguir dentro de pocos años una herramienta válida para conocer la calidad percibida de los usuarios de las escuelas de vela de la Comunidad Valenciana, y tener los datos suficientes para planificar mejor el funcionamiento de estas escuelas, así como la gestión de las campañas náuticas. Además, el cuestionario podría ser aplicado con pequeñas modificaciones a todos los servicios que reúnan características similares a estas escuelas.

Para el diseño del cuestionario primero se elaboraron una serie de ítems que creemos pueden abarcar todos los atributos que el cliente entiende como de calidad. Después, este cuestionario piloto se puso a la consideración de los profesionales de la Escuela de Vela y a un número determinado de usuarios de la misma. Durante la prueba no importaban los datos que se podían obtener sino la validez de los ítems que se formulaban, la manera de redactar la pregunta y su comprensión. También se realizaron entrevistas personales para testar atributos que se habían recogido en el primer cuestionario o detectar nuevos no contemplados con anterioridad.

Finalmente con el cuestionario ya testado se realizó el pase del instrumento de medida en una campaña. Con los datos obteni-

dos y a través de una serie de análisis estadísticos se han modificado algunos ítems, retirando algunos y añadiendo otros para mejorar tanto la fiabilidad de la escala como su validez. En ese sentido el cuestionario recoge las dimensiones (ver cuadro 3) que los usuarios de las escuelas entendían que definían el servicio escuelas del mar.

Con el desarrollo de este tipo de medidas y otras de tipo cualitativo e indirecto se puede obtener una batería de herramientas de medida para la identificación de la satisfacción de los usuarios de los programas deportivos, y por tanto de la calidad percibida por éstos. Así, una vez conocido el nivel de calidad en el que se encuentra la organización resulta más sencillo fijar objetivos e implantar un sistema de gestión de la calidad que a partir del nivel inicial intente mejorarla sistemáticamente.

En la medida que los profesionales de la actividad física se concienzen de la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad como una forma de diferenciación en un mercado saturado, con la excelente dificultad que supone aumentar la cuota de mercado, o simplemente subsistir como organización, se avanzará hacia una gestión del deporte de manera sistemática y científica pudiendo llegar incluso a la certificación normativizada de la calidad de empresas y servicios deportivos y con ello reducir costes, mejorar resultados, mejorar el bienestar de los trabajadores y, en definitiva, el de los ciudadanos.

Pero para trabajar de una manera sistemática se necesita que el gestor de la institución tenga primero una formación suficiente para abordar el trabajo desde este punto de vista y segundo, un modelo de gestión propio que sea conocido y compartido por todos los miembros de la organización. Esta segunda cuestión se debe abordar conociendo bien el servicio que tenemos, es decir, conocer las variables más influyentes para la gestión de nuestra institución.

Variables independientes del servicio

Para profundizar en la gestión y realizarla de manera sistemática tanto a nivel operativo

DIMENSIONES	
Actividad principal (navegar)	Alimentación
Servicios secundarios (consejería, tiempo libre)	Metodología
Organización	Limpieza
Personal	Otros clientes o usuarios
Material	

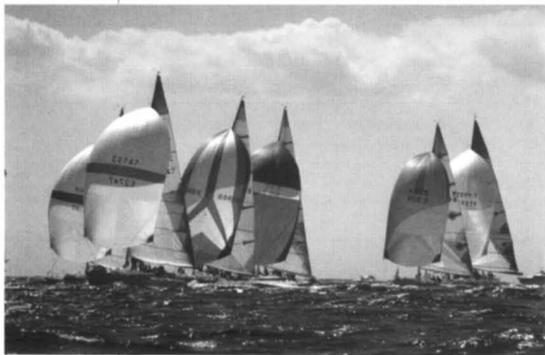
Cuadro 3. Dimensiones definitorias del servicio de las Escuelas de Mar.

como estratégico, es necesario, como se ha dicho antes, un modelo de acción de la empresa u organización. No es posible la gestión sin la comprensión de todas las relaciones causales existentes entre los elementos esenciales del servicio considerado. Todo gestor tiene un modelo en el cual se basa, aunque no sea consciente, para tomar las decisiones o planificar la estrategia de la empresa o institución. En la medida que este modelo sea consciente, conocido y compartido por todos los elementos de la organización se realizará una gestión con un porcentaje elevado de éxito.

En la literatura específica existen muchos modelos conceptuales de los servicios. Larrea (1991) cita algunos, como el de Richard Normann, apoyado sobre cinco componentes principales, el de Albrecht y Zemke que entienden existen tres elementos clave definitorios del servicio. El propio Larrea propone un modelo basado en cuatro elementos, a saber, el producto (qué), las personas (quién), los sistemas (cómo) y la comunicación (para quién).

Cada gestor debe encontrar el modelo que mejor le permita trabajar en su organización. Nosotros proponemos unas variables que nos pueden ayudar a conocer, entender y gestionar mejor nuestro servicio deportivo tanto en el ámbito interno como en el externo. Éstas son: formación del personal y participación en la toma de decisiones, aplicación de un plan de marketing estratégico y atención al cliente.

- Formación del personal y participación en la toma de decisiones: El estancamiento de las ofertas públicas y la idea de



que la formación de los profesionales de la Administración no es buena, obliga a invertir en formación, como condición ineludible para competir en mejores condiciones. Así pues, en un contexto económico como el actual, en el que cada vez se pone de manifiesto en mayor medida la importancia del capital humano y su grado de formación, nos parece importante abordar, las necesidades formativas que se originan en el campo comercial.

Las variables que determinan el potencial de crecimiento de una organización en la actualidad son: la productividad y el nivel de cualificación. La formación del empleado es fundamental para resolver instantáneamente los problemas que le surjan al cliente, formando de esta manera uno de los puntos importantes que generarán calidad en el servicio. La formación a la que nos referimos no se basaría únicamente en la cualificación del personal, entendida como la académica reglada, sino también en la formación sobre y en la organización, encaminándose hacia el conocimiento más profundo del servicio que se ofrece, la filosofía de la empresa y sobre todo formación dirigida al cliente.

Las grandes compañías de servicios están orientadas con decisión hacia las personas. Reconocen que el servicio son las personas y no sólo los clientes-usuarios sino también los empleados, así estaríamos hablando de un cliente externo e interno. Esta visión del marketing aplicado a los recursos humanos o a la política de persona (MAPP) es una de las principales variantes del sistema tradicio-

nal. Este campo fomenta la mayor participación, compromiso y satisfacción de los empleados, "el factor humano no es otro de los elementos que integran la empresa, para el MAPP el factor humano es la empresa" (Quintanilla, 1992, p. 197), lo que revierte en beneficios para el servicio, sector más favorecido por la aplicación de estas técnicas. Además, debemos tener en cuenta que la imagen de la empresa en los servicios es la imagen que transmiten los empleados, que son los que están en contacto con los clientes. Esta idea está aumentada en el caso de los servicios deportivos y en especial en las Escuelas del Mar de la Generalitat dónde el usuario se encuentra durante un fin de semana o una semana entera en continua interacción con los trabajadores del servicio. Hay que tener en cuenta que son las personas las que constituyen la diferencia en la calidad del servicio, y por tanto, debemos de atenderles, escucharles, satisfacerles y formarles, lo cual nos será muy ventajoso como estrategia.

- Utilización de un marketing estratégico: El marketing estratégico tiene su punto de partida en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Ello implica inversión en investigación comercial, y consecuentemente un profundo cambio en la filosofía de los servidores públicos, que en la actualidad se ajustan muy poco a los deseos y necesidades de la sociedad. En algunas organizaciones deportivas y administraciones se recurre a comités de reflexión estratégica, compuestos por los responsables de los mismos. Preguntas como: ¿Cuál es el posicionamiento que queremos elegir para nuestro servicio?, o, ¿cuál es la imagen que queremos proyectar?, son cuestiones importantes a tratar. La acción de marketing estratégico se debe centrar en el posicionamiento, la imagen y en una política de servicios.

Respecto del posicionamiento debemos tener en cuenta que será la clave del servicio que ayudará a atraer al tipo de cliente-usuario conveniente para las cualidades y tipos de productos que se administren.

Será la diferenciación con respecto a la competencia en un mercado dado. Será lo que se denomina la ventaja competitiva. Pero sobre todo y más importante no sólo será el posicionamiento estratégico sino la verificación del posicionamiento real en la mente del consumidor a través de estudios de mercado y opinión. Además, dará una imagen real del servicio y constituirá una respuesta a la, cada día más vigente, competencia del servicio de ocio y deporte o tiempo libre. Después deberemos fijar la proposición única de venta que será la característica individual de nuestro servicio que lo distinguirá de los próximos competidores. Si aplicamos un posicionamiento estratégico y diferenciado, conseguiremos ofrecer nuestro fin último, un servicio de calidad.

De la imagen cabe decir que es una representación mental de la realidad por parte de un individuo o grupo. La elaboración de una imagen es una operación subjetiva de la persona que percibe la realidad.

Para que una imagen dé resultado existen dos puntos muy claros; por un lado, que los integrantes del servicio estén identificados y sean propicios para realizar lo que la imagen de la organización demanda, y por otro, que el desarrollo de la imagen o posicionamiento fundamentada en productos o marcas o a nivel organizacional, sea un tipo de comunicación con la que podamos darnos a conocer a nuestros clientes.

Cada vez resulta más complejo diferenciarse por el servicio que se ofrece. Por otra parte, el mantenimiento de una imagen basándose en publicidad y relaciones públicas también es difícil y tiene un coste muy elevado. Por ello la diferenciación de unos servicios respecto a otros está basándose últimamente en la política de servicios. Es decir, tener un material renovado, información a domicilio, el servicio posventa, la garantía, disponibilidad de utilización del servicio en todo momento (navegar todo el año), y otras son ejemplos de gran valor para los clientes.

Esta política de servicios, a un nivel general, se deberá centrar, primero en determinar que servicios se van a incluir, cómo administrarlos y qué nivel se ofrecerá. Y segundo,

en qué forma se prestaran los servicios para ofrecer el máximo de calidad.

- Atención al cliente: Toda estrategia de servicio debe encontrar su origen en el cliente-usuario. Al final lo que realmente debe de contar no es lo que piensa la organización sino lo que piensa el cliente. Las preguntas al cliente deben de comprender no sólo lo percibido ya hoy como portador de valor, sino también lo potencialmente perceptible como valioso. La organización no sólo puede aportar al cliente sino que también puede y debe crear para el cliente.

Los servicios públicos de la Comunidad Valenciana deben tener en cuenta el carácter cambiante de la sociedad y adecuarse a él, pero no de manera estática sino de manera continua. La adaptación progresiva es uno de los principios que deben adoptar nuestros servicios, y se basará en dos aspectos importantes: un mayor corporativismo que pueda abaratar los servicios y una mayor especialización en los planteamientos de dirección.

Conclusiones

En la actualidad el hecho deportivo es algo consustancial a nuestras vidas y muchas son las ciencias que lo están abordando para su comprensión. La introducción del marketing en el ámbito de la actividad física y el deporte ha aparecido por la necesidad de entender el comportamiento deportivo de una manera más global e interdisciplinar. El modelo interventivo del marketing social es el que nosotros hemos elegido para el estudio del servicio público deportivo fundamentado en su consolidada base científica y en su capacidad técnica y de procedimiento para incidir –desde las técnicas del intercambio social– en el comportamiento social manifestado a través del deporte. No obstante, nos gustaría que se considerara la diferencia entre la existencia de un marketing para los servicios públicos diferenciado de otros servicios dado que su producción y comercialización conlleva una prestación del servicio de forma diferente.

Al intentar estudiar, a través de las técnicas del marketing, el servicio deportivo se hace indispensable conocer las características que lo diferencian de otros productos. Estas características son: la intangibilidad del servicio, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad. El conocimiento y análisis de estas características permite establecer las acciones estratégicas a desarrollar al respecto. Así, la intangibilidad y la caducidad se deben de minimizar al máximo, al contrario que con la inseparabilidad, que se debe de tender a maximizar en la medida de lo posible para aumentar la satisfacción de los usuarios reales y potenciales de dichos servicios.

Pero debemos de resaltar la necesidad de este tipo de estudios para que la gestión de los servicios públicos deportivos se oriente cada vez más hacia un modelo de gestión de la calidad fundado sobre el estudio de las expectativas, requerimientos y deseos de los clientes, desarrollando así una labor más acorde con la sociedad, mejorando la satisfacción de los trabajadores, la calidad del servicio deportivo y en definitiva la calidad de vida de los ciudadanos.

Bibliografía

- CHIAS, J. (1995), *Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*. McGraw-Hill. Madrid.
- EGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989), *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- GIL, I. (1995), *La calidad del servicio percibida y la selección del punto de venta*. Universitat de Valencia. Tesis doctoral.
- GIL, I. y MOLA, A. (1994), "La evaluación de la calidad de servicio en distribución comercial minorista". *Investigación y marketing*, 46, Diciembre. 60-71.
- GRÖNROOS, C. (1994), *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- HOROVITZ, J. (1996), *La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente*. McGraw-Hill.
- KOTLER, P. y ROBERTO, E. (1982), *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Díaz de Santos. Madrid.
- LARREA, P. (1991), *Calidad de Servicio, del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos. Madrid.

- LUNA-AROCAS, R y MUNDINA, J. (1998), *Análisis de la gestión deportiva mediante la satisfacción del consumidor*. Artículo en revisión.
- LUNA-AROCAS, R., MUNDINA, J. y QUINTANILLA, I. (1997), *Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización*. En *Análisis de la práctica deportiva*. Tella, V.; Mundina, J.J.; Camarero, S. (comp) Promolibro. Valencia.
- MUNDINA, J. J. (1996), *Conducta y actitudes de los espectadores de baloncesto. Una visión desde el marketing*. Universitat de Valencia. Tesis doctoral.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A. y BERRY, Leonard L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64, n.º 1. Primavera. Pp. 12-40.
- QUINTANILLA, I. (1992), *Recursos Humanos y Marketing interno*. Pirámide.
- (1994), *Marketing y Psicología. Conceptos y aplicaciones*. Promolibro. Valencia.
- SANTESMASES, M. (1991), *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. (1990), "Conceptual Model of the Quality Perception Process". *Journal of Bussiness Research*. Vol. 21. Pp. 309-333.

Bibliografía específica de carácter complementario

- GONZÁLEZ-ROMA, V., PEIRÓ, J. M., MELIÀ, J. L., VALCÁRCEL, P., BALAGUER, I. y SENCERNI, M^a. D. (1989), *Variables predictoras de la satisfacción con el uso de instalaciones deportivas*. Anuario de Psicología, n.º 40.
- MONTOYA, A. y QUINTANILLA, I. (1988), *Marketing Social. Concepto, desarrollo y aplicación*. Promolibro. Valencia.
- MULIN, B. J.; HARDY, S. y SUTTON, W. A. (1995), *Marketing Deportivo*. Ed. Paidotribo. Barcelona.
- PEIRÓ, J. M. y GONZÁLEZ-ROMA, V. (1993), *Círculos de calidad*. Madrid. Eudema.
- RAMOS, J. (1998), "El sistema de evaluación de la calidad en los centros y servicios de la Generalitat Valenciana". En *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics* (pp. 349-362) n.º 25, 4.º trimestre.
- YEPES, V. (1998), "Hacia la gestión de la calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana". En *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics* (pp. 119-133) n.º 25, 4.º trimestre.
- KIM, D. y KIM, S. Y. (1995), QUESC: "An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea". *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.