

# Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos

## ANTONIO RIAL BOUBETA\*

*Doctor en Psicología Social.*

*Profesor del Área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad de Santiago de Compostela*

## DIEGO ALONSO FERNÁNDEZ\*\*

*Investigador de la Universidad de Vigo.*

*Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*

## JAVIER RIAL BOUBETA\*\*\*

*Doctor en Psicología Social.*

*Responsable del Servicio de Deportes de la Universidad de Vigo*

## EDUARDO PICÓN PRADO\*\*\*\*

*Doctor en Psicología Social.*

*Profesor del Área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad de Santiago de Compostela*

## JESÚS VARELA MALLOU\*\*\*\*\*

*Doctor en Psicología Social.*

*Profesor del Área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad de Santiago de Compostela*

### Correspondencia con autores

\* [antonio.rial.boubeta@usc.es](mailto:antonio.rial.boubeta@usc.es)

\*\* [diego\\_alonso@uvigo.es](mailto:diego_alonso@uvigo.es)

\*\*\* [rial@uvigo.es](mailto:rial@uvigo.es)

\*\*\*\* [eduardo.picon@usc.es](mailto:eduardo.picon@usc.es)

\*\*\*\*\* [jesus.varela.mallou@usc.es](mailto:jesus.varela.mallou@usc.es)

### Resumen

Los actuales centros deportivos dan la bienvenida a un número cada vez más elevado y heterogéneo de usuarios/as. La creciente variedad de oferta físico-deportiva y de individuos con diferentes necesidades, motivaciones y actitudes han conducido a la ausencia de un único perfil de usuario. Esto significa que los gestores deportivos tienen que dividir o segmentar a los clientes que utilizan sus instalaciones y servicios con el objetivo de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades. Hasta la fecha, han sido escasos los estudios empíricos realizados aplicando criterios de segmentación de mercado a contextos deportivos (Kim y Kim, 1998; Luna-Arocas y Tang, 2005). El objetivo principal del presente estudio es examinar los diversos perfiles de participantes deportivos desde un punto de vista integral. Variables sociodemográficas, actitudinales y motivacionales han sido consideradas de forma simultánea para obtener una nueva propuesta de segmentación de los usuarios de los actuales centros deportivos. La utilización del análisis multivariante, y en concreto el uso combinado de diferentes procedimientos de análisis de conglomerados (Ward y K-medias), nos han permitido identificar cuatro segmentos diferentes de usuarios que resultan de gran interés tanto desde un punto de vista conceptual como de gestión.

### Palabras clave

Marketing Deportivo, Segmentación deportiva, Análisis Cluster.

### 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.*

## Introducción

En las dos últimas décadas el concepto de *salud* ha evolucionado enormemente y ya no está vinculado sólo a la ausencia de enfermedad o de cualquier tipo de dolencia, sino que hace referencia a un estado de bienestar físico, mental y social que trasciende a prácticamente todos los aspectos de la vida. Uno de sus agentes favorecedores lo constituye la práctica de actividad física. Es por ello que en nuestra sociedad no ha tardado en instalarse la necesidad de desarrollar una práctica físico-deportiva regular orientada hacia objetivos de salud y, paralelamente, se ha asentado una posibilidad real de negocio para iniciativas encaminadas a prestar este tipo de servicios. La detección y explotación de esta necesidad ha hecho que en la actualidad existan en España más de 7.000 centros deportivos y gimnasios de titularidad privada, que dan empleo directo a más de 80.000 personas y cuyo negocio supera los 2.000 millones de euros, con un incremento anual del 10% en los últimos años.

El constante aumento de practicantes tanto en número con heterogeneidad, además de una competencia creciente ha traído consigo un nuevo y más complejo *tablero de juego*, que empuja a las organizaciones hacia la profesionalización de sus estructuras, así como a la utilización de herramientas y estrategias de marketing en sus negocios, con la esperanza de adecuarse mejor y más rápido a un sector altamente dinámico, cambiante y exigente (Martínez-Tur, Zurriaga, Luque y Moliner, 2005; Morales, Hernández-Mendo y Blanco, 2005; Abalo, Varela y Rial, 2006). La gestión de un centro deportivo no puede estar supeditada solamente a la experiencia previa o al mero azar; debe aplicar instrumentos que analicen eficientemente el mercado para conocer sus necesidades y actuar en consecuencia, poniendo en marcha estrategias previamente definidas. Asimismo, no podemos obviar que el Centro Deportivo es una empresa que comercializa servicios y que el conocimiento de su naturaleza intangible es clave para la supervivencia del negocio. La orientación hacia el usuario exige inexcusablemente un conocimiento preciso de sus características, intereses y necesidades y, como se ha dicho con anterioridad, en un sector donde la heterogeneidad es tan evidente, la consecución de este objetivo se convierte en un elemento decisivo (Peiró, Martínez-Tur y Ramos, 1995; ASOMED, 2004; Luna-Arocas, 2006).

La segmentación es una herramienta clave para el posicionamiento y la gestión estratégica de este nuevo tipo de organizaciones que constituyen los centros deportivos. La delimitación de segmentos diferenciales fa-

vorece la orientación de la oferta de servicios y la asunción de nuevas inversiones en ámbitos verdaderamente rentables para el futuro organizacional. Asumiendo que existen diferentes grupos de consumidores con necesidades, actitudes, motivaciones y comportamientos particulares, la segmentación permite su identificación y caracterización y, en consecuencia, una mejor comprensión del mercado. Conocer las características de los consumidores se convierte en el punto de partida de la actividad empresarial y cualquier decisión ha de tener presente la necesidad de diferenciar a las personas (Mullin *et al.*, 1995).

Se han propuesto estrategias y procedimientos muy diversos para intentar segmentar un mercado. En primer término se ha echado mano de criterios sociodemográficos que categorizan a los sujetos en función de su Edad, Sexo u Ocupación. Estos criterios han demostrado tener históricamente una elevada capacidad explicativa, pero han perdido protagonismo en mercados relativamente maduros. En el contexto deportivo Kim y Kim (1998) han ido un paso más allá, al establecer una dicotomía entre variables o atributos físicos y conductuales. Los atributos físicos incluirían *“las variables geográficas, demográficas y socioeconómicas y los atributos conductuales incluyen los beneficios del producto, el uso del producto y las variables psicográficas”* (Kim y Kim, 1998, p. 276). Esta perspectiva comienza a dotar a la segmentación deportiva de variables más ajustadas a poblaciones y sectores concretos, introduciendo aspectos que la enriquecen a partir de características que vinculan al sujeto con el producto o servicio y con la vivencia de consumo. Por su parte, autores como Wedel y Kamakura (1998) o Varela, Picón y Braña (2004) conceden una importancia cada vez mayor a variables subjetivas como la personalidad, la percepción, el estilo de vida, la actitud o las preferencias, como referentes válidos y determinantes en la caracterización de colectividades.

En definitiva, podría abordarse la segmentación atendiendo a variables que se desprenden en primer lugar, del sujeto, en segundo lugar, de su relación con el producto o servicio ofertado y, en tercer lugar, de sus características subjetivas que afectan a la vivencia de consumo. Desbordes, Ohl y Tribou (2001) constatan que las variables sociodemográficas son de gran utilidad para interpretar y segmentar el mercado deportivo, destacando los ingresos, categorías socio-profesionales, nivel de estudios, edad, sexo y situación geográfica. Luna-Arocas y Mundina (1998) introducen las expectativas como variables de segmentación y de relación entre el produc-

to/servicio deportivo y el individuo. Trabajos como los de Mundina y Calabuig (1997), Luna-Arocas, Mundina y Quintanilla (1997), Luna-Arocas (1998), Luna-Arocas (2001), López (2001), Martínez y Balbastre (2004) enfatizan también el papel de las motivaciones como elemento de caracterización y segmentación de los usuarios. Por su parte, trabajos como el de Rial, Rial, Varela y García (2002) o el de (Kim y Kim, 1998), han recalcado la importancia de otras variables como la práctica deportiva previa o las actitudes frente al servicio a la hora de llevar a cabo la segmentación.

De lo mencionado hasta aquí se justifica la necesidad de identificar en el mercado segmentos homogéneos de usuarios. Sin embargo, no debemos olvidar que solamente hay una situación peor que la ausencia de segmentación y es la segmentación incorrecta. La utilización indebida de variables y/o procedimientos de segmentación deriva en segmentos poco representativos de la población analizada y proporciona una visión poco realista o distorsionada del mercado. Dicha información, potencialmente clave en términos de gestión, sólo conduciría a la puesta en marcha de estrategias erróneas, condenadas al fracaso. La actual expansión de la práctica físico-deportiva conduce usuarios/as a los centros deportivos con características muy diversas. El carácter presencial de la prestación de este tipo de actividades y servicios permite además que en un mismo espacio y tiempo coexistan individuos que reciben el mismo servicio pero con motivaciones y percepciones diferentes. Tal complejidad hace pensar que una segmentación sustentada únicamente en variables como el Sexo, la Edad o la Actividad practicada resulta insuficiente para identificar grupos con valor efectivo en términos de gestión. Aunque tradicionalmente se ha recurrido a las variables sociodemográficas y, por extensión, *psicográficas*, para llevar a cabo dicha segmentación, es bien sabido que en mercados maduros dicha estrategia deja de ser eficaz, por lo que es preciso recurrir a nuevas estrategias capaces de integrar información de índole muy diversa, gracias a la utilización de procedimientos multivariantes avanzados (Picón, Varela y Real, 2003; Picón, Varela y Lévy, 2004; Luna-Arocas y Tang, 2005). La incorporación de nuevas variables como las actitudes y las motivaciones posibilita la identificación de segmentos de nueva factura y menos limitados que los supeditados a las variables sociodemográficas clásicas. En esta línea, y más allá de una motivación meramente metodológica, el presente estudio pretende poner a prueba una nueva estrategia de segmentación en el ámbito deportivo, que

facilite la labor de los profesionales del sector como un recurso más para la gestión y la toma de decisiones empresarial.

## Objetivo

El objetivo general del presente trabajo es llevar a cabo una segmentación integral de los usuarios de centros deportivos; en otras palabras, identificar la posible existencia de grupos homogéneos de usuarios, con particularidades o características diferenciales, con el fin de ofrecerles un servicio lo más cercano posible a sus necesidades e idiosincrasia particular. En el ámbito deportivo variables como el Sexo, el Grupo de Edad o el Estatus Socioeconómico del individuo poseen todavía cierta capacidad a la hora de anticipar necesidades, hábitos y preferencias de los individuos. Sin embargo, estamos convencidos de que la capacidad de este tipo de variables es ciertamente limitada, ya que es posible encontrar perfiles diferentes realizando una misma modalidad de práctica deportiva, coincidiendo en el mismo lugar y franja horaria, aunque con expectativas y motivaciones bien distintas. En ese sentido, ser capaces de integrar información tan diversa como la sociodemográfica, la actitudinal, la motivacional y la referida a la modalidad o modalidades practicadas (comportamental) en un mismo plano, debe traducirse en una segmentación mucho más “realista”, que derive en la identificación de grupos más “ricos” tanto a nivel de contenidos como de su aplicación práctica en lo que se refiere a una posible estrategia de Marketing.

## Metodología

El presente estudio consistió en la realización de una encuesta entre usuarios de centros deportivos privados de la provincia de Pontevedra.

## Sujetos

La muestra estuvo compuesta por un total de 358 sujetos (178 hombres y 180 mujeres), con edades comprendidas entre los 16 y los 67 años ( $\bar{X}=32,56$ ;  $S_x 11,22$ ). Se recogieron datos en 9 centros de los 29 que actualmente están adheridos a la Asociación de Empresarios de Gimnasios y Centros Deportivos de la provincia de Pontevedra. Para su selección se tuvo en cuenta tanto su localización geográfica como el número de socios y tipo de actividades ofrecidas, tratando con ello que estuviese representada, en la medida de lo posible,

la diferente tipología existente. En cuanto a la selección de los individuos, éstos fueron entrevistados de forma accidental, si bien se hizo especial hincapié en que las entrevistas se llevasen a cabo en diferentes días de la semana y a diferentes horas.

## Procedimiento

Los datos fueron recogidos mediante entrevista personal y cuestionario estructurado, en el interior de los propios centros, en los momentos previos o posteriores a la realización de la actividad deportiva. El cuestionario recogía diferentes bloques de preguntas referidos a características sociodemográficas, experiencia deportiva previa, actitudes y motivaciones. La duración de cada entrevista fue de unos 15 minutos. Los datos fueron recogidos por un equipo compuesto por 8 entrevistadores, ajenos al propio centro, aunque siempre con la autorización y colaboración de sus responsables.

## Resultados

### Segmentación a partir de variables sociodemográficas y de práctica deportiva

Si bien somos conscientes de las limitaciones que en términos de validez externa poseen los datos del presente estudio, el hecho de haber recogido datos en centros deportivos de diferente índole y tamaño, en diferentes franjas horarias, días de la semana y referidos a diferentes actividades, permite disponer de una idea aproximada de las características de los individuos que actualmente acuden a un centro deportivo. En la *tabla 1*

se recoge un primer perfil de los usuarios atendiendo a variables que tienen que ver con aspectos sociodemográficos y de práctica deportiva.

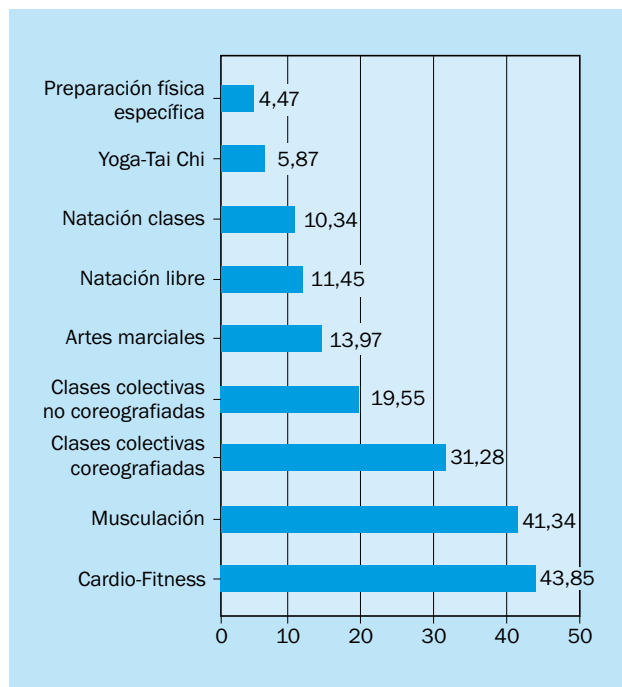
Esta aproximación previa permite describir el sector a grandes rasgos y confirmar la existencia de un mercado heterogéneo y en expansión. La paridad entre sexos es evidente, además de constatar la presencia de un amplio porcentaje de individuos jóvenes y con estudios universitarios. A partir de estos datos iniciales podría trazarse un perfil aproximado de usuario: hombres y mujeres menores de 35 años, asalariados y con estudios superiores, que viven o trabajan en las proximidades del centro deportivo, con experiencia deportiva previa y con la práctica regular integrada en su estilo de vida.

En segundo lugar se presentan los resultados en función del tipo de práctica realizada en el centro, atendiendo tanto a las diferentes actividades elegidas como a la modalidad principal. Fruto de la realización de diferentes grupos de discusión con profesionales y usuarios del sector se ha elaborado una nueva categorización de actividades/servicios presentes en los centros deportivos, acorde a la realidad actual del sector. En concreto, las nuevas salas de musculación y entrenamiento cardiovascular han hecho que el concepto de “Musculación”, utilizado tradicionalmente para caracterizar a la actividad que se realizaba en estas instalaciones, resulte excesivamente limitado. Por este motivo, en esta nueva categorización se ha optado por separar la Musculación de la actividad de Cardio-Fitness (entrenamiento global de tonificación y mejora cardiovascular). Igualmente, se ha separado la actividad de Natación en Práctica Libre y Sesiones Colectivas, para diferenciar a sus practican-

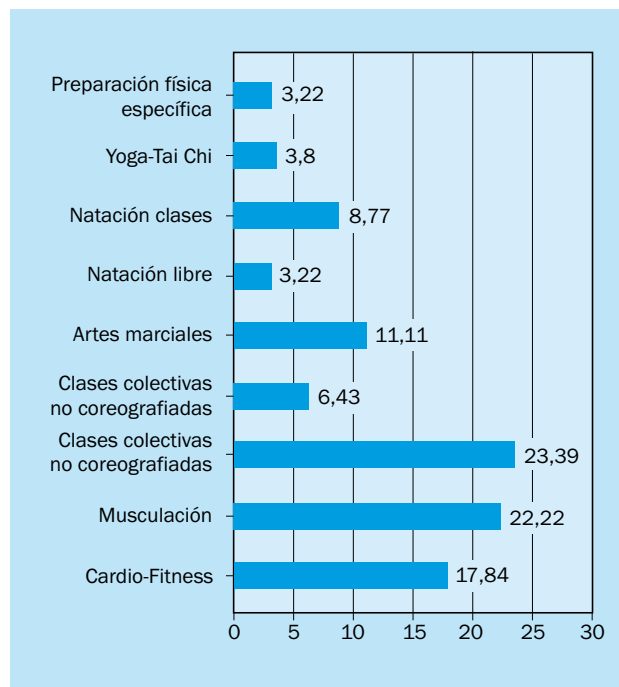
Descripción muestra de usuarios de centros deportivos	
Datos sociodemográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sexo:</b> Mujeres (50,28%); hombres (49,72%)</li> <li>• <b>Edad:</b> Menos de 25 (28,6%); 25-34 años (35,7%); 35-44 años (19,3%); 45-54 años (11%); 55 o más (5,4%)</li> <li>• <b>Ocupación:</b> 51,82% asalariado; 21,85% estudiante</li> <li>• <b>Nivel de estudios:</b> 29,15% titulados universitarios</li> </ul>
Práctica deportiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Práctica deportiva previa:</b> 54,47% habitual y 26,82% ocasional</li> <li>• <b>Regularidad asistencia últimos 3 años:</b> 70,95% sí</li> <li>• <b>Frecuencia de asistencia:</b> 55,59% dos o tres veces semana y 39,39% diariamente</li> <li>• <b>Tiempo de desplazamiento:</b> 66,2% &lt; de 15 minutos</li> <li>• <b>Modalidad asistencia:</b> 58,8% solo y 31,9% con amigos</li> <li>• <b>Horario de asistencia:</b> 47,2% a partir 20,00 y 23,5% de 08,00 a 14,00</li> <li>• <b>Antigüedad en el centro:</b> 51,12 % más de dos años</li> </ul>

**Tabla 1**

Distribución de usuarios por Variables Sociodemográficas y de Práctica Deportiva.



**Figura 1**  
Distribución de usuarios según la Modalidad Deportiva practicada.



**Figura 2**  
Distribución de usuarios según la Actividad Principal a la que acude al centro.

tes de forma más efectiva. Por último, hemos desechado los conceptos de Gimnasia de Mantenimiento y Aeróbic, optando por “Clases Colectivas no Coreografiadas” y “Clases Colectivas Coreografiadas”, intentando así abarcar las nuevas tendencias presentes actualmente en los centros. En la *figura 1* se recogen la distribución de las diferentes actividades deportivas practicadas.

La actividad de Cardio-Fitness parece la más difundida entre los usuarios en términos globales, seguida de la Musculación y las Clases Colectivas Coreografiadas. Sin embargo, cuando preguntamos por la actividad principal (*Figura 2*) este orden se invierte.

Es preciso señalar además que el 40,2% de los sujetos practican una sola actividad, mientras que un 40,8%

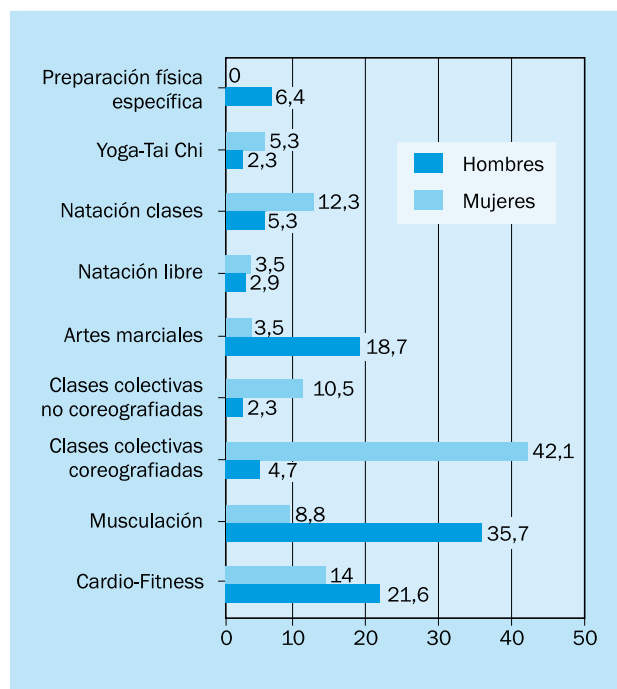
	Coreografiadas	Musculación	Cardio-Fitness	Artes marciales	Natación clases	No coreograf.	Yoga-Tai chi	Natación libre	Prep. específica
Coreografiadas	–	13,8%	<b>28,8%</b>	1,3%	2,5%	35%	1,3%	5%	0%
Musculación	7,9%	–	<b>34,2%</b>	7,9%	0%	2,6%	0%	10,5%	0%
Cardio-Fitness	<b>21,3%</b>	<b>26,2%</b>	–	3,3%	1,6%	14,8%	4,9%	13,1%	3,3%
Artes marciales	5,3%	<b>28,9%</b>	<b>23,7%</b>	–	0%	0%	5,3%	5,3%	5,3%
Natación clases	0%	13,3%	<b>16,7%</b>	0%	–	6,7%	0%	6,7%	3,3%
No coreograf	<b>31,8%</b>	<b>36,4%</b>	<b>59,1%</b>	0%	0%	–	9,1%	18,2%	0%
Yoga-Tai Chi	0%	0%	<b>15,4%</b>	7,7%	0%	<b>15,4%</b>	–	0%	0%
Natación libre	0%	<b>54,5%</b>	<b>36,4%</b>	0%	0%	9,1%	0%	–	0%
Prep. específica	0%	<b>63,6%</b>	<b>36,4%</b>	9,1%	9,1%	0%	0%	0%	–

**Tabla 2**  
Actividades adicionales según la Actividad Principal.

practica dos actividades, un 16,2% tres y el 2,8% restante, más de tres actividades. Estos datos revelan, por tanto, un importante porcentaje de usuarios predispuestos a diversificar su práctica. Un análisis detallado de la *tabla 2*, permite conocer cuál es la segunda actividad de cada usuario en función de su actividad principal, revelando de algún modo cuál es el itinerario de actividades que siguen los usuarios en un centro deportivo.

En líneas generales podemos observar que el Cardio-Fitness y la Musculación son las dos actividades que conforman la mayor parte de los itinerarios de práctica deportiva en el centro. No obstante, la musculación no suele combinarse con aquellas actividades, podríamos decir, menos *exigentes* o que no tienen relación con el rendimiento, como las Clases Colectivas de Natación, las Clases Colectivas Coreografiadas, el Yoga o el Tai Chi. Por el contrario, sí está vinculada a otras actividades como las Artes Marciales, la Preparación Física Específica, la Práctica Libre de Natación o las Clases Colectivas no Coreografiadas. Se confirma así que la nueva categorización de actividades tiene consecuencias observables en la segmentación de los usuarios. Por último, muestra de la importancia relativa que variables sociodemográficas clásicas como el Sexo o la Edad poseen todavía en este tipo de mercados, se recoge en la *figura 3* y *tabla 3*, respectivamente, la distribución de la actividad principal por Sexo y Grupo de Edad.

Los casos de disparidad más evidente se presentan en las actividades de Clases Colectivas Coreografiadas, eminentemente practicadas por mujeres, y en la Muscu-

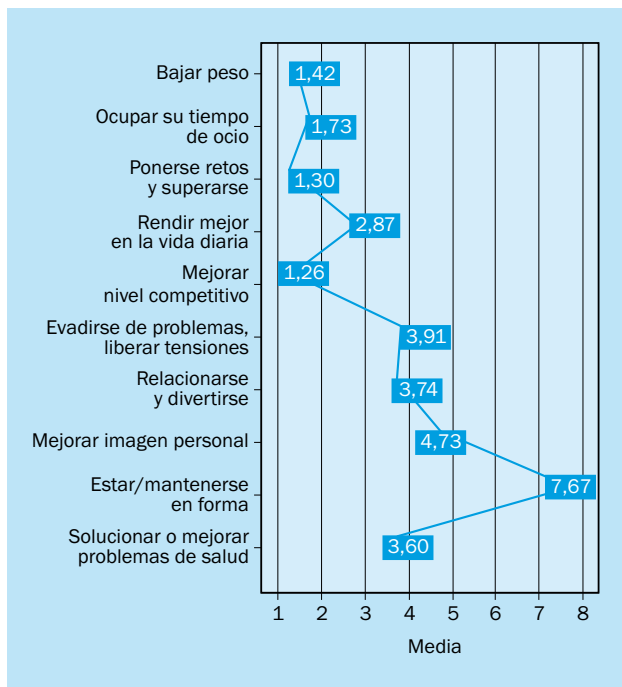


**Figura 3**  
Actividad Principal según Sexo.

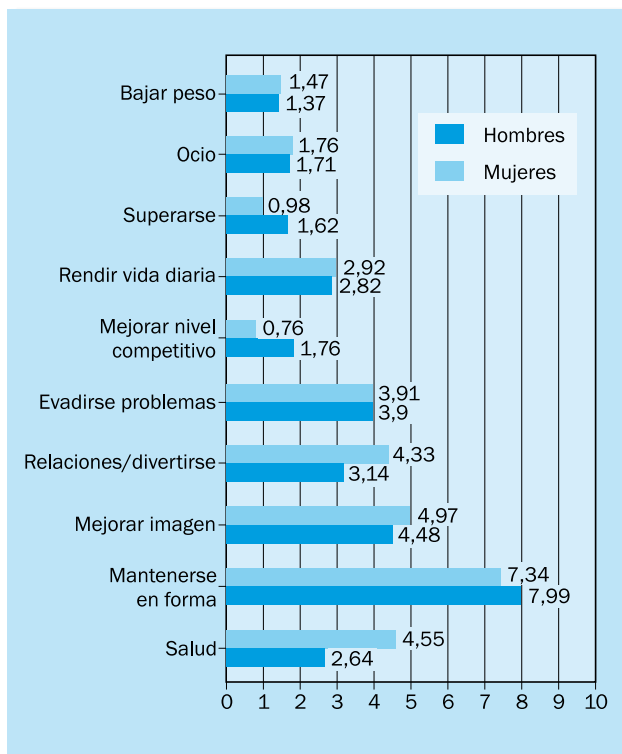
lación que, junto con la Preparación Física Específica y las Artes Marciales, son practicadas mayoritariamente por hombres. En cuanto a la Edad, los hombres jóvenes y de mediana edad practican Musculación y Cardio-Fitness fundamentalmente. De forma general, las mujeres se decantan por las Clases Colectivas Coreografiadas,

Actividad principal en el centro	Hombre					Mujer				
	Menos de 25 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55 o más	Menos de 25 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55 o más
Coreografiadas	,0%	1,7%	19,2%	5,0%	20,0%	44,7%	45,8%	47,5%	37,5%	17,6%
No coreografiadas	,0%	,0%	7,7%	10,0%	,0%	7,9%	13,6%	15,0%	6,3%	,0%
Yoga/Taichi	,0%	3,3%	,0%	5,0%	20,0%	,0%	1,7%	7,5%	6,3%	23,5%
Artes marciales	21,7%	20,0%	15,4%	15,0%	,0%	10,5%	3,4%	,0%	,0%	,0%
Natación colectivas	1,7%	5,0%	11,5%	5,0%	20,0%	5,3%	5,1%	5,0%	25,0%	52,9%
Natación libre	1,7%	3,3%	,0%	10,0%	,0%	2,6%	1,7%	5,0%	12,5%	,0%
Musculación	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%
Preparación física	11,7%	3,3%	,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

**Tabla 3**  
Actividad Principal según Sexo y Grupo de Edad.



**Figura 4**  
Razones por las que acude a un centro deportivo (de 0 a 10).



**Figura 5**  
Razones por las que acude a un centro deportivo según Sexo.

salvo las mayores de 55 años que optan por las clases Colectivas de Natación. Por último, se ha podido constatar a nivel estadístico que tanto el Sexo ( $\chi^2=126,32$ ;  $p < 0,001$ ), como la Edad ( $\chi^2=124,812$ ;  $p < 0,001$ ) condicionan claramente el tipo de práctica deportiva realizada en el centro, confirmándose como variables relevantes para la segmentación.

### Segmentación por motivaciones

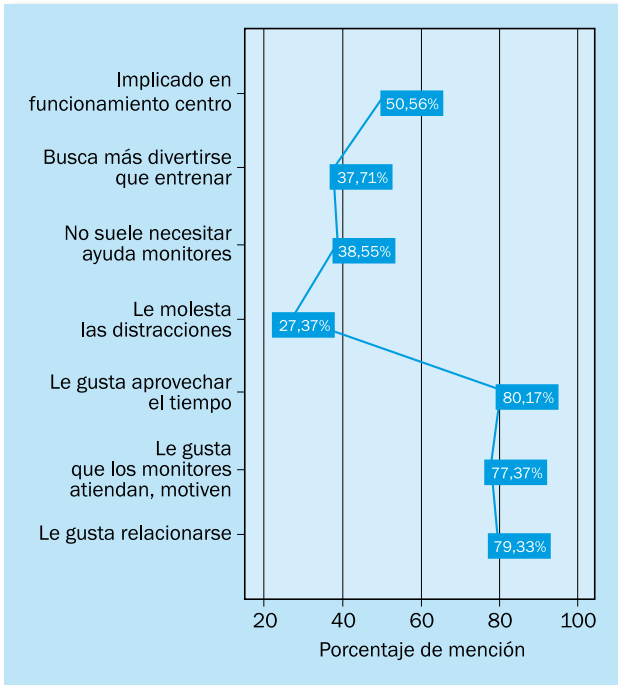
Como se puede observar en la figura 4, la consecución y el mantenimiento de una buena forma física es el principal motivo de práctica, seguido de la mejora de la imagen personal. En la figura 5 se comparan las motivaciones de hombres y mujeres. Las diferencias encontradas se traducen en una mayor orientación a la mejora y la superación personal en el caso de los hombres, mientras que para las mujeres poseen un peso relativamente mayor la diversión y las relaciones sociales.

### Segmentación por actitudes

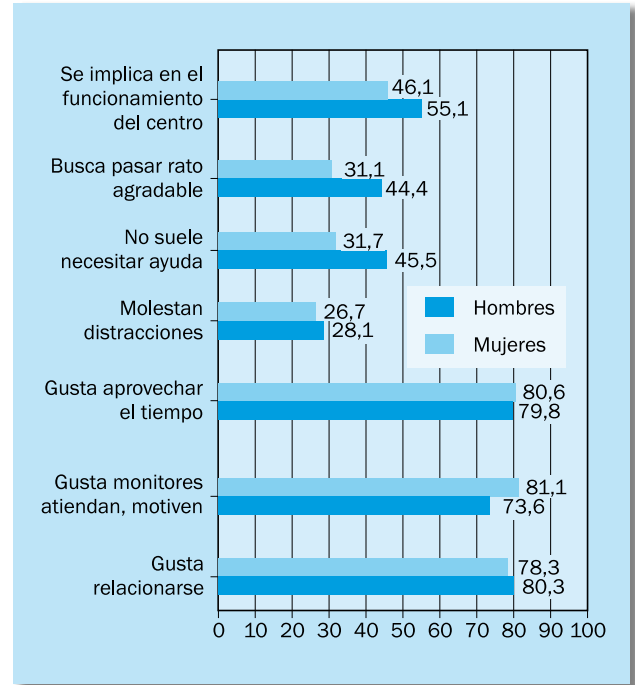
Los resultados constatan que la mayoría de usuarios utiliza su tiempo en el centro también para las relaciones sociales (figura 6). A ello se suma el importante grupo de usuarios que dan especial importancia al personal del centro, tanto a la ayuda que puedan prestarles durante la práctica, como a la atención personalizada y el grado de motivación de éste. En la figura 7 podemos observar cómo de nuevo se observan diferencias importantes entre hombres y mujeres. Para los hombres la práctica deportiva parece tener un componente de placer o diversión inherente y, además éstos manifiestan un mayor grado de autonomía con respecto al personal del centro.

### Segmentación integral

Llegados a este punto parece claro que el recurso a variables sociodemográficas clásicas como el Sexo o la Edad permiten, en cierta medida, anticipar el comportamiento de los usuarios en el centro deportivo. No obstante, dichas variables tienen una capacidad limitada y como hemos podido ver, es posible encontrar perfiles diferentes practicando un mismo tipo de ac-



**Figura 6**  
Actitudes de los usuarios de centros deportivos.



**Figura 7**  
Actitudes de los usuarios de centros deportivos según Sexo.

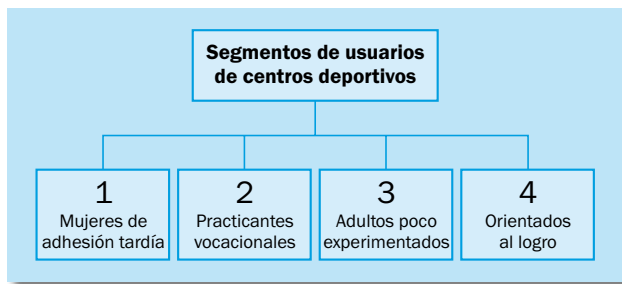
tividad. Por ello parece oportuno explorar una nueva estrategia de segmentación a partir de la combinación de los diferentes tipos de información disponible (perfil sociodemográfico, intereses, motivaciones y actitudes, práctica deportiva anterior y actual, etc.), que haga posible una división más integral de los usuarios y que resulte útil desde el punto de vista de la gestión. Para abordar esta posibilidad se llevó a cabo una segmentación Post-Hoc en dos fases, mediante el paquete estadístico SPSS, siguiendo el procedimiento descrito ya en el trabajo de Picón, Varela y Real (2003). En primer lugar, a partir de la matriz de puntuaciones de los 358 sujetos en las diferentes variables considera-

das, se ejecutó un análisis de conglomerados jerárquico con fines exploratorios, utilizando el algoritmo de Ward y solicitando soluciones para 2-9 grupos. Una vez analizado el dendograma resultante se optó por retener la solución de cuatro grupos, que fue posteriormente refinada mediante un segundo análisis de conglomerados, esta vez de tipo iterativo (k-medias). La solución final fue validada a través de una tabulación cruzada y el consiguiente análisis de los residuales (Haberman, 1973). En la *tabla 4* se recogen, a modo de ejemplo, el cruce para dos de las variables introducidas en el análisis. Finalmente, en la *figura 8* se recogen los 4 grupos establecidos.

		Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Grupo de edad	Menos de 25 años	-5	3,6	-1,4	2,3
	Entre 25 y 34	-3,7	0,8	2,9	-0,7
	Entre 35 y 44	4,5	-2	-2,3	0,6
	Entre 45 y 54	3,6	-1,7	-0,5	-0,9
	55 o más	5	-2,8	1,2	-2,8
Practica musculación	No	1,8	-1,4	2,2	-2,5
	Sí	-1,8	1,4	-2,2	2,5

**Tabla 4**  
Dos ejemplos del tipo de output utilizado para definir los segmentos.



**Figura 8**

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

### Grupo 1: Mujeres de adhesión tardía

Fundamentalmente mujeres mayores de 35 años, con estudios primarios, amas de casa, autónomas o jubiladas, con escasa práctica deportiva en su juventud. Habitualmente acuden al centro con algún familiar y por la mañana. Su práctica deportiva se ha consolidado en los últimos 5 años y asisten a clases colectivas, natación, yoga o Tai Chi. Demandan mucha ayuda por parte de los monitores, en quienes valoran a partes iguales su capacidad didáctica y que sean buenos profesionales.

### Grupo 2: Practicantes vocacionales

Generalmente hombres de hasta 25 años, deportistas vocacionales que siempre practicaron actividad deportiva. No acuden al centro a diario, sino dos o tres veces por semana, fundamentalmente para seguir una preparación física específica, asistir a clases de artes marciales o realizar ejercicio de musculación. No disponen de demasiado tiempo y acuden al gimnasio o centro deportivo siempre que pueden, porque necesitan estar y sentirse en forma, aunque no están excesivamente preocupados por cuestiones estéticas o de imagen. No necesitan apenas ayuda de los monitores.

### Grupo 3: Adultos poco experimentados

Hombres y mujeres de entre 25 y 35 años, con estudios universitarios, que apenas habían practicado deporte de forma regular anteriormente. Se han incorporado a la práctica deportiva en los últimos dos años y van al centro con relativa frecuencia (2 o 3 veces a la semana). Acuden solos, aunque suelen decantarse por las clases colectivas coreografiadas y rara vez optan por la musculación o la preparación física específica. Quieren pasar un rato agradable en el centro y no les molesta que otras personas les distraigan, a pesar de que no busquen expresamente relacionarse con los demás.

### Grupo 4: Orientados al logro

Mayoritariamente hombres de menos de 25 años que practican deporte de rendimiento, orientado a la competición o a la preparación de pruebas físicas específicas (bomberos, cuerpos de seguridad...). Acuden al centro junto con otros compañeros, generalmente por las tardes, para practicar musculación y realizar preparación física especializada. No necesitan apenas atención por parte de los monitores y no soportan que les distraigan mientras realizan sus ejercicios. Se consideran a sí mismo como autoridades en lo referente a la preparación física y les gusta que se les impliquen o tenga en cuenta en el funcionamiento del centro. A pesar de su edad, estos usuarios ya estuvieron en otros centros y conocen bien el sector.

## Conclusiones

Cuando un mercado llega a su madurez, como ocurre en el caso de los centros deportivos, es inevitable que la gestión eleve su complejidad en consonancia con el nuevo escenario, aplicando las herramientas de marketing que favorezcan los intereses de las organizaciones. En este contexto cobra protagonismo la segmentación de mercados, como medio de asegurar el conocimiento objetivo de los clientes mediante la división del mercado global en grupos homogéneos con características y necesidades compartidas. La utilización de una metodología de segmentación adecuada implica una mejora sustancial en la identificación de perfiles de usuarios que merecen atención diferencial por parte de la organización. El conocimiento fehaciente de estos grupos constituye una ventaja frente a la competencia y posibilita el logro de un posicionamiento estratégico adecuado, añadiendo racionalidad a las acciones de gestión y favoreciendo la toma de decisiones.

En el presente estudio hemos podido comprobar las potencialidades de la segmentación para la consecución de estos objetivos, pero también las limitaciones que presenta cuando ésta se cimenta únicamente en variables sociodemográficas. Se ha podido constatar, no obstante, que el Sexo y la Edad son criterios con un peso todavía importante aunque, bajo nuestro punto de vista, sería demasiado arriesgado obtener conclusiones solamente apoyadas en dichos criterios. Existen determinados grupos de usuarios que pese a poseer la misma Edad y Sexo, practican actividades diferentes y presentan motivaciones y actitudes hacia el servicio poco coincidentes. Este resultado apoya la hipótesis inicial que adelantaba

los beneficios de una segmentación integral, de carácter multivariante. Dicho enfoque ha demostrado su capacidad para extraer nuevos segmentos de usuarios agrupados en base a características ligadas tanto a sus referentes sociodemográficos como a sus vivencias y relaciones con el propio servicio y sus diferentes agentes. Ello hace pensar que estos nuevos grupos resultan más útiles u operativos en términos de gestión, pues se aproximan más a la naturaleza compleja del individuo y el mercado, permitiendo su caracterización desde una perspectiva integral o *poliédrica*. El uso del Análisis Cluster ha permitido segmentar con mayor precisión y, posiblemente, con una mayor *validez de contenido*, la enorme variabilidad que hoy en día caracteriza el mercado de centros deportivos. Los cuatro perfiles de usuarios diferenciados, si bien pueden ser desagregados con mayor detalle en grupos más pequeños, consideramos que pueden resultar de utilidad desde el punto de vista de la gestión estratégica de este tipo de servicios. Indudablemente, la última palabra en cuanto a su valor real, corresponde a los gestores o responsables organizacionales, en quienes reside la capacidad de sopesar el verdadero alcance de la investigación.

## Referencias

- Abalo, J.; Varela, J. y 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. y Tribou, G. (2001). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Dorado, A. y 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. y 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. y 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 efdportes.com*, n.º 35, abril 2001.
- (2006). *Gestión deportiva. Investigación actual*. Madrid: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. y 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. y Quintanilla, I. (1997). Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización. En S. Camarero, V. Tella, y J. J. Mundina (comp.) *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. y 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. y Balbastre, F. (2004). La gestión en los Servicios Deportivos Municipales: de la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia. *Investigación y Marketing* (83), 22-30.
- Morales, V.; Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la Calidad en los Programas de Actividad Física. *Psicothema* (17), 311-317.
- Martínez-Tur, V.; Zurriaga, R.; Luque, O.; 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. y Sutton, W. (1995). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Mundina, J. J. y Calabuig, F. (1997). El marketing social al servicio de la gestión de la calidad. El caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana. *Apunts. Educación física y Deportes* (57), 77-83.
- Peiró, J. M.; Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (1995). Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Apunts. Educación física y Deportes* (39), 67-75.
- Picón, E.; Varela, J. y Real, E. (2003). Clasificación y segmentación post hoc con análisis de conglomerados. En J. Varela y J.-P. Lévy (eds.), *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Prentice-Hall.
- Picón, E.; Varela, J. y Lévy, J. P. (2004). *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Rial, J.; Rial, A.; Varela, J. y García, A. (2002). El auge de los gimnasios. ¿Culto al cuerpo o salud? *II Congreso de Investigación mediante Encuestas*. Santiago, 25-27 de Septiembre de 2002.
- Varela, J.; Picón, E. y Braña, T. (2004). Segmentation of the Spanish Domestic Tourism Market. *Psicothema* (16), 76-83.
- Wedel, M. y Kamakura, W. (1998). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Boston, Massachusetts, EUA: Kluwer Academic.