UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE

(INEF).

**Motivos de abandono de la práctica deportiva en centros fitness
ubicados en entornos escolares.**

TESIS DOCTORAL

CRISTINA RAMÍREZ MARTÍN

Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

2017

DEPARTAMENTO DE DEPORTES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE

Motivos de abandono de la práctica deportiva en centros fitness ubicados en entornos escolares.

CRISTINA RAMÍREZ MARTÍN

Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

DIRECTORES DE TESIS

Alberto Lorenzo Calvo

Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Universidad Politécnica de Madrid

Cristina López de Subijana Hernández

Doctora en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Universidad Politécnica de Madrid

2017

TRIBUNAL DE LA TESIS

Tribunal nombrado por el Mgfco. Y Excmo. Sr. Rector de la Universidad Politécnica de Madrid,

el día _____

Presidente D. _____

Vocal D. _____

Vocal D. _____

Vocal D. _____

Secretario D. _____

Realizado el acto de defensa y lectura de Tesis el día, _____

en _____

Calificación: _____

EL PRESIDENTE

LOS VOCALES

EL SECRETARIO

A mi madre,

“Las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma”

(Julio Cortázar)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a la Universidad Politécnica de Madrid, y en especial a la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte – INEF, la formación recibida tanto en lo académico como en lo personal. A Gimnasiarca S.L. por permitirme utilizar los datos recogidos durante tantos años para poder desarrollar esta tesis, y en especial a Antonio Barbero por confiar en mí para llevar a cabo este proyecto.

A mis directores de tesis, Alberto Lorenzo y Cristina López de Subijana, por su tiempo y dedicación. Gracias Alberto por tu paciencia y discreción a la hora de decirlo todo sin casi pronunciar palabras, por lo que representaste como profesor hace ya más de 18 años, y por lo que representas como profesional y compañero, un ejemplo a seguir.

A mi madre, Sonsoles, que a pesar de ser una estrella del cielo y no poder vivir este momento de mi vida conmigo ha sido la fuerza y la razón por la que esta tesis ha llegado a su fin. Gracias mama, por tus últimas palabras antes de cerrar los ojos para siempre, *"tienes que terminar la tesis para cerrar esta etapa de tu vida, todo lo que empezamos tenemos que terminarlo si la vida nos lo permite"*, que me dieron la energía para llevar a cabo este proyecto. Te prometí que esto llegaría, gracias a Dios.

A mi padre, Antonio, por su apoyo incondicional, por su ejemplo de esfuerzo y sacrificio, porque cuando el barco de la vida parece que se va hundir es capaz de sacar la cabeza y ver que todavía queda fuera alguna vela para seguir viento en popa.

A mis hermanos, Mónica, Sonia, Juan Antonio, Sonsoles, María y Esther, porque desde el primero hasta el último me han apoyado para sacar adelante esta tesis, rodeada de eventos familiares, bodas, funerales, bautizos, nacimientos de nuevos sobrinos, cientos de cumpleaños, y siempre escuchando las mismas palabras *"tengo que terminar la tesis"*. *"Resistiré"* con la voz

del dúo dinámico me ha acompañado en noches y días sin dormir *"somos como el junco que se dobla pero siempre sigue en pie"*.

A mis sobrinos Alejo, Nora, Mauro, Quico, Vega, Pablo y Cayetano, por su magia para sacar una sonrisa hasta en la recta final de la tesis.

A mis amigos, no puedo nombraros a todos, pero todos y cada uno de vosotros habéis vivido esta etapa de *"la vida con tesis"*, cada uno colaborando de forma y manera diferente, alguno *"tomando copas por mí"*, otros *"regañándome porque no me voy a estudiar"*, y otros simplemente escuchándome hablar del proyecto que parecía que nunca terminaría.

A mis compañeros de despacho, Antonio y Alberto, cuyo apoyo diario me ha empujado a presentar la tesis. Y a todos los compañeros de INEF por sus ánimos constantes por los pasillos.

Y, por supuesto, a Jaime, por la paciencia que ha tenido que desarrollar sobre todo en los últimos meses, por su amor, motivación, apoyo y por creer en mí, en que podía terminar lo que había empezado. *"Dar algo menos que lo mejor de ti es sacrificar el don"* (Steve Prefontaine) ha sido una inspiración. A Pablo por ser una pieza clave del puzzle de nuestra vida.

A todas las personas que habéis hecho posible la realización de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

Resúmen.....	I
Abstract.....	III
Índice de figuras.....	V
Índice de tablas.....	VII
Índice de Abreviaturas.....	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. La industria del Fitness y el Deporte	9
2.1.1. La evolución de la industria del Fitness y el Deporte	9
2.1.2. Tipos de centros deportivos.....	15
2.2. Calidad, Satisfacción y valor percibido por los clientes.....	22
2.2.1. La Calidad de los servicios	25
2.2.2. La Satisfacción del cliente.	38
2.2.3. El valor percibido por el cliente.....	44
2.3. FIDELIZACIÓN-RETENCIÓN DE CLIENTES.....	48
2.3.1. Delimitación de conceptos.....	48
2.3.2. Calidad, valor percibido, satisfacción y fidelización.	56
2.3.3. Factores que influyen en la lealtad del cliente.....	58
2.3.4. Retención-Fidelización de clientes en los servicios deportivos.	66
2.3.5. Barreras y motivos de abandono en la práctica deportiva	73
3. OBJETIVOS.....	95
3.1. Objetivos.....	97
4. Metodología.....	99

4.1.	Muestra del estudio.	101
4.2.	Procedimiento.	106
4.3.	Variables analizadas.	110
4.4.	Instrumento de recogida de la información.	112
4.5.	Análisis estadístico.	113
5.	Resultados.	115
5.1.	Análisis descriptivo de las bajas.	117
5.1.1.	Bajas según la edad de los usuarios.	117
5.1.2.	Bajas según la antigüedad en meses de los usuarios.	118
5.1.3.	Bajas según el precio mensual pagado por los usuarios.	118
5.1.4.	Bajas según la frecuencia de uso semanal de la instalación.	119
5.1.5.	Bajas según los motivo de baja facilitados por los usuarios.	120
5.1.6.	Bajas según el tipo de actividad realizado por los usuarios.	121
5.1.7.	Bajas en función de los meses del año.	122
5.1.8.	Bajas en función de los trimestres del año.	123
5.2.	Análisis de conglomerados	125
5.2.1.	Conglomerados en función de la Edad de los usuarios.	125
5.2.2.	Conglomerados en función de la Antigüedad en la instalación.	126
5.2.3.	Conglomerados en función del Precio que pagan los usuarios.	126
5.2.4.	Conglomerados en función de la Frecuencia de asistencia.	127
5.3.	Comparaciones en función del género y de los conglomerados.	129
5.3.1.	En función del sexo.	129
5.3.2.	En función de los grupos de edad.	134
5.3.3.	En función de los grupos de antigüedad	142
5.3.4.	En función de los grupos de precio	149
5.3.5.	En función de los grupos de frecuencia	156

5.4. Modelo de decisión de bajas	161
5.4.1. Modelo inicial	161
5.4.2. Modelo agrupando Motivos de Tiempo y Trabajo.....	163
5.4.3. Modelo agrupando motivos de Ausencias.....	172
6. Discusión	173
6.1. Motivos de abandono de la práctica deportiva.	176
6.2. Motivos de abandono en función del género.	180
6.3. Motivos de abandono en función de la edad.	184
6.4. Motivos de abandono en función de la antigüedad.	191
6.5. Motivos de abandono en función del precio.	194
6.6. Motivos de abandono en función de la frecuencia semanal y tipo de actividad. .	196
7. CONCLUSIONES	199
7.1. Conclusiones.	201
7.2. Limitaciones del estudio	203
7.3. Futuras líneas de investigación.	204
8. APLICACIONES PRÁCTICAS.....	207
8.1. Aplicaciones prácticas.	209
9. REFERENCIAS.....	215

RESUMEN

El objetivo general de esta tesis ha sido analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto educativo, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público.

El estudio es de tipo descriptivo. Se ha llevado a cabo en un centro deportivo privado *premium*, de tamaño *médium*. La muestra se seleccionó a propósito sobre toda la población de bajas del centro, y presentó un error máximo de $\pm 2,5\%$ suponiendo una población infinita. El tamaño de la muestra final fue de 2251 personas (46,9% hombres, y 53,1% mujeres) que causaron baja durante las temporadas 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016. Se registraron los motivos de baja transcribiendo las palabras textuales o escritas que transmitían los clientes. Las respuestas se analizaron mediante análisis de contenido, utilizando un enfoque temático inductivo. Se clasificaron en categorías, reagrupándose finalmente en 10 motivos. Esta clasificación inicial de los motivos de abandono, por repetición de los mismos, se contrastó por panel de expertos, agrupándose finalmente en 11 motivos.

Los resultados señalan que los centros deportivos fitness ubicados en entornos escolares tienen una baja tasa de rotación de clientes, y un elevado grado de fidelización. Los cinco motivos que tienen mayor peso en el abandono de un centro deportivo han sido: 1) Los problemas de salud; 2) Los motivos personales; 3) La incompatibilidad de horarios; 4) Los motivos laborales/estudios; y 5) El cambio de domicilio. El criterio más potente de clasificación en el modelo de predicción de bajas ha sido la edad, seguido de los trimestres del año en los que se generan las bajas.

Los factores socio-culturales condicionan los motivos de baja en función de la edad. En los sujetos más jóvenes influyen aspectos laborales, incompatibilidad de horarios y cambio de

domicilio. A medida que aumenta la edad influyen más los aspectos económicos; para finalmente, en los clientes de mayor edad influye más la insatisfacción del servicio y la no utilización de las instalaciones.

El tiempo de permanencia ha sido significativamente mayor conforme más edad tienen los clientes. Los clientes más fieles han sido las mujeres mayores de 50 años, que participan en actividades dirigidas, que asisten al centro dos días en semana y que su cuota mensual no supera los 50 euros.

Para el desarrollo de esta investigación se ha dividido el trabajo en ocho puntos. En la primera parte, introducción y marco teórico, se realiza un análisis de la evolución de la industria del fitness y el deporte, de los diferentes tipos de centros deportivos que nos encontramos, y se estudia en profundidad el concepto fidelización, para lo cual es necesario previamente hacer referencia a los conceptos calidad, valor percibido y satisfacción. El marco teórico finaliza con el análisis de los motivos de abandono de la práctica deportiva, objetivo principal de la tesis doctoral. En la tercera y cuarta parte se presentan los objetivos y metodología. Tras el análisis de resultados, la discusión de los mismos y las conclusiones que se presentan en la última parte, se desarrollan las aplicaciones prácticas que recogen estrategias generales de fidelización a tener en cuenta por los gestores deportivos.

Dada la escasa literatura existente en referencia a este tipo de centros con este trabajo se pretende ampliar los conocimientos sobre el objeto de estudio, y servir de referencia para centros deportivos de similares características.

ABSTRACT

The general purpose of this study has been to analyze the reasons why clients of a private sport center give up the practice of physical activity. The study was performed in a fitness sport center located inside an educational area, which combines school activities with the opening of its facilities to the general public.

The study, which is descriptive, has been carried out in a "premium" private sports, medium size. The sample was purposely selected over the entire cancellations of the center, and presented a maximum error of $\pm 2.5\%$ assuming an infinite population. The final sample was 2251 people (46.9% men, and 53.1% female), who caused cancellation during the seasons 2013-2014, 2014-2015 and 2015-2016, and at the time of cancellation, indicated the reason for it. The reasons for cancellations were recorded by transcribing the written or verbal words transmitted by the clients. Answers were analyzed by content analysis using an inductive thematic focus. They were classified into categories, finally regrouping into 10 reasons. This initial classification of the reasons for cancellations, by repetition of them, was contrasted by panel of experts, finally grouping in 11 reasons.

The results indicate that fitness centers located in school environments have a low turnover rate and a high degree of loyalty. The five reasons that have most weight in the cancellations of a sports center have been: 1) Health problems; 2) Personal reasons; 3) Timetables incompatibility; 4) Labour motives / studies; And 5) Change of address. The most powerful criteria of classification in the model of prediction of cancellation have been the age, followed by the quarters of the year in which the cancellation are generated. Socio-cultural factors condition the reasons for cancellations as a function of age. In the younger subjects affect labour aspects, timetable incompatibility and change of address. As the age increases, the

economic aspects are more influenced; finally, for older customers, the dissatisfaction of the service and the non-utilization of the facilities are more influenced.

The time of stay has been significantly longer as clients age. The most loyal clients have been women over 50, who participate in targeted activities, who attend the center two days a week and that their monthly quota does not exceed 50 Euros.

For the development of this research work has divided the study into eight points. In the first part, introduction and theoretical framework, in which is analyzed the evolution of the fitness and sports industry, the different types of sports centers that we find, and it is studied in depth the concept of loyalty, for which it is necessary previously to refer concepts as a quality, perceived value and satisfaction. The theoretical framework ends with the analysis of the reasons for cancellations sports practice, the main objective of the doctoral thesis. The third and fourth part presents the objectives and methodology. After the analysis of results, discussion of the same and the conclusions that are shown in the last part, are developed the practical applications that collect general strategies of loyalty to be taken into account by the sports managers.

Due to the limited literature in reference to this type of centers, this work intend to increase knowledge about the object of study, and also serve as a reference for sports centers of similar characteristics.

Índice de Figuras

Figura 1.1. Lugar donde practicó deporte la población activa en 2015 (en porcentaje). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015.....	4
Figura 1.2. Personas que practicaron deporte según las modalidades más frecuentes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015.....	5
Figura 2.1. Representación de la evolución de la industria de la Actividad Física y el Deporte a lo largo del tiempo.....	9
Figura 2.2. Tendencias del Fitness 2016-2017 (ASCM, 2016; ASCM, 2015).....	15
Figura 2.3. Esquema de clasificación de los diferentes tipos de centros deportivos.	16
Figura 2.4. Relación entre calidad, satisfacción, valor percibido y fidelización.....	24
Figura 2.5. Cadena de valor (Porter, 1985).....	40
Figura 2.6. Tipología de lealtad en función de la actitud y compromiso de compra (Dick y Basu, 1994).....	48
Figura 2.7. Cadena de lealtad de Storbacka et al, 1994.....	54
Figura 2.8. Factores más influyentes en la Fidelización (Viñaspre, 2015).....	58
Figura 2.9. Modelo Global de Fidelización (Viñaspre, 2015).....	66
Figura 2.10. Motivos principales por los que han practicado deporte (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).....	74
Figura 4.1. Barrios del distrito Retiro (Madrid).....	96
Figura 4.2. Protocolo de gestión de bajas.....	101
Figura 5.1. Histograma de la edad de las bajas.....	111
Figura 5.2. Histograma de la antigüedad de las bajas.....	112
Figura 5.3. Histograma del precio de las bajas.....	113

Figura 5.4. Histograma de la frecuencia semanal de las bajas.....	114
Figura 5.5. Motivos alegados por los usuarios de su baja en el centro.....	115
Figura 5.6. Histograma del tipo de actividad de las bajas.....	116
Figura 5.7. Histograma de los meses del año de las bajas.....	117
Figura 5.8. Histograma de los trimestres de las bajas.....	118
Figura 5.9. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable edad.....	119
Figura 5.10. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable antigüedad.....	120
Figura 5.11. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable precio.....	121
Figura 5.12. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable frecuencia.....	122
Figura 5.13. Frecuencia semanal de uso en función del género.....	124
Figura 5.14. Motivos en función del género.....	125
Figura 5. 15. Actividades practicadas en función del género.....	126
Figura 5.16. Trimestres de baja en función del género.....	127
Figura 5.17. Árbol de decisión del motivo de baja agrupando Tiempo y Trabajo.....	165

Índice de tablas

Tabla 2.1. Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.....	30
Tabla 2.2. Definición programas de fidelización	52
Tabla 2.3. Barreras de acceso a la práctica deportiva por País	53
Tabla 2.4. Motivos de abandono de la práctica deportiva en función del tipo de centro deportivo por cuota	79
Tabla 2.5. Barreras de acceso y/o motivos de abandono a la práctica de actividad física en función de los resultados obtenidos por diferentes autores.....	80
Tabla 4.1. Número de bajas registradas por meses y temporada.....	97
Tabla 4.2. Variables analizadas.....	106
Tabla 5.1. Grupos de edad.....	119
Tabla 5.2. Grupos de antigüedad.....	120
Tabla 5.3. Grupos de precio.....	121
Tabla 5.4. Grupos de precio.....	121
Tabla 5.5. Grupos de frecuencia.....	122
Tabla 5.6. Tabla de contingencia entre los grupos de antigüedad y los grupos de edad.....	128
Tabla 5.7. Tabla de contingencia entre los grupos precio y los grupos de edad.....	129
Tabla 5.8. Tabla de contingencia entre la frecuencia y los grupos de edad.....	130
Tabla 5.9. Tabla de contingencia entre los grupos frecuencia y los grupos de edad.....	131
Tabla 5.10. Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de edad.....	132
Tabla 5.11. Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de edad.....	134
Tabla 5.12. Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de edad.....	135

Tabla 5.13. Tabla de contingencia entre los grupos de precio y los grupos de antigüedad.....	136
Tabla 5.14. Tabla de contingencia entre la frecuencia semanal y los grupos de antigüedad.....	137
Tabla 5.15. Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de antigüedad.....	139
Tabla 5.16. Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de antigüedad.....	141
Tabla 5.17. Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de antigüedad.....	142
Tabla 5.18. Tabla de contingencia entre la frecuencia semanal y los grupos de precio.....	144
Tabla 5.19. Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de precio.....	146
Tabla 5.20. Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de precio.....	148
Tabla 5.21. Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de precio.....	149
Tabla 5.22. Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de frecuencia.....	151
Tabla 5.23. Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de frecuencia.....	153
Tabla 5.24. Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de frecuencia.....	154
Tabla 5.25. Clasificación del árbol de decisión con los motivos originales.....	156
Tabla 5.26. Motivos agrupados de Tiempo y Trabajo.....	157
Tabla 5.27. Clasificación del árbol de decisión con los motivos de Tiempo y Trabajo agrupados.....	159
Tabla 5.28. Motivos agrupados de Tiempo y Trabajo junto con motivos agrupados de Ausencias	166

Índice de Abreviaturas

ABPEF: Autoinforme de Barreras para la Práctica de Ejercicio Físico.

ACSM: American College of Sports Medicine.

AMPEF: Autoinforme de Motivos para la Práctica de Ejercicio Físico.

ASQC: American Society for Quality Control.

CSD: Consejo Superior de Deportes.

EHFA: European Health & Fitness Association.

FNEID: Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas.

IHRSA: International Health, Raquet & Sportclub Association.

ISO: International Standar Organization.

MECD: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

MPAC: Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores.

MGF: Modelo Global de Fidelización.

PERE: Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero.

ROI: Retorno de la inversión.

SDHEQ: San Diego Health and Exercise Questionnaire.

SFIA Sports and Fitness Industry Association.

TRP: The Retention People.

UGT: Unión General de Trabajadores.

USDHHS: United States Department of Human Health Services.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción.

El sector deportivo, y concretamente la industria del Fitness, ha crecido exponencialmente en los últimos años. Cada vez hay más practicantes deportivos, así como también han proliferado los eventos del sector, competiciones, campeonatos, etc. El número de centros deportivos, tanto públicos como privados, se ha multiplicado, generando una gran duda ¿ha aumentado el número de centros en base a la demanda de la población, ó el aumento de servicio ha desencadenado un crecimiento de la demanda?. La eclosión que ha experimentado en estos años la actividad física ha conformado un sistema que precisa dar respuestas satisfactorias a esta creciente demanda (Mestre, 2013). El deporte no sólo requiere de buenos técnicos deportivos, sino que precisa de nuevos elementos y nuevas técnicas.

Según los resultados de la encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015), el 53,5% de la población mayor de 15 años practica algún tipo de actividad física o deporte. Resulta importante destacar que desde la última encuesta realizada, con referencia a 2010 (García y Llopis, 2011), se observa un notable crecimiento en las tasas de práctica deportiva, superior en las mujeres y en los más jóvenes. Concretamente, los resultados obtenidos para 2015 estiman que el 46,2% de la población de 15 años en adelante practicaba algún tipo de deporte semanalmente, cifra que indica un crecimiento de 9,2 puntos porcentuales respecto al año 2010. En relación al tipo de entorno, un 45,9% de la población que practica deporte muestra preferencia por espacios al aire libre, un 24% por espacios cerrados y el restante 30,1% hace deporte en ambos indistintamente. Los resultados indican que únicamente entre aquellos que se dedican a las labores del hogar o son mayores de 75 años, se observa una preferencia por lugares cerrados. En la figura 1.1. se observan los lugares en los que prefiere practicar la población activa, siendo los más destacados las instalaciones públicas y privadas específicas.

Introducción

Figura 1.1. Lugar donde practicó deporte la población activa en 2015 (en porcentaje)

(Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).

Existen notables diferencias por sexo, pudiendo destacarse que entre los hombres es mucho más frecuente la práctica de fútbol, baloncesto, tenis, ciclismo o pádel, mientras se observan tasas muy superiores en las mujeres de cualquier tipo de gimnasia o de natación. Por tipo de deporte realizado, en términos semanales cobran más importancia la gimnasia, la carrera a pie o la musculación, como se observa en la figura 1.2. El ciclismo, la natación y el fútbol continúan siendo actividades muy frecuentes en la población investigada (MECD, 2015).

Personas que practicaron deporte según modalidades más frecuentes

Figura 1.2. Personas que practicaron deporte según las modalidades más frecuentes.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015

A pesar de que existe una mayor práctica deportiva, más espacios disponibles para ello y una amplia oferta deportiva, la tasa de rotación de clientes en el sector deportivo sigue siendo muy elevada. La industria del Fitness y la Actividad Física tiene una tasa de deserción de más del 35% (García, 2011). Para paliar esta tasa de abandono los centros deportivos durante muchos años han centrado sus esfuerzos en la captación de clientes, acción que conlleva altos costes asociados (cuesta de cinco a siete veces más captar un nuevo cliente que mantener el cliente actual). Cada vez son más los autores que destacan la importancia de retener al cliente para obtener una viabilidad económica a largo plazo (Bedford, 2009; García, 2011; Viñaspre, 2015). Para retener o fidelizar a un cliente éste tiene que estar satisfecho con el servicio. La calidad, el valor percibido y la satisfacción son factores que influyen en la fidelización, pero a su vez estos factores están relacionados entre sí.

Introducción

Un servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y que cumple con las expectativas y posibilidades de los usuarios de los centros deportivos (Imbroda, 2014). El valor percibido por el cliente depende de la calidad, el precio y la fiabilidad del servicio. La satisfacción está condicionada por las expectativas, las necesidades y las experiencias previas que tenga el cliente respecto al servicio, por lo tanto el valor percibido influye en el grado de satisfacción. El objetivo final es la fidelización de clientes, para lo cual previamente el cliente tiene que estar satisfecho con el servicio. Pero algunos autores han detectado que los clientes, a pesar de estar satisfechos, causan baja de los centros deportivos por otros motivos (Viñaspre, 2015).

La investigación de esta problemática ha despertado el interés de este estudio. Diversos autores han analizado las barreras de acceso y motivos de abandono de la práctica deportiva, siendo la falta de tiempo una de las causas más comunes (Booth, Bauman y Owen, 2002; Chinn, White, Harland, Drinkwater y Taybould, 1999; Gallardo *et al.*, 2016; Rodriguez, Boned y Pascual, 2009).

La finalidad del estudio que se presenta ha sido analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto escolar, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público, con la finalidad de desarrollar programas de fidelización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La industria del Fitness y el Deporte

2.1.1. La evolución de la industria del Fitness y el Deporte

Actualmente la industria del Fitness engloba el deporte que se realiza en gimnasios, con las máquinas de musculación, las clases colectivas (zumba, pilates, tonificación, ...), entrenamientos personales, etc. Este estudio se centra en el análisis de datos de un centro deportivo englobado dentro de la industria del Fitness, por lo tanto es de vital importancia conocer la evolución y situación actual de este sector para centrar el objeto de estudio. En el esquema que se presenta en la figura 2.1. se observa gráficamente la evolución y tendencias del sector que se desarrollan a continuación.

Figura 2.1. Representación de la evolución de la industria de la Actividad Física y el Deporte a lo largo del tiempo.

Los autores Lorenzo y Lorenzo (2016), en su estudio sobre el origen del club deportivo en Madrid, datan la apertura del primer gimnasio en Madrid en dos fechas tras la revisión

bibliográfica realizada. En el año 1851 abrió el gimnasio Vignolles, aunque según estos autores Cagigal en el año 1966 data la apertura del primer gimnasio en Madrid en el año 1842.

La primera cadena de gimnasios, creada por Frenchmen Hippolyte Triat, abrió en Bélgica en el año 1938, posteriormente abrió sede en Bruselas y en el año 1950 en París. A partir de ese momento comenzó un fuerte crecimiento de la industria, y apareció el concepto "cultura física" y "salud y fuerza"; adquiriendo mucho auge el concepto saludable que actualmente seguimos conservando, aunque en aquel momento este concepto estaba más relacionado con la prevención de enfermedades relacionadas con la "no práctica" de ejercicio físico (García, 2011). En los años 70 el concepto fitness se amplía y se incorpora la actividad aeróbica como parte importante del entrenamiento saludable (Kenneth Cooper en 1968, con su obra "*Aerobics*", pone de manifiesto actividades con un punto en común, el ejercicio aeróbico. Este autor introdujo en el sector un cambio decisivo ampliando el concepto fitness que se centraba en el trabajo de fuerza hacia algo más global que trabajaba la condición física a través del trabajo aeróbico y la fuerza). En los años 80 se populariza la actividad "*aeróbics*" y los centros dedicados al culturismo, todo ello provocado por fuertes campañas de marketing (una campaña muy popular de los 80 fue la del culto al cuerpo con Arnold Schwarzenegger). En los años 90 irrumpe la moda de nuevas actividades como *ciclo indoor*, tonificación, etc. Aparecen nuevos equipamientos y materiales, así como formación específica para los profesionales del sector que tienen que evolucionar y adaptarse al ritmo del mercado.

El término *wellness* entendido como salud física, psíquica y mental aunque tiene su origen en 1950 (término utilizado por el conocido padre del movimiento *wellness*, Halbert L. Dunn, se popularizó en 1970. El término se utilizó en la década de los 90 para designar a los programas que buscaban el bienestar general de la persona a nivel físico y psicológico. Se incluyeron los servicios de nutrición, fisioterapia, spa, balnearios, etc. dentro de los centros, formando parte de la oferta fundamental de los mismos (Sánchez, 2008).

La evolución del sector Fitness y los Centros Deportivos en los últimos años ha sido muy rápida. El negocio del fitness en Europa ha crecido en el año 2015 un 4%. El mercado Europeo tiene un papel fundamental en lo que al tamaño del mismo se refiere (26,8 billones de € en 2015), según los datos que aporta el informe "*The European Health and Fitness Market 2016*" (Rutgers, Hollasch, Struckmeier, Menzel y Lehmkuhle, 2016). La tasa de penetración (% de población que es socia de un club) media en Europa es del 7,4, mientras que en España ha sido del 10,2. La penetración de centros de fitness y gimnasios en España está por encima de la media Europea, siendo el 5º mercado más importante en lo que a volumen de ingresos se refiere. Por lo tanto es un mercado en crecimiento y de gran importancia.

En el año 2015 España tenía 4.350 clubs (1.300 de ellos públicos), 4,89 millones de socios (por detrás de Francia con 5 millones, Reino Unido con 8,3 millones y Alemania con 9,1 millones) y una cifra de negocio de 2.130 millones de € (por delante está Francia con 2.400 millones, Italia con 3.100 millones, Alemania con 4.700 millones y Reino Unido con 5.100 millones). Los 4.350 clubs que había en España daban empleo a 59.000 personas (Rutgers *et al.*, 2016).

La gestión de socios-clientes es un aspecto fundamental en la dirección de servicios deportivos, tanto a nivel público como privado. Cada vez se realizan más estudios que investigan el comportamiento de los clientes, la satisfacción, calidad percibida y la lealtad de los mismos (Greenwell, Brownlee, Jordan, y Popp, 2008; Mañas, Giménez, Mayor, Martínez-Tur y Moliner, 2008). Los centros deportivos buscan la rentabilidad, y por tanto conocer al cliente para poder darle el mejor servicio se convierte en un objetivo prioritario en el año 2016.

El fenómeno *low-cost*, que comenzó en España en el sector aéreo, ha empujado a muchas empresas de todos los sectores a reinventar su modelo de negocio. Se trata de una revolución que llevó a realizar cambios en todas las empresas. Las causas de la aparición del fenómeno *low-cost* tienen su origen en la situación de crisis en la que España se encontró hace

unos años, en la búsqueda de precio por parte de unos consumidores cada vez más maduros y sofisticados y en la digitalización de los mercados que favorecieron la transparencia de precios (reduciéndolos) (Francesc, 2008).

El fenómeno *low-cost* sumado al aumento de IVA en los servicios deportivos que se produjo en el año 2012 supuso un gran cambio en el sector. Según Valcarce (2015):

“la aparición de los primeros centros de fitness low cost en el año 2010 fue con la entrada en España de las marcas McFit y DreamFit. Estos modelos basan su estrategia en el liderazgo de costes y definen su oferta estandarizando servicios, y con autoservicio por parte de los clientes” (p. 18).

En esa época los gimnasios low cost estaban ya consolidados en Alemania, Reino Unido y EE.UU. En España el boom de los *low-cost* se produjo en el año 2011 y han tenido un ambicioso plan de expansión hasta la actualidad (multinacionales como McFit, Basic Fit, i-Fitness, eGym o Go Fit).

Valcarcel (2015) *“Los factores que han propiciado que el low cost no solo se haya mantenido en el mercado en los últimos cinco años, sino que además siga creciendo en número de centros en torno a un 30% por año – superando ya los 200 centros low cost operativos en España-, se basan en una estrategia de costes basada en la capacidad de gestionar partidas presupuestarias, saber seleccionar espacios y alquileres económicos, una fuerza de compra por volumen, personal multidisciplinar, negocios sencillos y sin florituras, precios entre 9,90 y 19,90 euros al mes, uso de tecnología y servicio virtual, autoservicio y un gran volumen de abonados” (p. 19).*

A pesar de que el boom de los *low-cost* en España se produjera en 2011, el primer centro *low-cost* llegó en 2009, cuando McFit abrió su primer centro en Mallorca.

En el año 2015 de los 2.130 millones de euros facturados en el sector Fitness Español, los centros *low-cost* rebasaron la barrera de los 100 millones de euros según los datos obtenidos por Palco 23 (2016) a través de la información facilitada por los operadores y el Registro Mercantil. Por lo tanto, este sector aunque es importante tan sólo representa el 4,69% en cuanto a cifra de negocio se refiere. El modelo de deporte español con los centros deportivos municipales a precios muy competentes ha frenado el avance de los *low-cost*. Las grandes cadenas como Basic-Fit indican que en España obtener los permisos de apertura para un cambio de uso de un local puede tardar entre 12 y 24 meses, mientras que en otros países europeos como Países Bajos puede tardar entre 6 semanas y 3 meses. Este factor ralentiza la expansión de algunas cadenas. La cultura española también supone una barrera de acceso para las cadenas de bajo coste. Los españoles, a diferencia de otros europeos, no conciben pagar por ducharse. Las cadenas han tenido que adaptar sus modelos para entrar en España, e incluir en su oferta clases colectivas y el derecho al uso de vestuarios-ducha dentro de la cuota mensual, lo cual en un negocio basado en estructura de costes no ha sido fácil de encajar (Palco 23, 2016).

Aunque la tendencia del sector actualmente vuelva a ser de crecimiento, España sufrió un decrecimiento del 19% de sus clientes entre el año 2011 y 2013 (IHRSA, 2011, 2013). En el año 2012 con la subida del IVA (13 puntos) la facturación del 60% de los centros deportivos españoles descendió un 11,9%, y se perdieron más de 12.500 puestos de trabajo, el 16,5% del empleo global del sector (FNEID, 2013).

En el año 2013 los grandes operadores abren su mercado dentro de centros educativos, alquilando instalaciones deportivas a entidades educativas. Hasta el momento los Colegios explotaban directamente sus espacios deportivos, o gestionaban las actividades extraescolares a través de las asociaciones de padres/madres de alumnos o subcontrataban pequeñas empresas de servicios. Desde el año 1995 Gimnasiarca S.L. ha sido una de las pequeñas

empresas pioneras en la gestión de centros fitness ubicados en recintos escolares, compaginando la vida escolar con la explotación de instalaciones al público. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (2012) las pequeñas empresas de gestión de actividades deportivas extraescolares fueron las terceras en crecimiento neto en el año 2011, lo que las situaba como entidades de gran interés para la gestión deportiva en edad escolar. Altafit, la primera red de franquicias española de gimnasios low cost, abrió en el año 2013 el centro Altafit Magariños, perteneciente al Club de Baloncesto Estudiantes, ubicado dentro de un recinto escolar. Ingesport, empresa propiedad del fondo capital riesgo Corpfin Capital, ha adquirido en los últimos años la gestión de grandes polideportivos públicos, y para el año 2016-2017 esperan introducirse en el sector deportivo dentro de entidades educativas.

La privatización de la gestión de grandes instalaciones públicas en los últimos años ha llevado a operadores como Go Fit a convertirse en líderes del negocio de las concesiones públicas en el año 2015, con un volumen de negocio de 60 millones de euros, por delante de Supera (40 mill de €) y Serviocio (22,5 mill de €) (Palco 23, 2016).

Con el fenómeno de la globalización e internacionalización en el sector del Fitness muchas de las empresas pequeñas y medianas han sido absorbidas o se han fusionado y han pasado a formar parte de cadenas, lo que ha producido que cada vez haya menos operadores pero que éstos sean grandes y potentes. Según Viñaspre (2013) *“el exceso de oferta hace que el cliente pueda comparar entre diferentes clubes antes de inscribirse”*(p. 24). Los datos que obtuvo Viñaspre en 2013 indicaban que el 70% de los clientes comparaba entre diversos clubes antes de decidirse por uno de ellos, cuando ocho años antes, en 2005, solo el 30% de los clientes llevaba a cabo dichas comparaciones.

Las nuevas tendencias fitness para el año 2017 (Walter, 2016) no varían mucho respecto al 2016, como se puede observar en la figura 2.2. El entrenamiento de fuerza baja una posición respecto al año anterior, adquiere mayor importancia el entrenamiento en grupo (actividades

dirigidas), y el ejercicio como medicina (pretende que los profesionales de la salud “receten” ejercicio físico a sus pacientes o los deriven a los profesionales del ejercicio cuando sea necesario). Dentro del Top 5 para 2017 continúan las nuevas tecnologías, el entrenamiento con el peso corporal, el entrenamiento interválico de alta intensidad y la formación y experiencia de los profesionales del sector. Cabe destacar que la actividad yoga y la promoción de la salud en el trabajo adquieren importancia para el 2017.

TENDENCIAS FITNESS 2017 (ACSM, 2016)	TENDENCIAS FITNESS 2016 (ACSM, 2015)
1 Tecnología wearable.	1 Tecnología wearable.
2 Entrenamiento Peso Corporal.	2 Entrenamiento Peso Corporal.
3 Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT).	3 Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT).
4 Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia.	4 Entrenamiento de fuerza
5 Entrenamiento de Fuerza.	5 Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia.
6 Entrenamiento en Grupo.	6 Entrenamiento Personal.
7 Ejercicio como Medicina.	7 Entrenamiento funcional
8 Yoga	8 Entrenamiento para adultos en edad avanzada.
9 Entrenamiento personal.	9 Ejercicio y pérdida de peso.
10 Entrenamiento y pérdida de peso.	10 Yoga
11 Programas de fitness para adultos mayores.	11 Entrenamiento personal en grupo.
12 Entrenamientos funcionales.	12 Promoción de la salud en el trabajo.
13 Actividades al aire libre	13 Wellness Coaching.
14 Entrenamientos personales en grupo.	14 Actividades al aire libre.
15 Wellness Coaching.	15 Entrenamiento específico para un determinado deporte.
16 Promoción de la salud en el trabajo	16 Rodillos de flexibilidad y movilidad.
17 Aplicaciones deportivas para smartphones.	17 Aplicaciones deportivas para smartphones.
18 Medición del resultado.	18 Entrenamiento en circuito.
19 Entrenamiento en circuitos.	19 Entrenamiento del core.
20 Rodillos de flexibilidad y movilidad.	20 Medición de resultados.

Figura 2.2. Tendencias del fitness 2016-2017 (Walter, 2015; Walter, 2016).

2.1.2. Tipos de centros deportivos.

Los espacios deportivos cada vez son más variados, existen instalaciones con o sin piscina, con espacios destinados a musculación y trabajo funcional, así como con salas destinadas al desarrollo de actividades dirigidas en grupo. A lo largo del tiempo los autores han realizado

clasificaciones de los espacios deportivos en función del tamaño, uso, oferta, cuota media, etc. A continuación se presentan los estudios más destacados que hacen referencia a los tipos de centros deportivos (esquema en figura 2.3.).

Clasificación en función del tipo de cuota y tipo de gestión (Life Fitness, 2015).

Clasificación en función de los espacios deportivos y número de socios (García, 2007).

Clasificación en función del ánimo de lucro (Covell, Walker, Siciliano, Hess, et al., 2007).

Clasificación en función del ánimo de lucro y los objetivos que persiguen (Bates, 2008).

Clasificación en función según el equipamiento y los objetivos que persiguen los centros dedicados a la práctica deportiva y la salud (Reverte y Barbany, 2007).

Figura 2.3. Esquema de clasificación de los diferentes tipos de centros deportivos.

Según el último estudio presentado por Life Fitness (2015) del Mercado del Fitness en España, se pueden diferenciar 7 tipos de Centros: a) Gimnasios Privados Premium (cuotas por encima de 60€); b) Gimnasios Privados Mid-market; c) Gimnasios Low cost (cuotas por debajo de los 20€); d) Centros Deportivos; e) Gimnasios Municipales Públicos; f) Gimnasios Municipales Privados; g) Estudios de entrenamiento personal. La cuota media son 40€. Los gimnasios low cost según el estudio presentado por Valgo (Valcarcel, 2015) son aquellos en los que la cuota máxima es de 19,99€ más IVA con +/- 4€ de margen.

García (2007) realiza una clasificación en función de los metros cuadrados de las instalaciones y del número de socios, diferenciando los siguientes tipos de centros:

1. Gimnasio. Centros hasta 600 socios, que disponen de una sala fitness y una o dos salas de actividades dirigidas.
2. Gimnasio médium. Centros entre 800-4000 socios, que disponen de una sala fitness, tres salas de actividades dirigidas, spa y piscinas climatizadas. Suelen tener servicios anexos como estética, fisioterapia, peluquería y/o ludoteca. Son centros privados en suelo privado, con cuotas elevadas y clientes de cierto estatus social.
3. Macro gimnasio. Centros entre 4000-9000 socios, que disponen de salas de fitness, entre cuatro y seis salas de actividades dirigidas, pista de squash y/o pádel, y espacios para servicios anexos como estética, fisioterapia, peluquería y/o ludoteca. Suelen ser concesiones públicas y el cliente de clase social media.
4. Mega gimnasio. Centros de más de 10000 socios donde el componente social y familiar es muy importante. Son instalaciones muy grandes con todo tipo de pistas: salas fitness, varias salas de clases colectivas y usos polivalentes, piscinas exteriores e interiores, pistas de pádel, tenis, campo de fútbol 7 y/o 11, etc. En estos centros las cuotas familiares marcan una clara diferencia.

Covell, Walker, Siciliano y Hess (2007) realizan una clasificación de los clubes en función del ánimo de lucro:

1. Clubes comerciales con fines lucrativos. Centros con servicios de salas de fitness, salas de actividades dirigidas, piscinas y/o spas, servicios anexos (tratamientos personales de estética o entrenamiento personal).
2. Clubes sin ánimo de lucro. Son centros que pertenecen a centros en universidades, centros militares y hospitales, cuya organización no tiene un fin lucrativo.
3. Clubes o empresas de fitness con varios fines de lucro. Son centros que están en hoteles, resorts o estudios específicos.

Bates (2008) realiza una clasificación de centros en función del ánimo de lucro, como Covell *et al.* (2007), pero también diferencia a los centros por los objetivos que persiguen:

1. Organizaciones comerciales con fines de lucro, que disponen de grandes instalaciones de más de 1.858 m², con más de 50 empleados, centrándose principalmente en la retención y los ingresos de los socios, y las pequeñas instalaciones con menos de 929 metros cuadrados que suelen tener menos de 7 empleados, cuya mayor diferencia con las anteriores son la menor complejidad en los planes de marketing y la disminución en el personal.
2. Instalaciones comunitarias sin fines de lucro, entendidas como aquellas que tienen una exención de impuestos por proveer servicios de salud y programas de bienestar a precios asequibles. Estas instalaciones son los Jewish Community Centers (JCCS), YMCAs y centros y parques recreacionales. Ofrecen programas relacionados con la salud y el fitness, cuidado y desarrollo del niño, educacionales, de artes y campamentos de verano. Sus objetivos no son conseguir ganancias, sino ofrecer una programación que responda a las necesidades de los jóvenes, la familia, los adultos y las personas mayores. Estas instalaciones ofrecen programas para todos a diferencia de los centros que buscan beneficio económico centrándose en nichos de mercado.
3. Centros de Fitness hospitalarios, con ánimo y sin ánimo de lucro, aunque la mayoría no buscan beneficio económico. Normalmente se encuentran situados en complejos hospitalarios y son instalaciones en las que sus usuarios tienen una limitada estancia en el mismo, ya que su objetivo es terapéutico, rehabilitador o preventivo. En ellas se ofrecen programas orientados hacia la rehabilitación de cardiópatas, personas con artritis, osteoporosis, cáncer, o aquellos que han dejado de fumar. Los médicos suelen estar en estos centros y son parte integrante de los grupos de trabajo.
4. Centros de Fitness corporativos, entendidas como aquellas que están inmersas en las empresas y que ofrecen programas de salud y fitness con el objetivo de reducir el

absentismo laboral, el estrés en los empleados y propiciar un buen ambiente que repercuta en una mayor producción de los recursos humanos de la propia empresa.

Reverter y Barbany (2007) se centran en estudiar la evolución de los centros dedicados a la práctica deportiva y la salud, y realizan una clasificación según el equipamiento que tienen y los objetivos que persiguen:

1. Gimnasio: Espacio físico destinado a la práctica de deporte. Para ello es posible que dispongan de sala de musculación, sala cardiovascular, sala de artes marciales y de aeróbic.
2. Centro de Fitness: Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas que aseguran el mantenimiento del organismo, su forma física y la potenciación de la salud.
3. Fitness Center: Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la salud individual y por ende la salud social.
4. Centro Fitness&Wellness: Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la calidad de vida de sus clientes, entendiendo calidad de vida como un concepto multidimensional que incluye todos los ámbitos de la vida humana (salud, disfrute, relax, bienestar, etc.).
5. Curhotel. Establecimiento hotelero que ofrece instalaciones y servicios profesionales necesarios para promover y mejorar la salud de sus clientes.
6. Balneario o estación termal: Es aquella instalación que dispone de aguas minero-medicinales declaradas de utilidad pública, servicio médico e instalaciones adecuadas para llevar a cabo los tratamientos que se prescriban.
7. Spa: Son establecimientos en los que se prestan servicios que inciden directa o indirectamente, en la salud, en el relax, en la belleza, y en el bienestar. Básicamente siempre a través de la utilización del agua común.

8. Centros de talasoterapia: Es aquel centro que estando ubicado a menos de 1000 m del mar, dispone de aguas marinas, personal cualificado e instalaciones adecuadas para la prevención y curación de diversas patologías, mediante los beneficios del medio marino (clima marino, agua del mar, barros marinos, algas y otras sustancias extraídas del mar).

Teniendo en cuenta la evolución del sector, las últimas tendencias de 2016, y de acuerdo a las clasificaciones de los autores citados, se ha desarrollado una nueva clasificación de espacios deportivos que pretende acercarse a la realidad del mercado. Para ello se han tenido en cuenta los servicios que se prestan, el tipo de gestión que se realiza y los espacios deportivos de los que disponen:

1. Centros de gestión pública. Son centros deportivos gestionados por entidades públicas (Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, Juntas de distrito, etc.).
2. Concesiones públicas de gestión privada. Son centros públicos (tarifas de precios marcadas por entidades públicas) de concesión privada. Se caracterizan por ser grandes centros deportivos que son gestionados por grandes entidades privadas.
3. Centros de gestión privada. Dentro de estos centros se propone la siguiente subclasificación:
 - a. Grandes centros deportivos de capital privado. Se caracterizan por ser centros gestionados por multinacionales, fondos de inversión o grandes empresas privadas. Cuentan con varios espacios deportivos entre los cuales siempre tienen salas fitness, varias salas de clases colectivas, piscina climatizada, zona de spa, fisioterapia, estética y cafetería. Algunos pueden también tener pistas de padel, tenis y/o squash.
 - b. Centros deportivos de Entidades educativas. Son centros que pertenecen a Universidades y/o Colegios Privados ó Concertados que explotan sus instalaciones deportivas buscando una vía de financiación. Cuentan con varios espacios deportivos entre los cuales siempre tienen sala fitness, una sala de clases colectivas, piscina

climatizada y pabellón polideportivo. Algunos pueden también tener pistas de padel y/o tenis, así como algunas pistas polideportivas exteriores.

- c. Centros deportivos Corporativos. Son centros pertenecientes a grandes empresas privadas que ofrecen servicios de actividad física y deporte para sus trabajadores. Habitualmente están ubicados en el mismo edificio de oficinas o en espacios muy cercanos, es lo que Bates (2008) denominó "Centros de Fitness Corporativos".
- d. Espacios deportivos de hoteles y balnearios. Son pequeños espacios deportivos construidos en hoteles y balnearios para prestar un servicio añadido a sus clientes. Estos espacios suelen tener pequeñas salas fitness y/o piscina climatizada de reducidas dimensiones.
- e. Gimnasios. Son centros que disponen de sala fitness, salas de clases colectivas y vestuarios. Dentro de estos centros, en función de sus dimensiones se diferencia:
 - 1. Grandes gimnasios. Son centros de grandes dimensiones con un amplio horario de apertura y una gran oferta de actividades dirigidas. Dentro de esta tipología de centro estarían los low cost, los centros de cuota media y premium, etc.
 - 2. Pequeños gimnasios, los conocidos como "gimnasios de barrio".
 - 3. Centros Boutique. Durante el año 2016 han tenido un gran crecimiento los "Gym Boutique", son centros de espacio reducido que ofrecen servicios muy personalizados de alta calidad, especializados en actividades concretas, en los cuales los profesores son la herramienta de fidelización. Dentro de los Gym Boutique se encuentran los estudios de pilates, box de crossfit, centros de entrenamiento personal, centros de yoga, clubs de running, estudios de electroestimulación, y las últimas aperturas que se están generando en España, las "Boutique del cycling", centros especializados en clases de ciclo indoor. En el futuro , según los expertos del sector, los clientes no comprarán servicios, basarán sus compras en resultados y experiencias (IHRSA, 2016).

4. Gimnasios 24 horas. Gimnasios de tamaño medio, muy cercanos a núcleos de población de alta densidad que se caracterizan principalmente por el amplio horario de apertura, 24 horas al día 365 días al año. En España se espera un gran crecimiento de este tipo de centros para 2017.
- f. Espacios deportivos ubicados en Comunidades de Vecinos. Las nuevas construcciones han creado amplios espacios deportivos dentro de las comunidades de los edificios. Estas instalaciones son mantenidas por las cuotas de la comunidad. En los últimos años estos espacios han proliferado e incluso contratan profesionales para el desarrollo de actividades para los vecinos, lo que implica un pago de una cuota mensual por las actividades contratadas. Pequeñas empresas prestan este servicio en exclusiva a este tipo de espacios deportivos, y además les ofrecen el servicio de mantenimientos de las instalaciones. Suelen disponer de espacios diáfanos para impartir actividades dirigidas, sala con máquinas fitness y algunos también disponen de piscinas climatizadas.
- g. Clubes sociales. Los clubes pertenecen a los socios, los cuales a través de la compra de acciones adquieren su derecho de uso, y posteriormente pagan un extra por cada servicio que quieran consumir. Son sociedades creadas por personas que desarrollan actividades culturales, recreativas y deportivas. Dentro de este tipo de centros están los club náuticos, club de hípica, etc.
- h. Clubes de Deportes de Raqueta (Tenis y/o Pádel). Se diferencian 2 tipos de clubes: Outdoor e Indoor.

2.2. Calidad, Satisfacción y valor percibido por los clientes.

Durante los últimos años la captación de clientes ha sido el objetivo prioritario de la mayoría de los centros de servicios deportivos, pero desde la temporada 2013-2014 el objetivo fundamental ha cambiado y es “la fidelización de clientes”(Bernal, 2014). El índice de rotación durante los últimos años ha sido muy elevado, sobre todo en las grandes cadenas, que han

despertado su preocupación porque la cuota de mercado se agota y no permite continuar con unas tasas rotativas tan elevadas. Según la encuesta realizada en el año 2013 en España por el Centro de Investigaciones Sociológicas, el 43% de las personas comprendidas entre 15 y 75 años hacían deporte. Si día a día se devuelve al mercado un número potencialmente creciente de personas insatisfechas con los servicios o con el trato que se les ha dado en un centro deportivo, se está agotando el mercado potencial, es por ello que el objetivo “fidelización de clientes” adquiere un papel principal.

Para abordar el concepto de fidelización previamente se deben definir los conceptos de Calidad, Valor Percibido, Satisfacción, y la relación entre ellos. En la figura 2.4 se presenta un esquema del marco conceptual (relación entre calidad, satisfacción y valor percibido) que permitirá llegar al objetivo final: La fidelización-retención de clientes para rentabilizar los centros deportivos.

Figura 2.4. Relación entre calidad, satisfacción, valor percibido y fidelización (elaboración propia).

2.2.1. La Calidad de los servicios

La calidad de los servicios adquiere cada vez mayor importancia en el sector de la Actividad Física y el Deporte, se ha convertido en la estrategia que permite satisfacer al cliente y en consecuencia fidelizarle.

Los servicios tienen que ser planificados, controlados y cualificados. El proceso de elaboración de los mismos recibe el nombre de *servucción* (Eigler y Langeard, 1989). Los cuatro elementos básicos de este sistema son el cliente (consumidor), el personal de contacto (los trabajadores de la empresa), el soporte físico (engloba el soporte material y el entorno donde se desarrolla el servicio: objetos, muebles, decoración, clima, etc.) y el servicio (que es el resultado de la interacción de los primeros tres elementos del sistema). Posteriormente estos autores incluyeron dos elementos más en su sistema: el sistema de organización interno (administración, estructura y operaciones internas), y los demás clientes (las relaciones entre los clientes que influyen en la calidad y satisfacción del servicio prestado).

Calabuig, Molina y Núñez (2012) *“Un aspecto fundamental en la implementación de cualquier tipo de sistema que pretenda mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, y conseguir la satisfacción y retención del cliente, es el de establecer un sistema de medición que permita conocer la percepción del consumidor, siendo éste en última instancia, el que otorga una valoración subjetiva sobre la calidad del servicio recibido”* (p. 79).

El concepto calidad ha evolucionado desde la calidad entendida como un cumplimiento de normas, a la calidad entendida como un proceso apto para el uso, hasta finalmente el concepto de calidad total como la satisfacción al cliente. Existen tres autores considerados como los grandes teóricos del concepto calidad a nivel global, Juran (1951), Crosby (1987) y Deming (1989). Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y

la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). Para Crosby (1987) la calidad es el cumplimiento de los requisitos y las especificaciones, para este autor la calidad no cuesta, si lo haces bien la primera vez consigues cero defectos. Deming (1989) define calidad como *“un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”*(p. 35). Este autor se centra en la empresa, para él la forma de obtener calidad es mejorando los productos y adecuando los servicios para reducir la variabilidad en los procesos productivos, lo que protegerá la inversión y los empleados, y permitirá a la compañía permanecer en el mercado.

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad. Para estos autores no hay una definición universal de calidad, y facilitan cuatro definiciones de la misma:

1. Calidad como excelencia. Las organizaciones tienen que llevar su gestión hacia la excelencia, tienen que conseguir los mejores resultados.
2. Calidad como valor. La calidad está condicionada por el precio. Las organizaciones tienen que analizar el coste de los productos y/o servicios en base a unos parámetro de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Calidad como ajuste a las especificaciones. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado que sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
4. Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes. Se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española (2002) calidad es *“propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”*.

La International Standar Organization (ISO) (1995) en su *“norma 8402”* define calidad como: *"el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas"*. Esta definición, junto con la norma ISO 9000 (sustituyó a la norma 8402 en el año 2000) que define calidad como *“grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*, entendiéndose por requisito *“necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”*, ha permitido la armonización a escala mundial y ha supuesto el crecimiento del impacto de la calidad en el mercado internacional.

Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001) definen la calidad del servicio como *“la evaluación actitudinal hacia el servicio en cuestión, relacionada con que dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados (es útil) y con que tiene asociadas propiedades placenteras para el individuo, que se puede actualizar en cada transacción (rendimiento percibido), influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario”*(p. 24).

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

Los nuevos conocimientos y las tecnologías incorporan nuevos equipamientos, pero también nuevas maneras de gestionar, que afectan a los procesos y a las personas (Silla, 2007). La calidad del servicio se convierte en la base sobre la cual se diseñan y controlan la producción de los servicios, tanto en el sector público como en el privado (Martínez-Tur, Peiro, y Ramos, 2001). Es evidente que los consumidores están más informados y por lo tanto cada vez son más exigentes, lo que obliga a las organizaciones a mejorar la calidad para satisfacer la demanda.

Dependiendo del punto de vista desde el que se analice el concepto calidad Duque (2005) diferencia *“calidad objetiva”* desde el punto de vista del proveedor que se centra en la producción en base a unos estándares de calidad, y *“calidad subjetiva”* desde el punto de vista del consumidor. Los clientes comprueban la calidad en función de sus necesidades, deseos y expectativas. En el ámbito de los servicios deportivos la calidad subjetiva adquiere cada vez mayor importancia. El término calidad ha evolucionado desde un concepto de calidad técnica a un concepto de calidad percibida, donde el cliente y sus percepciones son lo más importante. Y en este sentido el Marketing de servicios ha sido una gran influencia. La calidad percibida por el cliente es una comparación entre el servicio que espera el cliente tener y el servicio percibido (Ruiz-Alejos, 2015). Zeithaml (1988) definió calidad percibida como *“juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”* (p. 4). Para Calabuig, Crespo y Mundina (2012) la calidad percibida es *“una evaluación a largo plazo post-consumo o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo”*(p. 623).

Si se analizan los orígenes del concepto calidad las escuelas representativas del concepto son la escuela europea o nórdica y la escuela estadounidense:

1. La escuela europea representada por Grönroos (1984) se centra en la calidad del servicio. Diferencia entre calidad técnica o de resultados (el servicio que recibe el cliente), y calidad funcional o del proceso (la experiencia que tiene el cliente al recibir el servicio, que depende de cómo se preste el mismo; el cómo recibe el cliente el servicio). Si el servicio percibido satisface las expectativas del cliente se consigue una calidad percibida positiva.
2. La escuela estadounidense. El modelo de la escuela nórdica se trasladó a Estados Unidos donde se desarrolló la escuela estadounidense, que basó su teoría de la calidad del servicio en la percepción del cliente. Esta escuela, representada por Parasuraman, Zeithalm y

Berry, (1988) desarrolla una estructura y una escala de calidad del servicio (SERVQUAL) para medir el constructo, que tras varias revisiones se quedó en 5 dimensiones: Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1988; Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1994).

Estas dos escuelas crearon la base del estudio del término calidad. Aunque la escala SERVQUAL ha sido la más nombrada ha servido de base para el desarrollo de otras escalas. SERVQUAL ha sido el instrumento de referencia más importante para todos los autores, aunque también ha sido analizado y criticado por la estabilidad de sus dimensiones (Cronin y Taylor, 1992). Esta escala ha sido aplicada en varios ámbitos, siendo Mackay y Crompton en 1988 los primeros en aplicarla en servicios deportivos, recreativos y de ocio (Calabuig, Quintanilla y Mundiana, 2008). Para la aplicación de SERVQUAL en el ámbito de los servicios deportivos muchos autores se han basado en el modelo pero han realizado modificaciones para adaptarse a las características específicas de estos servicios (Howat, Crilley, Milne y Absher, 1993; Mundina et al, 2005; Wright, Duray y Goodale, 1992).

Los primeros intentos de creación de escalas de medición de calidad fueron desarrollados por Grönroos (1984) con su modelo llamado GM (Grönroos Model) que posteriormente fue adaptado. En la tabla 2.1. se presentan varias escalas de medición de la calidad que se han utilizado en el ámbito deportivo, por orden cronológico, algunas de ellas toman de referencia la escala SERVQUAL (De Knop, Van Hoecke y Bosscher, 2004; Dhurup, Singh y Surujlal, 2006; Kim y Kim, 1995; Howat, Crilley, Absher y Milne, 1996; Papadimitriou y Karteroliotis, 2000; Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koustelios, 2001) y la adaptan en función de los servicios, otros autores toman de referencia la escala SERVPERF (Ko y Pastore, 2005; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008), y algunos autores desarrollan otros instrumentos.

Tabla 2.1.

Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.

AUTORES	INSTRUMENTOS	Nº DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	Nº ITEM	ALFA DE CROMBACH
Parasuraman, Zeithalm y Berry (1988)	SERVQUAL	5	Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.	Servicios general.	22	$\alpha=0,92$
Cronin y Taylor (1992)	SERVPERF	5	Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.	Calidad del servicio.	22	$\alpha=0,9098$
Kim y Kim (1995)	modelo QUESC	11	Ambiente, actitud del empleado, fiabilidad, información disponible, el programa que ofrece, consideraciones personales, el precio, el privilegio, la facilidad, la estimulación y la conveniencia.	Sector del fitness en Corea.	33	No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).
McDonald, Sutton y Milne (1995)	TeamqualTM	5	Tangibles, seguridad, empatía, fiabilidad y responsabilidad.	Equipos deportivos profesionales.		No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).
Howat, Crilley, Absher y Milne (1996)	escalas CERM- CSQ	4	Los servicios básicos, la calidad del personal, el servicio en general y los servicios secundarios.	Servicios deportivos y de ocio.		No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).
Lunas-Aroca, Mundina y Gómez (1998)	NEPTUNO-1	10	Las clases, el tiempo libre, la limpieza, el entorno náutico, la comida, la comida complementaria, el material náutico, los horarios, la conserjería y la teoría.	Calidad en escuelas de vela.	27	$\alpha=0,89$

Tabla 2.1.

Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.

AUTORES	INSTRUMENTOS	Nº DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	Nº ITEM	ALFA DE CROMBACH
Papadimitriou y Karteroliotis, (2000)	FITSSQ (Fitness and Sport Service Quality).	4	Calidad del instructor, atracción de la instalación y su funcionamiento, la disponibilidad y entrega del programa y otros servicios.	Centros deportivos y fitness privados.	24	Dimensión 1 $\alpha=0,88$; dimensión 2 $\alpha=0,61$; dimensión 3 $\alpha=0,75$; y dimensión 4 $\alpha=0,58$.
Lopez (2001)	AQUASERV	4	Profesor, resto de personal, infraestructura y gerencia.	Centros acuáticos públicos y privados		No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).
Brady y Cronin (2001)	Modelo jerárquico Multidimensional	3	Calidad de la interacción, del entorno, y del resultado.	Servicios deportivos.		
Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koustelios (2001)	modelo SPORTSERV	5	Acceso, fiabilidad, capacidad de respuesta, los tangibles y la seguridad.	Calidad del servicio.		No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).
Hernández-Mendo (2001)	ICPAF	4	Profesor, instalaciones, actividades y personal e información.	Calidad de programas de actividad física general.	52	Dimensión 1 $\alpha=0,8301$; dimensión 2 $\alpha=0,7135$; dimensión 3 $\alpha=0,7135$; y dimensión 4 $\alpha=0,8293$.

Tabla 2.1.

Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.

AUTORES	INSTRUMENTOS	Nº DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	Nº ITEM	ALFA DE CROMBACH
Chang y Chelladurai (2003)	SQFS (Scale of Quality in Fitness Services).	9	Clima, interacción en los programas, gestión, interacciones, interacciones de los empleados, contacto con los clientes, contacto con el ambiente, fallos del servicio y su solución, percepción de la calidad del servicio.	Servicios fitness.	35	No informa valor exacto ($\alpha > 0,7$).
De Knop, Van Hoecke y Bosscher (2004) recogen en su estudio el modelo desarrollado por Van Hoecke y De Knop (1998).	modelo IKGym			Calidad en clubes de gimnasia en Flandes.		No informa valor exacto ($\alpha > 0,7$).
Lam, Zhang y Jensen (2005)	SQAS (Service Quality Assessment Scale).	6	Empleados, programas, vestuarios, instalaciones, equipamientos y guardería.	Sector fitness.	31	Dimensión 1 $\alpha = 0,94$; dimensión 2 $\alpha = 0,88$; dimensión 3 $\alpha = 0,93$; dimensión 4 $\alpha = 0,84$; dimensión 5 $\alpha = 0,91$; y dimensión 6 $\alpha = 0,92$;
Ko Y Pastore (2005)	SSQRS (Scale of Service Quality in Recreational Sports).	11	Programa, tiempo, información, interacción cliente-trabajador, interacción entre clientes, cambio físico, valencia, sociabilidad, ambiente, intención y equipamiento.	Recreación deportiva.	49	$\alpha = 0,70$ (el valor de α varió entre 0,73 y 0,94).

Tabla 2.1.

Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.

AUTORES	INSTRUMENTOS	Nº DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	Nº ITEM	ALFA DE CROMBACH
Dhurup, Singh y Surujlal (2006)	modelo HAFSQ (Health and Fitness Service Quality Scale).	8	El personal, la programación y los médicos, la conveniencia y la difusión de la información, la funcionalidad y el diseño, el ambiente y la accesibilidad, la atracción de la instalación, la seguridad y el apoyo y finalmente la adhesión.	Sector fitness.		Gamma de Sommers y coeficiente de correlación de Pearson.
Calabuig, Quintanilla y Mundana (2008)	NEPTUNO-2	8	Comunicación, toma de decisiones y motivos de asistencia, relaciones sociales, recepción y primera impresión, satisfacción general, valoración de las actividades, sentimientos asociados, calidad del servicio.	Servicios náuticos.	44	$\alpha=0,93$
Nuviala, Tamayo, Nuviala, González y Fernández (2010).	EPOD	4	Técnicos deportivos, actividades, recursos materiales e imagen de la organización.	Servicios deportivos.	28	$\alpha=0,916$
Calabuig, Mundina y Crespo (2010)	EVENTQUAL	4	Los tangibles, el personal, los servicios complementarios y la accesibilidad.	Espectadores eventos deportivos.		No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).
Rial, Varela, Rial y Real (2010)	Qsport-10	2	Personal e instalaciones.	Centros deportivos privados.	10	No informa valor exacto ($\alpha>0,7$).

Tabla 2.1.

Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.

AUTORES	INSTRUMENTOS	Nº DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	Nº ITEM	ALFA DE CROMBACH
Galvez y Morales (2011)	CECASDEP	5	Instalación deportiva, espacio deportivo, vestuario, programas de actividad física y monitor.	Servicios deportivos.		($e^2 > 0.70$)
Mete, Imamoglu y Çakmak (2011)	PSQSS (Perceived Service Quality Scale).	5	Características físicas, fiabilidad, entusiasmo, eficiencia y sensibilidad.	Instalaciones deportivas universitarias.		No informa valor exacto ($\alpha > 0,7$).
García, Cepeda y Martín (2012)	escala CALIDFIT	6	Instalaciones, personal, ambiente, servicios, número y estado de equipamientos.	Sector Fitness.	41	$\alpha = 0,822$
Yildiz y Kara (2012)	Qsport-14	3	Personal, instalaciones y calidad de los programas.	Centros deportivos privados.		No informa valor exacto ($\alpha > 0,7$).
Nuviala, Grao-Cruces, Tamayo, Nuviala, Álvarez y Fernández-Martínez (2013)	modelo EPOD2	8	Entrenador, instalaciones, material deportivo, actividades, comunicación, personal de la organización, satisfacción con la organización y relación calidad/precio.	Servicios deportivos.	25	$\alpha = 0,918$
Serrano-Gómez, Rial, García-García y Gambau (2013)	QGOLG-9	4	Profesionalidad del personal, Organización y gestión, Instalaciones y Campo o Zona de juego.	Clubes de golf.	25	$\alpha = 0,91$

Tabla 2.1.

Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo.

AUTORES	INSTRUMENTOS	Nº DIMENSIONES	DIMENSIONES	AMBITO	Nº ITEM	ALFA DE CROMBACH
Angosto (2014)	CAPPEP	2 escalas	Calidad percibida del evento y calidad global.	Eventos deportivos populares.	16	Escala 1 ($\alpha=0,912$), escala 2 ($\alpha=0,943$)
Angosto, López y Díaz (2016)	CAPPEP V.2.	4	Comunicación, interacción personal, infraestructura logística y servicios complementarios.	Eventos deportivos populares.	5	$\alpha>0,7$
Prado-Gascó, Bustillo-Casero y Pastor-Barcelo (2016)	EICD	3	Interacción entre clientes dentro de las clases, interacción empleados-clientes dentro del centro e interacción empleados-clientes fuera del centro.	Calidad en clases dirigidas.	16	$\alpha>0,85$
Nuviala, Tamayo-Fajardo, Ruiz-Alejos, Nuviala y Dalmau, (2017).	modelo EPOD 2.1 adaptado a usuarios de uso libre	8	Entrenador, instalaciones, material deportivo, actividades, comunicación, personal de la organización, satisfacción con la organización y relación calidad/precio.	Servicios deportivos de uso libre.	22	$\alpha>0,897$

Tradicionalmente se han desarrollado estudios sobre la calidad de los servicios con fines comerciales (viabilidad económica), tales como los desarrollados por Peiró, Martínez-Tur, y Ramos (2005) en el sector hotelero y restauración, o el estudio de Mañas, Giménez, Mayor, Martínez-Tur y Moliner (2008) en el sector deportivo. Pero existen otros estudios que van más allá del fin comercial, y buscan el análisis de los aspectos emocionales y relacionales del servicio (e.g; Dorado y Gallardo, 2004; Celestino y Biencinto, 2012; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008; Sánchez, 2008;). Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (2008) destacan la importancia de la "calidad interna" y su repercusión en la calidad de los servicios que se ofrecen. La calidad interna la definen como las sensaciones hacia el trabajo, los compañeros y los clientes que tienen los trabajadores de la organización. Es la calidad interna de la organización el primer elemento para crear y mantener la cadena de valor en la producción de los servicios en una organización.

SERVQUAL ha sido el instrumento de referencia más importante para todos los autores, aunque también ha sido analizado y criticado por la estabilidad de sus dimensiones (Cronin y Taylor, 1992). Esta escala ha sido aplicada en varios ámbitos, siendo Mackay y Crompton en 1988 los primeros en aplicarla en servicios deportivos, recreativos y de ocio (Calabuig, Quintanilla y Mundiana, 2008). Para la aplicación de SERVQUAL en el ámbito de los servicios deportivos muchos autores se han basado en el modelo pero han realizado modificaciones para adaptarse a las características específicas de estos servicios (Howat, Crilley, Milne y Absher, 1993; Mundina et al, 2005; Wright, Duray y Goodale, 1992).

La escala SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) ha sido considerada junto con SERVQUAL (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1988) una de las escalas más importantes para medir la calidad, aplicada en diferentes servicios. SERVPERF ha llegado a adquirir mayor importancia en la medición de calidad en servicios económicos en fase de desarrollo (Mohd, Falah y Musallam,

2013). SERVPERF también ha sido aplicada como herramienta de medición de la calidad en el ámbito de los servicios deportivos (Celestino y Biencinto, 2012).

Luna-Aroca, Mundina y Gómez (1998) desarrollaron NEPTUNO-1, con la finalidad de medir la calidad en escuelas de vela, instrumento que posteriormente ha sido utilizado por diversos estudios, entre los cuales cabe destacar el estudio de Calbuig, Quintanilla y Mundina (2008) por su aplicación en el ámbito de los servicios deportivos náuticos. Estos autores, además de incluir las preguntas abiertas del cuestionario, lo completaron con información sociodemográfica de los usuarios a los que aplicaron el instrumento.

Martínez y Martínez (2009) critican los modelos multidimensionales, ya que entienden que la utilización del análisis cuantitativo tiene sus ventajas y desventajas, pero insisten en la importancia de utilizar otras técnicas para valorar la calidad percibida por los clientes. Recomiendan utilizar las asociaciones de marca o los mapas conceptuales de marca, donde se analizan las asociaciones directas e indirectas que realizan los clientes con el concepto calidad del servicio. En el estudio que realizaron sobre la calidad de los servicios deportivos municipales con estudiantes universitarios a través de la utilización de mapas conceptuales, encontraron tres asociaciones fundamentales: la amplitud de horarios, buenos monitores y bajo precio. Las dos primeras asociaciones son comunes a otros estudios de calidad percibida (Ko y Pastore, 2005), pero el precio es un factor que no se había considerado en otros estudios previamente. Para estos autores (Martínez y Martínez, 2009), la calidad es evaluada en relación al precio, aspecto que comenzó a ser relevante y que es fundamental en los últimos estudios relacionados con la calidad, satisfacción y fidelización del cliente (Viñaspre, 2015).

La calidad de la interacción fue introducida por Brandy y Cronin (2001) en su Modelo Jerárquico Multidimensional. Posteriormente, Ko y Pastores (2005), en el modelo SSQR, introducen como novedad la medición de la interacción entre clientes, además de medir la interacción propuesta por Brandy y Cronin (2001) entre clientes y empleados, pero

únicamente miden esta interacción dentro de las instalaciones deportivas. La escala EPOD (Nuviala, Tamayo, Nuviala, González y Fernández, 2010) incluye, dentro de la dimensión "imagen", la relación entre cliente-monitor para la integración del cliente al grupo. La escala SQAS (Lam, Zhang y Jensen, 2005) y CALIDFIT (García, Cepeda y Martín, 2012) analizan la relación entre empleados y clientes pero no profundizan en ella. La escala EICD (Prado-Gascó, Bustillo-Casero y Pastor-Barcelo, 2016) introduce como novedad el estudio de esta interacción entre clientes (y diferencia clientes que ya tenían una relación previa de los clientes que no se conocen), así como cliente-empleado dentro y fuera de las instalaciones. Esta nueva escala ha sido validada para su aplicación en actividades dirigidas (con limitaciones dado el pequeños tamaño de la muestra que se presentó en el estudio), actividades en auge en la actualidad y herramienta clave en los programas de fidelización.

Viñaspre (2015) diferencia calidad total de calidad selectiva. Para este autor la "calidad total" pretende dar la máxima calidad a todos los clientes, lo cual indica que no es viable desde el punto de vista económico porque genera unos costes muy elevados y no genera un retorno de ingresos proporcional. El incremento de la calidad del servicio no va acompañado habitualmente con un incremento de las cuotas mensuales en los centros fitness. Define "calidad selectiva" como "ofrecer más calidad a los clientes que la valoran en el momento que la necesitan".

2.2.2. La Satisfacción del cliente.

Hay que diferenciar la calidad del servicio del término satisfacción. La satisfacción es una evaluación que varía en función de la experiencia que se tenga en el servicio consumido, mientras que la calidad del servicio percibida supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo (Teas, 1993). Ambos términos están relacionados, pero García (2011) indica que hay que la diferencia radica en que la calidad es una evaluación global que evoluciona con el tiempo y la satisfacción es específica del momento de consumo del servicio.

Existen múltiples definiciones de satisfacción, pero no existe una definición consensuada entre autores. En la investigación del término se diferencian dos líneas de estudio, la línea más tradicional centrada en el proceso evaluativo de compra-venta y liderada por Oliver (1980), quien define satisfacción como *“una evaluación de la sorpresa intrínseca referida a la experiencia de compra y/o consumo de un producto. Es un estado psicológico global resultante de la diferencia entre la emoción derivada de la desconfirmación de expectativas y las creencias previas del consumidor sobre la experiencia de consumo”*(p. 462), es lo que se ha denominado modelo explicativo cognitivo. Y la línea en la que la satisfacción es entendida como resultado o respuesta emocional a las experiencias proporcionadas por un producto o servicio, es lo que se ha denominado modelo explicativo emocional, liderado por Westbrook y Reilly (1983). En la actualidad se han integrado ambos modelos, y dentro del concepto satisfacción se engloban procesos cognitivos, emocionales y afectivos. Existe cada vez mayor consenso entre los autores (Ruiz-Alejos, 2015) al considerar la satisfacción como una respuesta post-consumo, con una visión integral de componentes cognitivos y emocionales. A continuación se presentan varias definiciones del concepto satisfacción:

1. Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001) definen satisfacción como *“una evaluación post-consumo, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes frente al objeto de consumo y/o uso y que es resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo”*(p.34).
2. Velandia, Ardon y Jara (2007) definen que la satisfacción no solamente debe entenderse como un procesamiento de la información, sino que *“durante la experiencia de compra aparecen una serie de fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos, acompañados de emociones y estados de ánimo”*(p.147).

Existen diferentes líneas de investigación sobre la satisfacción de los clientes (Calabuig, 2005) con diferentes enfoques: perspectiva psicosocial (Morales, Hernández Mendo y Blanco, 2005),

perspectiva económico empresarial y perspectiva de Marketing (Senlle, Gallardo, y Dorado, 2004). La satisfacción del cliente viene condicionada por las expectativas, necesidades y experiencias previas que tenga. Una organización puede determinar la calidad con la que desea desarrollar sus servicios pero no es directamente proporcional a la calidad que perciba el cliente. El grado de satisfacción del cliente va a determinar que el mismo permanezca más o menos tiempo consumiendo unos servicios deportivos, por lo tanto son dos aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de planificar programas de fidelización en centros deportivos. Para Ruiz-Alejos (2015) la satisfacción es el mejor predictor de la fidelización de los usuarios, pero de igual forma destaca que el valor percibido por los clientes es otra variable que nos diferencia de la competencia. Este autor centra su estudio en el análisis y relación de estas tres variables entre sí (calidad percibida, satisfacción y valor percibido), respecto a las intenciones futuras (fidelidad) con la entidad.

La mayoría de estudios relacionados con la gestión y marketing de la industria del fitness se han centrado en estudiar la calidad y la satisfacción (e.g.; Papadimiriou y Karateroliotis, 2000; Alexandris, 2002; Dhurup, Singh y Surujlal, 2006; Woolf, 2008). En los últimos años la fidelización de clientes está cobrando importancia (García, 2011; Yacout, 2010), pero la fidelización no depende únicamente de la satisfacción, hay muchos clientes que se dan de baja en los centros deportivos y/o clubes estando muy satisfechos. Por lo tanto tener clientes contentos no es suficiente para fidelizarlos en el tiempo (Viñaspre, 2015).

Ruiz (2015) en su revisión bibliográfica sobre el término satisfacción indica que hay unas variables críticas para el consumidor y para las empresas que ofertan los productos o servicios que deben considerarse como factores influyentes:

1. La confianza, entendida como relación de seguridad entre proveedor y consumidor.
2. La comunicación boca-oreja. El usuario comenta las experiencias que ha tenido respecto al producto/servicio con las personas cercanas. Estos comentarios son utilizados

frecuentemente por usuarios insatisfechos, y tienen una gran capacidad de influir en el comportamiento de otros usuarios.

3. Las quejas. La emisión de quejas por parte del cliente es una medida de insatisfacción.
4. La lealtad, el deseo del cliente de continuar con el producto/servicio sin cambiar de proveedor.

Teniendo en cuenta los factores condicionantes de la satisfacción, los centros deportivos deben utilizar los mismos para mejorar la calidad de sus servicios y diferenciarse de la competencia. El modelo de "*Las 5 fuerzas de Porter*" (Porter, 1979) analiza la competencia de una empresa o centro deportivo dentro de su industria para desarrollar una buena estrategia de negocio. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Las cinco fuerzas del modelo de Porter (1985) son:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores. Dentro de las barreras de acceso de un nuevo competidor se destaca la diferenciación del producto/servicio dada la relación que tiene con el estudio que se presenta. Los nuevos competidores tienen que cambiar o superar los vínculos de lealtad que tienen los clientes en el mercado con otras instalaciones deportivas para captarles, para ello tienen que ofrecer mayor calidad o descuentos.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
3. Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir.
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

5. La rivalidad entre los competidores. La competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado.

La cadena de valor de un producto o servicio que desarrolló Porter (1985) es un modelo teórico que describe las actividades de una empresa para crear valor al cliente final. Este modelo establece relaciones entre los resultados económicos de la organización, la retención de los clientes, la satisfacción, fidelidad y productividad de los trabajadores. Lo que pretende es maximizar el valor para el cliente final reduciendo costes. Dentro de la cadena de valor Porter diferencia las "*actividades primarias o principales*" (que son las que dan valor a los servicios de la empresa) que se apoyan en las "*actividades secundarias*" (infraestructura, recursos, tecnología, etc.) y entre ellas se complementan, como se observa en la figura 2.5.

Figura 2.5. Cadena de valor (Porter, 1985).

Los recursos humanos son un elemento fundamental en la cadena de valor de un servicio, son las personas que están en contacto directo con los usuarios de los centros deportivos, son la imagen de las compañías. Campos (2004) señala que para una gestión eficiente los tres

factores en los que debería centrarse un gestor son los empleados, la tecnología y los clientes. En la gestión de centros deportivos los recursos humanos determinan la calidad de los servicios, la futura satisfacción y fidelización de los clientes. La tecnología puede ser imitada por otras empresas, pero la actitud, aptitud y formación de los empleados no. La satisfacción de los propios trabajadores repercute directamente en la satisfacción de los clientes.

Los autores tienen dificultades para desarrollar medidas válidas para valorar la satisfacción debido a la amplia conceptualización del término (Bernal, 2014). Para medir la satisfacción en la literatura se utilizan dos métodos: 1) A través de encuestas (De la Orden, 2011); 2) A través de la recogida y análisis de las quejas de los clientes (Cronin y Taylor, 1992; Oliver, 1980).

En el ámbito de la Actividad Física y el Deporte se han desarrollado algunas herramientas para valorar la satisfacción de los clientes:

- La satisfacción de los usuarios de *spinning*, medida a través de una escala estructurada basada en analizar la satisfacción con el profesor, las bicicletas, la sala, la organización y otros aspectos (Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado, 2005). El aspecto más relacionado con la satisfacción del cliente fueron lo que los autores denominaron "otros aspectos", entre los cuales estaban los resultados obtenidos con la actividad, la diversión con la práctica y la intensidad de la sesión. La satisfacción con la bicicleta fue el factor menos relacionado con la satisfacción general.
- La satisfacción en Centros *Wellness*, medida a través de encuesta (Barros y Gonçalves, 2009). La conclusión general de este estudio desarrollado en centros deportivos de la Isla de Madeira (Portugal) es que la probabilidad de satisfacción con el centro deportivo aumenta con las expectativas, el equipo, la felicidad, la experiencia física, la lealtad, la apariencia física, la intención de retorno, la intención de recomendación y el estilo de vida activo, pero disminuye si el cliente está solo o tiene miedo. La importancia de estos hallazgos es que todos los atributos contribuyen positivamente a

la satisfacción, con la excepción de dos atributos (miedo y solo), que contribuyen negativamente. En este estudio no se tuvieron en cuenta las variables socioeconómicas, y la muestra utilizada fue muy pequeña, lo cual limita la extrapolación de los resultado.

- Martínez y Martínez (2010) dieron un nuevo enfoque al estudio de la satisfacción de los consumidores de servicios deportivos, midiéndola a través de la lógica borrosa (muy utilizado en el ámbito de la psicología, pero no en el ámbito deportivo), lo que permite elaborar predicciones sobre el comportamiento futuro del consumidor. Analizan la relación entre las evaluaciones numéricas de la satisfacción del consumidor y la incertidumbre asociada a las evaluaciones lingüísticas. Abogan por un formato libre de respuesta, sin etiquetas ni limitaciones que condicionen la respuesta de los usuarios. El estudio desarrollado con una muestra de 116 usuarios de un centro deportivo, obtuvo valoraciones lingüísticas y numéricas sobre la satisfacción de cada cliente, además de los datos sociodemográficos. Posteriormente se utilizó el mismo método con otros 96 usuarios de otro centro deportivo, obteniendo resultados bastante similares. Los resultados más destacables de este estudio fueron: 1) Los consumidores prefieren expresar su satisfacción con una escala de 1 a 10; 2) Ponen en duda las escalas numéricas asociadas a etiquetas de valoración, dado que la expresión lingüística "bueno" tiene diferentes significados para los sujetos, sería mejor no asociar a la escala numérica términos lingüísticos; 3) Los consumidores expresan su nivel de satisfacción numéricamente sin incertidumbre.

2.2.3. El valor percibido por el cliente

El valor del servicio lleva a la satisfacción del cliente. La gran mayoría de las decisiones de compra de las personas hoy en día no dependen del precio sino del valor que les pueda aportar el producto o servicio que quieren adquirir. Y en este ámbito el marketing cada vez

adquiere mayor relevancia. El marketing ha evolucionado en los últimos años hacia el marketing relacional. En 1997 el Marketing Science Institute indicaba la necesidad de estudiar el valor percibido (Sales y Gil, 2007), y a partir de esta fecha las investigaciones sobre este concepto adquieren mayor relevancia. La confianza en la marca adquiere importancia en la gestión deportiva, el objetivo del marketing es tener una relación sólida entre la marca y el cliente, y esto se consigue a través de la confianza (Song, Hur y Kim, 2012). Para aumentar la confianza hay que aportar al cliente experiencias positivas (Hur, Kim y Kim, 2014; Walter, Mueller y Helfer, 2000), pero para satisfacer a un cliente el mismo debe primero confiar en la marca (Song, Hur y Kim, 2012). La imagen corporativa (Azkariadz y Babakhani, 2015), la satisfacción (Walter, Mueller y Helfer, 2000) y el valor percibido por el cliente (Erciş, Ünal, Candan y Yildirim, 2012) mejoran la confianza en la marca.

El valor percibido por el cliente ha sido definido por muchos autores, desde diversos enfoques, no llegando a un consenso común. Una de las definiciones más reconocida es la que realizó Zeithalm (1988), que definió el valor percibido como la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega.

Las dificultades conceptuales, metodológicas y de medición que presenta el concepto "valor percibido" han dificultado las investigaciones de diversos autores al respecto. Se contemplan dos enfoques del valor percibido: a) el enfoque o dimensión funcional (se compone de los beneficios y sacrificios); b) la dimensión afectiva (que depende de las acciones no racionales que forman parte del subconsciente del consumidor) (Ruiz-Alejos, 2015).

Llorens (2011) basándose en Zeithaml (1988) habla de cuatro tipos de visión del valor percibido:

1. Centrado en el precio. El valor se percibe en el precio.
2. General. Centrado en los beneficios del servicio.

3. Valor como una relación calidad-precio. El consumidor valora la calidad en función del precio que paga.
4. Constructo como dimensión positiva (lo que el consumidor obtiene) y negativa (lo que el consumidor da, o paga).

Si se analiza el concepto valor percibido en base al precio, el precio de venta de los servicios se convierte en el factor más importante. Pero la escala de valor de lo que el cliente percibe como caro o barato varía constantemente, dada la multitud de ofertas y promociones a las que está expuesto (Hernández, 2012). Kothandaraman y Wilson (2001) definen valor percibido como *"la relación entre la oferta de una firma de mercado y su precio considerado por el consumidor contra la oferta y precios del competidor"* (p. 383).

La calidad y el precio son factores claros del valor percibido por el cliente, pero los sentimientos también influyen en la compra. Hay factores que influyen en las percepciones de valor del cliente que se tienen que considerar como: el tiempo que tarde un cliente en desplazarse al centro deportivo, la accesibilidad al mismo, parking y/o accesos en transporte público, así como los objetivos o necesidades del cliente para realizar ejercicio físico. No se puede olvidar que las experiencias vividas por los clientes en los centros deportivos son decisivas para la toma de decisiones de los mismos hacia el abandono o no del centro.

Desde el punto de vista de la empresa el valor del cliente se obtiene del incremento de las ventas. Si el cliente queda satisfecho es normal que recomiende el producto o servicio a cinco clientes potenciales, por lo tanto, el valor de ese cliente sería cinco veces superior al esperado (Barra, 2007).

El consumidor actual realiza compras inteligentes, lo cual no significa que siempre termine comprando lo más barato, pero a igualdad de características y valor percibido sobre los servicios o productos no está dispuesto a pagar más dinero. La cultura de consumo ha

cambiado, antes cuando el cliente compraba barato no lo comunicaba, pero ahora cuando realiza una compra que considera de calidad a un precio muy económico lo difunde por las redes. Dentro del ciclo de vida de un sector, una vez que las características del servicio o producto tienen buena calidad y funcionan bien, el cliente quiere asegurarse que funcionan de manera constante, es decir, que son fiables. Estos dos primeros peldaños del ciclo de vida del sector fitness están superados, pero ahora el cliente además quiere "*personalización, comodidad y precio*"(p. 11) (Viñaspre, 2015). Esto obliga a los centros deportivos a mostrar al cliente su valor diferencial para que el mismo realice compras inteligentes. Pero este concepto no finaliza en el momento de compra, sino que se alarga durante toda la vida del socio en el centro deportivo, "*el socio va a seguir cuestionándose cada mes si está haciendo una compra inteligente. Por ese motivo la gestión del club debe ir encaminada a hacer que el cliente sienta que está donde debe estar*"(p. 32) (Viñaspre, 2015).

La empresa Media Markt, a nivel de marketing y comunicación, ha sido un referente por la popularidad de las campañas ("*yo no soy tonto*") centradas en que el cliente perciba el valor de realizar sus compras de forma inteligente. Según la agencia de medios IP Mark (2014) "Agitaron el mercado con un eslogan absolutamente revolucionario en el 2002, "*Yo no soy tonto*"; fueron pioneros en devolver el 25% del precio de los televisores cuando España pasó de cuartos en el Mundial de Fútbol con "*El gustazo*"; siguieron con "*Luchamos por ti*" y "*El cambiazo*" (kilos por euros); importaron el Black Friday y crearon la campaña 1.000 productos a precio de coste; lanzaron el "*Folleto loco, El cliente de oro y el Día sin IVA*". Según Walter Schmidt, director de marketing del Grupo Media Saturn Iberia (Media Markt) el consumidor español es más cercano, más abierto y sabe reírse. Para poder aportar valor al cliente previamente hay que conocer al mismo.

Conociendo al consumidor de fitness se pueden centrar las comunicaciones y el saber hacer diario en demostrar lo que nos diferencia para que esté dispuesto a pagar más por un servicio

deportivo de mejor calidad. En este proceso debe participar todo el equipo de trabajo, desde el responsable de marketing y comunicación hasta el personal de limpieza, para que las sensaciones del cliente sean inmejorables. En el futuro solo se podrá obtener rentabilidad si la empresa consigue crear un valor para el cliente y el empleado superior al de la competencia (Huete, 2003).

La medición del valor percibido ha presentado grandes dificultades conceptuales y metodológicas. En el ámbito deportivo la mayoría de los estudios se centran la calidad y satisfacción, siendo escasos aquellos que incluyen el valor percibido. Podemos destacar en éste ámbito la tesis doctoral desarrollada por Bernal (2014), que incluye como novedad un análisis del valor percibido por 2.181 usuarios de organizaciones deportivas, utilizando la encuesta como método y el cuestionario EPOD2 (Nuviala *et al.*, 2013) adaptado como instrumento. La autora concluye que:

"el perfil del usuario que tiene mejor percepción de valor es mujer, sin estudios, dedicada al trabajo doméstico, perteneciente a una instalación pública que dedica más de 120 minutos a la práctica deportiva y realiza una actividad no competitiva y sí organizada" (p. 256).

2.3. FIDELIZACIÓN-RETENCIÓN DE CLIENTES

2.3.1. Delimitación de conceptos

Existen múltiples estudios que hablan de los conceptos fidelidad y lealtad, entendiendo que ambos conceptos significan lo mismo, y proceden del concepto anglosajón *Loyalty*. En la tesis doctoral de Londoño (2014) se realiza un exhaustivo análisis de la definición de lealtad desde el año 1978 hasta 2014, y la autora tras realizar un análisis comparativo desarrolla la siguiente definición *"La lealtad o fidelidad es la manifestación de un comportamiento de compra*

repetitivo acompañado por una actitud favorable hacia una empresa con respecto a otras, que se presenta a lo largo del tiempo a pesar de influencias situacionales”(p.38).

La definición de lealtad más aceptada es la de Olivier (1999) que la define como un profundo compromiso de recomprar un producto/servicio preferido en el futuro, provocando así repetidas compras de la misma marca o conjunto de marcas, pese a que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial de generar un cambio de comportamiento. Para la Diputación Foral Vizkaia (2008) fidelización es estrategia de marketing centrada en la conservación de las y los clientes existentes, incrementando su fidelidad y, en términos económicos, la aportación de margen de cada uno de ellos, a través de la satisfacción de un número creciente de sus necesidades por la organización. Dick y Basu (1994) diferencian cuatro niveles de lealtad según la combinación de la actitud hacia la marca y la repetición de compras de la misma, como se representa en la figura 2.6. Estos niveles de lealtad son: a) lealtad verdadera o auténtica (alto compromiso y probabilidad de compra, es el cliente comprometido, satisfecho); b) lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra, el cliente consume con frecuencia pero comparte con otras marcas/servicios); c) lealtad fingida (bajo compromiso y alta probabilidad, son clientes que suelen repetir la compra porque no disponen de otra alternativa); y d) lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra, el cliente más desleal).

LEALTAD DE MARCA		COMPROMISO	
		BAJO	ALTO
REPETICIÓN DE COMPRA	BAJA	Inexistente	Latente
	ALTA	Fingida	Auténtica

Figura 2.6. Tipología de lealtad en función de la actitud y compromiso de compra (Dick y Basu, 1994).

Para Dick y Basu (1994), así como para Oliver (1999) la lealtad o fidelidad de un cliente pasa por unas fases previas comenzando por un sentido cognitivo, después afectivo, posteriormente conativo hasta llegar a la fase de fidelización como acción.

Hay que tener en cuenta que existen otras corrientes de lealtad, menos estudiadas, pero que se deben considerar (Ramírez *et al.*, 2013):

1. Lealtad por inercia. Cuando el coste de cambiar de producto/servicio es muy alto y el cliente sigue siendo fiel por inercia.
2. Lealtad por aprendizaje. Cuando se realiza un consumo sistemático de un servicio por aprendizaje, y el cliente sigue siendo fiel.
3. Lealtad por búsqueda de variedad. El cliente tiene falta de variedad, o se cansa del producto/servicio por la monotonía y busca alternativa en la competencia.

Para medir la lealtad existen indicadores posteriores al consumo como “tasa de recompra”, “frecuencia de compra”, “porcentaje de compra”, “porcentaje de gasto”, “número medio de compras anuales” (Colmenares y Saavedra, 2007). Pero también hay indicadores de comportamiento (Seto, 2003) como la “retención de clientes o también denominado fidelidad

histórica”. En el objeto de estudio que nos ocupa este indicador es uno de los datos que se analizan en relación al motivo de abandono de la práctica deportiva con la finalidad de poder mejorar a largo plazo la fidelización de los clientes.

El instrumento de medida de fidelización más aceptado es la escala de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) que mide las intenciones de comportamiento del cliente a través de cinco dimensiones: fidelidad, costes de cambio, sensibilidad al precio, y comportamiento de queja interna y externa. Seto (2003) ratifica que es una buena escala para evaluar el sector servicios.

En el sector deportivo se han utilizado instrumentos de medición de la lealtad basados tanto en: a) el enfoque conductual o comportamental, donde la fidelidad parte del comportamiento o conducta real de los clientes, sin tener en cuenta sus intenciones (Pinillos, 2004); y b) el enfoque actitudinal la lealtad es entendida como la relación entre la actitud hacia una entidad y el comportamiento repetido de compra. Bodet (2012) analizó a 252 consumidores de un club francés de servicios saludables y fitness, de los cuales estudiaron el comportamiento de recompra de 110 clientes. La resistencia al cambio por el disfrute que genera la actividad es un indicador que deben tener en cuenta los gestores. Para este autor los servicios ofrecidos y los encuentros sociales son clave, pero indica que a pesar de que los gestores incrementen el nivel de compromiso con los clientes esto no garantiza su fidelidad.

Bernal (2014) adaptó la escala de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), validó y adaptó el instrumento de medida “intenciones futuras” desarrollado por Setó (2003), para evaluar las intenciones futuras de comportamiento de usuarios de centros deportivos, utilizando un análisis mediante ecuaciones estructurales en lugar de un modelo de regresión múltiple. Nuviala *et al.* (2014) volvieron a validar el instrumento de Bernal (2014), cuyos indicadores de fidelización de clientes son:

1. La calidad percibida por el cliente: a) Técnicos; b) servicios; c) Comunicación; d) material; e) espacios. Las mujeres percibieron mayor calidad global que los hombres en todas las dimensiones, excepto en los técnicos y servicios. Las personas de mayor edad percibieron más calidad de los servicios recibidos. Los clientes que asisten tres veces por semana al centro tienen mayores percepciones de calidad que los que nunca o casi nunca asisten, o los que lo hacen con una frecuencia mayor (las peores valoraciones de calidad fueron percibidas por los clientes que asistían una vez por semana). Los usuarios que entrenaban con una dedicación semana de una hora o menos tuvieron mayores percepciones de calidad.
2. El valor percibido por el cliente. Las mujeres percibieron más valor que los hombres. No se encontraron diferencias significativas respecto a la edad. Las personas dedicadas al trabajo doméstico, los estudiantes y la tercera edad obtuvieron valoraciones más altas de valor percibido. Los usuarios de actividades organizadas dieron mejores puntuaciones de valor percibido que los clientes de actividades no organizadas.
3. La satisfacción del cliente. No se encontraron diferencias significativas respecto al género. El rango de edad con mejor percepción de satisfacción fueron los menores de 15 años, a mayor edad menor es la satisfacción. Los estudiantes fueron los más satisfechos, y los parados los más insatisfechos. Los usuarios con una frecuencia de cuatro más días a la semana presentaban mayores grados de satisfacción. No se encontraron diferencias significativas respecto al tiempo de práctica semanal.
4. Las intenciones futuras de comportamiento (fidelidad). Los hombres puntuaron más positivamente la dimensión precio respecto a las mujeres. Los usuarios menores de 15 años junto con las personas sin formación obtuvieron mejores valores de fidelización que el resto de grupos de edad, también son los grupos que presentan menores niveles de exigencia. Los clientes que asisten con una frecuencia de dos-tres días a la

- semana, los que asisten a actividades organizadas, y los que dedicaban entre 61-90 minutos en cada sesión de entrenamiento presentaron mayor grado de fidelización.
5. Relación entre calidad, valor percibido y satisfacción. La calidad es un antecedente de la satisfacción y del valor percibido. No se evidenció relación significativa entre valor percibido y satisfacción. Yacout (2010) encontró que la calidad era el factor más importante a la hora de predecir la fidelidad del cliente, seguido del valor percibido y por último de la confianza. A diferencia Grewal, Monroe y Krishnan (1998) concluyeron que el valor percibido es una consecuencia de la calidad (Cronin, Brady y Hult, 2000).
 6. Predicción de fidelización. Bernal (2014) en su modelo obtuvo una probabilidad predictiva del 40% de la varianza de lealtad respecto a la calidad percibida por el cliente (respecto a los técnicos, la comunicación, las actividades, los materiales y el personal de servicios, no respecto a la dimensión espacios), un 13,7% respecto al valor percibido, y un 37,2% respecto a la satisfacción. El modelo aportó valores predictivos respecto a la dimensión precio que explicaron el 29.6% de la varianza de lealtad respecto a la calidad, un 7,1% respecto al valor percibido, y un 28,6% respecto a la satisfacción. Encontró una relación negativa entre la satisfacción global y la probabilidad de asistir a otro centro.

Los programas de fidelización han sido definidos por varios autores que parecen mantener un consenso. En la tabla 2.2. se presentan las principales definiciones propuestas para los programas de fidelización.

Tabla 2.2.

Definición programas de fidelización (Londoño, 2014), ampliada a partir de 2013 (elaboración propia).

Autores (año)	Definición
Gilbert (1996)	Esquemas dirigidos a los clientes frecuentes, que otorgan recompensas por la frecuencia de uso y por lo tanto crean preferencia por una marca sobre otra.
Sharp y Sharp (1997)	Esfuerzos estructurados de marketing que recompensan, y por lo tanto estimulan, el comportamiento de lealtad.
Palmer <i>et al.</i> (2000)	Paquetes de acciones o beneficios ofrecidos a los clientes a cambio de las compras reiteradas.
Leenheer, Van Heerde, Bijmolt y Smidts (2002)	Sistema integrado de acciones de marketing, cuyo objetivo es hacer a los clientes miembros más leales.
Yi y Jeon (2003)	Programa de marketing diseñado para crear lealtad en el cliente al ofrecen incentivos a clientes rentables.
Garcia <i>et al.</i> (2006)	Estrategia de marketing basada en ofrecen un incentivo con el objetivo de asegurar la lealtad del cliente.
Keh y Lee (2006)	Programas en los que los consumidores reciben incentivos a cambio de la repetición de negocios y que motivan a los consumidores a continuar con su comportamiento.

Tabla 2.2.

Definición programas de fidelización (Londoño, 2014), ampliada a partir de 2013 (elaboración propia).

Autores (año)	Definición
Liu (2007)	Programa que permite a los consumidores acumular recompensas gratuitas cuando hacen compras reiteradas con una empresa.
Liu y Yang (2009)	Programas con orientación de largo plazo que permiten a los consumidores acumular algún tipo de moneda del programa, que puede ser canjeada posteriormente por premios gratuitos.
Meyer-Waarden, Benavent y Castéran (2013)	Sistemas integrados de acciones de comunicación y marketing que tienen como objetivo aumentar la lealtad, la repetición de compra y los costes de cambio, proporcionando beneficios económicos, hedonistas de información, funcionales y sociológicos o relacionales.
Londoño (2014)	Programas de marketing con orientación de largo plazo, dirigidos a los clientes habituales y más rentables de una empresa, que incentivan el comportamiento de lealtad al otorgar beneficios funcionales y/o sociales.
Viñaspre (2015)	Fidelizar es algo más que tener a los clientes contentos, es un reto complejo que requiere tener en cuenta muchos aspectos, se trata de sumar pequeñas acciones que entre todas ellas supongan un gran cambio en la manera de relacionarse con el cliente.

2.3.2. Calidad, valor percibido, satisfacción y fidelización.

Tras la revisión bibliográfica realizada se acepta que existe relación entre los conceptos calidad, satisfacción, valor percibido y fidelización, aunque no se encuentre un consenso entre los autores sobre la forma en la que se relacionan, se puede concluir que la fidelidad del cliente es una consecuencia o reacción del mismo ante la percepción que tiene de un servicio, el cual en función de si le satisface o no percibirá mayor o menor valor, y la relación calidad-precio estará condicionada por dicha percepción. La relación entre calidad, satisfacción, valor percibido y fidelización puede variar en función del ciclo de consumo del servicio en el que se encuentre el cliente, es decir, un nuevo cliente que accede a un centro deportivo percibirá una calidad del servicio condicionada por sus experiencias previas y las expectativas que tenga hacia el mismo, en base a ello percibirá un valor y su grado de satisfacción será mayor o menor. Si el grado de satisfacción es bueno o alto el cliente tendrá más posibilidades de continuar con el pago y consumo del servicio, aunque también debemos tener en cuenta los motivos de abandono de la práctica deportiva que no están directamente relacionados con la satisfacción, ni el valor percibido ni la relación calidad/precio, como son las obligaciones familiares, los cambios de domicilio, la falta de tiempo, etc.

Si el cliente es un usuario habitual del centro la calidad percibida del servicio estará condicionada no solo por las experiencias previas y las expectativas sino por el valor que percibe del servicio semanalmente, el cual repercute en su grado de satisfacción y éste cambia la percepción de calidad del servicio. Un cliente habitual en la fase final del ciclo de consumo, es decir, previamente al abandono, puede estar muy satisfecho, valorar los servicios de alta calidad, ser muy fiel y a pesar de ello abandonar el centro condicionado por otros factores externos que no le permiten continuar con el consumo del servicio (Viñaspre, 2015). En estos casos la influencia de la calidad, satisfacción, valor percibido y fidelización continúa realizándose de una forma muy positiva y en todas las direcciones, si el cliente no tuviera otros

condicionantes externos que hicieran incompatible la práctica con su vida habitual la fidelización se incrementaría porque el servicio que percibe pasa a formar parte de su vida. El gestor deportivo puede influir positivamente en el proceso si consigue aportar valor, para lo cual debe conocer las necesidades de los clientes, o puede influir negativamente si falla algún eslabón de la cadena de valor del producto o servicio (Porter, 1985).

La calidad percibida del servicio es tanto un antecedente como una consecuencia de la satisfacción (Martínez-tur, Peiró y Ramos, 2001; Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1994; Teas, 1993). No se puede indicar qué factor es más importante a la hora de predecir la fidelidad del cliente, aunque autores como Yacout (2010) encontró que la calidad era el factor más importante a la hora de predecir la fidelidad del cliente, seguido del valor percibido y por último de la confianza. A diferencia Grewal, Monroe y Krishnan (1998) concluyeron que el valor percibido era una consecuencia de la calidad (Cronin, Brady y Hult, 2000).

García (2011) explica la fidelización del cliente en el sector fitness por el valor percibido explicando la fidelización en un 74,7% a través del mismo. La satisfacción del consumidor y la confianza son aspectos que destacan en los mapas de consenso Martínez y Martínez (2008), y critican que son aspectos no considerados como indicadores de calidad en otros estudios previos, sino como consecuencia de la misma. La satisfacción del usuario está asociada a la atención sin esperas y a los monitores, que hace referencia a la interacción entre clientes y empleados (monitores y personal de administración) (Martínez y Martínez, 2009). La utilización de mapas de consenso presenta cierto recelo para algunos investigadores por el tamaño de las muestras que suelen ser pequeñas, y es difícil distinguir lo que es cualitativo y cuantitativo.

Aunque la mayoría de las herramientas desarrolladas para medir la calidad de los servicios están basadas en las escalas SERVQUAL y SERVPERF, cada vez son más los autores que crean instrumentos específicos para adaptarse a las necesidades de los servicios deportivos. Un claro

ejemplo son los dos últimos instrumentos desarrollados, QGolf G-9 (Serrano-Gómez, Rial, García-García y Gambau (2013) y EICD (Prado-Gascó, Bustillo-Casero y Pastor-Barcelo, 2016), que buscan una aplicación específica en los servicios de golf y en las clases dirigidas respectivamente. Es necesario desarrollar instrumentos que midan la calidad, satisfacción y valor percibido por los clientes de centros deportivos asociados a entidades educativas, adaptándolas al entorno, y teniendo en cuenta las características de los mismos. Para el desarrollo de este estudio no se ha utilizado ninguna escala ni cuestionario desarrollado por otros autores, se ha basado en el análisis de contenido de las respuestas facilitadas por escrito, y de forma verbal a posteriori (transcurridos unos días), con la finalidad de no condicionar las respuestas del cliente en un cuestionario cerrado no adaptado para el tipo de centro analizado.

Tras el análisis de las diferentes escalas realizado, se puede concluir que cualquier escala que se diseñe con el objetivo de valorar la calidad, satisfacción y valor percibido por el cliente deben valorar: a) Instalaciones (deportivas y complementarias, accesibilidad, limpieza, etc.); b) equipamientos y materiales; c) ambiente; d) programación (actividades, horarios, flexibilidad, etc.); e) atención al cliente y comunicación; f) seguridad y fiabilidad; g) precio (respecto al servicio percibido y respecto al mercado de referencia); h) imagen de la organización; y j) las relaciones personales (entre clientes, entre clientes y empleados) dentro y fuera de las instalaciones. Para valorar la calidad percibida por los clientes debería utilizarse un análisis cualitativo (Martínez y Martínez, 2009).

2.3.3. Factores que influyen en la lealtad del cliente.

La cadena de lealtad (Storbacka, Strandvick y Grönroos, 1994), representada en la figura 2.7., muestra como una alta calidad percibida por los clientes aumenta su satisfacción, lo que hace que amplíe tanto el número de interacciones con la empresa como la duración de la relación. Esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa a medio o largo plazo. La calidad

del servicio percibido por los clientes influye sobre la rentabilidad que consigue la empresa mediante su fidelización. Para Storbacka, Strandvick y Grönroos (1994) la satisfacción está condicionada por la calidad y valor percibido.

Figura 2.7. Cadena de lealtad de Storbacka et al., 1994.

Uno de los factores que más influye en la fidelización de clientes es la relación calidad/precio. Según el estudio publicado por Life Fitness (2015) el 67% de los encuestados (210 gestores de toda España) opina que sí existe una relación entre ambos aspectos. La mayoría opinan que las cuotas altas retienen más mientras que las bajas llevan a mayor índice de abandono. El 50% de los socios de los centros low cost causan baja transcurridos los primeros 6 meses, este tipo de centros no consigue fidelizar más allá de estos primeros meses. Las cuotas individuales y familiares generan mayor índice de fidelidad que el resto. Los centros municipales son los que más aprovechan las cuotas familiares. Para Pinillos(2014) la diferencia de retención entre los que pagan matrícula y los que no lo hacen es del 21%. En su estudio recogieron una muestra de 72.354 socios de clubes de fitness de Escocia e Inglaterra en el año 2000. Un 44,4% de los socios provenían de cadenas, un 35,6% de centros públicos, un 18,5% de centros deportivos pequeños y un 1,5% de centros de hoteles. Las variaciones de retención entre los diferentes clubes variaron entre el 39% y el 89%, por lo tanto concluyó que la forma de operar de un club influye en la tasa de retención. El tipo de cuota influye en la fidelización. Los individuos con cuota familiar son 73,3% más fieles que los que tienen cuotas individuales (Triado y Aparicio, 2004).

La mayoría de los abandonos que se producen en centros fitness suceden porque no se desarrollan estrategias para fidelizar y retener a sus usuarios. Para desarrollar una estrategia

Marco teórico

de retención, es necesario primero conocer cuáles son los factores que condicionan la lealtad de los clientes e influyen en su confianza (Boudon, 2012):

1. La oferta principal (el servicio; hay que tener en cuenta que el factor más importante es que el cliente solo compra el servicio que desea);
2. La satisfacción (los elementos que condicionan la satisfacción son el producto, los procesos de venta, la postventa, la ubicación, el tiempo y uno de los más importante la cultura, siendo ésta la que determina los valores y creencias);
3. El nivel de elasticidad (el peso que tiene en una decisión de compra una pequeña variación del precio de un producto o servicio);
4. La cuota;
5. La ubicación (el cliente no dedica más de 10-15 minutos a trasladarse hasta un centro deportivo; un buen acceso, la comodidad y la seguridad también son aspectos importantes); y
6. La demografía (hay que conocer quiénes son los clientes y que quieren, sus rangos de edad, sus gustos y deseos).

Los empleados también son un factor decisivo en la fidelización de clientes. En relación a este último factor, según Alcaide (2002), las empresas pierden clientes por los siguientes motivos:

- a) el 68% frustrados por una actitud de indiferencia por parte de un empleado de la empresa;
- b) el 14% insatisfechos; c) el 9% atraídos por la competencia; d) el 5% influenciado por amigos;
- e) el 3% porque se trasladan a otras ciudades; y f) el 1% por defunción.

Paul Bedford (2009), autor del estudio más grande del mundo en retención, especialista en retención de socios de gimnasios, resalta la importancia de la buena comunicación entre el personal que trabaja en un club y el cliente, explicando que puede llegar a evitar el 44% de las bajas. La probabilidad de que los socios asistan al club en función de la interacción con los trabajadores durante un mes respecto a la no interacción varía entre el 20% y el 80% de mayor

probabilidad. Es decir, un cliente que tiene un contacto con un trabajador tiene un 20% más de probabilidad de volver al centro respecto al cliente que no tiene ninguna interacción. Si el número de interacciones con el personal al mes varía entre dos o tres contactos, la probabilidad de que el cliente vuelva es del 50%, y si el cliente tiene cuatro o más interacciones la probabilidad aumenta hasta el 80%. Dentro de su estudio, Bedford presentó el informe blanco y negro. El "Informe White" analiza más de 342.000 datos sobre las tasas de retención y deserción del mercado británico de salud y actividad física durante 4 años. En el "Informe Black", basado en 1000 entrevistas cara a cara con personas que han sido socios de dos o más clubes de salud, presenta los procesos de decisión que llevan a las personas a unirse, permanecer y abandonar los clubes, resaltando la importancia de la marca, el valor percibido por el dinero, la calidad de los servicios y el sentido de pertenencia a una comunidad.

El Dr. Melvyn Hillsdon (SFIA, 2001) redefinió retención como una medición del número de bajas, y además lo relacionó con la antigüedad de los socios. Hasta la publicación del estudio "Winning the retention battle" (SFIA, 2001) las bajas se medían por meses, analizando los motivos que indicaban los socios, y se tenían en cuenta ratios de rentabilidad del número de bajas sobre ventas. A partir de este estudio se comenzaron a tener datos más fiables sobre los factores que inciden en la retención, permitiendo conocerlos y actuar sobre ellos. En este estudio se analizaron usuarios de 64 clubes de fitness de Inglaterra y Escocia del año 2000. La muestra limitada a mayores de 16 años fue de 67.601 socios, de los cuales el 44,8% fueron hombres y el 55,2% mujeres. Los resultados que aportó este estudio respecto a la retención de clientes fueron:

1. Los clientes que realizan un pago anual por adelantado son más fieles hasta la semana 64, a partir de la cual la diferencia de retención es sólo del 7%. Del total de clientes el 9,6% tenían pago anual.

Marco teórico

2. La matrícula es un factor de retención. La variación de la retención entre los que pagan matrícula y los que no es del 21%.
3. Sólo el 60.6% de socios permanecen en un centro 12 meses. Entre los clubs se observaron variaciones entre el 39% y el 89.5% de tasa de permanencia. Por lo tanto los centros deportivos pueden influir en la tasa de retención de sus clientes.
4. La edad es un factor a tener en cuenta. La tasa de abandono es superior en la franja entre 16 y 24 años (52%) respecto a los mayores de 35 años (29%).
5. La frecuencia de asistencia es un factor clave. Los socios que asisten 4 veces el primer mes presentan un índice de retención del 59,1%, frente al 78,2% de los que asisten 3 veces por semana, o al 72,2% que asiste 2 veces por semana.
6. El asesoramiento individualizado durante las dos primeras semanas reduce un 11% las bajas.

Siguiendo el análisis planteado por Viñaspre (2015) en el Manual para la fidelización de clientes en centros de fitness, en el cual se recogen los datos de los estudios más importantes al respecto (SFIA, IHRSA, EHFA, TRP, etc.), los factores más influyentes en la lealtad o fidelización de clientes son (esquema en figura 2.8.):

Figura 2.8. Factores más influyentes en la Fidelización (Viñaspre, 2015).

La cuota de inscripción:

- a. Los clientes que no pagan cuota de inscripción tienen un 50% de probabilidades de darse de baja durante el primer año. La cuota de inscripción supone una barrera de salida importante, pero a la vez también puede suponer una barrera de entrada para los clientes potenciales. Actualmente se utiliza para realizar promociones y captar clientes.
- b. Los clubes con cuotas o matriculas más altas tienen mayor retención.

1. La diferenciación:

- a. El 60% de las personas valoran más de una opción antes de elegir un club.
- b. El 50% de los clientes opina que su club no se diferencia de otros.

2. Fidelización y nuevos clientes:

- a. Los clientes que utilizan el club unas 3 veces a la semana durante el primer mes tienen más posibilidades de permanecer como socios el primer año.

Marco teórico

- b. Para empezar a adquirir el hábito hay que asistir 2-3 veces a la semana durante 12 semanas (óptimo llegar a los 36 entrenamientos).
 - c. El 30-40% de las nuevas altas son personas con muy poca experiencia previa o sin experiencia.
 - d. El 12% de los nuevos clientes abandonan los centros, y el 50% antes de los 12 meses.
3. Relación Calidad-Precio:
- a. El "*Value for money*",(definido por la empresa The Retention People como *Value for Money Index* haciendo referencia a tres factores: frecuencia con la que el cliente utiliza un centro, cuanto paga y nivel de servicio que recibe que se mide en interacciones) es el factor más importante en la toma de decisiones de permanencia o abandono de un club. El 25% de los clientes lo perciben alto y el 35% bajo.
 - b. Los clientes que perciben el "*value for money*" muy alto tienen una permanencia media de 22 meses, y los que lo perciben como muy bajo de 4 meses.
4. Relación con el personal:
- a. Generar contacto de los instructores con los clientes aumenta el número de visitas al centro. Dos interacciones en un mes añaden como mínimo una visita extra en el siguiente mes.
 - b. Si todos los clientes hubieran sido contactados por recepción o instructores se habrían evitado el 45% de las bajas.
 - c. El 35-40% de los clientes valoran mal o muy mal el nivel de asesoramiento que reciben en sala fitness o piscina. El 15% valoran mal o muy mal el nivel de asesoramiento que reciben en actividades dirigidas.
5. Comunicación:
- a. Los sistemas de comunicación que más valora el cliente son por orden de importancia: a través de los instructores, a través de recepción y por email.
6. Ambiente laboral:

- a. Hay una relación directa entre la satisfacción del cliente y la del trabajador.
 - b. La alta rotación de personal aumenta la deserción de clientes.
7. Liderazgo:
- a. La presencia del gerente en el centro deportivo aumenta la retención. Los centros en los que el gerente no está visible se deterioran dos veces más rápido (Viñaspre, 2015).
8. Exsocios:
- a. La tasa de reincorporación media es del 20%. La probabilidad de volver disminuye a medida que pasa el tiempo desde que causan la baja.
 - b. Cuando los clientes causan baja la mitad de ellos dejan de hacer deporte, el 15% se va a otro club.
 - c. El 90% de los clientes están satisfechos con el club cuando causan baja.
9. Consecución de objetivos:
- a. Determinar los objetivos a alcanzar por el cliente aumenta la frecuencia de asistencia y disminuye la tasa de deserción. El 50% de los clientes está poco informado de sus logros.
 - b. El feed-back positivo a través de sistemas digitales mejora la fidelización.
10. Relación entre socios: Mejora la fidelización. Es un factor que puede potenciarlo los trabajadores en el centro.
11. Experiencia deportiva previa: Los clientes con experiencias deportivas previas tienen mayor tiempo de permanencia en el centro.
12. Actividades en grupo:
- a. La participación en actividades grupales mejora la retención aumentando la frecuencia de asistencia respecto a los que entrenan de manera libre.
 - b. Las actividades de corta duración (30 minutos) parece que generan más adherencia.
 - c. Las actividades de intensidad baja o media fidelizan más que las de alta intensidad.
 - d. Los centros que ofrecen actividades indoor y outdoor fidelizan mas.

13. Motivación: Entrenar con familia o amigos disminuye la tasa de abandono.

2.3.4. Retención-Fidelización de clientes en los servicios deportivos.

La profesionalización del sector ha llevado a dar cada vez más importancia a estrategias de captación y fidelización de clientes donde la retención se ha convertido en una prioridad para el desarrollo y el aumento de beneficios de los centros fitness (Luna-Arocas, 2001).

Para desarrollar un programa interno de fidelización, una campaña de captación de clientes, o para mejorar la calidad de los servicios deportivos es fundamental realizar una buena segmentación de clientes, conocer sus deseos y necesidades. Dentro del mundo del *Marketing* la regla K4 resalta la importancia de conocer el tipo de cliente antes de diseñar una campaña:

1. *Know-what* (que conocer): Conocer el perfil del cliente al que se dirige, cuáles son sus necesidades, objetivos, prioridades, gustos, etc.
2. *Know-why* (conocer el porqué): Conocer porqué el cliente da más importancia a unos objetivos que a otros.
3. *Know-how* (saber cómo hacerlo): Saber cómo conseguir los objetivos del cliente, y disponer de los recursos para poder desarrollar el servicio en base a las necesidades del mismo.
4. *Know-who* (saber quién): Conocer a quien se puede atender. De igual forma, conocer la tipología del cliente permite identificar quien puede atenderle con mayores garantías.

Tal y como dice Philip Kotler (Kotler, Camara, Grande y Cruz, 2000), una de las figuras más representativas del *Marketing* a nivel mundial, *“el marketing que antaño estaba orientado hacia la transacción, actualmente se orienta en la búsqueda de la construcción de relaciones. Pero... para construir una relación, hay que relacionarse”*(p.98). Por lo tanto es fundamental conocer a los clientes para fomentar las relaciones. Para este autor los diez principios del nuevo marketing son:

1. Reconocer que el poder lo tiene el consumidor. Se debe conectar y colaborar con el consumidor, ofrecer experiencias satisfactorias para tener una relación a largo plazo.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente a tu mercado. Resalta la importancia de segmentar el mercado, ¿a quién diriges tu servicio?.
3. Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor. El marketing ha evolucionado, es importante transmitir a los futuros clientes el valor de los productos o servicios, no sus características o funciones. Kotler recomienda Identificar las expectativas de los clientes o clientes potenciales, decidir los valores con los que vamos a competir, analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes, el mensaje que debemos comunicar es acerca del valor, y asegurarnos de que entregamos al mercado el valor prometido.
4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega.
5. Participar con el cliente en la creación de más valor. Con el marketing relacional hay que generar valor con el cliente, para relacionarse con él. Internet y los blog facilitan la comunicación.
6. Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido. Utilizar no solo las nuevas vías que ofrece internet, sino también otras alternativas off-line.
7. Desarrollar métricas y analizar el Retorno de Inversión (ROI). Disponer de indicadores para medir el impacto de cada acción de marketing, así como para conocer la rentabilidad de cada acción.
8. Desarrollar el marketing basado en la alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo. Al respecto, Kotler señala que la empresa orientada a beneficios reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes. La empresa orientada a la lealtad de los clientes invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados

utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga como puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

10. Mirar al marketing como un todo. El marketing afecta a todos los procesos, a los clientes, a los miembros de la empresa, a los colaboradores, etc.

Para diseñar una buena campaña de marketing hay que conocer al cliente, sus hábitos de práctica, sus gustos y necesidades, con la finalidad de adaptar la oferta y desarrollar campañas de captación y fidelización.

El número de practicantes de actividad física se está incrementando según presenta el último estudio realizado a nivel Europeo por IRHSA (2013) y a nivel nacional por el MECD (2015). El perfil de practicantes es determinante para adaptar la oferta de servicios deportivos a la nueva demanda. Existen múltiples estudios que han analizado la población practicante en función del género, existiendo estudios que encuentran una mayor participación del género masculino (Águila, Sicilia, Muyor y Orta, 2009; Martínez y Martínez, 2009; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008), otros del género femenino (Afthinos, Theodorakis y Nassis, 2005; Collishaw, Dyer y Boies, 2008; Lam, Zhang y Jensen, 2005; Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado, 2005; Pinillos, 2004;) y otros que no encuentran diferencia entre sexo (García-Ferrando, 2006; Papadimitriou y Karteroiotis, 2000; Rial, Varela, Rial y Real, 2010; Triadó y Aparicio, 2004).

En relación a la edad Pablo Viñaspre (2015) indica que la edad media de los socios en los centros de fitness es entre 25-44 años. Los menores de 25 años representan un 5%, entre 25 y 34 años representan el 30%, entre 35 y 44 años representan el 54%, entre 45 y 54 años representan el 11%, y el resto lo representan los mayores de 54 años. Más de la mitad de los gimnasios se orienta al segmento de clientes entre 35 y 44 años.

Según el estudio nacional realizado por Life Fitness (2015) los días y horas de máxima afluencia son causas de solicitud de baja. El día de máxima afluencia son los lunes y disminuye

significativamente a lo largo de la semana. La hora punta está comprendida entre las 17 y 20 horas. Los centros deportivos se centran cada vez más en buscar estrategias para diversificar y dispersar la afluencia de público en estas franjas y aprovechar las instalaciones infrautilizadas.

Según los resultados aportados por la encuesta del Consejo Superior de Deportes (CSD) sobre hábitos de práctica de la población española en 2015 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte 2015), se indica que las preferencias de la población en relación al momento en que se realiza la práctica deportiva, entre aquellos que practicaron deporte en el último año, muestran que un 40,7% de la población que practica deporte lo hace con más frecuencia de lunes a viernes, un 17,6% en fines de semana y el 41,6% no muestra preferencia alguna por el día. Por lo que respecta al periodo en el que se desarrolla la práctica con más asiduidad, un 23,4% suele hacerlo en periodos laborales, un 10,5% en vacaciones y el 66,1% restante en cualquier época del año.

La consultora Ipsos Marketing (2008), realizó un estudio para determinar la actividad más practicada, siendo la primera la cardiovascular con un 52%, siguiéndola las actividades dirigidas con un 44%, la sala de fitness y musculación con un 42%, la zona de agua (en caso de tener el centro de fitness) con un 41% y finalmente actividades de estiramientos (33%), donde la frecuencia semanal media suele ser de 3 días, sugiriendo que estas actividades o programas deportivos deberían para un mayor éxito desarrollarse con propósitos de frecuencia parecidos a los obtenidos.

Valcarcel (2015), dueño de la consultora deportiva Valgo, destaca las tendencias de los programas de fidelización en los centros deportivos. Este autor en el año 2014 publicaba diferentes actividades para mejorar la fidelización de los clientes, entre las cuales destacaba y destaca "*la Gamificación*" (lanzamientos de retos y desafíos por parte de los centros), "*la acumulación de puntos*" a través de la asistencia a diferentes actividades del centro,

"programa de premios por el cumplimiento de objetivos", las "Fiestas temáticas" (navidad, carnavales, etc.), y "la invitación a gurús del deporte".

Wellness & Sport Consulting, en colaboración con la consultora Fitness Managment School y Precor (Viñaspre, 2015), en su manual para la fidelización, han desarrollado lo que denominan *"Modelo Global de Fidelización (MGF)"*, compuesto por seis áreas que relacionan directamente con la reducción de bajas. Antes de presentar este modelo, el autor resalta la importancia de entender cómo funciona el comportamiento humano en la fidelización: *"Sólo el 24% de las 500 sociedades formadas por seres humanos son monógamas", "en España se divorcian 2 de cada 3 personas", "la duración media de los nuevos matrimonios es de 4 años", "el 56% de los hombres y el 34% de las mujeres que fueron infieles indican que eran felices en ese momento en su matrimonio"*(p.14), por lo tanto en la infidelidad no se busca una mejora como resultado de una insatisfacción (Viñaspre, 2015).

En la fidelización de clientes en centros deportivos sucede algo similar, la mayoría de los clientes que abandonan los centros están satisfechos con el mismo y lo recomendarían a otras personas. Teniendo en cuenta el comportamiento humano en lo que se refiere a fidelidad, y basándose en el *"Transtheoretical Model"* en el proceso de cambio de hábitos (este modelo explica en cinco fases o estrategias como una persona pasa de ser sedentaria a adquirir un hábito deportivo), Viñaspre (2015) plantea el MGF representado en la figura 2.9. Para Wellness & Sport Consulting el 50% del peso de la fidelización lo tiene el valor percibido por el cliente, y el otro 50% lo componen otros factores que intentan recoger en su modelo.

Figura 2.9. Modelo Global de Fidelización (MGF) (Viñaspre, 2015)

Las seis áreas del MGF son:

1. Retención. Acciones que no fidelizan pero dificultan el abandono del centro por parte del cliente:
 - a. Modelo de cuotas: Matricula como elemento de retención, cuotas con compromiso de permanencia, cuotas pareja, grupos o familiares.
 - b. Gestión de alarmas. Todo el personal debe estar preparado para detectar las alarmas de los clientes y actuar para evitar que abandone el centro. Algunas alarmas son: el cliente viene menos a entrenar, no se relaciona con nadie, no consigue los objetivos determinados, etc.
 - c. Gestión de bajas. Crear un protocolo de bajas para facilitarle al cliente alternativas antes de firmar la baja.
2. No Insatisfacción. Reducir la insatisfacción del cliente dejando de hacer o evitando las cosas o acciones que más le molestan. Los ocho aspectos más importantes que generan insatisfacción a los clientes son:

Marco teórico

- a. Cambio de profesores en las actividades dirigidas.
 - b. Cambio de horario en las actividades.
 - c. Diferencias de nivel entre los profesores.
 - d. Trato poco amable del personal.
 - e. Falta de asesoramiento, ayuda.
 - f. Diferencia de precios entre usuarios.
 - g. Limpieza de vestuarios.
 - h. Masificación en determinados espacios y franjas horarias.
3. Satisfacción. Acciones que aumentan el nivel de satisfacción:
- a. Gestión del detalle: Ambiente de la instalación (olor, ruido, iluminación, etc.), y trato personal (amabilidad, empatía, disponibilidad, la sonrisa, etc.).
 - b. Oferta de servicios: Qué se ofrece y cómo se ofrece. La oferta tiene que ser variada, actual, con sistemas de control de la calidad.
 - c. Opinión del cliente. Tener en cuenta su opinión y facilitar que puedan aportarla con buzones de sugerencia, encuestas de satisfacción, etc.
 - d. Socialización entre socios.
 - e. Reconocimiento. Se pueden realizar reconocimientos por antigüedad o por nivel de gasto. Los reconocimientos pueden ser puntuales o derechos exclusivos.
4. Motivación. Acciones que aumentan la motivación del cliente:
- a. Retos.
 - b. Novedades de actividades, eventos para que prueben cosas nuevas.
 - c. Ventas de otros productos o servicios relacionados. Ejemplo: venta de zapatillas, pulsómetros, etc. Para ello primero habría que detectar las necesidades de los clientes, y toda la plantilla debe tener cultura de venta.
5. Formación. Formar al cliente en ejercicio y salud y al equipo.
6. Comunicación. Comunicar a través de canales efectivos. La comunicación debe realizarse:

- a. Con el equipo. Crear cultura de empresa.
- b. Con los socios. El canal de comunicación más efectivo es a través de los trabajadores, sobre todo a través de los profesores.
- c. Con el entorno. El centro deber darse a conocer en el entorno para que el cliente se sienta orgulloso de pertenecer al mismo.

La gestión del área comercial de los centros deportivos ha ido evolucionando, los procesos de venta se han profesionalizado estableciendo objetivos y realizando seguimientos. Pero todo el área comercial ha estado dirigida a la captación de clientes. Cada vez cobra más importancia la fidelización, y ha aparecido la figura del "*Fidelity Manager*" (Viñaspre, 2015), que trabaja con el área comercial y con el área técnica, es el responsable de crear la cultura de la empresa para buscar la mejora del trato con el clientes, la personalización y la satisfacción del mismo.

Uno de los indicadores más utilizados para medir la lealtad de los clientes es el "*Net Promoter Score*" (NPS), marca comercial registrada por Reihheld (2003). Consiste en realizar una pregunta a los clientes de los centros deportivos: "¿Qué probabilidad tenemos de que recomiende nuestro servicio a un familiar o amigo?", y se le facilita una escala del 0 (entendiendo el 0 como "muy improbable") al 10 (entendido como "definitivamente lo recomendaría"). Los clientes que puntúan 6 puntos o menos se denominan detractores, los que puntúan 7-8 son pasivos y los promotores son los que puntúan 9-10. El NPS es el resultado obtenido de restar los detractores a los promotores. Un NPS superior a 0 es bueno, y un NPS de 50 es excelente.

2.3.5. Barreras y motivos de abandono en la práctica deportiva

El conocimiento de las barreras de acceso a la práctica de actividad física y deportiva, junto con el conocimiento de las causas de abandono de la misma dan a los gestores de centros deportivos la clave para mejorar en el área de marketing y comunicación (conociendo a los clientes las campañas de marketing y comunicación serán más eficientes), mejorar la

prestación de servicios adaptándolos a las necesidades de los clientes, y adaptar o crear programas de fidelización.

Los conceptos barreras de acceso y causas de abandono están relacionados, dado que las barreras que impiden a la población realizar actividad física suelen ser las mismas por la que abandonan la práctica pasado un tiempo, como se observa al cruzar datos de diversos estudios (Cerin, Leslie, Sugiyama y Owen, 2010; Comisión Europea, 2014; Gallardo, Rodríguez-Cañamero, Hernando-Barrio y Peñas, 2016; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015; Teva-Villen *et al.*, 2014; Vargas, 2016). Niñerola, Capdevila y Pintanel (2006) realizaron una comparación entre las barreras de acceso y los motivos de abandono, y en su estudio indicaron que

“los motivos y las barreras hacia el ejercicio físico no son dos polos opuestos de un mismo continuo, especialmente cuando se evalúan muestras de activos y sedentarios, sino dos formas diferentes de evaluar el perfil motivacional de un sujeto hacia el ejercicio”(p.64).

Las motivaciones de la población hacia la práctica deportiva han ido evolucionando a lo largo del tiempo. Se ha pasado de unos fines utilitarios (los usuarios de centros deportivos asistían a las piscinas a aprender a flotar para evitar ahogamientos en verano), educativos, recreativos, a unos fines estéticos, de culto al cuerpo, saludables, de socialización y diversión. Esta evolución ha obligado a modificar la oferta de servicios deportivos para satisfacer la demanda. Contreras (2006) indica que el concepto del deporte evoluciona y da cabida a prácticas por salud, fitness, bienestar, sentir y conocer el cuerpo, diversión, satisfacción, distracción, vida social, comunicación e integración, belleza (una forma atractiva de expresión individual y con ello, según las circunstancias, también confianza en sí mismo), prestigio (reconocimiento y aceptación social), distracción, sensaciones, y un disfrute de rápida satisfacción. Estas necesidades han propiciado el desarrollo de otros servicios en paralelo a la gestión de centros

deportivos, tales como los servicios de estética y belleza, fisioterapia y nutrición. Cada vez son más los centros que ofrecen un servicio integral de deporte, ocio y salud, con el objetivo de dar un servicio más amplio al cliente, obteniendo grandes beneficios por ello. Pero estos cambios hacia la globalización del deporte y el culto al cuerpo han estado propiciados en el siglo XIX por cambios políticos, tecnológicos y científicos, que conllevan hábitos de vida más saludables que mejoran la calidad de vida (García, 2011).

Para estudiar las barreras de acceso a la práctica de actividad física se deben tener en cuenta previamente los factores que influyen en el comportamiento de las personas. Los factores personales, ambientales y sociales son los que condicionan o determinan el comportamiento, así como la percepción de las barreras de acceso a la práctica de actividad física (Cerin *et al.*, 2010). El modelo ecológico social (McLeroy *et al.*, 1988), basado en el modelo ecológico de Bronfenbrenner (1979) explica los factores que están detrás de los comportamientos humanos, y por tanto da explicación a los factores que están detrás de las barreras detectadas a la hora de practicar actividad física y deporte. La efectividad de los modelos ecológico sociales ha quedado demostrada en múltiples estudios tanto del ámbito de la salud, en un estudio sobre tabaquismo (Sallis, Owen y Fischer, 2008), como en el ámbito de la actividad física (Cerin *et al.*, 2010; Vargas, 2016).

Los modelos ecológicos parten del individuo y resaltan la importancia de la influencia del medio ambiente (variables socio-ambientales) en el comportamiento de las personas. Siguiendo la revisión bibliográfica realizada por Vargas (2016), los modelos ecológicos se organizan en diferentes áreas o niveles de influencia: intrapersonales, interpersonales, estructurales, institucionales/organizacionales, comunitarias, políticas públicas y culturales (Matheus *et al.*, 2010).

Marco teórico

Otros autores organizan las razones de no practica en: a) niveles de influencia intrapersonal: entorno social y entorno físico (Kowal y Fortier, 2007); b) niveles de influencia personal: biológicos y psicológicos; y c) niveles de influencia ambiental: sociales y físicos (Sallis, 1995).

El modelo ecológico explica como los organismos se adaptan a sus ambientes. Bronfenbrenner (1979) en su obra *“Ecología del desarrollo humano”* indica que la principal influencia sobre la conducta humana son los ambientes naturales. Este autor diferencia cuatro niveles ecológicos que están interrelacionados entre sí, y dependen unos de otros:

1. El primer nivel microsistema, es el nivel más inmediato del individuo (núcleo familiar).
2. El mesosistema que engloba las interrelaciones de dos o más entornos en los que se relaciona el individuo activamente (relación familia-escuela-amigos).
3. Exosistema, son entornos en los que la persona no es sujeto activo pero está influenciado por el mismo (trabajo, barrio, comunidad).
4. El macrosistema, que es la cultura en la cual se encuentra el individuo.

En los modelos ecológicos se reduce la responsabilidad del individuo para la elección de comportamientos (McLeroy *et al.*, 1988). Los modelos ecológicos sociales surgen en base a los modelos ecológicos e introducen enfoques más amplios para analizar los comportamientos sociales. En el modelo desarrollado por McLeroy *et al.* (1988) categoriza los determinantes de la conducta en cinco niveles:

1. Nivel más externo: Políticas públicas y comunidad. Leyes y regulaciones del gobierno desde el nivel nacional hasta el nivel local.
2. Comunidad: Valores culturales y normas.
3. Organizacional: Medio ambiente.
4. Interpersonal: Redes Sociales.
5. Individual: Conocimientos, habilidades y actitudes.

Existen estudios que abordan las barreras de entrada a la práctica de actividad física, basándose en el individuo y en la influencia del medio ambiente, a través de escalas, cuestionarios y/o otros sistemas de medición. A lo largo de los años se han desarrollado múltiples escalas o cuestionarios que han buscado analizar las barreras de acceso a la práctica deportiva, entre las que se destacan:

1. El cuestionario "*San Diego Health and Exercise Questionnaire*" (SDHEQ) (Rauh, Hovell, Hofdtetter, Sallis y Gleghorn, 1992), utilizado en un estudio sobre la actividad física en poblaciones latinas, desarrolló una escala de 16 ítems relativos a las barreras de las personas sobre la actividad física en el tiempo libre (evaluadas con una escala Likert de 1 a 5):
 - a. La apariencia física
 - b. Falta de interés en el ejercicio.
 - c. Falta de autodisciplina.
 - d. Falta de tiempo.
 - e. Falta de energía.
 - f. Falta de compañía.
 - g. Falta de disfrute del ejercicio.
 - h. Desaliento.
 - i. Falta de equipo.
 - j. Falta de buen tiempo.
 - k. Falta de habilidades.
 - l. Falta de instalaciones o espacio.
 - m. Falta de conocimiento sobre cómo hacer ejercicio.
 - n. Falta de buena salud.
 - o. Miedo a lesiones.
 - p. Otros

2. El cuestionario “*Barriers to Being Active Quiz*”, desarrollado por el United States Department of Human Health Services (USDHHS, 1999). Evalúa las barreras de acceso a la práctica de actividad física a través de 21 ítems distribuidos en siete factores: Falta de tiempo, influencia social, falta de energía, falta de voluntad, miedo a lesionarse, falta de habilidad y falta de recursos. Este cuestionario, aunque ha sido utilizado por diferentes organismos de EE.UU, no ha sido utilizado de forma habitual en estudios de corte científico.
3. Otra forma de estudiar las barreras de acceso a la práctica de la actividad física ha sido a través de entrevistas aplicadas a grandes muestras. El “*Autoinforme de Barreras para la Práctica de Ejercicio Físico*” (ABPEF) (Capdevila, 2005) es un cuestionario de 20 ítems distribuido en cuatro factores: Imagen (ansiedad física social), Motivación (pereza o fuerza de voluntad), Condición (condición física de la persona), y Organización (disponibilidad horario, tiempo y accesibilidad de las instalaciones). El problema que presentó este cuestionario es que no se comprobó su validez ni estructura factorial.
4. En el cuestionario elaborado y validado de Vargas (2016), se estudia una muestra de 360 personas, a través de un cuestionario estructurado y entrevista personal, con la finalidad de conocer las barreras de acceso a la práctica de la actividad física y deportiva. Para ello diferencia los tres tipos de demanda: establecida (personas que practican actividad física), latente (personas que no practican pero desean hacerlo), y ausente (personas que no practican y no desean hacerlo). Del mismo modo, también centran su estudio en analizar las diferencias en función del género y de las barreras relacionadas con el empleo, el cuidado de hijos/as y las tareas del hogar. Como resultado obtuvieron una escala de barreras agrupadas en cuatro dimensiones: Barreras interpersonales (2 ítems), Barreras individuales (4 ítems), Barreras Comunidad-Institucionales (4 ítems) y Barreras obligaciones-tiempo (3 ítems).

Entre las principales barreras de acceso a la práctica deportiva, los motivos por los que la población no hace deporte o no lo practica con mayor frecuencia, se sitúa en primer lugar la falta de tiempo (43,8%), seguida a gran distancia de la falta de interés (20%). Los motivos de salud, 11,9% o la edad, 9,9% son determinantes en la población de 55 años en adelante. Un 5,7% considera los motivos económicos como la barrera esencial, y un 5,1% la falta de instalaciones adecuadas (MECD, 2015). Según esta encuesta, las motivaciones por orden de importancia que llevan a practicar actividad física no son considerados con la misma intensidad en hombres que en mujeres. Los factores, representados en la figura 2.10., son: a) estar en forma (29,9%, muy especialmente entre las mujeres, 32,7%, frente al 27,6% observado en los hombres); b) diversión o entretenimiento (23%, los porcentajes registrados entre los hombres, 27%, son muy superiores a los manifestados entre las mujeres, 18,4%); c) salud (14,8%); d) considerar el deporte como una forma de relajarse (13,7%, es considerado con más intensidad en el colectivo mujeres); e) gusto por el deporte (11,9%); f) relación social (2,6%); g) superación personal (1,8%); y h) otros (les gusta competir o por profesión).

Figura 2.10. Motivos principales por los que han practicado deporte (MECD, 2015).

Marco teórico

Las principales causas de abandono de la práctica deportiva, según el estudio nacional sobre los hábitos de la población en el sector Fitness, presentado por Life Fitness (2015), en el cual se entrevista a 210 gestores de instalaciones deportivas, son: a) la falta de tiempo (22% de los encuestados); b) la situación económica (19%); c) la desmotivación (16%); y d) cambio de domicilio (15%). Otras causas de abandono que tienen que tenerse en cuenta pero que en el estudio han tenido menor peso son la competencia (12%), la relación calidad-precio (5%), los problemas de salud (3%), la práctica de deportes outdoor (3%) y otros (diseño de las instalaciones, porcentaje bajo de clases colectivas).

En los datos obtenidos por el Eurobarómetro (Comisión Europea, 2014), que encuestó a 24 países de la Unión Europea, entre los cuales se encontraba España, las principales barreras de acceso a la práctica deportiva fueron: a) la falta de tiempo (42% de la población encuestada); b) la falta de motivación o interés (20% de la población encuestada); c) la salud (13% de la población encuestada); y d) el precio (10% de la población encuestada). En la tabla 2.3. se pueden apreciar las barreras de acceso a la práctica deportiva por país. A diferencia de los resultados obtenidos en el año 1999, donde las barreras de acceso más destacadas fueron los compromisos de trabajo o estudio (28% de la población encuestada), y la creencia de la población de que no eran deportivos (25%) (Zurift *et al.*, 1999).

Tabla 2.3.

Barreras de acceso a la práctica deportiva por País (Comisión Europea, 2014).

QD9 What are the main reasons currently preventing you from practising sport more regularly?

		You do not have the time	You lack motivation or are not interested	You have a disability or illness	It is too expensive	You do not like competitive activities	You are afraid of the risk of injuries	There is no suitable or accessible sport infrastructure close to where you live	You do not have friends to do sports with	You feel discriminated against by other participants	You are already doing sports regularly (SPONTANEOUS)
EU28	42%	20%	13%	10%	6%	5%	4%	4%	1%	14%
BE	39%	19%	15%	10%	8%	6%	3%	4%	1%	14%
BG	39%	26%	12%	9%	6%	6%	7%	4%	0%	8%
CZ	52%	23%	16%	14%	6%	9%	7%	7%	1%	9%
DK	48%	29%	20%	8%	5%	7%	3%	3%	0%	8%
DE	38%	23%	13%	7%	6%	4%	3%	4%	0%	23%
EE	42%	15%	17%	13%	5%	3%	6%	3%	0%	11%
IE	44%	11%	11%	7%	6%	7%	2%	2%	0%	17%
EL	46%	27%	9%	12%	5%	4%	6%	5%	0%	13%
ES	45%	24%	9%	9%	4%	5%	1%	1%	1%	14%
FR	42%	24%	15%	10%	9%	6%	3%	4%	0%	11%
HR	44%	22%	13%	14%	3%	8%	8%	4%	1%	9%
IT	40%	18%	4%	15%	13%	3%	4%	3%	1%	12%
CY	49%	20%	11%	18%	2%	4%	5%	2%	0%	15%
LV	47%	19%	12%	11%	6%	2%	6%	3%	0%	13%
LT	42%	20%	13%	17%	3%	2%	9%	4%	1%	5%
LU	50%	23%	14%	5%	4%	4%	3%	4%	1%	12%
HU	43%	18%	17%	13%	10%	7%	6%	5%	1%	8%
MT	56%	28%	9%	1%	12%	8%	2%	2%	0%	10%
AT	31%	26%	10%	9%	8%	8%	3%	5%	1%	32%
NL	29%	15%	13%	8%	5%	4%	1%	1%	0%	33%
PL	46%	19%	14%	10%	2%	7%	5%	4%	1%	8%
PT	33%	26%	11%	19%	7%	4%	4%	4%	1%	15%
RO	53%	13%	10%	9%	4%	1%	10%	2%	1%	7%
SI	45%	14%	14%	14%	4%	6%	4%	3%	0%	13%
SK	48%	23%	12%	12%	6%	10%	8%	7%	1%	11%
FI	32%	17%	24%	6%	7%	6%	5%	6%	1%	17%
SE	50%	27%	18%	6%	5%	5%	6%	3%	0%	11%
UK	42%	14%	21%	11%	3%	5%	4%	3%	0%	11%

Highest percentage per country

Highest percentage per item

Lowest percentage per country

Lowest percentage per item

Si se comparan los resultados obtenidos por el estudio del Eurobarómetro en 2009 y 2013 los motivos por los que la población Europea practica actividad física no han variado mucho.

Teva-Villén (2012) destaca que el factor económico es relevante dentro de los motivos de abandono de la práctica deportiva, junto con el factor práctica. En el estudio realizado "*Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva*" por esta autora para su tesis doctoral con una muestra de 642 personas de un centro deportivo de edades comprendidas entre los 15 y 70 años, destaca que los factores "satisfacción", "disfrute" y "práctica" presentan diferencias significativas al compararlos con las variables sexo, estudios y frecuencia de práctica. Los clientes que más asisten al centro deportivo son más fieles, así como los que realizan una práctica de actividad físico deportiva de 30-60 minutos de duración, que presentan mayor grado de satisfacción que los que practican actividades de duración superior, donde el factor "disfrute" y "práctica" adquiere mayor importancia.

En el estudio realizado por Rodríguez, Boned y Garrido (2009), en el cual analizan los motivos de práctica y abandono de actividad física de 625 personas (muestra representativa de la población madrileña), las principales causas de abandono que detectaron fueron: a) las exigencias derivadas de los estudios o trabajo (25,3% de la muestra); b) las obligaciones familiares (24,1%); y c) la falta de tiempo (22,2%). Otras causas que se daban frecuentemente fueron los problemas de salud y las lesiones (15,8%), la edad inadecuada (10,1%), la falta de apoyo, estímulo y recursos (8,2%) y la pereza, la desgana y la falta de hábito (7,6%). Los motivos de práctica de actividad física o deporte de los encuestados en este estudio más destacados fueron: a) la diversión (29% de los practicantes encuestados); b) el mantenimiento de la forma y de la línea (26,4%); c) el mantenimiento o mejora de la salud (16,1%); d) el gusto por el deporte y las sensaciones agradables relacionadas con la práctica (14,9%); e) el permanecer en contacto con los amigos (5,2%); f) la competición y la mejora del rendimiento deportivo (3,2%); g) la evasión o el escaparse de lo habitual (1,4%); y h) otros motivos (1,4%).

Niñerola, Capdevila y Pintanel (2006) realizaron un estudio sobre las barreras que impiden la práctica deportiva. Utilizaron una muestra de 720 participantes (20,6% de estudiantes universitarios, un 30,4 % de usuarios de un servicio universitario de actividad física, y un 49% de socios de diferentes clubes deportivos). Se basaron para realizar su análisis en el Autoinforme de Barreras para la Práctica de Ejercicio Físico (ABPEF) (Capdevila, 2005), y el Autoinforme de Motivos para la Práctica de Ejercicio Físico (AMPEF) (Capdevila, Niñerola y Pintanel, 2004). Estos autores determinan que el cuestionario ABPEF es una buena medida para valorar las barreras de acceso a la práctica de actividad física. Los factores que utilizaron para el análisis fueron (ABPEF) fueron:

1. Imagen Corporal/Ansiedad Física Social: Sentir incomodidad por el aspecto que tengo con ropa deportiva; Sentir que mi aspecto físico es peor que el de los demás; Pensar que la otra gente está en mejor forma que yo; Sentir vergüenza porque me están mirando mientras hago ejercicio.
2. Fatiga/Pereza: Cansarme demasiado durante el ejercicio o tener miedo a lesionarme; Tener pereza; Tener “agujetas” o dolores musculares a consecuencia del ejercicio; No estar en forma para practicar ejercicio; Falta de voluntad para ser constante.; Notar cansancio o fatiga de forma habitual a lo largo del día.
3. Obligaciones/Falta de Tiempo: Los ítems que lo componen son: Tener demasiado trabajo; Tener demasiadas obligaciones familiares; No encontrar el tiempo necesario para el ejercicio.
4. Ambiente/Instalaciones: Los ítems que lo componen son: Estar demasiado lejos del lugar donde puedo hacer ejercicio; Encontrarme a disgusto con la gente que hace ejercicio conmigo; Que las instalaciones o los monitores no sean adecuado.

Gallardo *et al.* (2016) realizaron un estudio analizando los motivos de abandono de la práctica deportiva en función del tipo de centro deportivo por cuota (premium, medios y low cost). Los

Marco teórico

datos recogidos en este estudio entre junio y noviembre de 2015 con 7.863 ex-clientes de centros deportivos, reflejan que los motivos de baja de los clientes son muy similares, variando más por tipo de cuota los porcentajes de baja en los motivos económicos (mayor porcentaje de bajas en los centros low cost -8%- y medios -10%- que en los premium -3%-), y en la relación calidad-precio (mayor porcentaje de bajas en los centros premium -12%- respecto a los low cost -4%-), como se observa en la tabla 2.4.

Tabla 2.4.

Motivos de abandono de la práctica deportiva en función del tipo de centro deportivo por cuota (Gallardo et al., 2016).

Motivos de Bajas	Premium	Medios	Low-Cost
Falta Motivación	2%	3%	6%
Falta de Tiempo	20%	18%	20%
No Consecución Objetivos	2%	2%	2%
Relación Calidad/precio	12%	11%	4%
Salud	6%	6%	5%
Falta Interacción con Personal	1%	5%	5%
Monotonía	1%	1%	1%
Vacaciones	3%	4%	11%
Traslado Domicilio	9%	13%	14%
Cambio Trabajo	6%	4%	4%
Inscripción en otro Gimnasio	8%	9%	8%
Motivos Económicos	3%	10%	8%
Sin Respuesta	27%	15%	11%

$\chi^2 = 123.571 < .001$

Tabla 2. Comparativa de motivos de bajas de los clientes

Si se comparan los resultados obtenidos por los estudios españoles o con referencia a la población española publicados en los últimos años (ver tabla 2.5.), aunque existen diferencias en los resultados el factor “*falta de tiempo*” siempre está entre los más importantes.

Tabla 2.5.

Barreras de acceso y/o motivos de abandono a la práctica de actividad física en función de los resultados obtenidos por diferentes autores.

BARRERAS DE ACCESO/MOTIVOS DE ABANDONO	Gallardo et al, 2016	MECD, 2015	Life Fitness, 2015	Comisión Europea, 2014	Rodriguez, Boned y Pascual, 2009
Falta de tiempo	18,00%	43,80%	22%	42%	22,20%
Falta de interes/ Desmotivación	3%	20%	16%	20%	7,60%
Motivos de salud/lesiones	6,00%	11,90%	3%	13%	15,80%
Motivos economicos	10,00%	5,70%	19%	10%	
Instalaciones no adecuadas		5,10%		4%	
Por la edad		9,90%			10,10%
No tener con quien practicar (socialiación), falta de estímulo	5,00%	3,50%		4%	8,20%
Miedo de riesgo o lesión				5%	
Cambio de domicilio	13%		15%		
Se van a la competencia	9%		12%		
Relacion calidad-precio	11%		5%		
Deportes al aire libre			3%		
Sentirse discriminado por otros				1%	
Obligaciones familiares					24,10%
Obligaciones laborales/estudios	4%				25,30%
No consecución de objetivos	2%				
Vacaciones	4%				
Otros	15%		5%	1%	

La falta de tiempo es una barrera de acceso a la práctica deportiva entre los adultos, pero Booth, Bauman y Owen (2002) consideran que esta barrera, a medida que aumenta la edad, va disminuyendo significativamente (Booth, Bauman y Owen, 2002). Chinn, White, Harland, Drinkwater y Raybould (1999) analizaron las barreras de acceso a la práctica de actividad física, y aunque la falta de tiempo y motivación fueron las principales barreras, encontraron diferencias significativas en función de la edad, estatus social y los ingresos económicos. La falta de motivación y la falta de tiempo se relacionaron positivamente con los ingresos (a mayores ingresos, la barrera de acceso a la práctica por falta de tiempo se incrementaba). Mientras que la enfermedad o la discapacidad, el dinero y la falta de transporte estaban relacionados negativamente con los ingresos (la barrera de acceso por falta de transporte, dinero o enfermedad en la población con menores ingresos se incrementaba a medida que disminuían los ingresos disponibles).

Resultados similares obtienen Martínez del Castillo, Jiménez-Beatty, Campos, Del Hierro y González (2007) en el estudio que realizaron con 933 mayores de 65 años de edad, donde las diferencias en función de la clase social y los ingresos percibidos fueron muy similares a las obtenidas por Chinn *et al.* (1999) en personas adultas. Estos autores destacan que las barreras "falta de tiempo" y "horario inconveniente" son significativamente más altas en economías altas, frente a las barreras "mal estado de salud", "no sentirse hábil" que afectan a las personas con menores ingresos. Amin, Suleman, Ali, Gamal y Wehed (2011) demostraron que las mujeres de mayor nivel educativo y ocupacional eran predictores negativos de la práctica de actividad física, siendo las barreras percibidas el clima, las tradiciones y la falta de instalaciones y tiempo.

La salud y el bienestar es una motivación para la práctica de la actividad física, sobre todo en personas mayores (Muyor, Águila, Sicilia y Orta, 2009). Pero hay algunos autores que concluyen que esta motivación se convierte en una barrera de acceso a la práctica en personas

mayores de 65/70 años (Booth, Bauman y Owen, 2002), sobre todo cuando presentan problemas de salud.

En la revisión de la literatura realizada por Allender, Cowburn y Foster (2006), desde 1990 hasta 2004, destacan como barreras comunes de acceso a la práctica deportiva en adultos "la falta de confianza al entrar en entornos desconocidos como los gimnasios", "no conocer a otras personas", "la mala imagen corporal" y "no encajar con la cultura del gimnasio". Y en niños destacaron "las malas experiencias durante la actividad física escolar".

Si se analizan las barreras de acceso a la práctica deportiva y los motivos de abandono respecto al género son múltiples los estudios que encuentran diferencias (Caperchione, Chau, Walker, Mummery y Jennings, 2015; Hendry, Solmon, Choate, Autrey y Landry, 2010; Rodriguez, Boned y Garrido, 2009; Vargas, 2016). Las mujeres suelen no realizar actividad física o abandonar la práctica por la falta de tiempo generada por el trabajo y/o la familia (Abbasy, 2014; Caperchione, Chau, Walker, Mummery y Jennings, 2015; Vargas, 2016). Dentro de estos motivos se encuentran estudios que hacen referencia a la dificultad de las mujeres para practicar actividad física cuando las familias son grandes o muy numerosas (Mansfield, Ducharme y Koski, 2012; Samir, Mahmud, y Khuwaja 2011; Withall, Jago y Fox, 2011; Young, He, Harris y Mabry, 2002), frente a los resultados opuestos obtenidos por Caperchione, Kolt, Tennent, y Mummery (2011), donde las mujeres pertenecientes a familias numerosas tenían apoyo para el cuidado de los niños. Otra barrera de acceso a la práctica de actividad física en mujeres es la falta de interés o motivación (Mathews, Lakshmi, Ravindran, Pratt y Thankappan, 2016), mientras que los hombres se ven más afectados por el clima.

Las mujeres significativamente presentan mayores barreras de acceso a la práctica deportiva que los hombres, por el cuidado de los hijos, el trabajo doméstico y la vida laboral, es lo que comúnmente se denomina triple jornada. Para que las mujeres puedan acceder a la práctica deportiva necesitan un mayor apoyo o reparto de las tareas del hogar y el cuidado de los hijos

por parte de sus parejas. Para ambos sexos la oferta de actividades en el mismo horario para adultos y niños, la implantación de programas de actividad física en el trabajo, o servicios para el cuidado de niños mientras los adultos practican fueron las soluciones más demandadas (Martin *et al.*, 2015).

Cerin, Leslie, Sugiyama y Owen (2010), analizaron las barreras percibidas en una muestra de 2194 adultos australianos, con edades comprendidas entre los 20 y 65 años. Dentro de su estudio analizaron los factores sociales, ambientales y personales que suponían una barrera de acceso a la práctica de actividad física. Para analizar las barreras percibidas se basaron en el estudio realizado por Hovell *et al.* (1989), y la muestra respondió sobre 8 posibles barreras de acceso: apariencia física, mal tiempo, mala salud, falta de motivación, falta de apoyo social, falta de habilidades, falta de instalaciones, limitaciones de tiempo. Las barreras más significativas percibidas por los sujetos objeto de estudio fueron la falta de motivación y los problemas de tiempo, seguidas de problemas de salud y falta de instalaciones. autores destacan la influencia de los factores personales, sociales y ambientales en la percepción de las barreras de acceso a la práctica deportiva, afectándolos significativamente. Así como también los factores personales y ambientales afectan a la percepción que tienen los adultos sobre la apariencia física, el mal tiempo y el estado de salud.

Los niños en edades tempranas, hasta los 9/10 años presentan barreras de naturaleza físico ambiental, dependen de sus padres y están muy influenciados por los mismos (Basterfield *et al.*, 2016). En la adolescencia, las barreras más predominantemente son intrapersonales ("son aburridas", "no estoy interesado") y socialmente ambientales ("mis amigos no van", "necesito equipos que no tengo"), y muestran una falta de interés general (Barterfield *et al.*, 2016; Gunnell, Brunet y Bélanger, 2015). Granda, Montilla, Barbero, Mingorance y Alemany (2010) en su estudio con 439 niños de 10-12 años escolarizados en tres colegios públicos de Melilla, encuentran como motivos principales para no practicar actividad física "la falta de tiempo" y

"estudios, hacer deberes, otras actividades académicas". Destacamos de este estudio las motivaciones más relevantes encontradas en ambos sexos hacia la práctica deportiva "porque me gusta estar saludable y en forma", "para mantener la línea y tener buen aspecto", "el realizarla con los amigos" y "por diversión". No debemos olvidar la figura del técnico deportivo como elemento clave para la continuidad o abandono de la práctica de actividad física a cualquier edad, pero fundamentalmente en jóvenes, por la influencia que ejercen sobre los mismos (Murillo, Ramírez, Pascual y Palacios, 2013); Reverter, Plaza, Jové y Mayolas, 2012).

Jodkowska, Mazur, Oblacińska (2015), en el estudio a nivel nacional que realizaron con 3346 estudiantes adolescentes (de 10 a 16 años) concluyeron que la falta de energía, la falta de tiempo y la falta de apoyo fueron tres de las barreras reportadas por más del 40% de los adolescentes, estadísticamente más probables por el género femenino que por el masculino. Para las niñas la falta de habilidades es la barrera que más limita la práctica de actividad física, y para los niños la falta de tiempo. Montil, Barriopedro y Olivan (2005) encuentran que las niñas entre 10-13 años perciben como barreras la falta de disfrute y el grado en el que resulta aburrida la práctica en mayor grado que los niños de la misma edad. La muestra que utilizaron en este estudio fue de 345 niños de colegios públicos y privados de un área metropolitana de Madrid.

La transición de la infancia a la edad adulta es un riesgo clave a tener en cuenta ante el abandono de la práctica deportiva (Allender, Cowburn y Foster, 2006). Pawlowski, Tjørnhøj-Thomsen, Schipperijn y Troelsen (2014) analizaron las barreras de acceso a la práctica deportiva en colegios, y encontraron además de las barreras más comunes (el clima, los conflictos, la falta de espacio, la falta de instalaciones de juego) una nueva barrera, el uso de dispositivos electrónicos. En diversos estudios previos realizados con muestras españolas de niños en edad escolar no se ha encontrado relación entre el número de horas que un niño dedica a ver la televisión y la práctica de actividad física (Casimiro, 2002; Montil, Barriopedro y

Olivan, 2005). Cecchini, Méndez y Muñiz (2002) analizaron en lugar de las barreras de acceso a la práctica las motivaciones hacia la realización de actividad física en 4606 jóvenes españoles de edades comprendidas entre los 8 y 18 años, destacando que a pesar de que la competición es un factor motivacional no es prioritario. Como factor principal obtienen la salud, seguido del mantenimiento y mejora de la condición física, mejora de habilidades y la diversión.

Los adolescentes deben realizar 60 minutos o más de actividad física diaria (Department of Health and Human Services, 2008). Los adolescentes españoles no cumplen estas directrices (Martínez-Gómez *et al.*, 2010), pero si utilizan una media de 20 minutos en los desplazamientos de ida y vuelta al colegio/instituto (Martínez, Ruiz, García, Salas y Latorre, 2013). Estos desplazamientos los realizan de forma activa (andando o en bicicleta) el 64,8% según el estudio AVENA en el que participaron 2183 jóvenes españoles entre 13 y 18 años (Chillón *et al.*, 2009), el 56,8% según el estudio AFINOS en el que participaron 2029 adolescentes de Madrid de edades comprendidas entre los 13 y 17 años (Martínez-Gómez *et al.*, 2011). En base a estos estudios se puede concluir que los adolescentes españoles cumplen un tercio de la actividad física diaria recomendada por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (2008).

Existen estudios relacionados con el análisis de las barreras de acceso y motivos de abandono en centros deportivos, en colegios (referidos a las actividades deportivas) (Flintoff, 2003; López, 2011; Nuviala y Nuviala, 2005), en universidades, etc.; pero no existen muchos estudios que hagan referencia al análisis de los motivos de abandono de la práctica deportiva en centros fitness pertenecientes a colegios. Este tipo de centros presentan unas características muy diferentes, dado que compaginan el uso de las instalaciones en horario escolar con la explotación al público durante todo el horario de apertura. Por las dimensiones, servicios que prestan y su funcionamiento pueden ser clasificados como centros deportivos de fitness, pero su modelo de gestión, el perfil de clientes, las normas de funcionamiento, etc., son diferentes.

El estudio que se presenta analiza los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto educativo, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público, con la finalidad de desarrollar programas de fidelización. A pesar de que todavía muchos centros educativos no disponen de amplias instalaciones deportivas para abrirlas al público (Gallardo, 2007; Hernández y De Andres, 1981; Ibañez, 1995) la normativa que regula el sector (Ley del Deporte 10/1990) resalta la importancia de la polivalencia de los espacios. La evolución del sector, el aumento de la oferta tanto a nivel educativo como a nivel deportivo, ha provocado la aparición de grandes espacios deportivos asociados a centros educativos, habitualmente privados o concertados, dada la gran inversión que se tiene que realizar para construir una instalación deportiva con piscina climatizada, que suele ser el reclamo que utilizan los colegios privados para captar alumnos en sus campañas publicitarias.

La calidad, el valor percibido y la satisfacción del cliente son factores básicos a tener en cuenta en la fidelización de los usuarios de centros deportivos. El 71% de los consumidores considera que la calidad (50%) seguida del precio (21%) son los factores principales a la hora de decidir que producto comprar. La cercanía es el tercer factor condicionante más importante (MPAC, 2016).

Nuviala *et al.* (2012), en el estudio que realizaron con 2027 usuarios de 78 centros deportivos españoles (públicos y privados) elegidos al azar, obtuvieron datos relevantes respecto al tiempo de permanencia de un cliente en función del tipo de actividad realizada, en base a la calidad, valor percibido y satisfacción del cliente. El 39,6% de los clientes utilizaba el centro 4 ó más días, frente al 60,7% que utilizaba el centro 2-3 días a la semana y el 7% que lo utilizaba 1 ó menos días. El 41,8% participaba en actividades dirigidas de diferente duración. Los clientes de las actividades de combate presentaron una alta percepción de calidad pero un bajo grado de satisfacción, los clientes de actividades deportivas individuales fueron los más satisfechos, y

percibieron un alto valor. Los clientes de deportes de raqueta fueron los que obtuvieron puntuaciones más bajas tanto en calidad como en valor percibido.

Conocer las barreras de acceso a la práctica deportiva así como los motivos de abandono permitirá adaptar mejor los servicios a la demanda de la población, lanzar campañas de comunicación más efectivas, así como mejorar los programas de fidelización. Es igual de importante estudiar las bajas como el comportamiento futuro de los clientes que se marchan de los centros deportivos (Gallardo, Peñas y Rodríguez-Cañamero, 2015). Un cliente que a pesar de causar baja se marche con un alto sentimiento de lealtad será un buen comercial y continuará practicando actividad física.

Los centros deportivos tienen que reducir el número de bajas si quieren mantener la rentabilidad a medio y largo plazo. Por todo ello la finalidad del estudio que se presenta ha sido analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto escolar, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público, con la finalidad de desarrollar programas de fidelización.

3. OBJETIVO

3.1. **Objetivos.**

El objetivo general de esta tesis es:

1. Analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto educativo, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público.

Los objetivos específicos son:

1. Conocer los motivos de abandono de la práctica de actividad física en función del género.
2. Analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en relación a la edad de los clientes.
3. Evaluar cómo varían los motivos de abandono de la práctica de actividad física en función de la antigüedad del cliente en el centro.
4. Estudiar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en relación al precio de la actividad.
5. Contrastar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en función del tipo de actividad (uso libre o actividad dirigida).
6. Analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en relación a la frecuencia semanal.

4. METODOLOGÍA

4.1. Muestra del estudio.

El estudio que se ha llevado a cabo, según Thomas y Nelson (2007), es de tipo descriptivo. Se obtiene información a través de preguntas a los clientes de una población concreta sobre las causas por las que solicitan la baja de la actividad deportiva a la que están inscritos. Se ha utilizado la encuesta directa en el momento en el que se produce la baja, y la encuesta telefónica transcurrida un tiempo. Se ha desarrollado un diseño selectivo-comparativo (Barriopedro y Muniesa, 2012).

El centro objeto de estudio es un centro deportivo privado Premium (Life Fitness, 2015), si se tiene en cuenta que la cuota media está por encima de los 60€. Por el tamaño del centro y número de clientes es un gimnasio médium, según la clasificación de García (2007), dirigido a clientes de cierto estatus social. Según los objetivos perseguidos, es un centro con ánimo de lucro (Covell, Walker, Siciliano y Hess, 2007) enfocado a la mejora y el mantenimiento de la salud y calidad de vida de los clientes. La ubicación del mismo marca la diferencia respecto a otros tipos de centros deportivos, al ser un centro fitness (Reverter y Barbany, 2007) ubicado en un recinto escolar, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público.

El Centro Deportivo está ubicado en Madrid capital, con una población de 3.165.541 habitantes, en el distrito Retiro, un barrio con una renta per cápita media-alta (INE, 2016), y está gestionado por la empresa Gimnasiarca, S.L. El distrito de Retiro está formado por los seis barrios que aparecen representados en la figura 4.1. Se ha seleccionado este centro por la accesibilidad y fiabilidad de sus datos. La empresa que lo gestiona dispone de otros cinco centros deportivos de características similares en otras zonas de la misma capital. Las propiedades del resto de centros no han autorizado a la utilización de los datos para el desarrollo de este estudio.

Figura 4.1. Barrios del distrito Retiro (Madrid) (Dirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid, 2016).

El tamaño de la muestra ha sido de 2.362 personas que causaron baja durante tres temporadas:

1. Temporada 2015-2016: 902 bajas.
2. Temporada 2014-2015: 759 bajas.
3. Temporada 2013-2014: 701 bajas.

La muestra se seleccionó a propósito sobre toda la población de bajas del centro (N=2362). Sin embargo, dos de los motivos de baja se referían a Cambio a otras actividades del club (N = 92) y Cambio a otros servicios del centro (N = 19). A efectos de registro se computaban como bajas debido a que dejaban de abonar mensualmente una cuota por los servicios prestados. Sin embargo, no se pueden considerar como tales, puesto que cambian a otros servicios ofertados dentro del mismo colegio, o simplemente accedían a servicios deportivos que no conllevaban una periodicidad mensual de pago. Por lo tanto, no se consideraron como bajas reales a

efectos de los análisis y se calificaron dentro de casos perdidos ($N = 111$). De esta forma, se tomaron en cuenta 2251 casos efectivos para los posteriores análisis.

La muestra presentó un error máximo de $\pm 2,5\%$ suponiendo una población infinita (Pardo Merino y San Martín, 2008). La representación de esta muestra es extrapolable a todos los centros de características similares. El registro de bajas y usuarios se realizó mensualmente, como se puede observar en la tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Número de bajas registradas por meses y temporada.

Bajas por temporada	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Septiembre	69	88	102
Octubre	82	96	87
Noviembre	47	59	78
Diciembre	41	49	66
Enero	50	50	51
Febrero	49	47	66
Marzo	32	51	53
Abril	40	46	70
Mayo	144	187	159
Junio	147	125	149
Julio	40	37	49

El centro deportivo, ubicado dentro de un recinto escolar, dispone de 5.007,17 metros cuadrados construidos, distribuidos en los siguientes espacios: Sala fitness, 2 salas de clases colectivas, 2 piscinas climatizadas (un vaso de 25 metros con 7 calles y un vaso de enseñanza), 6 pistas de pádel (3 cubiertas y 3 descubiertas), recepción, vestuarios y parking. El centro permanece abierto al público desde el 1 de septiembre hasta el 31 de julio, de lunes a viernes de 8.00 a 22.00 horas, y fines de semana de 10.00 a 22.00. Durante el mes de agosto las instalaciones permanecen cerradas al público. El uso de las piscinas en horario escolar condiciona los horarios de apertura de las mismas al público, siendo los lunes, miércoles y

Metodología

viernes de 14 a 22 horas, los martes y jueves de 8.00 a 11.00 horas y de 14 a 22 horas, y los fines de semana de 10 a 14 horas.

El centro dispone de 2 accesos y un diseño muy específico que permite compaginar el uso de las instalaciones en horario escolar con el uso público, permitiendo mantener la máxima seguridad y el respeto de la vida escolar. La oferta de servicios deportivos del centro es muy amplia, permitiendo al cliente contratar los servicios que va a utilizar:

1. Actividades acuáticas:

a. Actividades acuáticas para niños: Aqua Bebés, Grupos reducidos y Escuela de Natación.

Se utiliza una metodología de enseñanza lúdica. Las actividades se desarrollan dos días/semana (lunes y miércoles, martes y jueves, sábado y domingo), ó un día/semana (viernes).

b. Actividades acuáticas para adultos: Aqua-Fitness, Adultos Iniciación, Adulto Avanzado, Grupos de Entrenamiento y Espalda Sana. Las actividades se desarrollan tres días/semana (lunes-miércoles-viernes), ó dos días/semana (martes-jueves, sábado-domingo).

2. Escuela de Pádel:

a. Escuela de Pádel Infantil. Las actividades se desarrollan dos días/semana (lunes y miércoles, martes y jueves), ó un día/semana (viernes, sábado, domingo). Los grupos son máximo seis niños por profesor.

b. Escuela de Pádel Adultos. Las actividades se desarrollan dos días/semana (lunes y miércoles, martes y jueves), ó un día/semana (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado, domingo). Los grupos son máximo cuatro adultos por profesor.

3. Clases Colectivas:

a. Clases Colectivas para adultos. Son actividades que tienen una duración de 45-60 minutos. Las actividades se desarrollan dos días/semana (lunes y miércoles, martes y

jueves), ó un día/semana (martes, jueves, viernes). El Centro Deportivo dispone de las siguientes clases colectivas: Pilates, Toni-Fit, Ciclo, Ciclo-Welness, Yoga, Zumba-ba, Cross-Hiit y Bailes de Salón. Las clases colectivas se pueden combinar con el uso libre del Gimnasio y/o las Piscinas.

- b. Clases Colectivas para niños. La oferta de actividades colectivas para niños es limitada, el centro ofrece la actividad de Zumba-ba-Pilates Kid los viernes, un día/semana.

4. Servicios-Bonos de uso libre:

- a. Bono Nado Libre: Este bono le permite al cliente ir a nadar por libre sin un horario fijo los siete días de la semana, sin necesidad de reservar, durante el horario de apertura de las piscinas.
- b. Bono Gimnasio uso libre: Le permite al cliente poder asistir a la sala fitness los siete días de la semana, así como también le permite participar en las actividades express (actividades dirigidas de corta duración) programadas en la sala, de lunes a domingo durante todo el horario de apertura del Centro. En la sala fitness siempre hay un entrenador que desarrolla entrenamientos a medida según los objetivos perseguidos por los clientes.
- c. Bono Gimnasio + Nado Libre: Este bono les permite hacer uso libre de la sala fitness y las piscinas climatizadas los siete días de la semana.

5. Bonos combinados (combinan el uso libre con actividades dirigidas):

- a. Bono 2/3/4 actividades: El usuario debe elegir dos, tres ó cuatro actividades a combinar entre uso libre del gimnasio, uso libre de las piscinas y una ó dos actividades dirigidas en agua y/o clases colectivas.
- b. Bono Pádel (un día/sem) + Gimnasio + Nado Libre. Este bono les permite asistir a una clase de pádel un día a la semana, así como hacer uso libre de la sala fitness y las piscinas climatizadas los siete días de la semana.

- c. Bono Pádel (dos días/sem) + Gimnasio + Nado Libre. Este bono les permite asistir a una clase de pádel dos días a la semana, así como hacer uso libre de la sala fitness y las piscinas climatizadas los siete días de la semana.

El centro dispone de parking gratuito para todos sus clientes, está incluido en el precio de las cuotas mensuales. Los usuarios disponen de una tarjeta de acceso al Centro que utilizan para acceder a los diferentes espacios deportivos. El sistema que se utiliza son lectores de proximidad, que están asociados al software de gestión de la instalación.

4.2. Procedimiento.

Para analizar los motivos de abandono de la práctica deportiva se han registrado los mismos, transcribiendo las causas facilitadas por los clientes en el momento de solicitar la baja. Se han registrado los motivos de abandono de las temporadas 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016. El registro de bajas se ha realizado mensualmente. El procedimiento de registro ha sido el siguiente:

1. El cliente solicita la baja entre el día 1 y 20 del mes anterior.
2. Cuando solicita la baja, el personal de recepción entrega al cliente un documento oficial del centro (que emite el sistema informático), con los datos de la actividad contratada, la fecha en la que solicita la baja, la fecha en la que se hace efectiva la misma y un espacio en blanco donde el cliente escribe la causa que le ha llevado a su solicitud.
3. Trascurridos unos días, el coordinador del área correspondiente (fitness, piscina ó pádel) contacta telefónicamente con el cliente para conocer más detalles de la causa por la que genera la baja. El objetivo de este contacto telefónico, con una duración entre 3 y 5 minutos, siempre ha sido confirmar el motivo de baja, y facilitar en la medida de lo posible una alternativa para que el cliente anulara la misma. El coordinador de área dispone de un protocolo (figura 4.2.) de gestión de bajas para ponerse en contacto con el cliente.

Figura 4.2. Protocolo de gestión de bajas.

Figura 4.2. Protocolo de gestión de bajas.

4. El coordinador envía al responsable de recepción un informe del motivo de baja.
5. El responsable de recepción (ha sido la misma persona durante los tres años en los que se ha realizado la recogida de datos), registra los datos facilitados por el coordinador, comprobando si hay alguna modificación entre el motivo de baja facilitado inicialmente por el cliente (en el momento de la solicitud) y el facilitado al coordinador tras la conversación telefónica.
6. Se clasifican los motivos de baja en base a las pautas que se detallan a continuación.

Se registraron los motivos de baja de la práctica de actividad física transcribiendo las palabras textuales o escritas que transmitían los clientes. Las respuestas se analizaron mediante análisis de contenido, utilizando un enfoque temático inductivo (Bardin, 1986): Se leyó la respuesta y se creó la categoría o motivo de baja asociado a la misma. Se observaron frases y palabras repetidas, motivos similares expresados de diferentes formas (ejemplo: "coincide con otras actividades", "incompatibilidad de horarios", "me coincide con otra actividad", "falta de tiempo", etc.), que se clasificaron en categorías, reagrupándose finalmente en 10 motivos. Este método, muy utilizado en el ámbito de la salud, y cada vez más en el ámbito de las ciencias sociales (Cáceres, 2003), fue utilizado por Basterfield *et al.* (2016) para analizar las barreras de acceso deportivas en niños de edades comprendidas entre los 9 y 12 años.

Esta clasificación inicial de los motivos de abandono, por repetición de los mismos, se contrastó por panel de expertos, formado por siete personas, cinco directores de centros deportivos con el mismo modelo de gestión y tipo de centro, y dos coordinadores transversales del área fitness y área acuática de los mismos centros. Moreno *et al.* (2002) aplicaron el análisis de contenido en el ámbito de la actividad física para estudiar la conducta verbal de los entrenadores de voleibol y posteriormente codificaron las categorías a través de panel de expertos. Se confirmó la clasificación por panel de expertos realizando las siguientes modificaciones:

Metodología

1. Los "motivos personales" se dividieron en dos grupos, por un lado se clasificaron los motivos relacionados con la "falta de tiempo", y por otro lado quedaron el resto clasificados como "motivos personales".
2. Se detectaron bajas por cambio de los usuarios a otro tipo de actividades deportivas del Club Deportivo asociado al mismo Colegio, así como por cambio a bonos de diez usos de los espacios deportivos del mismo centro, en los cuales al no existir una cuota mensual el cliente solicitaba la baja del servicio mensual contratado previamente, y compraba un bono de diez usos, que le permitía canjear una entrada cada vez que accedía al centro. Estas bajas se descartaron de la muestra inicial.

Tras contrastar la clasificación de los motivos de baja por panel de expertos se reagruparon los motivos en once categorías:

1. Insatisfacción con el servicio.
2. Cambio de domicilio, mudanza, vivir lejos.
3. Incompatibilidad de horarios.
4. Motivos laborales/Estudios.
5. Motivos personales.
6. No utilización de las instalaciones.
7. Problemas de salud, embarazo, cansancio, fallecimiento.
8. Recibo devuelto/Motivos económicos.
9. Viaje, vacaciones, verano.
10. Falta de tiempo.
11. Otros.

4.3. Variables analizadas.

Las variables analizadas (tabla 4.2.) han sido:

1. Número de bajas.
2. Mes de baja. Se registran del 1 al 12, reflejando el número 1 el primer mes del año (enero) y el 12 el último (diciembre).
3. Género: Hombre / Mujer.
4. Edad.
5. Antigüedad del cliente en el centro. Se registra el total de meses consecutivos que ha estado el cliente en el centro deportivo. Los meses de julio y agosto (cerrado) no se consideran como baja si el cliente no viene, dado que continúa la temporada siguiente que se inicia en septiembre, y no se cuentan cómo meses de antigüedad.
6. Motivo de la baja. Se registra el motivo que indica el cliente.
7. Clasificación de la baja (11 motivos).
8. Tipo de actividad o bono. En función de la variedad de actividades y servicios del centro se clasifican en cinco tipos:
 - a. Actividad dirigida de Piscina.
 - b. Actividad dirigida de Pádel
 - c. Actividad colectiva.
 - d. Bono de uso libre.
 - e. Bono combinado.
9. Frecuencia de asistencia semanal. Esta variable indica el número de días a la semana que el cliente puede asistir al centro en función de las actividades o bonos contratados. Se registra con números que reflejan la siguiente frecuencia: 1=1 día/semana, 2=2 días/semana, 3=3 días/semana, 4=4 días/semana, 5= más de 4 días/semana y uso libre.
10. Cuota mensual. Es un valor en euros que refleja el importe del último pago mensual que realizó el cliente antes de causar baja.

Tabla 4.2.

Variables analizadas

VARIABLES DE ESTUDIO	OBJETO	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	TIPO DE VARIABLE
Nº BAJAS		Se anotan del 1 en adelante a lo largo del año	Cuantitativa
MES DE BAJA		1=enero, 12= diciembre	Nominal
GENERO		2= mujer / 1=hombre	Nominal
EDAD		Se registra solo el año	Cuantitativa
ANTIGÜEDAD		Registrar el número de meses continuos	Cuantitativa
MOTIVO DE LA BAJA		Motivo que el cliente indica por el que se da de baja	Nominal
CLASIFICACIÓN DE LA BAJA		Según categorización del Centro Deportivo	Nominal
	1	Insatisfacción con el servicio	
	2	Cambio de domicilio, mudanza, vivir lejos	
	3	Incompatibilidad de horarios	
	4	Motivos laborales / Estudios.	
	5	Motivos personales	
	6	No utilización de las instalaciones	
	7	Problemas de salud, embarazo, cansancio, fallecimiento	
	8	Recibo devuelto / Motivos económicos	
	9	Viaje, vacaciones, verano	
	10	Falta de tiempo	
	11	Otros	
TIPO ACTIVIDAD/BONO			Nominal
	1	ACTIVIDAD PISCINA	
	2	ACTIVIDAD PADEL	
	3	ACTIVIDAD COLECTIVA	
	4	BONO USO LIBRE	
	5	BONO COMBINADO	
FRECUENCIA DE ASISTENCIA SEMANAL		1=1 DÍA, 2=2 DÍAS, 3=3 DÍAS, 4=4 DÍAS, 5=MÁS DE 4 DÍAS Y USO LIBRE	Cuantitativa
CUOTA MENSUAL		Es un valor en euros	Cuantitativa

4.4. Instrumento de recogida de la información.

El registro de bajas se ha realizado a través del software DeporWin, aplicación central del software de gestión "DeporWin Suite", desarrollado por la empresa T-Innova (1993). Tras muchos años en el sector se ha consolidado como la mejor aplicación deportiva a nivel

nacional. A través de este software se registran los datos de altas, bajas y cambios de actividad de los clientes, accesos al centro, solicitudes, descuentos, familiares asociados en el centro, etc.

El listado de bajas se exporta del software Deporwin en formato excell para realizar posteriormente una clasificación de los motivos de baja. Los datos se complementan con la frecuencia de asistencia media del cliente al centro en función de la actividad contratada, la permanencia en el centro, el tipo de actividad contratada, género, número de usuarios mensual, etc.

4.5. Análisis estadístico.

Se comenzó por realizar un análisis exploratorio para ver la distribución y comportamiento de las diferentes variables. Tanto los histogramas como los gráficos Q-Q indicaban una distribución alejada de la curva normal. La prueba de Kolmogórov-Smirnov confirmó que las variables cuantitativas (edad, antigüedad y precio) no seguían una distribución normal ($p < .001$). Además, se constató que todas las variables cuantitativas obtenían un valor significativo en la prueba de Levene, es decir, no cumplían el supuesto de homogeneidad de varianzas necesario para continuar con pruebas paramétricas en el caso de comparaciones. Por todo ello, se decidió continuar con pruebas no paramétricas en los casos requeridos.

Se realizaron cuatro tipos de análisis principales. Primero se llevó a cabo un análisis descriptivo con el objetivo de mostrar las características más importantes de cada medida. A continuación se realizó un análisis de conglomerados. Debido al gran número de observaciones, se optó por un análisis de conglomerados en dos fases (bietápico), mediante el método de máxima verosimilitud (Schwarz, BIC), con determinación automática de grupos (Tabachnick, Fidell y Oserlind, 2001).

Metodología

Posteriormente se calcularon las comparaciones de variables en función de los resultados de los conglomerados y del género. Se llevó a cabo la prueba de Mann-Whitney para el contraste de las medidas en función del género. El tamaño del efecto de la prueba de Mann-Whitney se expresó mediante el estadístico r , representando 0.1, 0.3 y 0.5 el efecto pequeño, mediano y grande, respectivamente (Cohen, 1988). En las figuras, los niveles de significación se representan mediante uno, dos y tres asteriscos para los niveles de $p < 0.05$, $p < 0.01$ y $p < 0.001$ respectivamente. En las tablas de contingencia entre variables y conglomerados se consideraron los residuos estandarizados corregidos (z tipificado corregido). En los análisis de las tablas de contingencia, la distribución es significativamente diferente a nivel $p < 0.05$ cuando el valor z es mayor a ± 1.96 , a nivel $p < 0.01$ cuando está por encima de ± 2.58 , y $p < 0.001$ cuando sobrepasa ± 3.29 (Field, 2009).

Finalmente, se clasificaron los datos con el objetivo de crear un modelo de decisión. A tal efecto se llevó a cabo un análisis de árbol de decisión mediante el método de crecimiento del árbol CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detection), con 10 niveles de profundidad posibles. El método CHAID se caracteriza por tener en cuenta dentro del modelo aquellas variables independientes (predictoras) que mejor interacción con la variable dependiente demuestran, mostrando el valor de Chi Cuadrado así como el valor ajustado de probabilidad (valor- p ajustado) para cada nodo (Biggs, Ville, & Suen, 1991; Schnell, Mayer, Diehl, Zipfel, & Thiel, 2014).

Por último, cabe indicar que los análisis se realizaron utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics V. 21 para Windows. El nivel de significación general para los valores de probabilidad se estableció en $p < .05$.

5. RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo de las bajas.

La tasa de rotación media de clientes (número total de usuarios/número de bajas) ha sido del 4,15% mensual respecto al total de clientes. A lo largo de las temporadas (2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016) la rotación de clientes ha presentado las mismas tendencias, teniendo una tasa de rotación media del 4,26% en el primer trimestre, 2,77% en el segundo y 5,44% en el tercer trimestre. Las tasas mensuales de deserción más altas han sido del 9% en los meses de mayo y junio de las temporadas.

5.1.1. Bajas según la edad de los usuarios.

Las bajas se produjeron entre un rango de 0 años (bebés con meses de vida) a 91 años ($M = 28.29$ años, $DE = 19.39$, IC 95% [27.49, 29.09]). Como se observa en la Figura 5.1, las bajas se concentraron en dos grupos principales, uno de niños de 0 a 15 años (34% de porcentaje acumulado) y otro grupo de adultos (resto).

Figura 5.1. Histograma de la edad de las bajas.

5.1.2. Bajas según la antigüedad en meses de los usuarios.

La antigüedad varió desde usuarios que se dieron de baja en el primer mes, hasta la baja más longeva que corresponde con 48 meses. La media de utilización de los servicios antes de producirse la baja fue de alrededor de un año ($M = 12.84$, $DE = 9.58$, IC 95% [12.44, 13.23]). Además, más de la mitad de las bajas (59,8%) se produjeron dentro del primer año de utilización del servicio (Figura 5.2).

Figura 5.2. Histograma de la antigüedad de las bajas.

5.1.3. Bajas según el precio mensual pagado por los usuarios.

Los precios se agrupan en torno a 50 €, $M = 52.22$, $DE = 13.97$, IC 95% [51.64, 52.80], siendo la cuota mínima de 5 € y la máxima de 110 €. Se puede observar en la Figura 5.3 que corresponden con los tramos de cuotas mensuales establecidos en el centro, por lo que se concentran en torno a ciertos valores. Por ejemplo, las bajas agregadas de los precios de 40, 48, 50, 55 y 60 € suponen casi dos tercios del total (64,75%).

Figura 5.3. Histograma del precio de las bajas.

5.1.4. Bajas según la frecuencia de uso semanal de la instalación.

Casi la mitad de las bajas podían acudir al centro más de 4 días, tenían uso libre de los espacios deportivo combinados con alguna actividad dirigida (45.1%). Tras ese grupo se encuentran las bajas de 2 días (36.7) y de un día (15.5%). Las bajas de tres y cuatro días a la semana (2.3 y 0.3 %, respectivamente) son poco frecuentes debido a la organización del centro (Figura 5.4).

Figura 5.4. Histograma de la frecuencia semanal de las bajas.

5.1.5. Bajas según los motivo de baja facilitados por los usuarios.

Como se observa en la Figura 5.5, el análisis refleja que la existencia de 5 motivos que tienen más peso (cada uno por encima del 12% del total) y otros 5 con menos peso en la decisión de la baja (por debajo del 8%). Los motivos principales son “Problemas de Salud” (incluye embarazo, fallecimiento y cansancio, 14.4%), Motivos Personales (14.1%), Incompatibilidad de Horarios (13.5%), Motivos Laborales o de Estudios (12.5%), y Cambio de Domicilio (incluye Vivir Lejos, 12.3%). Luego vienen los motivos relacionados con Viajes, Vacaciones, Verano (7.3%), Motivos Económicos (incluye Recibo Devuelto, 6.4%), Falta de Tiempo (5.6%), No utilización del Servicio (5.4%), y por último, la Insatisfacción del Servicio (3.9%). Como se comentaba al inicio de la sección de resultados, otros motivos aparte de los propuestos cuentan 107 casos (4.7%).

Figura 5.5. Motivos alegados por los usuarios de su baja en el centro

5.1.6. Bajas según el tipo de actividad realizado por los usuarios.

En la Figura 5.6 se muestran las bajas en función del tipo de actividad a la que estaban suscritos. La actividad de Piscina (36.7%), seguido del Bono de Uso Libre (34.3%), son las actividades que mayor número de bajas concentran (Figura 3.7). Al contrario, las actividades de Bono Combinado (11.2%), Pádel (10.7%) y Colectiva (7.2%) no alcanzan juntas el 30% del total.

Figura 5.6. Histograma del tipo de actividad de las bajas.

5.1.7. Bajas en función de los meses del año.

Aunque las bajas se produjeron a lo largo de todo el año, se puede observar un aumento durante los meses precedentes al verano. Durante mayo y junio se dieron de baja 366 y 388 usuarios, mientras que durante el mes de julio sólo 81 (Figura 5.7). Durante el mes de agosto el centro se cierra.

Figura 5.7. Histograma de los meses del año de las bajas.

5.1.8. Bajas en función de los trimestres del año.

En línea con las bajas por meses, si agrupamos los meses del año por los trimestres lectivos, se observa en la Figura 5.8 que durante el segundo trimestre (enero a marzo) el número de bajas fue muy inferior (19.5%) en comparación con el tercero (abril a junio, 43.8%) y con el primero (septiembre a diciembre, 36.7%).

Figura 5.8. Histograma de los trimestres de las bajas.

5.2. Análisis de conglomerados

Con el objetivo de agrupar participantes en función de características similares se llevó a cabo un análisis de conglomerados. Este tipo de análisis permite concentrar los participantes en grupos cuya homogeneidad interna es máxima, a la vez que maximiza la heterogeneidad entre los grupos (Tabachnick, Fidell y Osterlind, 2001). Cada modelo clasificó en función de una única variable: edad, precio, antigüedad o frecuencia.

5.2.1. Conglomerados en función de la Edad de los usuarios.

Como muestra la Tabla 5.1, el modelo devolvió una clasificación de cuatro conglomerados. La calidad del modelo resultó buena (Figura 5.9). El primer grupo corresponde con los niños y adolescentes, el segundo grupo con los jóvenes y adultos jóvenes, el tercero con los adultos, y el cuarto con los adultos mayores y las personas de la tercera edad.

Figura 5.9. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable edad.

Tabla 5.1.

Grupos de edad.

Grupo	1	2	3	4
Tamaño <i>N</i>	795	585	565	298
Porcentaje	35,4	26,1	25,2	13,3
Media (años)	7.04	27.41	41.83	61.02
Rango (años)	0 - 17	18 - 34	35 - 50	51 - 91

5.2.2. Conglomerados en función de la Antigüedad en la instalación.

El análisis de conglomerados clasificó los usuarios en dos grupos en función de su antigüedad en el centro (Tabla 5.2), con una calidad de clasificación buena (Figura 5.10). Se puede observar que existe una barrera evidente entre los dos grupos que corresponde a los 14 meses de antigüedad.

Figura 5.10. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable antigüedad.

Tabla 5.2.

Grupos de antigüedad.

Grupo	1	2
Tamaño <i>N</i>	1472	777
Porcentaje	65.5	34.5
Media (meses)	6.93	24.03
Rango (meses)	0 - 14	15 - 48

5.2.3. Conglomerados en función del Precio que pagan los usuarios.

Al igual que sucedía con las anteriores variables, el análisis de conglomerados devolvió un modelo con una calidad de clasificación buena (Figura 5.11). En función del precio, se encontraron cuatro grupos (Tabla 5.3)

Figura 5.11. Silueta de cohesión y separación del modelo para la variable precio.

Tabla 5.3.

Grupos de precio que pagan los usuarios en el momento de solicitar la baja

Grupo	1	2	3	4
Tamaño <i>N</i>	1008	827	235	177
Porcentaje	44.9	36.8	10.5	7.9
Media (€/mes)	45.51	59.62	30.52	84.72
Rango (€/mes)	5 - 50	50 - 60	60 - 72	75 - 110

Analizando el modelo devuelto se puede apreciar que, por un lado, los grupos quedan bastante desequilibrados en cuanto a tamaño: cociente de tamaños entre el grupo más grande y el más pequeño de 5.69. Por otro lado, el mismo valor (e.g. 50 €) aparece en dos grupos distintos, dificultando la separación de los grupos por precio. Por este motivo, se intentó forzar el modelo a 3 y 2 grupos. El modelo de 2 grupos resultó ser de la misma calidad general (0.7) que el de 4, siendo además más fácil de interpretar y con un mayor equilibrio entre grupos (Tabla 5.4). De este modo, los grupos se separan por la barrera de los 50 € en la cuota mensual.

Tabla 5.4.

Grupos de precio

Grupo	1	2
Tamaño <i>N</i>	1243	1004
Porcentaje	55.3	44.7
Media (€/mes)	42.68	24.03
Rango (€/mes)	5 - 50	54 - 110

5.2.4. Conglomerados en función de la Frecuencia de asistencia.

El análisis de conglomerados clasificó los usuarios en dos grupos en función de su frecuencia (Tabla 5.5). El modelo resultó ser de una calidad muy buena (Figura 5.12), es decir, el modelo clasifica muy bien a los usuarios en función de su frecuencia. El primer grupo lo forman los

Resultados

usuarios que asistían uno, dos o tres días a la semana, mientras que el segundo grupo los que practicaban cuatro o más días por semana y libre.

Tabla 5.5.

Grupos de frecuencia de asistencia semanal

Grupo	1	2
Tamaño <i>N</i>	1227	1023
Porcentaje	54.5	45.5
Media	1.76	4.99
Rango	1 - 3	4-7 y libre

En resumen, el análisis de conglomerados nos divide la muestra en cuatro grupos de edad (hasta 17 años, de 18 a 34, de 35 a 50, y mayores de 50 años), en dos grupos de antigüedad de pertenencia (hasta 14 meses, y más de 14 meses), en dos grupos de precio (hasta 50, y mayor de 50 € al mes), y dos grupos de frecuencia (hasta 3 días, y más de 4 a 7 días y uso libre).

5.3. Comparaciones en función del género y de los conglomerados

En el apartado 5.1 referido al análisis descriptivo de las bajas, se comentaba que el número de casos empleados para los análisis quedó establecido en 2251. Como se puede consultar en el apartado 5.1.5, de entre esas 2251 bajas se encontraron 107 que alegaban “Otros Motivos” de baja. Los casos de “Otros Motivos” ($N = 107$) no se tomaron en cuenta para las comparaciones de los motivos en función de otros factores (i.e., género, conglomerados edad, antigüedad, precio, y frecuencia), así como tampoco en el árbol de decisión (apartado 5.4), ya que no aportaban información relevante sobre el motivo de baja ni su relación con otros factores relacionados. Para el resto de análisis se mantuvieron los 2251 registros.

5.3.1. En función del sexo.

Edad por sexo.

La edad de los hombres que se dieron de baja, $N = 1053$, $M = 26.00$ años, $DE = 18.73$, IC 95% [24.86, 27.13] era inferior a la de las mujeres, $N = 1190$, $M = 30.32$ años, $DE = 19.74$, IC 95% [29.19, 31.44]. La prueba de Mann-Whitney confirmó estas diferencias, $U = 543115$, $z = -5.45$, $p < .001$, $r = -.12$.

Antigüedad por sexo

No se encontraron diferencias significativas entre hombres, $N = 1055$, $M = 12.75$, $DE = 9.44$, IC 95% [12.18, 13.32], y mujeres, $N = 1194$, $M = 12.91$, $DE = 9.70$, IC 95% [12.36, 13.46], para la variable de antigüedad, $U = 629193$, $z = -0.04$, $p = .967$, $r < .001$.

Precio por sexo

Respecto al precio, en el momento de la baja los hombres, $N = 1055$, $M = 53.59$, $DE = 14.26$, IC 95% [52.73, 54.00], pagaban alrededor de 2.5€ más de media al mes con respecto a las mujeres, $N = 1094$, $M = 51.01$, $DE = 13.60$, IC 95% [52.73, 54.00]. La prueba de Mann-Whitney

Resultados

encontró diferencias significativas en cuanto al precio en función del género, $U = 562490$, $z = -4.35$, $p < .001$, $r = .09$, si bien es cierto que el con un efecto pequeño.

Frecuencia por sexo

En cuanto a la frecuencia de asistencia al centro antes de la baja, se observan diferencias entre ambos géneros, $\chi^2(10) = 61.29$, $p < .001$. Los hombres acudían en mayor medida dentro de la medida de más de cuatro días y uso libre, $z = 6.8$, $p < .001$ (Figura 5.13). Las mujeres son mayor proporción que los hombre dentro de las frecuencias de un día un día, $z = 2.2$, $p < .05$, dos días, $z = 3.8$, $p < .001$, y tres días, $z = -4.5$ $p < .001$. No se encontraron diferencias en cuatro días, $z < \pm 1.96$, $p > .05$.

Figura 5.13. Frecuencia semanal de uso en función del género

Motivos de baja por sexo

Se encontraron diferencias en los motivos de baja en función del género, $\chi^2(10) = 29.12$, $p = .001$, Figura 5.14. Las mujeres aludieron más veces el motivo de incompatibilidad de horarios, $z = 2.5$, $p < .05$ así como problemas de salud (incluyendo embarazos, cansancio y fallecimiento),

$z = 3.8, p < .001$. Los hombres se dieron de baja por motivos laborales o de estudios en mayor medida que las mujeres, $z = 2.7, p < .01$. No se encontraron diferencias significativas, $z < \pm 1.96, p > .05$, para el resto de motivos.

Figura 5.14. Motivos en función del género

Tipo de actividad por sexo

En la Figura 5.15 se puede apreciar una clara diferenciación del tipo de actividad que seguían los usuarios en función de género, $\chi^2(10) = 136.06, p < .001$. Las mujeres seguían mucho más las actividades colectivas que los hombres, $z = -10.6, p < .001$, así como también iban más a la actividad de piscina, $z = 2.1, p < .05$. Los hombres en cambio, utilizaban en mayor medida el uso de baño libre en la piscina que las mujeres, $z = 6.5, p < .001$. No se encontraron diferencias para el pádel ni el uso de bono combinado, $z < \pm 1.96, p > .05$ en ambos casos.

Resultados

Figura 5. 15. Actividades practicadas en función del género

Trimestres por sexo

En la Figura 5.16 se muestra el número de hombre y de mujeres que se dieron de baja en función de los trimestres del año. La diferencia del porcentaje de hombres y de mujeres en función de su número total (hombres = 1035, mujeres = 1196) no era mayor al 1% en ninguno de los tres trimestres, por lo que no se encontraron diferencias significativas en ninguna comparación, $\chi^2(2) = 0.13$, $p = .93$. Los residuos estandarizados corregidos no superaron el valor ± 0.4 , $p > .05$. Es más, se puede afirmar que se encontró una paridad casi perfecta entre hombre y mujeres en cuanto al trimestre en el que cursaron su baja.

Figura 5.16. Trimestres de baja en función del género

5.3.2. En función de los grupos de edad.

Antigüedad por edad

No todos los grupos de edad tenían la misma antigüedad como usuarios antes de la baja, $\chi^2(3) = 60.29$, $p < .001$. Como se observa en la Tabla 5.6, el 65.4% del total de usuarios duraron 14 meses o menos, mientras que el 34.6% se dieron de baja tras pasar como socios al menos 15 meses. Por grupos de edad, los jóvenes de entre 18 y 35 años se dieron de baja antes de alcanzar los 15 meses de antigüedad en mayor medida que el resto de grupos, lo que reveló diferencias significativas. Al contrario, los grupos de mayores de 35 años y mayores de 50 años tenían una antigüedad superior a la media al darse de baja. No se encontró interacción entre los meses de antigüedad y el grupo menor de 17 años.

Tabla 5.6.

Tabla de contingencia entre los grupos de antigüedad y los grupos de edad.

Antigüedad		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
Hasta 14 meses	<i>N</i>	511	455	172	329	1467
	Dentro	64.3%	77.8%	57.7%	58.3%	65.4%
	<i>z</i>	-0.9	7.3***	-3**	-4.1***	
Mayor a 14 meses	<i>N</i>	284	130	126	235	775
	Dentro	35.7%	22.2%	42.3%	41.7%	34.6%
	<i>z</i>	0.9	-7.3***	3**	4.1***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Precio por edad

La prueba de Chi Cuadrado de Pearson reveló diferencias significativas de precio al mes según el grupo de edad, $\chi^2(27) = 395.11$, $p < .001$. El 55.2% del total de usuarios pagaban hasta 50 €,

mientras que 44.8% pagaban más de 50 € (Tabla 5.7). Todos los grupos de edad tienen un mayor porcentaje de usuarios que pagaban menos de 50 €/mes, excepto el grupo de 18-34 en donde más de la mitad (51.8%) pagaban más de 50 €/mes. Así pues, estas diferencias de precio en función de la edad se deben al grupo entre 18 y 34 años, que pagaban significativamente más (por encima de 50 €/mes) que el resto de grupos (Tabla 5.7).

Tabla 5.7.

Tabla de contingencia entre los grupos precio y los grupos de edad.

Precio		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
Hasta 50 €/mes	<i>N</i>	455	282	177	322	1236
	Dentro	57.3%	48.2%	59.4%	57.2%	55.2%
	<i>z</i>	1.5	-3.9***	1.6	1.1	
Mayor a 50 €/mes	<i>N</i>	339	303	121	241	1004
	Dentro	42.7%	51.8%	40.6%	42.8%	44.8%
	<i>z</i>	-1.5	3.9***	-1.6	-1.1	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Frecuencia por edad

Al igual que en los motivos y en el tipo de actividad, los grupos de edad se diferencian en función de la frecuencia de asistencia al centro previa a la baja, $\chi^2(12) = 1092.50$, $p < .001$, Tabla 5.8. Los niños y adolescentes destacan por una frecuencia casi exclusiva de uno o dos días a la semana. El resto de grupos de edad van mayoritariamente más de 4 días o siguen un uso libre, seguido de dos días a la semana. Se observa que es muy rara la frecuencia de 3 días a la semana, destacando los mayores de 50 sobre los demás. Además, es prácticamente inexistente la frecuencia regular de 4 días a la semana días a la semana, independientemente del grupo de edad (Tabla 5.8).

Resultados

Tabla 5.8.

Tabla de contingencia entre la frecuencia y los grupos de edad.

Frecuencia/semana		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
1 día	N	273	23	13	40	349
	Dentro	34.4%	3.9%	4.4%	7.1%	15.6%
	z	18.2***	-9***	-5.7***	-6.4***	
2 días	N	499	84	102	138	823
	Dentro	62.8%	14.4%	34.2%	24.4%	36.7%
	z	19***	-13***	-1	-7***	
3 días	N	0	12	11	28	51
	Dentro	0.0%	2.1%	3.7%	5.0%	2.3%
	z	-5.3***	-0.4	1.8	4.9***	
4 días	N	0	2	2	3	7
	Dentro	0.0%	0.3%	0.7%	0.5%	0.3%
	z	-2*	0.1	1.2	1.1	
Más de 4 días y uso libre	N	22	464	170	356	1012
	Dentro	2.8%	79.3%	57.0%	63.0%	45.1%
	z	-29.9***	19.3***	4.4***	9.9***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de z indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

El análisis tomando en cuenta los grupos derivados del análisis de conglomerados (dos grupos de frecuencias: de 1 a 3 días, y 4-7 días y uso libre) en lugar de las 5 categorías de frecuencia (1, 2, 3, 4, más de 4 y libre) abundan en esta diferenciación de frecuencia por grupo de edad, $\chi^2(3) = 952.12$, $p < .001$. En este caso, todas las comparaciones en la distribución resultan significativas a nivel de $p < .001$ (Tabla 5.9).

Tabla 5.9.

Tabla de contingencia entre los grupos frecuencia y los grupos de edad.

Frecuencia/semana		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
1, 2, o 3 días	<i>N</i>	772	119	206	126	1223
	Dentro	63.1%	9.7%	16.8%	10.3%	54.5%
	<i>z</i>	30.1***	-19.3***	-10***	-4.6***	
4 o más días y uso libre	<i>N</i>	22	466	359	172	1019
	Dentro	2.2%	45.7%	35.2%	16.9%	45.5%
	<i>z</i>	-30.1***	19.3***	10***	4.6***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Motivos por edad

Como se observa en la Tabla 5.10, los motivos de baja variaron en gran medida según cada grupo de edad, $\chi^2(27) = 395.11$, $p < .001$. En análisis de contingencia encontró varias diferencias significativas en las distribuciones entre grupos de edad según el motivo. El motivo de más peso entre los menores de 17 años (recordemos que incluyen todos los niños), fue la insatisfacción del servicio, seguido de los motivos personales e incompatibilidad de horarios.

Los adultos jóvenes de entre 18 y 34 años se dieron de baja principalmente por cambio de domicilio (o vivir lejos) y por motivos laborales o de estudios. Para el grupo de entre 35 y 50 años, el motivo principal de baja fueron los problemas de salud y las vacaciones. Los adultos mayores y la tercera edad (mayores de 50 años) destacaron con respecto al resto de grupos en el motivo de no utilización de las instalaciones, falta de tiempo y motivos laborales/estudios.

Resultados

Tabla 5.10.

Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de edad.

Motivos		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
Problemas Salud	<i>N</i>	112	45	74	92	323
	Dentro	14.8%	8.1%	26.2%	16.9%	15.1%
	<i>z</i>	-0.3	-5.3***	5.6***	1.4	
Motivos Personales	<i>N</i>	160	55	47	55	317
	Dentro	21.1%	9.9%	16.7%	10.1%	14.8%
	<i>z</i>	6***	-3.8***	0.9	-3.6***	
Incompatibilidad Horarios	<i>N</i>	150	52	22	79	303
	Dentro	19.8%	9.4%	7.8%	14.5%	14.2%
	<i>z</i>	5.5***	-3.7***	-3.3***	0.3	
Motivos Laborales/Estudios	<i>N</i>	61	104	24	92	281
	Dentro	8.0%	18.8%	8.5%	16.9%	13.1%
	<i>z</i>	-5.2***	4.6***	-2.5*	3**	
Cambio Domicilio	<i>N</i>	55	146	21	53	275
	Dentro	7.2%	26.4%	7.4%	9.8%	12.9%
	<i>z</i>	-5.8***	11***	-2.9**	-2.5*	
Viaje, Vacaciones, Verano	<i>N</i>	63	32	42	26	163
	Dentro	8.3%	5.8%	14.9%	4.8%	7.6%
	<i>z</i>	0.9	-1.9*	4.9***	-2.9**	
Motivos Económicos	<i>N</i>	57	35	9	42	143
	Dentro	7.5%	6.3%	3.2%	7.7%	6.7%
	<i>z</i>	1.1	-0.4	-2.5**	1.1	
Falta de tiempo	<i>N</i>	24	35	19	46	124
	Dentro	3.2%	6.3%	6.7%	8.5%	5.8%
	<i>z</i>	-3.9***	0.6	0.7	3.1**	
No utilización Instalaciones	<i>N</i>	15	39	16	51	121
	Dentro	2.0%	7.1%	5.7%	9.4%	5.7%
	<i>z</i>	-5.5***	1.6	0	4.4***	
Insatisfacción Servicio	<i>N</i>	62	10	8	7	87
	Dentro	8.2%	1.8%	2.8%	1.3%	4.1%
	<i>z</i>	7.1***	-3.1**	-1.1	-3.8***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de z indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Tipo de actividad por edad

El análisis de contingencia muestra claras diferencias en cuanto al tipo de actividad que seguían los usuarios en función del grupo de edad, $\chi^2(12) = 1267.60$, $p < .001$, encontrándose diferencias significativas en 18 de las 20 distribuciones (Tabla 5.11). Los niños y adolescentes destacan sobremanera sobre el resto de grupos de edad en la actividad de piscina. Por el contrario el resto de grupos destacan por el uso del bono libre y bono combinado. Es decir, mientras la actividad principal de los menores de 17 años era la piscina, los adultos preferían el bono libre o combinado. Las actividades colectivas eran seguidas por los grupos mayores de 35 años, en comparación con los otros grupos menores de 35.

Tabla 5.11.

Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de edad.

Actividad		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
Piscina	<i>N</i>	641	48	59	77	825
	Dentro	80.6%	8.2%	19.8%	13.6%	36.8%
	<i>z</i>	31.9***	-16.7***	-6.5***	-13.2***	
Pádel	<i>N</i>	113	41	20	66	240
	Dentro	14.2%	7.0%	6.7%	11.7%	10.7%
	<i>z</i>	4***	-3.4***	-2.4*	0.9	
Colectiva	<i>N</i>	19	30	47	63	159
	Dentro	2.4%	5.1%	15.8%	11.2%	7.1%
	<i>z</i>	-6.4***	-2.1*	6.3***	4.3***	
Bono Libre	<i>N</i>	18	356	131	262	767
	Dentro	2.3%	60.9%	44.0%	46.4%	34.2%
	<i>z</i>	-23.6***	15.8***	3.8***	7.1***	
Bono Combinado	<i>N</i>	4	110	41	97	252
	Dentro	0.5%	18.8%	13.8%	17.2%	11.2%
	<i>z</i>	-11.9***	6.7***	1.5	5.2***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Trimestres por edad

Como muestra la Tabla 5.12, los diferentes grupos de edad no se dieron de baja en la misma proporción en función del trimestre del año, $\chi^2(6) = 29.98$, $p < .001$. Los menores de 18 años destacan porque se dieron de baja más durante el tercer trimestre (antes del verano) y menos durante el segundo. Los adultos de entre 35 y 50 años en cambio se dieron ligeramente más de baja durante el segundo trimestre, al igual que los mayores de 50 años.

Tabla 5.12.

Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de edad.

Trimestre		Edad (años)				Total
		≤ 17	18-34	35-50	> 50	
1 Sept-Dic	<i>N</i>	310	212	212	91	825
	Dentro	39.0%	36.2%	37.5%	30.5%	36.8%
	<i>z</i>	1.6	-0.3	0.4	-2.4*	
2 Ene-Mar	<i>N</i>	110	126	126	75	437
	Dentro	13.8%	21.5%	22.3%	25.2%	19.5%
	<i>z</i>	-5.0***	1.5	2.0*	2.7**	
3 Abr-Jun	<i>N</i>	375	247	227	132	981
	Dentro	47.2%	42.2%	40.2%	44.3%	43.7%
	<i>z</i>	2.4*	-0.9	-2.0*	0.2	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de edad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

5.3.3. En función de los grupos de antigüedad

Precio por antigüedad

Se encontró una distribución diferenciada de los grupos de precio en función de los grupos de antigüedad, $\chi^2(1) = 9,36$, $p = .002$. Como muestra la Tabla 5.13, los usuarios que pagaban por encima de 50 € al mes se dieron de baja en mayor proporción dentro de los primeros 14 meses de utilización del servicio. Es decir, los que pagaban una cuota mayor a 50 € se dieron de baja antes en comparación con los que pagaban una cuota menor a los 50 € (Tabla 5.13).

Tabla 5.13.

Tabla de contingencia entre los grupos de precio y los grupos de antigüedad

Antigüedad		Antigüedad (meses)		Total
		≤ 14	> 14	
Hasta 50 €/mes	<i>N</i>	780	463	1243
	Dentro	53,0%	59,7%	55,3%
	<i>z</i>	-3,1**	3,1**	
Mayor a 50 €/mes	<i>N</i>	692	312	1004
	Dentro	47,0%	40,3%	44,7%
	<i>z</i>	3,1**	-3,1**	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de antigüedad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Frecuencia semanal por antigüedad

En términos generales, la antigüedad no tuvo un efecto significativo sobre la frecuencia de asistencia al centro previa a la baja, $\chi^2(4) = 8.51$, $p = .075$. Menos usuarios de los que llevaban más de 14 meses iban durante más de 4 días y uso libre en comparación con los que llevaban menos de 15 meses (Tabla 5.14). En el caso opuesto, se encontró que un porcentaje

ligeramente mayor de los que llevaban más de 14 meses acudía solamente un día (Tabla 5.14).

No se encontraron diferencias para el resto de frecuencias.

Tabla 5.14.

Tabla de contingencia entre la frecuencia semanal y los grupos de antigüedad

Frecuencia/semana		Antigüedad (meses)		Total
		≤ 14	> 14	
1 día	<i>N</i>	212	137	349
	Dentro	14.4%	17.6%	15.5%
	<i>z</i>	-2.0*	2.0*	
2 días	<i>N</i>	526	299	825
	Dentro	35.8%	38.5%	36.7%
	<i>z</i>	-1.30	1.30	
3 días	<i>N</i>	33	18	51
	Dentro	2.2%	2.3%	2.3%
	<i>z</i>	-0.10	0.10	
4 días	<i>N</i>	5	2	7
	Dentro	0.3%	0.3%	0.3%
	<i>z</i>	0.3	-0.3	
Más de 4 días y uso libre	<i>N</i>	695	321	1016
	Dentro	47.2%	41.3%	45.2%
	<i>z</i>	2.7**	-2.7**	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de antigüedad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Sin embargo, cuando cruzamos el conglomerado antigüedad con el conglomerado frecuencia, la prueba de Chi Cuadrado de Pearson revela diferencias significativas, $\chi^2(1) = 7.42$. $p = .006$. En este caso, la tabla de contingencia sigue la misma tendencia que el análisis anterior, indicando que los usuarios que llevaban más de 14 meses acudían en mayor porcentaje (6% diferencia) 1,

Resultados

2 o 3 días a la semana, en comparación con los que llevaban menos de 15 meses, que acudían en mayor proporción durante 4 o más días, $z = \pm 2.7$ $p < .01$.

Motivos por antigüedad

Los motivos de baja variaron entre los usuarios en función del grupo de antigüedad. Los clientes que llevaban menos de 15 meses se dieron de baja en mayor medida debido a problemas económicos o devolviendo el recibo. En el lado contrario, los usuarios que en el momento de cursar la baja llevaban al menos 15 meses como socios aludieron las vacaciones, viajes o verano en más ocasiones que los que llevaban menos de 15 meses (Tabla 5.15). No se encontraron más diferencias en los motivos de baja en función de la antigüedad.

Tabla 5.15.

Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de antigüedad

Motivos		Antigüedad (meses)		Total
		≤ 14	> 14	
Problemas Salud	<i>N</i>	212	112	324
	Dentro	15.1%	15.2%	15.1%
	<i>z</i>	-0.1	0.1	
Motivos Personales	<i>N</i>	193	123	316
	Dentro	13.7%	16.7%	14.7%
	<i>z</i>	-1.9	1.9	
Incompatibilidad Horarios	<i>N</i>	210	93	303
	Dentro	14.9%	12.6%	14.1%
	<i>z</i>	1.4	-1.4	
Motivos Laborales/Estudios	<i>N</i>	191	91	282
	Dentro	13.6%	12.4%	13.2%
	<i>z</i>	0.8	-0.8	
Cambio Domicilio	<i>N</i>	191	85	276
	Dentro	13.6%	11.5%	12.9%
	<i>z</i>	1.30	-1.30	
Viaje, Vacaciones, Verano	<i>N</i>	96	69	165
	Dentro	6.8%	9.4%	7.7%
	<i>z</i>	-2.1*	2.1*	
Motivos Económicos	<i>N</i>	111	33	144
	Dentro	7.9%	4.5%	6.7%
	<i>z</i>	3.0**	-3.0**	
Falta de tiempo	<i>N</i>	76	49	125
	Dentro	5.4%	6.7%	5.8%
	<i>z</i>	-1.2	1.2	
No utilización Instalaciones	<i>N</i>	71	50	121
	Dentro	5.0%	6.8%	5.6%
	<i>z</i>	-1.7	1.7	
Insatisfacción Servicio	<i>N</i>	56	31	87
	Dentro	4.0%	4.2%	4.1%
	<i>z</i>	-0.3	0.3	

Resultados

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de antigüedad. Los valores positivos de z indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Tipo de actividad por antigüedad

En la Tabla 5.16 se puede observar una diferenciación en las actividades en función del grupo de antigüedad de los usuarios previa a la baja, $\chi^2(4) = 15.2$, $p < .001$. Los usuarios que llevaban adscritos al centro más de 14 meses se dieron de baja en mayor proporción en las actividades de pádel y colectivas en comparación con los que llevaban menos. Dejaron el bono de uso libre dándose de baja más usuarios que llevaban menos de 15 meses, en comparación con los que llevaban más de 14 meses. No se encontró ninguna diferencia en la actividad piscina y la actividad de bono combinado en función de la antigüedad (Tabla 5.16).

Tabla 5.16.

Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de antigüedad

Actividad		Antigüedad (meses)		Total
		≤ 14	> 14	
Piscina	<i>N</i>	540	285	825
	Dentro	36.7%	36.7%	36.7%
	<i>z</i>	0.0	0.0	
Pádel	<i>N</i>	139	101	240
	Dentro	9.4%	13.0%	10.7%
	<i>z</i>	-2.6**	2.6**	
Colectiva	<i>N</i>	93	68	161
	Dentro	6.3%	8.8%	7.2%
	<i>z</i>	-2.1*	2.1*	
Bono Uso Libre	<i>N</i>	535	236	771
	Dentro	36.3%	30.4%	34.3%
	<i>z</i>	2.8**	-2.8**	
Bono Combinado	<i>N</i>	165	87	252
	Dentro	11.2%	11.2%	11.2%
	<i>z</i>	0.0	0.0	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de antigüedad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Trimestre por antigüedad

Los usuarios que llevaban menos de 15 meses se dieron de baja en mayor proporción durante el primer trimestre (sept-dic). Por el contrario los usuarios que llevaban más de 14 meses como socios se dieron de baja en mayor proporción durante los meses de abril a junio (Tabla 5.17). Por tanto, se observa que existe una relación entre los meses de antigüedad y el trimestre de baja, $\chi^2(2) = 17.56$. $p < .001$.

Resultados

Tabla 5.17.

Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de antigüedad

Trimestre		Antigüedad (meses)		Total
		≤ 14	> 14	
1 Sept-Dic	<i>N</i>	584	241	825
	Dentro	39.7%	31.0%	36.7%
	<i>z</i>	4.1***	-4.1***	
2 Ene-Mar	<i>N</i>	282	156	438
	Dentro	19.2%	20.1%	19.5%
	<i>z</i>	-0.50	0.50	
3 Abr-Jun	<i>N</i>	606	380	986
	Dentro	41.2%	48.9%	43.8%
	<i>z</i>	-3.50***	3.50***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de antigüedad. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

5.3.4. En función de los grupos de precio

Frecuencia semanal por precio

La prueba de Chi Cuadrado de Pearson encontró una clara interacción entre los grupos de precio y la frecuencia semanal, $\chi^2(4) = 302.41$, $p < .001$. Como se puede leer en la Tabla 5.18, los usuarios que pagaban menos de 50 €/mes iban solamente un día en mayor medida que los que pagaban más de 50 €. Éstos últimos tenían una mayor frecuencia de uso, ya que, comparativamente asistían al centro en mayor proporción durante 2, 3, y más de 4 días y uso libre (Tabla 5.18). La única frecuencia semanal que no reveló diferencias fue la de 4 días, debido a los pocos casos que se encontraron.

Resultados

Tabla 5.18.

Tabla de contingencia entre la frecuencia semanal y los grupos de precio

Frecuencia semanal		Precio (€/mes)		Total
		≤ 50	> 50	
1 día	<i>N</i>	337	12	349
	Dentro	27.1%	1.2%	15.5%
	<i>z</i>	16.9***	-16.9***	
2 días	<i>N</i>	423	401	824
	Dentro	34.1%	39.9%	36.7%
	<i>z</i>	-2.90**	2.90**	
3 días	<i>N</i>	13	38	51
	Dentro	1.0%	3.8%	2.3%
	<i>z</i>	-4.3***	4.3***	
4 días	<i>N</i>	5	2	7
	Dentro	0.4%	0.2%	0.3%
	<i>z</i>	0.9	-0.9	
Más de 4 días y uso libre	<i>N</i>	464	551	1015
	Dentro	37.4%	54.9%	45.2%
	<i>z</i>	-8.3***	8.3***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de precio. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Al cruzar los datos en las tablas de conglomerados entre los grupos de frecuencia y los grupos de precio encontramos la misma tendencia, revelando diferencias de frecuencia en función del precio, $\chi^2(1) = 67.15$, $p < .001$. De esta forma, se encontró una distribución mucho mayor de los usuarios de precio de menos de 50 € en el grupo de frecuencia de 1, 2 o 3 días a la semana, $z = \pm 8.2$, $p < .001$, mientras que los usuarios de más de 50 € eran mayoría en el grupo de 4 días o más a la semana y uso libre.

Motivos por precio

Como se puede observar en la Tabla 5.19, se encuentran algunas diferencias en cuanto a los motivos de baja en función del precio que pagaban al mes por los servicios del centro, $\chi^2(9) = 25.20$, $p = .003$. Los usuarios que pagaban más de 50 €/mes se dieron de baja en mayor proporción por el motivo de Cambio de domicilio/Vivir Lejos. Al contrario, los que pagaban menos de 50 €/mes aludieron en más ocasiones el motivo de Incompatibilidad de Horarios y de Viajes, Vacaciones, Verano (Tabla 5.19). Para el resto de motivos no se encontraron diferencias significativas en función del precio.

Resultados

Tabla 5.19.

Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de precio

Motivos		Precio (€/mes)		Total
		≤ 50	> 50	
Problemas Salud	<i>N</i>	176	147	323
	Dentro	14.9%	15.3%	15.1%
	<i>z</i>	-0.2	0.2	
Motivos Personales	<i>N</i>	183	132	315
	Dentro	15.5%	13.7%	14.7%
	<i>z</i>	1.2	-1.2	
Incompatibilidad Horarios	<i>N</i>	189	114	303
	Dentro	16.%	11.9%	14.2%
	<i>z</i>	2.7**	-2.7**	
Motivos Laborales/Estudios	<i>N</i>	149	133	282
	Dentro	12.6%	13.8%	13.2%
	<i>z</i>	-0.8	0.8	
Cambio Domicilio	<i>N</i>	127	149	276
	Dentro	10.8%	15.5%	12.9%
	<i>z</i>	-3.3***	3.3***	
Viaje, Vacaciones, Verano	<i>N</i>	104	61	165
	Dentro	8.8%	6.3%	7.7%
	<i>z</i>	2.1*	-2.1*	
Motivos Económicos	<i>N</i>	72	72	144
	Dentro	6.1%	7.5%	6.7%
	<i>z</i>	-1.3	1.3	
Falta de tiempo	<i>N</i>	66	59	125
	Dentro	5.6%	6.1%	5.8%
	<i>z</i>	-0.5	0.5	
No utilización Instalaciones	<i>N</i>	71	50	121
	Dentro	6.0%	5.2%	5.7%
	<i>z</i>	0.8	-0.8	
Insatisfacción Servicio	<i>N</i>	43	44	87
	Dentro	3.6%	4.6%	4.1%
	<i>z</i>	-1.1	1.1	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de precio. Los valores positivos de z indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Tipo de Actividad por precio

Las actividades que realizaban los usuarios antes de darse de baja tenían una gran influencia en la cuota mensual, como así lo confirma la Tabla 5.20, $\chi^2(9) = 151.49$, $p < .001$. Los que pagaban menos de 50 € al mes asistían en mayor medida a las clases colectivas y de natación en la piscina (Tabla 5.20). Los que pagaban más de 50 € al mes utilizaban más el bono combinado y el bono de uso libre.

Resultados

Tabla 5.20.

Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de precio

Actividad		Precio (€/mes)		Total
		≤ 50	> 50	
Piscina	<i>N</i>	490	334	824
	Dentro	39.4%	33.3%	36.7%
	<i>z</i>	3.0**	-3.0**	
Pádel	<i>N</i>	138	102	240
	Dentro	11.1%	10.2%	10.7%
	<i>z</i>	0.70	-0.70	
Colectiva	<i>N</i>	146	15	161
	Dentro	11.7%	1.5%	7.2%
	<i>z</i>	9.40***	-9.40***	
Bono Uso Libre	<i>N</i>	389	381	770
	Dentro	31.3%	37.9%	34.3%
	<i>z</i>	-3.3***	3.3***	
Bono Combinado	<i>N</i>	80	172	252
	Dentro	6.4%	17.1%	11.2%
	<i>z</i>	-8.0***	8.0***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de precio. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Trimestre por precio

El análisis de conglomerados no encontró una distribución diferenciada del precio de las bajas en función de los trimestres del años, $\chi^2(2) = 1.65$, $p = .438$. Los valores *z* no superaron el valor ± 1.10 , $p > .05$, en ninguna de las comparaciones (Tabla 5.21).

Tabla 5.21.

Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de precio

		Precio (€/mes)		Total
		≤ 50	> 50	
1 Sept-Dic	<i>N</i>	453	370	823
	Dentro	36.4%	36.9%	36.6%
	<i>z</i>	-0.2	0.2	
2 Ene-Mar	<i>N</i>	232	206	438
	Dentro	18.7%	20.5%	19.5%
	<i>z</i>	-1.10	1.10	
3 Abr-Jun	<i>N</i>	558	428	986
	Dentro	44.9%	42.6%	43.9%
	<i>z</i>	1.10	-1.10	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de precio. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

5.3.5. En función de los grupos de frecuencia

Motivo por frecuencia

Según el análisis de contingencia se observan dos perfiles en los motivos de baja en función de la frecuencia, $\chi^2(9) = 258.64$. $p < .001$. Los usuarios que iban 1, 2 o 3 días a la semana se dieron de baja en mayor medida que los que iban 4 o más días y libre por los motivos de Problemas de Salud, Motivos Personales, Incompatibilidad de Horarios, e Insatisfacción del Servicio (Tabla 5.22). Por el contrario, los usuarios que se seguían una frecuencia semanal más elevada (al menos cuatro días a la semana), aludieron en mayor medida a los Motivos Laborales/Estudios, Cambio de Domicilio/Vivir Lejos, y Falta de Tiempo. Es decir, los que iban más asiduamente se dieron de baja por cuestiones logísticas, y no por descontento, o problemas personales o de salud.

Tabla 5.22.

Tabla de contingencia entre los motivos y los grupos de frecuencia

Motivos		Frecuencia (días/semana)		Total
		1-3	≥ 4 y libre	
Problemas Salud	<i>N</i>	209	115	324
	Dentro	17.8%	11.8%	15.1%
	<i>z</i>	3.9***	-3.9***	
Motivos Personales	<i>N</i>	220	96	316
	Dentro	18.8%	9.9%	14.7%
	<i>z</i>	5.8***	-5.8***	
Incompatibilidad Horarios	<i>N</i>	222	81	303
	Dentro	19.0%	8.3%	14.1%
	<i>z</i>	7.0***	-7.0***	
Motivos Laborales/Estudios	<i>N</i>	124	158	282
	Dentro	10.6%	16.3%	13.2%
	<i>z</i>	-3.9***	3.9***	
Cambio Domicilio	<i>N</i>	95	181	276
	Dentro	8.1%	18.6%	12.9%
	<i>z</i>	-7.2***	7.2***	
Viaje, Vacaciones, Verano	<i>N</i>	89	76	165
	Dentro	7.6%	7.8%	7.7%
	<i>z</i>	-0.2	0.2	
Motivos Económicos	<i>N</i>	72	72	144
	Dentro	6.1%	7.4%	6.7%
	<i>z</i>	-1.2	1.2	
Falta de tiempo	<i>N</i>	43	82	125
	Dentro	3.7%	8.4%	5.8%
	<i>z</i>	-4.7***	4.7***	
No utilización Instalaciones	<i>N</i>	23	98	121
	Dentro	2.0%	10.1%	5.6%
	<i>z</i>	-8.1***	8.1***	
Insatisfacción Servicio	<i>N</i>	74	13	87
	Dentro	6.3%	1.3%	4.1%
	<i>z</i>	5.8***	-5.8***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de frecuencia. Los valores positivos de z indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Tipo de actividad por frecuencia

Se encontraron distribuciones muy diferenciadas del tipo de actividad en función del tipo de frecuencia semanal, $\chi^2(4) = 2250.00$, $p < .001$. Es decir, existe una relación directa entre el tipo de actividad y la frecuencia semanal debido a la propia organización de actividades del centro (Tabla 5.23). De esta forma, no se ha encontrado ningún caso de usuarios que fueran al menos cuatro días al centro y libre, que siguieran actividades de piscina, pádel o colectivas. En el caso opuesto, todos los usuarios de bono libre y bono combinado asistían al centro al menos 4 días y libre.

Tabla 5.23.

Tabla de contingencia entre el tipo de actividad y los grupos de frecuencia

Actividad		Frecuencia (días/semana)		Total
		1-3	≥ 4 y libre	
Piscina	<i>N</i>	826	0	826
	Dentro	67.3%	0.0%	36.7%
	<i>z</i>	33.0***	-33.0***	
Pádel	<i>N</i>	240	0	240
	Dentro	19.6%	0.0%	10.7%
	<i>z</i>	15.0***	-15.0***	
Colectiva	<i>N</i>	161	0	161
	Dentro	13.1%	0.0%	7.2%
	<i>z</i>	12.0***	-12.0***	
Bono Uso Libre	<i>N</i>	0	771	771
	Dentro	0.0%	75.4%	34.3%
	<i>z</i>	-37.5***	37.5***	
Bono Combinado	<i>N</i>	0	252	252
	Dentro	0.0%	24.6%	11.2%
	<i>z</i>	-18.4***	18.4***	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de frecuencia. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

Trimestres

Se encontraron diferencias del trimestre en el que se produjo la baja en función de la frecuencia semanal, $\chi^2(2) = 11.54$, $p = .003$. Los usuarios que iban entre 1, 2 o 3 días a la semana se dieron de baja en mayor proporción en el tercer trimestre (abr-jun). Al contrario, los usuarios que iban al menos 4 días y libre se dieron más de baja durante el segundo trimestre (ene-mar se dieron de baja en comparación con los que iban en menor frecuencia (Tabla 5.24).

Resultados

Tabla 5.24.

Tabla de contingencia entre los trimestres y los grupos de frecuencia

Trimestre		Frecuencia (días/semana)		Total
		1-3	≥ 4 y libre	
1 Sept-Dic	<i>N</i>	456	370	826
	Dentro	37.2%	36.2%	36.7%
	<i>z</i>	0.5	-0.5	
2 Ene-Mar	<i>N</i>	208	230	438
	Dentro	17.0%	22.5%	19.5%
	<i>z</i>	-3**	3**	
3 Abr-Jun	<i>N</i>	563	423	986
	Dentro	45.9%	41.3%	43.8%
	<i>z</i>	2.20*	-2.20*	

Nota: Dentro se refiere al porcentaje de casos encontrados de esa variable dentro del grupo de frecuencia. Los valores positivos de *z* indican una distribución por encima de la media (a la derecha de la curva), mientras que los valores negativos reflejan una distribución por debajo de la media (izquierda de la curva). Los asteriscos indican el nivel de significatividad de la distribución, correspondiendo *, ** y *** a $p < .05$, $p < .01$ y $p < .001$, respectivamente.

5.4. Modelo de decisión de bajas

El modelo de decisión de bajas se ha utilizado para dar respuesta al objetivo general de este estudio. El método CHAID genera un árbol de decisión o clasificación elige de forma automática las variables independientes que entran en el modelo, en función de su capacidad predictora respecto de la dependiente (motivo de baja). Esta técnica, desarrollada por Bourroche y Tennenhaus (1972) y Kass (1980), fué adaptada para SPSS por Madigson (1993). (Rokach y Maimon, 2008). Para ello, hace uso de la Chi Cuadrado de Pearson, con el nivel de significación de .05 para los nodos de división y la fusión de categorías. Con respecto a los límites de crecimiento, se optó por aumentar el número máximo de niveles hasta 10, con el objetivo de ver la profundidad real del modelo.

A través de este análisis se intentó elaborar un modelo predictivo del motivo de la baja (variable respuesta), en función del resto de variables predictoras (variables independientes). Se introdujeron en el modelo como variables predictoras las tratadas en el apartado anterior, es decir: Conglomerado de Edad, Conglomerado de Antigüedad, Conglomerado de Precios (2 grupos), Conglomerado de Frecuencias, Frecuencia Semanal, Tipo de Actividad, Trimestre y Género.

5.4.1. Modelo inicial

En una primera aproximación se generó el modelo teniendo en cuenta los motivos de baja iniciales, es decir, se contaron con 10 posibles respuestas de variable dependiente (Tabla 5.25). El modelo tomó las variables de Conglomerado de Edad, Trimestre, Conglomerado de Precios, Tipo de Actividad, Conglomerado Frecuencias y Género, resultando en un total de 30 nodos, 17 nodos terminales y cuatro niveles de profundidad. El porcentaje global de clasificaciones correctas fue del 26.7% (Tabla 5.25). Es decir, la probabilidad de predecir correctamente el motivo de baja de un nuevo caso se reduce uno de cada cuatro intentos.

Resultados

Tabla 5.25.

Clasificación del árbol de decisión con los motivos originales

Observado	Pronosticado										% Correcto
	Insatisfacción Servicio	Cambio Domicilio	Incompatibil. Horarios	Motivos Laborales/ Estudios	Motivos Personales	No Utilización de Instalaciones	Problemas de Salud	Motivos Económicos	Viaje, Vacaciones, Verano	Falta de Tiempo	
Insatisfacción Servicio	0	5	29	4	22	3	24	0	0	0	0.0%
Cambio Domicilio	0	126	14	22	29	20	53	0	12	0	45.7%
Incompatibil. Horarios	0	36	95	12	35	28	91	0	6	0	31.4%
Motivos Laborales/Estudios	0	84	23	31	28	27	78	0	11	0	11.0%
Motivos Personales	0	37	38	17	111	19	71	0	24	0	35.0%
No utilización de Instalaciones	0	36	7	16	4	29	27	0	2	0	24.0%
Problemas de Salud	0	30	50	8	37	26	147	0	26	0	45.4%
Motivos Económicos	0	31	32	3	22	23	26	0	7	0	0.0%
Viaje, Vacaciones, Verano	0	25	3	10	60	2	32	0	33	0	20.0%
Falta de Tiempo	0	31	9	13	8	21	34	0	9	0	0.0%
Porcentaje Global	0.0%	20.6%	14.0%	6.3%	16.6%	9.2%	27.2%	0.0%	6.1%	0.0%	26.7%

5.4.2. Modelo agrupando Motivos de Tiempo y Trabajo

Con el objetivo de encontrar un modelo más predictivo, se intentaron reducir el número de respuestas de la variable dependiente agrupando algunos de los motivos. Para ello, se siguió el criterio de buscar aquellos motivos que tuvieran la mayor relación entre sí para perder el mínimo de información posible, a la vez que la agrupación permitiese reducir el número de motivos. Por ejemplo, no sería una buena agrupación intentar agregar el motivo de Insatisfacción del Servicio con cualquier otro, pues es un motivo muy específico y no tiene relación aparente con ningún otro motivo de baja. En definitiva, se agruparon aquellos motivos que guardan relación con problemas de asistencia debido al tiempo (Incompatibilidad de horarios, Cambio de Domicilio/Vivir Lejos y Falta de Tiempo) o por motivos laborales o de estudios. Este nuevo motivo se denominó Tiempo y Trabajo (Tabla 5.26).

Tabla 5.26.

Motivos agrupados de Tiempo y Trabajo

Motivos originales	N	%	Motivos agrupados	N	%
Incompatibil. de horarios	303	14.1	Tiempo y Trabajo	986	46.0
Motivos Laborales/Estudios	282	13.2			
Cambio de Domicilio	276	12.9			
Falta de Tiempo	125	5.8			
Problemas de salud	324	15.1	Problemas de salud	324	15.1
Motivos personales	317	14.8	Motivos personales	317	14.8
Viaje, Vacaciones, Verano	165	7.7	Viaje, Vacaciones, Verano	165	7.7
Motivos económicos	144	6.7	Motivos económicos	144	6.7
No utilización instalaciones	121	5.6	No utilización instalaciones	121	5.6
Insatisfacción servicio	87	4.1	Insatisfacción servicio	87	4.1
Total	2144	100	Total	2144	100

El nuevo modelo tomó como variables para el análisis las variables predictoras de Conglomerados de Edad, Trimestre, Conglomerados de Precio, Tipo de Actividad, Conglomerados de Frecuencias y Género. El número total de nodos ascendió a 33, con 18 de

Resultados

ellos terminales. Como se puede observar en la Figura 5.17, la profundidad fue de 4 niveles. La probabilidad combinada de que un nuevo caso se clasifique correctamente es del 46.6%. La estimación de riesgo observada fue de .534 (i.e., $1 - .466$), con un error estándar de .011. La Tabla 5.27 muestra el porcentaje de casos pronosticados y acertados por cada uno de los motivos. En otras palabras, con la información que dispone el centro del registro del usuario, el modelo propuesto predice correctamente el motivo de baja de un nuevo caso en la mitad de las ocasiones.

El criterio de clasificación más potente fue el grupo de edad, $\chi^2(18) = 252.03$, $p < .001$, que generó cuatro ramas en el árbol correspondiente a los conglomerados de edad. En el segundo nivel, el trimestre de baja resultó ser el criterio elegido por el modelo en tres de los cuatro nodos de edad resultantes. En los niveles tercero y cuarto, el criterio de cada nodo es variado, combinando precio, tipo de actividad, frecuencias y género (Figura 5.17).

Tabla 5.27.

Clasificación del árbol de decisión con los motivos de Tiempo y Trabajo agrupados

Observado	Pronosticado							% Correcto
	Insatisfacción Servicio	Tiempo con Trabajo	Motivos Personales	No Utilización de Instalaciones	Problemas de Salud	Motivos Económicos	Viaje, Vacaciones, Verano	
Insatisfacción Servicio	0	61	22	0	4	0	0	0.0%
Tiempo con Trabajo	0	858	100	0	28	0	0	87.0%
Motivos Personales	0	189	111	0	17	0	0	35.0%
No utilización de Instalaciones	0	114	4	0	3	0	0	0.0%
Problemas de Salud	0	257	37	0	30	0	0	9.3%
Motivos Económicos	0	120	22	0	2	0	0	0.0%
Viaje, Vacaciones, Verano	0	105	60	0	0	0	0	0.0%
Porcentaje Global	0.0%	79.5%	16.6%	0.0%	3.9%	0.0%	0.0%	46.6%

Bajas de usuarios menores de 18 años

Comenzando a leer el árbol por el lado izquierdo (Figura 5.17), se observa cómo el Nodo 1, de edad entre 0 y 17 años, destaca sobre el resto por un porcentaje muy elevado de Motivos Personales. En este nodo de menores de 18 años, el siguiente criterio es el Trimestre, $\chi^2(6) = 125.44$, $p < .001$, creando dos nuevas ramas: la primera se refiere al trimestre 3 (abr-jun) y la segunda rama al trimestre 1 y 2 (sept-mar). Estos dos nodos nuevos se diferencian entre sí en varios motivos. Los menores de 18 que se dieron de baja en el tercer trimestre (Nodo 5) lo hicieron por Motivos Personales, Motivos de Tiempo y Trabajo y por Viajes, Vacaciones, Verano. Los menores de 18 que se dieron de baja en los otros dos trimestres (Nodo 6) lo hicieron en mayor medida por Motivos de Tiempo y Trabajo y por problemas de Salud.

De entre los menores de 18 que se dieron de baja en el tercer trimestre, el criterio de precio los clasifica significativamente ($\chi^2(6) = 19.53$, $p = .003$) a su vez en dos nodos, hasta 50 € y por encima de 50 €. Los menores de 18 años, que se dieron de baja en el tercer trimestre y que pagaban menos de 50 € (Nodo 13), se diferencian de los que pagaban más de 50 € (Nodo 14) fundamentalmente en el motivo de Viaje, Vacaciones, Verano y Problemas de Salud (Figura 5.17).

De entre los menores de 18 años que se dieron de baja en los dos primeros trimestres, el tipo de actividad actuó como el mejor criterio, ($\chi^2(6) = 19.53$, $p = .003$), diferenciando a los que seguían una Actividad Colectiva o Pádel (Nodo 15), quienes sobre todo se dieron de baja por motivos de Tiempo y Trabajo, de los que utilizaban Bono Uso Libre, Piscina o Bono combinado (Nodo 16). Éstos últimos, destacaban por darse de baja en mayor proporción por Problemas de Salud y Motivos Personales que los primeros (Figura 5.17).

Del nodo de menores de 18 años, que se dieron de baja en los dos primeros trimestres y que seguían los bonos y piscina, a su vez, el modelo generó dos nuevas ramas basado en el criterio

de precios, $\chi^2(6) = 17.88$, $p = .020$. Los que pagaban hasta 50 € (Nodo 25) se dieron más de baja por motivos relacionados con el Tiempo y Trabajo que los que pagaban más de 50 € (Nodo 26). Éstos últimos en cambio duplicaban a los primeros en el motivo de Problemas de Salud (Figura 5.17).

Bajas de usuarios entre 18 y 34 años

Los clientes de este grupo de edad (Nodo 2) destacan sobre el resto por un porcentaje elevado de bajas debido a motivos de Tiempo y Trabajo y un porcentaje bajo de Problemas de Salud (Figura 5.17). Al igual que sucedía con el anterior grupo de edad, el criterio de ramificación más potente de este nodo de entre 18 y 34 años es el Trimestre, ($\chi^2(6) = 32.38$, $p < .001$), creando dos nuevas ramas (Nodo 7 y 8). Los que se dieron de baja durante el tercer trimestre (abr-jun) se diferencian de los que se dieron de baja en los dos primeros (sept-mar) por un porcentaje más elevado de los Motivos de Salud y Viajes, Vacaciones y Verano, así como por un menor número en proporción por los Motivos de Tiempo y Trabajo. Cada uno de los dos nodos de trimestre sigue creciendo hacia abajo.

El nodo de usuarios entre 18 y 34 años que se dieron de baja en el tercer trimestre se divide a su vez en dos nodos siguiendo el criterio de frecuencias $\chi^2(6) = 18.10$, $p = .006$. Así, los usuarios que iban al centro 1, 2 o 3 días a la semana (Nodo 17), casi triplican en Problemas de Salud a los que iban más de 4 días y libre (Nodo 18). Éstos últimos se clasifican en mayor número dentro de “No utilización de Instalaciones” y “Motivos de Tiempo y Trabajo” que los primeros (Figura 5.17).

Además, el nodo de usuarios entre 18 y 34 años que se dieron de baja en el tercer trimestre que iba más de 3 días a la semana y libre crece en dos nodos nuevos en función del género, $\chi^2(5) = 11.57$, $p = .041$, hasta alcanzar el nivel 4. Las mujeres (Nodo 27) cursaron casi 5 veces más la baja por Motivos de Salud (recordemos que incluye los motivos de embarazo, cansancio

Resultados

y desfallecimiento) que los hombres (Nodo 28), mientras que éstos lo hicieron en mayor proporción por Motivos Económicos o Recibo Devuelto y ligeramente más por Motivos de Tiempo y Trabajo.

Volviendo al Nodo 8 referido a los usuarios entre 18 y 34 años que se dejaron el centro durante los dos primeros trimestres, se puede ver que el modelo genera dos nuevos nodos en función de la frecuencia, $\chi^2(6) = 15.89$, $p = .014$. Los que utilizaban los servicios del centro 1, 2 o 3 días a la semana (Nodo 19) se dieron de baja en mayor proporción por Insatisfacción del Servicio y por Motivos Personales que los que utilizaban las instalaciones al menos 4 días a la semana y libre (Nodo 20). Éstos últimos destacaban sobre los primeros por un porcentaje más alto de bajas debido a Motivos Económicos o Recibo devuelto.

Éste nodo 20 de usuarios ente 18 y 34 años que se dieron de baja durante los dos primeros trimestres y que acudían al centro con mayor frecuencia descuelga dos ramas nuevas en función del precio $\chi^2(6) = 14.29$, $p = .027$. Los que pagaban hasta 50 € (Nodo 29) destacan porque se clasifican ligeramente en mayor porcentaje dentro de los Motivos Personales, No utilización de Instalaciones y Problemas de Salud; y en menor proporción en el Motivo de Tiempo y Trabajo en relación con los que pagaban más de 50 € (Nodo 30).

Bajas de usuarios entre 35 y 50 años

El Nodo 3 de la Figura 5.17 representa a los usuarios entre 34 y 50 años, quienes reflejan una transición entre sus grupos de edad colindantes. Por ejemplo, se sitúa en el medio de los porcentajes de Motivos de Tiempo y Trabajo, y de Problemas de Salud entre el grupo de 18 a 34 años (Nodo 2) y el grupo de mayores de 50 años (Nodo 4). El criterio más potente de división de éste nodo de entre 35 y 50 años es la frecuencia, $\chi^2(6) = 125.44$, $p < .001$. El primer nodo se refiere a los usuarios que iban 1,2 o 3 días a la semana (Nodo 9) y es terminal. Se

diferencia del Nodo 10 de 3 o más días y libre en el porcentaje de clasificación de No utilización de Instalaciones, Problemas de Salud, y Motivos Económicos o Recibo Devuelto.

El grupo de usuarios de entre 35 y 50 años que iban al menos cuatro días a la semana y libre se divide en dos ramas en función del género, $\chi^2(6) = 17.96$, $p = .006$. Las mujeres (Nodo 21) se diferencian de los hombres (Nodo 22) por un mayor porcentaje dentro de los Motivos de Salud (más del triple), y menor frecuencia dentro de Motivos de Tiempo y Trabajo, y no Utilización de Instalaciones.

A su vez, los hombres de 35 y 50 años que iban más de 3 días a la semana se dividen en dos nodos en función del trimestre de baja, $\chi^2(6) = 18.70$, $p = .014$. De esta forma, los que cursaron la baja entre los meses de abril y junio (Nodo 31) se diferencian en un mayor porcentaje de casos en los motivos de Viajes, Vacaciones, Verano; y menor en Motivos Económicos o Recibo Devuelto en relación a los que se dieron de baja entre los meses de septiembre y marzo (Nodo 32).

Bajas de usuarios mayores de 50 años

Los clientes mayores de 50 años (Nodo 4) destacan por tener un porcentaje de clasificación mayor que los otros grupos de edad en bajas por Problemas de Salud y por Viaje, Vacaciones, Verano (Figura 5.17). Este nodo generó dos ramas nuevas en función del trimestre de baja, $\chi^2(6) = 36.03$, $p < .001$, correspondiendo el Nodo 11 a los que se dieron de baja durante el tercer trimestre (abr-jun), y el Nodo 12 a los que cursaron la baja durante los dos primeros trimestres (sept-mar). Ambos grupos se diferencian en los motivos de No utilización de Instalaciones, Problemas de Salud, y sobre todo en el Motivo de Viaje, Vacaciones, Verano (Figura 5.17). El grupo de los usuarios mayores de 50 años que se dieron de baja en el tercer trimestre es terminal, no así los que se dieron de baja durante los dos primeros.

Resultados

El Tipo de Actividad dividió significativamente ($\chi^2(6) = 23.69$, $p = .009$) a los mayores de 50 años que se dieron de baja durante los dos primeros trimestres: los que seguían Actividades Colectivas, Piscina, Bono Combinado o Pádel (Nodo 23), de los que tenían Bono de Uso Libre (Nodo 24). El modelo clasificó en mayor porcentaje a los primeros en los Motivos Personales y Problemas de Salud, mientras que los que seguían Bono de Uso Libre representaron mayor porcentaje en los motivos de No utilización de Instalaciones y Viaje, Vacaciones, Verano.

Figura 5.17. Árbol de decisión del motivo de baja agrupando Tiempo y Trabajo.

5.4.3. Modelo agrupando motivos de Ausencias

Por último, se probó a agrupar, además de motivos de Tiempo y Trabajo, los motivos relacionados con las ausencias del centro, ya fueran voluntarias (Viaje, Vacaciones, Verano) o forzosas (Problemas de Salud, Embarazo, Cansancio, Desfallecimiento). En la Tabla 5.28 se puede ver cómo quedaron las ausencias agrupadas.

En este caso, el porcentaje general de predicción del modelo alcanzaba el 46.9%, mejorando sólo un 0.3 el anterior modelo. Como se observa en la Tabla 5.28, los motivos de ausencias tienen cierto peso por separado dentro de la frecuencia general (15.1% Problemas de Salud y 7.7% Viaje, Vacaciones, Verano), por lo que el coste de pérdida de información al agrupar esos dos motivos no parece que merezca la pena para mejorar tan sólo 0.3% la capacidad de predicción del modelo. Por tal motivo, no se decidió adoptar este modelo de decisión sino que se mantuvo como modelo de referencia el del apartado anterior.

Tabla 5.28.

Motivos agrupados de Tiempo y Trabajo junto con motivos agrupados de Ausencias

Motivos originales	N	%	Motivos agrupados	N	%
Incompatibil. de horarios	303	14.1	Tiempo y Trabajo	986	46.0
Motivos Laborales/Estudios	282	13.2			
Cambio de Domicilio	276	12.9			
Falta de Tiempo	125	5.8			
Problemas de salud	324	15.1	Ausencias	489	22.8
Viaje, Vacaciones, Verano	165	7.7			
Motivos personales	317	14.8	Motivos Personales	317	14.8
Motivos económicos	144	6.7	Motivos Económicos	144	6.7
No utilización instalaciones	121	5.6	No utilización Instalaciones	121	5.6
Insatisfacción servicio	87	4.1	Insatisfacción Servicio	87	4.1
Total	2144	100	Total	2144	100

6. DISCUSIÓN

Se han realizado dos tipos de análisis, univariante y multivariante. En la presente discusión, con el ánimo de hacer un documento más pedagógico, se van a discutir de forma conjunta ambos tipos de análisis.

El modelo de predicción de bajas, agrupando motivos de tiempo y trabajo, ha aportado valores predictivos del 46,6%. Es importante destacar que el modelo de predicción se considera bastante aceptable (Rokach y Maimon, 1972). Resultados de valores predictivos similares obtuvieron Grewal, Monroe, y Krishnan (1998) (encontraron que el valor percibido explicaba casi el 40% de la varianza en la intención de compras), Bernal (2014) (probabilidad predictiva del 40% de la varianza de lealtad) y Yacout (2010) (la calidad percibida del servicio explica el 53.3% de la varianza de fidelidad). Existen estudios con valores predictivos más altos, como el desarrollado por Howat, Crilley y McGrath (2008) en centros acuáticos donde la satisfacción general representó el 65% de la varianza explicada en disposición de la dimensión recomendar. Eggert y Ulaga (2002) obtuvieron que el 86% de las intenciones de compra podrían explicarse por el valor percibido, y Martín, Gremler, Washburn y Cepeda (2010) consiguieron un 71.8%.

El objetivo principal de este estudio ha sido *“analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto escolar, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público”*. A continuación se presenta la discusión de los resultados comparándolos con otros trabajos relacionados del sector.

La falta de estudios en centros deportivos de similares características hace que los resultados obtenidos sean un referente. Autores como Hernández y De Andres (1981), Ibañez (1995) y Gallardo (2007) han resaltado en los últimos años la importancia de la polivalencia de los espacios deportivos de centros educativos, con la finalidad de ser utilizados en el entorno escolar y por los vecinos o residentes de zonas cercanas. La Ley del Deporte (10/1990), en su artículo 3, resaltaba que las instalaciones deportivas de los centros docentes tenían que ser

accesibles para la población, siempre que no interfirieran en las actividades académicas. La Carta Europea del Deporte (Consejo de Europa, 1992), en su artículo quinto, indicaba la importancia de facilitar y alentar el acceso a las instalaciones deportivas por los escolares y los habitantes de la entidad local. A pesar de las normativas establecidas, los centros escolares disponen de instalaciones deportivas con una baja utilización en horario extraescolar. Casi la mitad de las instalaciones deportivas escolares son utilizadas únicamente por alumnos del mismo centro. Los accesos a los espacios deportivos no están independizados del acceso de los alumnos al Colegio, lo cual complica la gestión y apertura de los mismos al público, dado que pone en peligro la seguridad de los alumnos (López, 2011). A diferencia, el centro objeto de estudio dispone de amplias instalaciones deportivas abiertas al público, con accesos independientes para la comunidad educativa desde el colegio sin tener que salir al exterior, con horarios adaptados al horario y calendario escolar, y con una amplia oferta para todo tipo de público.

6.1. Motivos de abandono de la práctica deportiva.

Los motivos principales por los que causan baja los clientes objeto de estudio han sido: 1) problemas de salud (incluye embarazo, fallecimiento y cansancio, 14,4%); b) motivos personales (14,1%); c) incompatibilidad de horarios (13,5%); d) motivos laborales/estudios (12,5%); y e) cambio de domicilio (incluye vivir lejos, 12,3%). Cerin, Leslie, Sugyyama y Owen (2010) destacan la importancia de la influencia de los factores ambientales y personales en la percepción de la salud, es decir, el entorno condiciona la percepción que tienen las personas sobre su estado de salud, llegando a convertirse en una barrera de acceso o motivo de abandono importante de la práctica deportiva (Booth, Bauman y Owen, 2002). Existen estudios que consideran estos problemas de salud y la búsqueda del bienestar como una motivación en lugar de una barrera hacia la práctica (Muyor, Águila, Sicilia y Orta, 2009; Zurift et. al, 1999). El motivo "problemas de salud" ha sido considerado como uno de los principales

motivos de abandono de la práctica deportiva por Cerin, Leslie, Sugyyama y Owen (2010), la Comisión Europea (2014) y por el MECD (2015), aunque la principal causa de abandono encontrada en estos estudios ha sido la falta de tiempo, motivo que en nuestro estudio representa tan solo el 5,6% de las bajas.

La facilidad de acceso a la práctica deportiva para las familias de este tipo de centros educativos, que disponen de instalaciones deportivas ubicadas en el mismo recinto, podría justificar que la falta de tiempo adquiriera menor importancia que otros factores. La mayoría de usuarios han sido alumnos, antiguos alumnos o guardan relación con las familias del colegio. La organización de horarios es más compatible con la conciliación de la vida laboral para las familias, dado que los tiempos invertidos en desplazamientos se reducen al máximo y la oferta de actividades del centro deportivo se adapta a los horarios del centro educativo, tanto para los niños como para los adultos. Las actividades de la mañana y la tarde comienzan quince minutos después de la entrada o salida de los alumnos al colegio, así como las actividades del medio día finalizan quince minutos antes de la salida de los niños del colegio, lo cual permite a los padres participar en las mismas y poder compatibilizarlo con la recogida de sus hijos al terminar el horario escolar.

El centro objeto de estudio está ubicado en un recinto escolar, facilitando la práctica a los alumnos, familiares y vecinos que desarrollan su vida en torno al centro educativo. El entorno en el que vive una persona, desde la familia, el colegio, el trabajo, los amigos, las relaciones entre los mismos, la cultura en la que se desenvuelve determina o condiciona los hábitos de vida de las mismas (Bronfenbrenner, 1979). Si el entorno social de una persona practica actividad física hay mayores probabilidades de que la misma lo haga, o al menos tiene motivadores externos, y un entorno con baja práctica de actividad física puede llevar a una vida más sedentaria (Amin, Suleman, Ali, Gamal y Wehed, 2011). Los profesionales que están

Discusión

al frente de las actividades deportivas deben conocer las influencias del ambiente en los individuos y cuál es su papel para desarrollar la motivación (McLeroy, 1988).

En los centros deportivos ubicados en recintos escolares las familias dejan a sus hijos en el colegio, en un entorno donde el deporte y la actividad física forma parte de la cultura, los niños quieren participar en actividades deportivas en horario extraescolar, lo cual también motiva a los padres y familiares a realizar actividad física, permaneciendo a lo largo de la temporada inscritos en diferentes actividades, sin solicitar la baja, obteniendo un porcentaje de rotación de clientes reducido. La participación deportiva de los padres a su vez genera una influencia muy positiva en los hijos, los cuales perduran en el tiempo adquiriendo hábitos saludables.

Según Martínez, Ruiz, García, Salas y Latorre (2013), el tiempo medio empleado por una persona en los desplazamientos desde su centro de trabajo o vivienda habitual al centro deportivo es de unos 10 minutos, siendo éste el mismo tiempo que emplean los adolescentes en desplazarse desde su vivienda habitual al centro de estudios. Cuando se supera el tiempo medio (10 minutos), las probabilidades de que un cliente abandone un centro deportivo se multiplican. Es decir, el volumen de trabajo (Rodríguez, Boned y Garrido, 2009) o estudios, unido al tiempo empleado en los desplazamientos, es una importante barrera de acceso a la práctica deportiva. La seguridad en los desplazamientos desde el colegio al centro deportivo de los niños escolarizados en el mismo recinto es otro aspecto clave que se debe considerar (López, 2011), dado que no tienen que salir a la calle para entrar al centro deportivo, lo cual es una tranquilidad para los padres. Los adolescentes o niños mayores de 10-12 años pueden ir solos a las diferentes actividades deportivas, lo cual fomenta la práctica deportiva y reduce el abandono.

El grado de fidelización en los centros deportivos ubicados en entornos escolares, en comparación a otro tipo de centros fitness, se puede considerar que es mayor dado que la tasa de rotación media mensual obtenida en este estudio es inferior (4,15%) a la media del sector (35%) (García, 2011). Esta fidelización puede estar determinada por la ubicación de este tipo de centros, condicionados por los factores citados anteriormente (tiempos invertidos en desplazamientos son menores o casi no existen, seguridad, entorno que fomenta la práctica, conciliación de la vida laboral con la vida personal, etc.). A pesar de ello, los motivos laborales/estudios representan un 12,5% de los motivos de baja del presente estudio. El sistema educativo español, unido a la falta de hábitos deportivos entre la población infantil (Chillón *et al.*, 2009; Martínez-Gómez *et al.*, 2011), hace que los niños y jóvenes españoles en periodos de mayor carga lectiva (periodos de exámenes al finalizar los trimestres educativos y el curso) y al finalizar el año escolar abandonen la práctica de la actividad física. Sensibilizar sobre la importancia de su salud, la vida presente y futura de los niños y jóvenes es una labor que debería realizarse en Colegios y Universidades (Abbassy, 2014).

La mayoría de estudios consideran que la principal causa de abandono de la práctica deportiva es la falta de tiempo (Booth, Bauman y Owen, 2002; Chinn *et al.*, 1999; Comisión Europea, 2014; Gallardo *et al.*, 2016; MECD, 2015). Según los resultados obtenidos tan solo el 5,6% de las bajas lo hacen por motivos de falta de tiempo, lo que aun siendo importante, no es uno de los motivos fundamentales. Este resultado puede estar relacionado con el tipo de Centro Deportivo que se ha estudiado, donde las facilidades para conciliar la vida laboral con la vida familiar son mayores que en otras instalaciones. La oferta de servicios para adultos y niños es amplia dentro del mismo horario, permitiendo a los padres realizar actividad física en el mismo horario con sus hijos, e incluso ofertando actividades lúdicas en familia.

Si se tienen en cuenta todos los motivos de abandono relacionados con el factor tiempo (falta de tiempo, incompatibilidad de horarios, obligaciones laborales/estudios y cambio de

domicilio) el porcentaje de bajas obtenido (43,9%) se asemeja a los resultados obtenidos en otros estudios (Comisión Europea, 2014; MECD, 2015).

6.2. Motivos de abandono en función del género.

Según los resultados de esta investigación, el porcentaje de mujeres que abandona la práctica deportiva (53,1%) es superior al de los hombres (46,9%), a pesar de que la práctica deportiva en el género masculino (59,8%) es superior al femenino (47,5%) en la población española. No obstante, es preciso destacar el crecimiento a nivel de práctica en el género femenino (13,3 puntos) frente al crecimiento en el género masculino (4,9 puntos), en el año 2015 respecto al año 2010. Esto provoca que las tasas de práctica semanal entre hombres y mujeres se vayan aproximando, aunque siguen siendo significativamente muy diferentes (MECD, 2015).

La media de edad de los hombres que se dieron de baja (26 años) ha sido inferior a la de las mujeres (30 años). Según las prácticas generales de la población española, las mayores tasas de práctica deportiva las tienen los jóvenes de edades comprendidas entre los 15 y 19 años (87%), y esta práctica va disminuyendo con el paso de los años hasta llegar al 10,9% de práctica en los mayores de 75 años. Del 68,2% de la población que inicia la práctica deportiva antes de los 15 años, el 75,8% son hombres, frente al 59% de mujeres, la probabilidad de tener un hábito deportivo en hombres es superior a la de las mujeres, y por tanto, las mujeres tienen más probabilidad de abandonar la práctica (Hendry et al, 2010). El 19,1% de la población inicia su práctica deportiva entre los 15-24 años, el 9,1% entre los 25-44 años, y el 3,7% a partir de los 45 años (MECD, 2015). Se puede concluir, en base a los últimos datos estadísticos de la población española, y en base a los resultados obtenidos en este estudio, que las mujeres comienzan a realizar actividad física a una edad más tardía que los hombres, motivo que también puede explicar que las mujeres, cuando causan baja, tengan una edad media (30 años) superior a la de los hombres (26 años).

Las mujeres aludieron los problemas de salud y la incompatibilidad de horarios como motivos por que solicitaban la baja frente a los hombres que causaron baja por motivos laborales o de estudios. Resultados similares han encontrado otros autores donde la mujer está condicionada socioculturalmente (falta de tiempo por el cuidado de los hijos, trabajo dentro y fuera de casa, etc.) para la práctica de actividad física (Abbasy, 2014; Caperchione et al., 2015; Vargas, 2016).

En relación a los clientes que al causar baja indican como motivo una incompatibilidad de horarios del centro con su vida personal, abriendo el centro deportivo de lunes a viernes de 8 a 22 horas y fines de semana de 10 a 22 horas, se pueden considerar que tras esta respuesta hay otro motivo real que el usuario no nos facilita. La gestión del tiempo individual y el cuidado de los hijos supone una barrera de acceso a la práctica de actividad física. Las ocupaciones (empleo/hogar) (Cerin, Leslie, Sugiyama y Owen, 2010), y la auto percepción son barreras significativas en función del género, suponiendo una barrera de acceso más importante en mujeres respecto a los hombres (Vargas, 2016).

A pesar de que el principal motivo de abandono en mujeres hayan sido los problemas de salud, la misma también puede ser una motivación para iniciar la práctica deportiva. Zurift et al (1999) detectaron que la principal motivación para la práctica deportiva era mantener una buena salud (42% de 15.239 sujetos europeos encuestados), siendo la pérdida de peso percibida como un beneficio de la actividad física (13%), más importante para las mujeres (16%) que para los hombres (10%). Las barreras más importantes para aumentar la actividad física que detectaron fueron los compromisos de trabajo o estudio (28%), factor significativamente más relevante en hombres que en mujeres. Resultados similares se han obtenido en este estudio, donde los hombres solicitaban la baja por motivos laborales y/o de estudios.

Como mejores soluciones para que las mujeres se incorporen a la práctica deportiva, Martín et al (2015) concluyen en su estudio que se deben ofertar diferentes actividades para hijos y

madres en el mismo horario, y los dos miembros de la pareja implicarse en la responsabilidad familiar, no teniendo más carga la mujer respecto al hombre. Si además de ofertar actividades en el mismo horario para madres e hijos, las actividades que se ofertan se desarrollan en grupo y al aire libre, además de reducir los problemas logísticos de horarios se disminuirá la tensión diaria a la que están sometidas e incrementarán su energía (Kowal y Fortier, 2007). Para la doctora Michelle Segar, directora del Centro de Investigación y Políticas sobre Deporte, Salud y Actividad de la Universidad de Michigan, comprender lo que realmente motiva a las mujeres marcaría una enorme diferencia en su capacidad para incorporar con éxito la actividad física en su rutina diaria. El enfoque tradicional de la actividad física disminuye la motivación hacia la práctica, por lo tanto es necesario ayudar a las mujeres a querer hacer ejercicio en lugar de hacerles sentir que deberían hacerlo (Segar, Taber, Patrick, Thai y Oh, 2017). Para ello estos autores proponen promover la actividad física como una forma de conectar con otras personas, un vehículo de ayuda a las mujeres a renovarse y llenarse de energía para tener éxito en sus roles y metas cotidianas, la mejor manera de sentirse bien, sin obligaciones, disfrutando de su práctica.

En el momento de la baja los hombres pagaban más que las mujeres (2,5€ de media más al mes). El precio medio de las actividades dirigidas donde hay una mayor participación femenina es de 50€ para actividades de dos días a la semana y 30€ para actividades de un día a la semana, es significativamente superior al precio medio de los bonos de uso libre (60€ bono de uso libre de gimnasio y piscina; 70€ bono combinado) donde hay una mayor participación masculina, factor que se puede relacionar con el poder adquisitivo y las diferencias salariales de género que existen en la actualidad, donde las mujeres duplican la pérdida de poder adquisitivo (6,3%) en relación a los hombres (3,6%) (conviene recordar que, entre 2008 y 2013, el IPC presentó una subida del acumulada del 9,4%). La brecha salarial entre hombres y mujeres para salarios brutos anuales es del 24% en España, brecha que se incrementa a medida que la mujer avanza en edad, llegando a ser del 41,23% para quienes superan los 65

años de edad y continúan trabajando. De las diecisiete Comunidades Autónomas, Madrid (comunidad donde está ubicado el centro objeto de estudio) tiene una brecha salarial del 21,44%, siendo Canarias, Baleares y Galicia las comunidades que presentan una brecha salarial inferior a la media. Si el tiempo empleado por la mujer en las responsabilidades del hogar y la familia (205 días frente a los 114 días que emplea el hombre, considerando una jornada media de ocho horas) se dotara de valor económico, aumentaría la brecha salarial al 24,93% (UGT, 2016).

Las mujeres asisten más a actividades dirigidas con una frecuencia de 1, 2 o 3 días, frente a los hombres que prefieren contratar bonos de uso libre, que les permite asistir los 7 días de la semana sin limitaciones de horario. Las mujeres prefieren realizar actividades colectivas a cubierto y actividades acuáticas frente a los hombres que son mas auto organizados y prefieren realizar actividades al aire libre (Martin et al, 2015). Los hombres de media practican significativamente más días que las mujeres, disfrutan más con la práctica (MECD, 2015) y suelen estar más satisfechos (Teva-Villén, 2012). Por el contrario, según Bernal (2014), las mujeres presentan valores más altos de percepción de calidad de los servicios que reciben, así como también obtiene puntuaciones mayores respecto a valor percibido, a pesar de que su satisfacción no sea superior a la de los hombres. Conocer la autopercepción que tienen las personas al realizar actividad física, y sobre todo en el género femenino, es un factor fundamental para motivar a los clientes. La falta de confianza para entrar a un espacio deportivo (gimnasio) desconocido genera ansiedad y puede convertirse en una barrera de acceso (Allender, Cowburn y Foster, 2006). A pesar de los beneficios que tiene la práctica de actividad física las mujeres tienen más riesgo de abandono porque su tasa de práctica es más baja que en los hombres (Hendry et al 2010).

Las mujeres adultas con edades comprendidas entre los 35 y 50 años, usuarias de bonos de uso libre, tienen más probabilidades de darse de baja por motivos de salud que los hombres.

Las mujeres jóvenes con una probabilidad de asistencia superior a tres días o uso libre de los espacios tienen casi cinco veces más probabilidades de darse de baja por motivos de salud que los hombres, según los datos obtenidos con el modelo de predicción de bajas.

6.3. Motivos de abandono en función de la edad.

En primer lugar, se debe destacar que es difícil establecer claramente cuáles son los motivos de baja que señalan los menores de 17 años, ya que son realmente sus padres quienes facilitan los motivos, tal y como indican Basterfield et al (2016). No obstante, los motivos de mayor peso por los que causan baja son los motivos personales, la incompatibilidad de horarios y la insatisfacción con el servicio. Estos tres motivos están relacionados con las barreras de acceso a la práctica deportiva detectada por muchos autores en adultos, siendo la incompatibilidad de horarios la causa más común (Booth, Bauman y Owen, 2002; Comisión Europea, 2014).

Jodkowska, Mazur, y Oblacińska (2015), consideran los motivos facilitados por los adolescentes, condicionados por los adultos en la falta de apoyo, pero concluyeron que los principales motivos de abandono eran la falta de energía y la falta de tiempo (Granda, Montilla, Barbero, Mingorance y Alemany, 2010), siendo este último factor coincidente con los resultados obtenidos en este estudio.

En la muestra objeto de investigación, los abuelos tienen un papel fundamental en la posibilidad de práctica de los menores de 17 años, dado que son las personas que acompañan al centro deportivo a sus nietos, junto con un alto porcentaje de madres respecto a padres. Martínez del Castillo *et al.* (2007) destacan la nueva figura de los abuelos en la sociedad, donde los mayores tras su jubilación siguen al cuidado de nietos y otros miembros de la familia (lo que implica tener menos tiempo libre para realizar actividad física). Si a este dato le añadimos el problema económico actual, donde la mitad de los pensionistas destinan entre el

20 y 30% de sus ingresos mensuales (290€) a ayudar a sus hijos y nietos (Educo, 2015), la barrera económica de acceso a la práctica se incrementa.

La insatisfacción del servicio percibida por los madres/madres de los menores de 17 años puede estar relacionada directamente con las instalaciones (problemas de espacio en vestuarios). La diferencia de género en los acompañantes de los menores dificulta la organización diaria de uso de los espacios. El volumen de acompañantes de género femenino duplica e incluso llega a triplicar al género masculino, y a pesar de disponer de vestuarios más amplios para mujeres en determinadas franjas horarias de mayor afluencia las quejas son inevitables. Los gestores de centros deportivos deben solucionar esta problemática. A pesar de que cada Comunidad Autónoma determina las dimensiones básicas que deben tener los espacios deportivos, así como las instalaciones anexas (vestíbulos, recepción, vestuarios, etc.) (Decreto 80/1998 para la Comunidad de Madrid), los gestores deben conocer las necesidades de espacios en vestuarios que generan las diversas actividades deportivas que ofrecen en función del género, con la finalidad de evitar insatisfacciones de los clientes a largo plazo o no limitar la rentabilidad de los servicios por problemas de espacio en las zonas comunes.

Los menores de edad se dieron de baja en mayor proporción en el último trimestre del año, antes del inicio del verano. La sociedad española se organiza en base a las dinámicas y ritmos de vida familiares. El sistema educativo español inicia el curso escolar la primera ó segunda semana de septiembre, en función de la edad de los alumnos, y finaliza la tercera semana del mes de junio. Los horarios de escolarización son bastante similares en cada Comunidad Autónoma. En Madrid, los horarios de entrada a los colegios suelen estar entre las 8.30-9.30 horas, y la salida entre las 16.30-17.15 horas (aunque determinados cursos de la Educación Secundaria y Bachillerato no tengan clases en horario de tarde determinados días a la semana). Estos horarios de lunes a viernes determinan el ritmo de vida de las familias, padres, madres y abuelos que llevan y recogen diariamente a sus hijos del colegio, lo compatibilizan

Discusión

con su vida laboral y personal. Con la llegada del verano, los colegios públicos y concertados durante el mes de junio tienen reducción de jornada, no permitiendo que los alumnos estén escolarizados en horario de tarde. La Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos lleva años solicitando un cambio en el calendario tanto escolar como laboral para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral (Comunidad Escolar, 2005). Las familias se ven obligadas a buscar otras alternativas para conciliar la vida laboral con los horarios de sus hijos menores, lo cual impide que los niños durante los meses de reducción de horario escolar continúen con sus actividades deportivas, provocando numerosas bajas de este grupo de edad (0-17 años) en el último trimestre del año.

El modelo de predicción de bajas confirma que los menores de 17 años, que pagan cuotas menores de 50 euros y se dan de baja en el tercer trimestre del año el motivo de la misma en un 46,6% de casos serán por “Viajes, Vacaciones, Verano”. Y añade que los menores de 17 años, inscritos en actividades de pádel, que se dan de baja en el primer y segundo trimestre del año el motivo de la misma en un 46,6% de casos, serán por “Motivos de tiempo y estudio/trabajo”. A diferencia los menores de 17 años inscritos en actividades de piscina, que se dan de baja en el primer y segundo trimestre, y que pagan cuotas superiores a los 50€ el motivo de la baja en un alto porcentaje de casos será por “Motivos de salud”.

Para el grupo de 18-34 años, el cambio de domicilio (o vivir lejos) y los motivos laborales/estudios fueron los principales motivos de abandono que aludieron. La población joven se emancipa a la finalización de la etapa formativa (entre los 16 y 29 años) (Observatorio de Emancipación, 2016). La emancipación conlleva un cambio de domicilio a otras zonas y/o ciudades, que implica un abandono de los centros deportivos asociados a su anterior etapa de vida.

Los programas Erasmus o intercambios de estudiantes, así como la emigración de la población española a otros países en búsqueda de mejores oportunidades laborales han podido provocar

bajas por cambio de domicilio, así como por motivos laborales/estudios. El número de españoles viviendo en el extranjero volvió a aumentar a 1 de enero de 2017 en un 4,4%, según los datos del Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE). En 2016 creció un 5,6% respecto al año 2015. El número de Españoles viviendo en el extranjero ha tenido un crecimiento del 56,1% desde el inicio de la crisis (2008) hasta enero de 2017 (INE, 2017). Los españoles se marchan a vivir fuera de España por diversos motivos, entre los cuales se destacan los motivos laborales y de estudios. Las becas para estudiar en el extranjero que ofrecen algunas empresas y Universidades, ha fomentado el crecimiento de alumnos españoles estudiando fuera de España. El primer país donde mayor número de alumnos españoles va a estudiar es Inglaterra, seguido de Alemania y Estados Unidos. En el curso escolar 2014-2015 cabe destacar el crecimiento de estudiantes españoles en Estados Unidos, un 14,8% más que en el curso escolar anterior (el 35% eran estudiantes de grado, el 31,4%, de postgrado, el 21,8% ESO, Bachillerato y otros) (El Mundo, 2016).

Los factores de abandono provocados por cambios de domicilio, trabajo y/o estudios, en muchos casos implican cambios transitorios, y nunca están asociados a la satisfacción que el cliente tiene con los servicios percibidos. Es necesario que los centros deportivos contemplen estas circunstancias, facilitando la reincorporación de este perfil de usuarios a futuro, para lo cual dentro de los programas de fidelización pueden marcar pautas como el no cobro de la matrícula, o un periodo de carencia prolongado.

El modelo de predicción de bajas facilita más datos sobre los jóvenes respecto a los motivos de baja en función de los trimestres del año, la frecuencia de asistencia y el importe de la cuota. Los jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y 34 años, que generan baja en el primer y segundo trimestre del año, con una probabilidad de asistencia superior a tres días a la semana o uso libre, y que pagan cuotas inferiores a los 50 euros tienen más probabilidades de darse de baja por motivos personales y no uso de las instalaciones, respecto a los que pagan más de 50

Discusión

euros donde el motivo económico es importante. Y los jóvenes que generan baja en el tercer trimestre del año, con una probabilidad de asistencia de uno, dos o tres días a la semana, que participan en actividades dirigidas, tienen tres veces más probabilidades de darse de baja por motivos de salud que los usuarios que tienen una probabilidad de asistencia superior, que generan baja por motivos de tiempo y trabajo.

El factor de las relaciones sociales y el profesor (Campos, 2004; García, 2011; Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Turpin y Nuviala, 2012) son un elemento importante de fidelización en esta franja de edad (Murillo, Ramírez, Pascual y Palacios, 2013; Reverter, Plaza, Jové y Mayolas, 2012), donde se observa que los usuarios que asisten a actividades dirigidas no se dan de baja por problemas logísticos como sucede en los usuarios que participan en actividades de uso libre.

El grupo de edad de los jóvenes pagaba significativamente más y se dieron de baja antes de alcanzar los 15 meses de antigüedad en mayor medida que el resto de grupos. Es una generación más volátil, menos fiel al consumo. El factor económico es limitante, sobre todo en usuarios con cuotas superiores a los 54€. La renta per cápita media de los jóvenes españoles dificulta en muchos casos la emancipación, no siendo posible la misma en la mayoría de los casos si no se comparte vivienda con pareja/amigos o desconocidos (Observatorio de Emancipación, 2016).

Si se considera la percepción de la relación calidad/precio que puede tener este grupo de edad, que paga cuotas elevadas y no asiste a actividades dirigidas, puede ser inferior condicionando la fidelización de los mismos (Life Fitness, 2015). Según la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC, 2016) la relación calidad/precio y la cercanía de los establecimientos son las principales razones por las que los consumidores cambian o dejan sus lugares de compra seguidos de la falta de variedad de productos y el trato personal.

Al contrario, los grupos de mayores de 35 años y mayores de 50 años tenían una antigüedad superior a la media a la hora de darse de baja. El hecho de que los jubilados y trabajadores sean los clientes con mayor tiempo de permanencia puede explicarse por su estabilidad económica frente a los estudiantes y parados (Teva-Villén, 2012).

El grupo de adultos (35 y 50 años), aludió a los problemas de salud como motivo de baja. Booth, Bauman y Owen (2002) consideran que los problemas de salud son un motivo para que el cliente cause baja (Cerin, Leslie, Sugiyama y Owen, 2010), a diferencia autores como Muyor et al (2009) y Zurift et al (1999) consideran que son una motivación para fomentar la práctica de actividad física. .

Los mayores de 35 años se dieron más de baja en el segundo semestre del año, igual que los mayores de 50 años. La cuesta de enero sigue siendo uno de los momentos de mayores dificultades económicas para los consumidores españoles. El gasto que más preocupa a los españoles es la cuesta de enero (54,6% de los encuestados), en menor medida les preocupan los gastos de las vacaciones de verano (17,2% de los encuestados) y la “vuelta al cole” del mes de septiembre (16,9% de los encuestados). En base a estas preocupaciones, los españoles planifican sus compras y consumos para ahorrar. El 82,5% aprovecha a comprar en rebajas, el 82,2% compara precios antes de comprar, y el 61% decide reducir sus actividades de ocio y tiempo libre, entre las cuales están las actividades deportivas (ABC, 2016). El gasto económico del periodo navideño conlleva ajustes económicos en el primer mes del año, factor que puede explicar que los mayores de 35 años tengan más bajas en el segundo semestre del año.

El tiempo de permanencia fue significativamente mayor conforme más edad tenían los clientes. Los mayores de 50 años al solicitar la baja tenían una permanencia media en el centro superior al resto de grupos de edad. Datos similares obtienen García, Sañudo, Martín y Cepeda (2011) donde los usuarios mayores alcanzan una antigüedad media superior a los 24 meses, y resaltan la importancia de analizar la permanencia de los clientes activos, dado que este sector

Discusión

de población supera los 4 años. Teva-Villén (2012) destaca que el menor porcentaje de bajas se produce en los mayores de 50 años (13% del total de bajas) frente al 34% que se produce con los menores de 17 años, el 26% que se producen entre los 18-34 años y el 25% que se produce entre los 35-50 años. La SFIA (2001) en el estudio "Winning the retention battle" obtuvo datos muy diferentes, ya que la tasa de abandono era superior en la franja entre 16 y 24 años (52%) respecto a los mayores de 35 años (29%). Cabe resaltar que en este estudio no participaban usuarios menores de edad, como sucede en el centro fitness objeto de estudio, lo cual sin duda alguna, condiciona mucho los resultados. También hay que considerar las diferencias culturales entre Inglaterra y España, los horarios laborales, la conciliación familiar, etc., que puede explicar las diferencias obtenidas entre los estudios.

Según el modelo de predicción de bajas los adultos con edades comprendidas entre los 35 y 50 años, con una frecuencia de asistencia de uno, dos o tres días a la semana, que participan en actividades dirigidas, las probabilidades de que se den de baja por motivos de salud son muy elevadas, pero a mayor frecuencia de asistencia se producen menos bajas por problemas de salud. Es decir, se podría considerar que cuando el cliente experimenta los beneficios de la práctica de la actividad física disminuye el número de bajas por problemas de salud.

Los mayores de 50 años destacaron con respecto al resto de grupos indicando como principales motivos de abandono la no utilización de las instalaciones, la falta de tiempo y los motivos laborales. La no utilización de las instalaciones por el grupo de edad de mayores de 50 años puede estar provocada por diversos motivos personales. El porcentaje de práctica de la población española disminuye con la edad, llegando a ser del 10,9% a partir de los 75 años (MECD, 2015). Este dato sumado a la falta de hábitos deportivos de las personas mayores, el incremento de los problemas de salud y el cuidado de los nietos provoca la no utilización de las instalaciones en una primera fase y el abandono del centro deportivo como consecuencia. La

oferta de servicios debe adaptarse a las características y necesidades de los mayores, personalizando la misma hacia una mejora de la salud (Matheus et al., 2010).

6.4. Motivos de abandono en función de la antigüedad.

La antigüedad media de los clientes antes de causar baja ha sido de 12,84 meses ($DE=9,58$), y el 59,8% de las bajas se produjeron dentro del primer año de utilización del servicio. Este dato está en consonancia con la media del sector fitness, donde el 12% de los clientes abandona el centro deportivo hacia los 3 meses, y el 50% lo hace antes de los 12 meses (Viñaspre, 2015). En el estudio "*Winning the retention battle*" (SFIA, 2001) obtuvieron resultados similares, ya que el 60.6% de los socios permanecían en un centro 12 meses (entre los clubs se observaron variaciones entre el 39% y el 89.5% de tasa de permanencia), más de la mitad de las bajas (59,8%) se produjeron dentro del primer año de utilización del servicio, y el 20,81% de las bajas se produjeron durante los primeros 4 meses, frente al 40,2% obtenido por Teva-Villén (2012).

La rotación media del sector fitness es elevada (35%) (García, 2011), y la permanencia media o antigüedad del cliente es baja (inferior a 12 meses)(Viñaspre, 2015). Los datos obtenidos en este estudio difieren de la media del sector, dado que la tasa de rotación mensual de clientes es baja (4,15%) respecto a la media del sector, lo que implica un mayor grado de fidelización.

La proliferación de la oferta deportiva de los últimos años unido a la aparición de los centros low-cost, han provocado que los servicios deportivos sean más asequibles para toda la población. El exceso de oferta genera que los clientes comparen precio y prestaciones antes de inscribirse a un centro deportivo, el coste del cambio se ha reducido a nivel físico (facilidad de acceso a toda la información de un club online, así como también es posible inscribirse sin visitar el centro) como a nivel económico. Las barreras económicas de acceso y salida de un centro que durante años han supuesto un elemento de fidelización importante "las cuotas de inscripción", con la entrada del sector "*low cost*" han desaparecido, siendo los clubes de

Discusión

cuotas medias y altas los que siguen manteniéndola utilizando su reducción como elemento de captación, en el caso objeto de estudio el centro deportivo tiene cuota de inscripción.

Los resultados obtenidos podrían indicar que los clientes de centros fitness ubicados en recintos escolares rotan menos, y aunque la antigüedad media en el momento de la baja sea similar a la del sector fitness se debería tener en cuenta la antigüedad media también de los clientes que permanecen en los clubes, disponiendo el centro objeto de estudio de muchos clientes fieles que continúan desde la apertura del centro (más de 4 años). Los gestores de centros deportivos deben desarrollar programas de fidelización dirigidos a los clientes más fieles, tales como determinados reconocimientos y beneficios que no supongan un coste elevado pero sí que generen una diferencia respecto al resto de usuarios.

Los jóvenes de entre 18 y 35 años se dieron de baja antes de alcanzar los 15 meses de antigüedad en mayor medida que el resto de grupos, lo que reveló diferencias significativas. Es una generación más volátil, menos fiel al consumo. Al contrario, los grupos de mayores de 35 años y mayores de 50 años tenían una antigüedad superior a la media a la hora de darse de baja. No se encontró interacción entre los meses de antigüedad y el grupo menor de 17 años. El hecho de que los jubilados y trabajadores sean los clientes con mayor tiempo de permanencia puede explicarse por su estabilidad económica frente a los estudiantes y parados (Teva-Villén, 2012). Los menores de 17 años, clientes de las actividades acuáticas y en menor medida de los servicios de pádel, suelen ser sus padres/madres los que les inscriben al centro con finalidades utilitarias como “aprender a flotar” para evitar ahogos o malas experiencias en el medio acuático. La permanencia de los menores suele ser por temporadas, y habitualmente causan baja al finalizar una temporada o al inicio de la siguiente; así como también suelen inscribirse al centro deportivo al inicio de la temporada o con la entrada de la primavera, al inicio de lo que en el sector fitness se denomina “operación verano”.

Los usuarios con una antigüedad superior a los 14 meses se dieron de baja en mayor proporción en las actividades de pádel y colectivas. Los usuarios de actividades dirigidas tienen contacto directo con los profesores, un seguimiento más personalizado, y por tanto su probabilidad de abandono es menor (SFIA, 2001; Viñaspre, 2015). Las diferencias en el tiempo de permanencia en base a las actividades realizadas por los clientes algunos autores las explican en base a la percepción de calidad que tengan de las mismas. En esta línea Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Turpin y Nuviala (2012) encontraron que los clientes que practicaban deportes de raqueta tenían una percepción de la calidad, así como un valor percibido y satisfacción más baja que los usuarios de otros servicios. Resultados opuestos se han obtenido en este estudio donde los clientes de las actividades dirigidas de pádel tienen una antigüedad superior al de otros servicios, a pesar de que son los servicios de precios más elevados (90€ dos días de pádel a la semana). Los usuarios de pádel buscan en la actividad física un aspecto social y relacional, factor que implica un mayor grado de fidelización. Se debe tener en cuenta que las actividades de pádel de adulto tienen lista de espera en el centro objeto de estudio, lo cual puede suponer una barrera de salida del centro, dado que el tiempo medio de espera en la lista puede variar entre 3 y 9 meses.

Los clientes con una permanencia inferior a los 15 meses pagaban una cuota media superior en el momento de la baja que los clientes con una antigüedad superior, y disponían de la posibilidad de asistir al centro más de 4 días a la semana, factores muy importantes a tener en cuenta en el valor percibido por el cliente. Al pagar cuotas más elevadas y tener menos contacto directo con los profesores, el riesgo de abandono se incrementa, la relación calidad-precio disminuye y la posibilidad de retener al cliente también (Viñaspre, 2015; SFIA, 2001).

Los clientes con una antigüedad en el centro inferior a los 15 meses indicaron que los motivos económicos eran la principal causa de abandono, frente a los usuarios que en el momento de cursar la baja llevaban al menos 15 meses como socios que aludieron las vacaciones, viajes o

verano en más ocasiones. El centro objeto de estudio dispone de un programa de fidelización para clientes que durante la temporada viajan por motivos laborales, como pilotos, azafatas y/o ejecutivos. El programa de fidelización no les considera baja ni se tramita como tal, sino que se les congela la cuota no cobrándoles nada hasta el momento en el que vuelven a incorporarse. Se les mantienen todas las condiciones excepto la plaza fija en un grupo y horario concreto. A pesar de ello sigue habiendo usuarios que no quieren acogerse a este programa porque no conocen la fecha de reincorporación o porque no les mantiene su plaza reservada en las actividades dirigidas.

La percepción de la relación calidad/precio, así como el grado de satisfacción de los clientes se incrementa cuanto más tiempo permanece el cliente en el centro, y cuantos más entrenamientos realiza (Viñaspre, 2015). Esto es debido a que el cliente tiene más contacto con los profesores (Bernal, 2014), está más integrado en el centro y también genera vínculos de relación social, vínculos que se potencian si el cliente participa en actividades grupales.

6.5. Motivos de abandono en función del precio.

En los resultados obtenidos, el grupo de edad comprendido entre los 18 y 34 años pagaba significativamente más que el resto de grupos, ya que estaban inscritos a más actividades del centro con una frecuencia de asistencia de 4 o más días a la semana. Este grupo de edad es menos constante (Teva-Villén, 2012), busca opciones de uso libre con múltiples actividades (bonos de uso libre) para adaptar la posible asistencia a su situación laboral y personal. Evitan las actividades con frecuencia semanales de 1, 2 y 3 días, en días y horarios fijos, que no les permite asistir en otras franjas horarias.

Según los resultados obtenidos, los usuarios que más pagaban en el momento de abandonar el centro estaban inscritos a bonos de uso libre, y se dieron de baja en mayor proporción por motivos de cambio de domicilio/vivir lejos. Los clientes que pagaban menos de 50 €/mes

aludieron en más ocasiones el motivo de “Incompatibilidad de Horarios” y de “Viajes/Vacaciones/Verano”. En ambos casos no se encontraron diferencias relevantes respecto al factor económico.

El tipo de cuota que pagan los clientes es significativo en la fidelización de los mismos, dado que influye en la relación calidad/precio (Life Fitness, 2015). Según la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC, 2016) la relación calidad/precio y la cercanía de los establecimientos son las principales razones por las que los consumidores cambian o dejan sus lugares de compra seguidos de la falta de variedad de productos y el trato personal. En el centro objeto de estudio todas las cuotas son mensuales y no se ofrecen descuentos o cuotas familiares, ni trimestrales ni anuales. Por el perfil de clientes de este tipo de centros, con un alto porcentaje de familias inscritas en el mismo se debería considerar la inclusión de este tipo de cuotas con la finalidad de mejorar la retención (Life Fitness, 2015; Viñaspre, 2015).

La situación económica española ha cambiado los hábitos de consumo (MPAC, 2016). Los centros deportivos tienen que adaptarse a las diferentes situaciones por las que cruza la economía del país, para lo cual hay centros que han aprovechado para adentrarse en el sector en los últimos años a precios muy económicos (centros low cost), y otros que han apostado por no entrar en la guerra de precios y luchar por ofrecer una buena calidad a precios más elevados, como el centro objeto de estudio. En ambos casos, teniendo en cuenta la situación actual del sector, la retención/fidelización de clientes es el objetivo prioritario para mantenerse a flote (Londoño, 2014).

Los centros que apuestan por ofrecer una mejor calidad a precios más elevados captan clientes que valoran la relación calidad/precio, lo cual implica que su poder adquisitivo es medio/alto, y son más fieles que los clientes de los centros low cost. Se debe considerar que la prestación del servicio del centro “low cost” es percibida de mayor calidad por los clientes en horas valle o de baja ocupación, dado que la relación calidad/precio que perciben en estas franjas horarias

es superior, el centro no está masificado y aunque la atención al cliente es baja es mejor que en las horas punta. Por lo tanto, los centros deportivos de cuotas medias y altas en horas valle deberían ofrecer servicios añadidos a sus clientes si quieren mantener a largo plazo una alta percepción de calidad en relación al precio y servicio que prestan en estas franjas horarias.

6.6. Motivos de abandono en función de la frecuencia semanal y tipo de actividad.

Los usuarios con una frecuencia de asistencia entre 1-3 días a la semana se dieron de baja en mayor medida por motivos de “Problemas de Salud”, “Motivos Personales”, “Incompatibilidad de Horarios” e “Insatisfacción del Servicio”, frente a los usuarios con una frecuencia superior a los 3 días que se dieron de baja por “Motivos Laborales/Estudios”, “Cambio de Domicilio/Vivir Lejos” y “Falta de Tiempo”. Es decir, este grupo causó baja por problemas logísticos, y no por descontento, problemas personales o de salud, siendo éste un motivo más acusado en hombres que en mujeres (Martín et al, 2015). Los hombres dan mayor importancia a aspectos logísticos frente a las mujeres que dan mayor importancia a aspectos organizativos y de trato personal (MPAC, 2016).

Los usuarios de bonos libres, con una asistencia permitida de más de 4 días a la semana representan el 45,1% de las bajas, respecto a los clientes que asisten a actividades dirigidas con una asistencia permitida de 2 días (36,7%) y 1 día (15,5%). Los clientes que participan en actividades dirigidas tienen menos probabilidad de abandono que los que entrenan individualmente de forma libre (Viñaspre, 2015). El valor percibido por el cliente de actividades organizadas es superior que el obtenido por los usuarios de actividades no dirigidas (Bernal, 2014). Los usuarios de uso libre de los espacios tienen menos contacto con los profesores, así como con otros clientes. La satisfacción y el valor percibido por los clientes dependen principalmente de factores intangibles de los servicios, como el profesor (Campos, 2004; García, 2011; Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Turpin y Nuviala, 2012) y las relaciones sociales con

el resto de personal y clientes de los centros. Los eventos sociales, así como las actividades fuera del ambiente habitual de los centros son herramientas de fidelización que el gestor deportivo debe conocer y utilizar. A mayor grado de socialización mayor retención de clientes, establecer vínculos entre clientes así como entre clientes y el personal del centro deportivo garantiza una permanencia mayor de los usuarios (Bodet, 2012).

La frecuencia de asistencia influye en la fidelización del cliente, duplicándose el grado de fidelización en usuarios que asisten al centro 2 días a la semana frente a los clientes que asisten con una frecuencia de 1 día a la semana. El logro de objetivos, el seguimiento que se le realiza al cliente y el contacto que tiene el mismo con el centro es superior en las actividades que exigen una frecuencia de asistencia de 2 días a la semana frente a las de 1 día a la semana. A este aspecto, sería preciso añadirle que los clientes de actividades dirigidas de 1 día a la semana, cuando faltan al centro un día por motivos personales, están sin practicar actividad física 15 días consecutivos, lo cual dificulta la adquisición de un hábito deportivo saludable, e incrementa el riesgo de abandono.

Los usuarios que tienen un hábito deportivo, son constantes en su frecuencia de asistencia, pero los usuarios que no tienen un hábito deportivo y contratan bonos de uso libre tienen mayor riesgo de abandono (Viñaspre, 2015) debido a que pueden asistir al centro los siete días de la semana, en el horario y días que ellos quieran, pero al no tener una actividad dirigida contratada con horario y días concretos no generan la obligación de organizarse, y el pensamiento *“hoy no puedo ya iré mañana”* se puede transformar en una no utilización de las instalaciones, lo que generaría que el cliente no realizara actividad física, no interaccionara con el personal del centro ni se relacionara con el resto de clientes, es decir, pagaría por un servicio que no usa o usa con muy poca frecuencia. A corto plazo la percepción de la relación calidad/precio de este tipo de clientes empeoraría, la satisfacción disminuiría y en la mayoría de los casos terminarían en un abandono del centro deportivo (Yacout, 2010).

Discusión

Los clientes que asisten a clases colectivas, pádel y bonos combinados (bonos que combinan el uso libre de los espacios deportivos con actividades dirigidas de piscina, clases colectivas y/o pádel) representan el 30% de las bajas frente al 36,7% de actividades de piscina y el 34,3% de bonos de uso libre. El área de piscina mueve un volumen de clientes muy elevado respecto al resto de áreas, por lo tanto proporcionalmente se puede considerar normal que el número de bajas también tenga este comportamiento. Como se ha comentado en el apartado 6.4. los clientes de clases colectivas y pádel han sido los que mayor permanencia tenían en el momento de solicitar la baja, y los que menor porcentaje de bajas representan. En las actividades dirigidas la interacción del cliente con los diferentes miembros del club, sobre todo con el profesor, así como la relación con los compañeros de grupo mejora el aspecto social, relacional y emocional de los usuarios (Segar et al, 2017), lo cual se ve reflejado en la fidelización de los mismos.

Dados los resultados obtenidos en este estudio, se podría decir que si la persona tiene entre 18 y 34 años, es hombre, tiene la posibilidad de venir más de 4 días a la semana al centro, no participa en ninguna actividad colectiva, y su cuota supera los 50 euros, tiene muchas posibilidades de darse de baja sobre todo en el segundo semestre del año. Mientras que las personas mayores de 50 años, mujeres, que participan en actividades dirigidas, que asisten al centro dos días en semana y que su cuota no supera los 50 euros, tiene un porcentaje mayor de fidelidad. Los menores de 17 años, que participan en actividades dirigidas de piscina, que asisten al centro un día en semana y que su cuota no supera los 50 euros tienen muchas posibilidades de darse de baja sobre todo en el tercer trimestre del año, con la llegada de las vacaciones escolares.

7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones.

En relación al objetivo general de esta tesis, “analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física por los que causan baja los clientes de un centro deportivo privado, un centro fitness ubicado en un recinto educativo, que compagina la vida escolar con la apertura de sus instalaciones al público, con la finalidad de desarrollar programas de fidelización” las conclusiones han sido:

- ✓ Los cinco motivos que tienen mayor peso en el abandono son: 1) Los problemas de salud; 2) Los motivos personales; 3) La incompatibilidad de horarios; 4) Los motivos laborales/estudios; y 5) El cambio de domicilio.
- ✓ El criterio más potente de clasificación en el modelo de predicción de bajas es la edad, seguido de los trimestres del año en los que se generan las bajas.

En base al objetivo “conocer los motivos de abandono de la práctica de actividad física en función del género” las conclusiones han sido:

- ✓ El porcentaje de mujeres que abandona la práctica deportiva es superior al de los hombres.
- ✓ Las mujeres aluden a los problemas de salud y la incompatibilidad de horarios como motivos por los que solicitar la baja de forma significativa respecto a los hombres que abandonan la práctica por motivos laborales o estudios.
- ✓ Las mujeres asisten más a actividades dirigidas con una frecuencia de 1, 2 o 3 días, frente a los hombres que prefieren contratar bonos de uso libre.

En función del objetivo “analizar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en relación a la edad de los clientes” las conclusiones han sido:

Conclusiones

- ✓ El tiempo de permanencia es significativamente mayor conforme más edad tienen los clientes.
- ✓ Los menores de edad abandonan la práctica sobre todo en el último trimestre de la temporada, y aluden la llegada del verano y las vacaciones como motivos para solicitar la baja. Los adultos y mayores se dan más de baja en el segundo trimestre de la temporada.
- ✓ Son los factores socio-culturales los que condicionan los motivos de baja en función de la edad. Se puede observar que los motivos de abandono evolucionan con la edad, de tal manera que en el caso de los sujetos más jóvenes influyen aspectos laborales, incompatibilidad de horarios y cambio de domicilio. A medida que aumenta la edad influyen más los aspectos económicos; para finalmente, en los clientes de mayor edad influye más la insatisfacción del servicio y la no utilización de las instalaciones.

En relación al objetivo “evaluar cómo varían los motivos de abandono de la práctica de actividad física en función de la antigüedad del cliente en el centro” las conclusiones han sido:

- ✓ Los jóvenes de entre 18 y 35 años se dan de baja antes. Al contrario, los grupos de mayores de 35 años y mayores de 50 años tienen una antigüedad superior a la media.
- ✓ Los usuarios de actividades dirigidas, como consecuencia del contacto directo con los profesores y de un seguimiento más personalizado, tiene una probabilidad de abandono menor.
- ✓ El pagar cuotas más elevadas y tener menos contacto directo con los profesores, incrementa el riesgo de abandono.

En base al objetivo “estudiar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en relación al precio de la actividad” las conclusiones han sido:

- ✓ El grupo de edad comprendido entre los 18 y 34 años paga significativamente más que el resto de grupos, siendo el grupo con mayor porcentaje de abandono.
- ✓ Los usuarios que más pagan en el momento de abandonar el centro están inscritos a bonos de uso libre, y se dan de baja en mayor proporción por motivos de cambio de domicilio/vivir lejos.
- ✓ Los clientes que pagan menos aluden en más ocasiones el motivo de “Incompatibilidad de Horarios” y de “Viajes/Vacaciones/Verano”.

En función del objetivo “contrastar los motivos de abandono de la práctica de actividad física en función del tipo de actividad (uso libre o actividad dirigida) y frecuencia semanal” las conclusiones han sido:

- ✓ Los clientes que participan en actividades dirigidas tienen menos probabilidad de abandono que los que entrenan individualmente de forma libre.
- ✓ La frecuencia de asistencia influye en la fidelización del cliente, duplicándose el grado de fidelización en usuarios que asisten al centro 2 días a la semana frente a los clientes que asisten con una frecuencia de 1 día a la semana.

7.2. Limitaciones del estudio

Las limitaciones de los trabajos de investigación son un incentivo para futuras líneas de estudio. El objetivo de este apartado es recoger los aspectos que han limitado en alguna medida este trabajo de investigación.

La primera limitación del estudio ha sido la muestra, compuesta por clientes de un sólo centro deportivo. Una muestra de mayor tamaño contemplando clientes de varios centros ubicados en entornos escolares, que compaginen la actividad escolar con la apertura de sus instalaciones al público, habría permitido obtener datos comparativos de la población.

Conclusiones

La segunda limitación del estudio ha sido no analizar si los clientes que abandonan el centro deportivo también abandonan la práctica o continúan realizando actividad física en espacios abiertos o en otros centros deportivos. Estos datos son un factor importante a la hora de desarrollar programas de fidelización, conocer si los clientes están satisfechos o no, y si a pesar de estarlo deciden abandonar el centro por otra instalación deportiva.

No existen estudios de abandono en centros de similares características, lo cual ha sido una limitación a la hora de comparar o discutir resultados. Los estudios realizados hasta la actualidad en centros educativos están orientados al análisis de las actividades escolares o extraescolares, y los realizados en centros deportivos no están relacionados con el entorno escolar.

La última encuesta de hábitos deportivos en España desarrollada por el MECD en el año 2015, aunque es una encuesta nacional no se han respetado las pautas metodológicas seguidas en encuestas anteriores (García Ferrando y Llopis, 2010). Se han utilizado los datos con cautela dado que se ha considerado, por la proximidad de los mismos, que eran de interés para el desarrollo de este estudio.

Y como última limitación destacar que el protocolo seguido para conocer el motivo real de abandono de la práctica deportiva, basado en recoger la información que facilita el cliente en el momento de solicitud de la baja y en la información que facilita transcurrido un tiempo por teléfono, debería ser contrastado con la utilización de una escala validada para tal fin, pero actualmente no existe ninguna adaptada al tipo de centro objeto de estudio.

7.3. Futuras líneas de investigación.

Este estudio ha considerado los motivos de abandono de una instalación deportiva ubicada en un entorno escolar. Futuras líneas de investigación podrían considerar:

- ✓ Estudios en diferentes centros deportivos ubicados en entornos escolares y en otros ámbitos educativos, dentro de todo el territorio nacional.
- ✓ Desarrollar y validar una escala de valoración de la calidad y satisfacción percibida por el cliente de centros deportivos ubicados en entornos escolares.
- ✓ La rotación del personal de los centros deportivos, dado que es un elemento de fidelización fundamental en los servicios deportivos. Analizar los motivos de abandono considerando los cambios de personal a lo largo de las temporadas permitiría obtener resultados de estudios longitudinales muy enriquecedores.
- ✓ Contrastar los motivos de abandono de la práctica de actividad física con un análisis de la calidad percibida por los clientes a través de cuestionarios validados en determinados momentos de su permanencia en el club, es decir, a través de históricos de análisis de la calidad percibida, con la finalidad de estudiar la evolución de la misma desde la entrada del cliente al club deportivo hasta el momento del abandono.
- ✓ Estudiar las tasas de re-altas, es decir, los clientes que vuelven a incorporarse a los centros deportivos tras haber causado baja en el pasado. Sería interesante analizar los motivos por los que causaron baja y el tiempo que tardan en volver a incorporarse.
- ✓ Estudiar el sexo y edad de los acompañantes habituales de los menores de edad, para poder analizar en profundidad los motivos de abandono de la práctica deportiva del grupo de menores de 17 años, en función de la edad y género de sus acompañantes.
- ✓ Sería interesante analizar los riesgos de abandono que presenta el cliente al inscribirse a un centro deportivo y contrastarlos con los motivos de abandono de la práctica.

8. APLICACIONES PRÁCTICAS

8.1. Aplicaciones prácticas.

Conocer los motivos de abandono de la práctica deportiva en centros fitness ubicados en recintos escolares permitirá a los gestores adaptar los servicios a la demanda de la población, lanzar campañas de comunicación más efectivas, así como crear y mejorar los programas de fidelización. En base a los resultados obtenidos en este estudio a continuación se plantean algunas estrategias básicas a considerar para mejorar la permanencia de los clientes en centros deportivos de características similares al centro objeto de estudio.

Para desarrollar una estrategia de fidelización el gestor deportivo primero tiene que conocer el alcance de la situación de los clientes en los centros deportivos: 1) La vida media de los clientes; 2) La tasa de rotación o retención; 3) Tipo de servicio que perciben; 4) El precio que pagan; 6) Frecuencia de asistencia semanal; y 7) Perfil demográfico de los clientes. Una vez analizado el alcance de la situación se aportarán soluciones en ventas, marketing, y se ayudará en el desarrollo de la experiencia del cliente con los procedimientos, políticas y sistemas de los que se dispongan para lograr el objetivo "la retención del cliente".

Como herramientas clave para el desarrollo de programas de fidelización en centros deportivos ubicados en entornos escolares el gestor deportivo debería considerar:

- ✓ Establecer un sistema de detección de alarmas a través de todo el personal que trabaje en el centro deportivo. Cuando un trabajador detecte una alarma en un cliente (e.g.; no asistencia al centro con la misma frecuencia que lo hacía habitualmente, un traslado de alguna queja por parte del cliente, un comentario del cliente sobre un problema personal o cambio de trabajo/vivienda, etc.) el centro deportivo debería disponer de un protocolo de actuación con la finalidad de ser proactivos y no esperar a que el cliente solicite la baja.

- ✓ Implantar en la plantilla un sistema de contactos de valor (Viñaspre, 2015). Desde los profesores o técnicos deportivos hasta el personal de recepción, limpieza y mantenimiento, los cuales deben establecer entre 4 y 7 contactos de valor al día. Los contactos de valor con el cliente no consisten en saludar al cliente todos los días, lo cual estará determinado en el protocolo de atención al cliente de los centros deportivos, sino en establecer una conversación de calidad y corta duración, donde el cliente pueda expresar a diario o cuando el mismo considere su satisfacción o insatisfacción con los servicios, donde el cliente se sienta importante.
- ✓ Ofrecer un protocolo de bienvenida del nuevo usuario, con un seguimiento muy personalizado durante los dos o tres primeros meses, sobre todo en los bonos de uso libre de los espacios, hasta que desarrolle un hábito de práctica que minimice el riesgo de abandono.
- ✓ Desarrollar eventos sociales en las diferentes áreas del centro deportivo, así como entre áreas, e incluso si la propiedad o empresa gestora dispone de varios centros deportivos entre centros.
- ✓ Valorar la implantación de la figura del “Fidelity Manager”, con la finalidad de desarrollar, adaptar y actualizar los programas de fidelización a las necesidades que se vayan detectando de los clientes.

En base a los resultados obtenidos en función del sexo, edad, antigüedad, precio, tipo de actividad y frecuencia de asistencia de los usuarios de centros deportivos fitness ubicados en entornos escolares se proponen las siguientes estrategias de fidelización específicas:

En función del sexo

- ✓ Facilitar formación a los clientes, y especialmente a las mujeres, sobre la importancia de la práctica de actividad física para la salud. Desarrollar eventos puntuales los sábados o domingos en horario de mañana, eventos que combinen la práctica de

actividades dirigidas (*Masterclass*) con pequeñas formaciones teóricas (e.g.; "¿Cómo mejorar tu salud empleando el poco tiempo disponible?"; "Aprende a comer de *tupper*").

- ✓ Desarrollar servicios en la misma franja horaria para padres e hijos.
- ✓ Considerar las ausencias de práctica de actividad física por motivos de salud o por motivos laborales/estudios como "periodos sin actividad", permaneciendo el cliente como usuario y manteniendo la antigüedad con los beneficios asociados. Mantener una relación en el tiempo con el cliente, contactando cada cierto tiempo con él para ver como evoluciona su salud, ofreciéndole realizar la recuperación de su lesión en el centro, etc., pueden ser acciones que hagan que el cliente vuelva a incorporarse al centro antes.

En función de la edad

- ✓ Implantar actividades dirigidas de corta duración en los bonos de uso libre, enfocadas a los jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y 34 años, adaptadas a sus necesidades. El objetivo es que los clientes de uso libre de los espacios puedan realizar actividades en grupo, interaccionen con el profesor y con los clientes, y establezcan vínculos de relación dentro del centro deportivo.
- ✓ Ofrecer bonos de uso libre asociados a la participación gratuita en "actividades *express*", actividades de corta duración a las que pueden asistir libremente sin necesidad de reservar de lunes a domingo.

En función de la antigüedad

- ✓ Desarrollar un programa para premiar o reconocer la antigüedad de los clientes, especificando beneficios en función de la edad y sexo de los clientes.
- ✓ Los beneficios no tienen porqué ser económicos, se pueden realizar reconocimientos a través de identificaciones de acceso al centro deportivo diferentes o a través de una

llamada de agradecimiento, o permitiendo que en periodos vacacionales el cliente con una antigüedad superior a 12 meses pueda venir con invitados, o convirtiéndonos en su centro de recepción de paquetes, etc. El cliente tiene que sentir que premiamos su fidelidad. Este reconocimiento el gestor debe buscar que no suponga un incremento elevado de costes, buscando alternativas económicas.

En función del precio

- ✓ Introducir cuotas más económicas asociadas al uso de los espacios deportivos y/o actividades dirigidas en horas valle, horas de baja afluencia de clientes.
- ✓ Ofrecer servicios con precios más reducidos para todo el personal docente, profesores del club deportivo y personal de servicios auxiliares (personal de cocina, limpieza, etc.) del centro educativo ubicado en el mismo recinto. El personal del colegio puede convertirse en los mejores comerciales del centro educativo. A nivel económico se debe considerar el riesgo que conlleva la aplicación de descuentos o cuotas reducidas en colectivos que representan un porcentaje elevado entre los clientes.
- ✓ Instaurar cuotas familiares en función del número de miembros.

En función del tipo de actividad

- ✓ Promover entrenamientos en grupos reducidos, centrados en el desarrollo de actividades específicas en función de la edad e intereses de los clientes (e.g.; "Entrenamientos de alta intensidad para jóvenes"; "Movilidad y fuerza para mayores"; "Zumba-Pilates para niños (actividades de mayores adaptadas para niños).
- ✓ Fomentar la participación en actividades dirigidas de los clientes de uso libre de los espacios a través de la propuesta de pequeños eventos puntuales en horas de máxima afluencia de clientes (actividad dirigida de 15-20 minutos al aire libre).
- ✓ Sacar al cliente de la rutina habitual, para lo cual se pueden plantear "ejercicios del día" lo cual es una novedad. El usuario aunque tiene una rutina de entrenamiento en

el gimnasio o en la piscina, todos los días tiene un ejercicio nuevo que incluir en su entrenamiento.

- ✓ Desarrollar actividades temáticas en función de las épocas del año (navidad, carnaval, el día de los enamorados, etc.).
- ✓ En función de la edad de los clientes implantar clases temáticas los últimos viernes de cada mes (fiesta de los años 60 con música y caracterización de todos los participantes, gymkhanas temáticas con la aplicación de habilidades y/o ejercicios aprendidos en el entrenamiento habitual, etc.).

En función de la frecuencia semanal

- ✓ Realizar un seguimiento de la práctica semanal de los clientes estableciendo un sistema de alertas, a través del cual cuando un cliente disminuya su práctica deportiva el centro contacte con él, estudie la nueva situación del cliente y le facilite alternativas que mejor se adapten a su nueva situación, o le motiven para volver a la práctica.
- ✓ Motivar la asistencia a través de la propuesta de retos mensuales, pequeños objetivos planteados a modo de competición entre clientes. En función de la edad y sexo se deben proponer retos saludables donde se premie la constancia del cliente. Los premios de cada reto pueden ser objetos que implique un pequeño coste para el centro (camisetas, toallas, etc.), o pueden ser servicios gratuitos en el centro deportivo para el cliente (sesión de fisioterapia o nutrición) o para sus familiares o amigos (una semana gratuita para entrenar con la persona elegida por el cliente).

9. REFERENCIAS

- Abbasy, I.N. (2014). Socio-cultural Barriers to Attaining Recommended Levels of Physical Activity among Females: A Review of Literature. *Quest*, 66(4), 448-467.
- ABC (2016). La cuesta de enero será menos dura que en años anteriores (7 de enero de 2016). *ABC*. Recuperado de: http://www.abc.es/economia/abci-cuesta-enero-sera-menos-dura-anos-antiores-201601072115_noticia.html
- Alcaide, J.C. (2002). *Alta fidelidad*. ESIC.
- Afthinos, Y., Theodorakis, & Nassis, P. (2005). Customer's expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), 245 - 258.
- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M., y Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 81-95.
- Alexandris, K. (2002). The influence of perceived service quality on customer satisfaction and service loyalty: an empirical study in the fitness industry. *17th Annual North American Society for Sport Management Conference*, Mayo-Junio.
- Allender, S., Cowburn, G., & Foster, C. (2006). Understanding participation in sport and physical activity among children and adults: a review of qualitative studies. *Health Education Research*, 21, 826-35. doi:10.1093/her/cyl063.
- Amin, T.T., Suleman, W., Ali, A., Gamal, A., & Al Wehedy, A. (2011). Pattern, prevalence, and perceived personal barriers toward physical activity among adult Saudis in Al-Hassa, KSA. *Journal of Physical Activity and Health*, 8, 775-84.
- Angosto, S. (2014). *Diseño y validación de un cuestionario sobre calidad percibida en eventos deportivos populares* (Trabajo fin de Máster). Universidad de Murcia.
- Angosto, S., López, J.M. y Díaz, A. (2016). Una escala para la evaluación de la calidad percibida por participantes en eventos deportivos populares (CAPPEP V2.0). *Journal of Sports Economics & Managament*, 6(2), 69-84.

Referencias

- Azkariazad, M. H., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 17-31.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Barra, A. (2007). El RevPAR y el GOPPAR desde el punto de vista de la Inversión. Recuperado el 18 de septiembre, 2009. Disponible en: <http://www.albertbarra.com>
- Barriopedro, M. I., y Muniesa, C. (2012). *Análisis de datos en las ciencias de la actividad física y del deporte*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Barros, C., & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Basterfield, L., Gardner, L., Reilly, J. K., Pearce, M. S., Parkinson, K. N., Adamson, A. J., Reilly, J. J. & Vella, S. A. (2016). Can't play, won't play: longitudinal changes in perceived barriers to participation in sports clubs across the child-adolescent transition. *BMJ Open Sport Exercise Medicine*, 2(1), e000079. doi: 10.1136/bmjsem-2015-000079.
- Bates, M. (2008). *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities* (2ª. Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bedford, P. (2009). Retain & gain: Keeping your members engaged. Paper presented at the A Global Perspective: Challenges & Opportunities for Membership Growth & Retention, San Francisco.
- Bernal, A. (2014). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: Calidad, valor percibido y satisfacción como factores determinantes* (Tesis de doctorado). Universidad Pablo Olavide, Sevilla.
- Biggs, D., Ville, B., & Suen, E. (1991). A method of CHOOSING multiway partitions for classification and decisión tres. *Journal of Applied Statistics*, 18(1), 49-62.

- Bodet, G. (2012). Loyalty in Sport Participation Services: An Examination of the Mediating Role of Psychological Commitment. *Journal of Sport Management*, 26, 30-42.
- Booth, M., Bauman, A., & Owen, N. (2002). Perceived barriers to physical activity among older Australians. *Journal of Aging and Physical Activity*, 10(3), 271-280.
- Boudon, R. (2012). Factores que influncian la lealtad de los clientes. *Mercado Fitness*, 54. Recuperado de: <http://www.mercadofitness.com/wp-content/uploads/2012/10/revista-54.pdf>
- Bouroche, J.M., y Tennenhaus, M. (1972). Some Segmentation Methods. *Metra*, 7, 407-418.
- Brady, M.K., & Cronin, J.J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: Ahierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49. doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of Human Development*. Cambridge, Harvard University Press. (*La ecología del desarrollo humano*. Barcelona, Ediciones Paidós, 1987).
- Cáceres, P. (2003). Análisis de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psico Perspectivas*, 2, 53-82.
- Calabuig, F. (2005). *La calidad percibida en los servicios náuticos de la Generalitat Valenciana* (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia, Valencia.
- Calabuig, F., Crespo, J., y Mundina, J. (2012). Efecto del coste percibido, la calidad de servicio y la satisfacción sobre las intenciones futuras del espectador. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 619-636.
- Calabuig, F., Molina, N., y Nuñez, J. (2012). An initial application of the three-dimensional service quality model in sport centres. E-balonmano.com: *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8(1), 67-81.

Referencias

- Calabuig, F., Mundina, J., y Crespo, J. (2010). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 66-70.
- Calabuig, F.; Quintanilla, I., y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 10(4), 25-43.
- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestió i promoció.
- Capdevila, L. (2005). *Actividad física y Salud*. Barcelona, España: Miracle.
- Capdevila, L., Niñerola, J., y Pintanel, M.(2004) Motivación y actividad física: el autoinforme de motivos para la práctica de ejercicio físico (AMPEF). *Revista de Psicología del Deporte*, 13(1), 55-74.
- Caperchione, C.M., Chau, S., Walker, G.J., Mummery, W.K. & Jennings, C. (2015). Gender-Associated Perceptions of Barriers and Motivators to Physical Activity Participation in South Asian Punjabis Living in Western Canada. *Journal of Physical Activity & Health*, 12(5), 686-93. doi: 10.1123/jpah.2013-0208.
- Caperchione, C.M., Kolt, G.S., Tennent, R., & Mummery, W.K.(2011).Physical activity behaviours of culturally and Linguistically Diverse (CALD) women living in Australia: A qualitative study of socio-cultural influences. *Biomedical Center Public Health*, 11, 26-36.
- Consejo de Europa (1992). Carta Europea del Deporte.
- Casimiro, A.J. (2002). *Hábitos deportivos y estilo de vida de los escolares almerienses*. España: Universidad de Almería.
- Cecchini, J. A., Méndez, A., y Muñiz, J. (2002). Motives for practicing sport in Spanish school children. *Psicothema*, 14(3), 523-531.

- Celestino, A., y Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness. Estudio empírico en centros de la Comunidad de Madrid. Motricidad. *European Journal of Human Movement*, 29, 115-132.
- Cerin, E., Leslie, E., Sugiyama, T., & Owen, N. (2010). Perceived barriers to leisure-time physical activity in adults: an ecological perspective. *Journal of Physical Activity and Health*, 7(4), 451-459.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Chinn, D.J., White, M., Harland, J., Drinkwater, C., & Raybould, S. (1999). Barriers to physical activity and socio-economic position: implications for health promotion. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 53, 191-192.
- Collishaw, M. A., Dyer, L., & Boies, K. (2008). The authenticity of positive emotional displays: Client responses to leisure service employees. *Journal of Leisure Research* 40(1), 23-46.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Colmenares, O. A., y Saavedra, J. L. (2007). Aproximación técnica de los modelos conceptuales de la calidad de servicio. *Revista Técnica Administrativa*. Buenos Aires, 6(4), 138-175.
- Comisión Europea (2014). *Special Eurobarometer 412: Sport and Physical Activity*. Bruselas, Belgica: European Commission.
- Comunidad Escolar (11 de octubre de 2005). Conciliar la vida laboral con la familiar. *Comunidad Escolar, periódico digital de información educativa*, 773. Recuperado de: <http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/773/info4.html>
- Contreras, O. (2006). *La actividad física como respuesta a los trastornos de la salud*. Trabajo presentado en el IV Congreso Nacional de Deporte en Edad Escolar. Excelentísimo Ayuntamiento de Dos Hermanas, Sevilla.
- Cooper, K. (1968). *Aerobics*. Nueva York: Bantam Books.

Referencias

- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. W., (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (2ª. Ed.). Oxford: Butterworth.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Re-Examination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-58.
- Crosby, B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Méjico: Editorial Continental, S.A.
- Decreto 80/1998, de 14 de mayo, por el que se regulan las condiciones higiénico-sanitarias de las piscinas de uso colectivo en la Comunidad de Madrid.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & Bosscher, V. D. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77.
- De la Orden, C. (2011). *La satisfacción del turista cultural enológico: causas y efectos* (Tesis de Doctorado). Universidad de Huelva.
- Deming, E. (1989). *Out of the crisis*. Cambridge. MA: Institute of Technology Press.
- Department of Health and Human Services (2008). *Physical Activity Guidelines for Americans*. Washington DC: U.S. Department of Health and Human Services.
- Dhurup, M., Singh, P., & Surujlal, J. (2006). Customer Service Quality at Commercial Health and Fitness Centres. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation*, 28(2), 39-54.
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Diputación Foral de Vizcaya (2008). Fidelización y marketing relacional en el ámbito de los centros deportivos (Monografía). *Cuadernos del deporte*. Recuperado de: http://www.bizkaia.eus/Kultura/kirolak/pdf/ca_marketing_2008.pdf?idioma=CA

- Dorado, A., y Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.
- Duque, O. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25) 64-80.
- Educo (2015). Crisis y efecto dominó ¿Quedan piezas por caer? El bienestar infantil, abuelas y abuelos en la brecha. *Educo*, septiembre 2015.
- Eggert, A., y Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- El Mundo (15 de marzo de 2016). Se dispara el número de españoles que se va a estudiar al extranjero. Recuperado de :
<http://www.elmundo.es/f5/campus/2016/03/15/56e875a022601d00448b466e.html>
- Erciş, A., Ünal, S., Candan, F. B., y Yildirim, H. (2012). The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 1395-1404.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3ª ed.). Londres: Sage.
- Flintoff, A. (2003). The School Sport Co-ordinator Programme: Changing the Role of the Physical Education Teacher? *Sport, Education and Society*, 8(2), 231-250.
- FNEID. (2013). II Barómetro repercusión de la subida del IVA. Recuperado de:
<http://www.fneid.es/noticias/noticias3/210-iibarometro-repercusion-de-la-subida-del-iva.html>
- Francesc, J. (2008). Fenómeno low cost: el impacto en el factor precio. Deusto S.A. ediciones
- Gallardo, L. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallardo, L., Peñas, L., y Rodríguez-Cañamero, S. (2015). *¿Dónde se dirigen los ex-clientes de los centros deportivos?* Toledo: Grupo IGOID.

Referencias

- Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S., Hernando-Barrio, E., y Peñas, L. (2016). Impacto del comportamiento de los ex-clientes de centros deportivos por tipo de cuota. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 43-46.
- Gálvez, P., y Morales, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 123-130.
- García, J. (2007). *Usuarios de Macro Gimnasios Privados*. Trabajo presentando en el IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física, Abril, Córdoba.
- García, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor* (Tesis de Doctorado). Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias de la Educación, Sevilla.
- García, J., Bernal, A., Lara, A. y Galán, P. (2013). La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros deportivos fitness. *Escritos de psicología*, 6(2), 26-34.
- García, J., Sañudo, B., Martín, D. y Cepeda, G. (2011). *Perfil del usuario mayor en centros de fitness privados*. Trabajo presentado en el IV Congreso Internacional de Actividad Físico Deportiva para Mayores, Marzo, Málaga.
- García, J., Cepeda, G., y Martín D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 303-319. Recuperado de <http://www.rpd-online.com/article/view/969/877>.
- García Ferrando, M., y Llopis, M. (2011). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España*. Ideal democrático y bienestar personal. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M. (2006). *Posmodernidad y Deporte: Entre la individualización y la masificación*. *Encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles 2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes y Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Granda, J.; Montilla, M.; Barbero, J. C.; Mingorance, A., & Alemany, I. (2010). Frecuencia de práctica y motivos de participación/no participación en actividades físicas en función del género de escolares de 10-12 años de Melilla. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 21(6), 280-296.
- Greenwell, C. T., Brownlee, E., Jordan, J. S., & Popp, N. (2008). Service fairness in spectator sport: the importance of voice and choice on customer satisfaction. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 71-78.
- Grewal, D., Monroe, K., & Krishnan, R. (1998). The effects of price comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62, (April), 46-59.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gunnell, K. E., Brunet, J., Ala, E. K., & Bélanger, M. (2015). Measuring Perceived Barriers to Physical Activity in Adolescents. *Pediatric Exercise Science*, 27(2), 252-61. doi: 10.1123/pes.2014-0067
- Hendry, P., Solmon, M., Choate L., Autrey, P., & Landry J.B. (2010). Midlife women's negotiations of barriers to and facilitators of physical activity: implications for counselors. *Adultspan Journal*, 91(1), 50-64
- Hernández, A. (2012). El valor percibido por el consumidor: Conceptualización y variables relacionadas. Camino para el éxito de un negocio. 3 *Ciencias Empresa*, 4.
- Hernández, J. L. y De Andrés, F. (1981). *Las instalaciones deportivas en los centros escolares*. Madrid: Consejo Superior de Deportes y Ministerio de Educación y Ciencia.
- Hernández-Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10(2), 179- 196
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 118-129.

Referencias

- Howat, G., Crilley, G., Absher, J., & Milne, L. (1996). Measuring customer service quality in sport an leisure centers. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Huete, L., Serrano, J., y Soler I. (2003). *Servicios y beneficios*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Hur, W., Kim, M., y Kim, H. (2014). The role of brand trust in male customers' relationship to luxury brands. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114(2), 609-624.
- Ibáñez, S. (1995). *Plan de extensión de la Educación Física y del deporte escolar en centros docentes no Universitarios*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- Imbroda, J. (2014). *Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación, Málaga.
- Instituto Nacional de Estadística (2012). *Estructura Demográfica Empresarial. Directorio Central de Empresas*. INE. Notas de prensa. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/np732.pdf> (Consultado el 20/09/2016).
- Instituto Nacional de Estadística (2015). *Edad Media a la Maternidad por orden del nacimiento según nacionalidad (española/extranjera) de la madre*. Cifras INE.
- Instituto Nacional de Estadística (2016). *Padrón. Población por Municipios*. Cifras INE.
- Instituto Nacional de Estadística (2017). *Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE)*. INE. Notas de prensa. Recuperado de: http://www.ine.es/prensa/pere_2017.pdf
- International Health, Raquet & Sportclub Association (2016). *IHRSA's Guide to the Boutique Studio Phenomenon*. USA: IHRSA.
- International Health, Raquet & Sportclub Association (2013). *The IHRSA European Market Report: the size and scape of the health club industry*. Boston: Club Business International.

- International Health, Raquet & Sportclub Association (2011). *The IHRSA Global Report: the state of health club industry*. Boston, MA: Club Business International.
- International Health, Raquet & Sportclub Association (2006). *European Market Report*. Boston: IHRSA.
- International Standar Organization (1995). Quality management and quality assurance. Vocabulary. Norma ISO 8402:1994.
- International Standar Organization (2000). Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. Norma ISO 9000:2000.
- IP Mark (2014). *El estilo de comunicar de Media Markt encaja muy bien con el consumidor español*. Disponible en <http://ipmark.com/el-estilo-de-comunicar-de-media-markt-encaja-muy-bien-con-el-consumidor-espaol-2/>.
- Jodkowska, M., Mazur, J., & Oblacińska, A. (2015). Perceived barriers to physical activity among Polish adolescents. *Przegląd epidemiologiczny*, 69(1), 169-173.
- Juran, J. (1951). *Juran's Quality Handbook*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Quality planning and analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kass, G.V. (1980). An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data. *Applied Statistics*, 29, 119-127.
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-210.
- Kothnadaraman, P., & Wilson, D.T. (2001). "The future of competition value creating networks". *Industrial Marketing Management*, 30(4), 381-389.
- Kotler, P., Camara, D., Grande, I., y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Edición del milenio.
- Ko, Y. J., & Pastore, D.L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quaterly*, 14(2), 84-97.

Referencias

- Kowal, J., & Fortier, M. S. (2007). Physical activity behaviour change in middle-aged and older women: The role of barriers and of environmental. *Journal of Behavioral Medicine*, 30(3), 233-242.
- Lam, E. T. C., Zhang, J.J., & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111.
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. BOE número 249, de 17 de octubre.
- Life Fitness (2015). *Zoom Mercado. Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Contexto, situación y tendencias del sector en España*. Life Fitness Iberia: Barcelona.
- Llorens, J. (2011). *La lealtad de los aficionados al fútbol. Una explicación en base al valor percibido de marca de su equipo y de su nivel de implicación* (Tesis de Doctorado). Universitat Jaume I, Castellón.
- Londoño, B. (2014). *Impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación sobre la lealtad al establecimiento minorista* (Tesis de Doctorado). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: Un estudio cualitativo. *Revista Agua Gestión*, 53, 30-36.
- López, I. (2011). Aprovechamiento en horario no lectivo de instalaciones deportivas de colegios de Educación Primaria. *Apuntes Educación Física y Deportes*, 103(1), 83-90.
- Lorenzo, B. y Lorenzo, A. (2016). Una Nueva Perspectiva del Origen del Club Deportivo en Madrid (1833-1936). *Kronos*, 15(1).
- Luna-Arocas, R. (2001). El papel de las promociones, las relaciones públicas y el marketing directo en los servicios deportivos. *Lecturas: Educación física y deportes*, 34.

- Luna-Arocas, R., Mundina, J., y Gómez, A. (1998). *La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: el Neptuno-1*. En Martínez del Castillo, J. (comp.), *Deporte y Calidad de Vida*. (279-290). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Madgison, J. (1993). *SPSS for Windows CHAID release 6.0*. Chicago, SPSS Inc.
- Mansfield, E. D., Ducharme, N., & Koski, K. G. (2012). Individual, social and environmental factors influencing physical activity levels and behaviours of multiethnic socio-economically disadvantaged urban mothers in Canada: A mixed methods approach. *International Journal of Behavior and Nutrition for Physical Activity*, 9, 42.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Mayor, J. M., Martínez-Tur, V, y Moliner, C. (2008). Tangibles as predictors of customer satisfaction: A field survey study in sport services. *Psicothema*, 20.
- Martín, D., Gremler, D., Washburn, J. y Cepeda, G. (2010). Reframing customer value in a service-based paradigm: an evaluation of a formative measure in a multi-industry, cross-cultural, context. Springer-Verlag Berlin Heidelberg: *Handbook of Partial Least Squares*. Springer Handbooks of Computational Statistics.
- Martín, M., Martínez del Castillo, J., Barriopedro, M.I., Jiménez-Beatty, J. E., Lopez de Subijana, C., y Rivero, A. (2015). Innovaciones en la oferta deportiva para personas adultas en España: Diferencias de género en la demanda latente. *International Journal of Social Sciences of Physical Activity, Game and Sport*, 3(5), 5-30.
- Martínez, J.A., y Martínez, L. (2009). La calidad percibida en servicios deportivos; mapas conceptuales de marca. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(35), 232-253.
- Martínez, J.A., y Martínez, L. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 41-58.

Referencias

- Martínez, E. J., Ruiz, A., García, F., Salas, J., y Latorre, P. (2013). *Análisis del desplazamiento empleado por los adolescentes para ir al instituto*. Trabajo presentado en el XIV Congreso Internacional sobre Psicología del deporte, Jaén, España.
- Martínez del Castillo, J., Jiménez-Beatty, J.E., Campos, A., Del Hierro, D., y González, M^a (2007). Barreras organizativas y sociales para la práctica de actividad física en la vejez. *European Journal of Human Movement*, 19, 13-35.
- Martínez-Gómez, D., Ruiz, J., Ortega, F. *et al.* (2010). Recommended levels of physical activity to avoid an excess of body fat in European adolescents: the HELENA Study. *American Journal of Preventive Medicine*, 39, 203-211.
- Martínez-Gómez, D., Veiga, O., Gómez-Martínez, S., Zapatera, B., Calle, M. & Ascención, M. (2011). Behavioural correlates of active commuting to school in Spanish adolescents: the AFINOS study (Physical Activity as a Preventive Measure Against Overweight, Obesity, Infections, Allergies, and Cardiovascular Disease Risk Factors in Adolescents). *Public Health Nutrition*, 14(10), 1779-1786.
- Martínez-Tur, V., Peiro, J. M., y Ramos, J. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J.M., y García-Buades, E. (2001). Relationships among perceived justice, customers' satisfaction and behavioural intentions: The moderating role of sex. *Psychological reports*, 88, 805-812.
- Mathews, A. E., Laditka, S. B., Laditka, J. N., Wilcox, S., Corwin, S. J., Liu, R., Friedman, D. B., Hunter, R., Tseng, W., & Logsdon, R. G. (2010). Older adults' perceived physical activity enablers and barriers: a multicultural perspective. *Journal of Aging and Physical Activity*, 18(2), 119-140.
- McDonald, M. A., Sutton, W. A., & Milne, G. R. (1995). TeamqualTM: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.

- McLeroy, K. R., Bibeau, D., Steckler, A., & Glanz, K (1988). An ecological perspective on health promotion programs. *Health Education Quarterly*, 15(4), 351-377.
- Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC) (2016). Encuesta de hábitos de consumo 2016.
- Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física Universidad de Antioquía*, 2(2).
- Mete, B. E., Imamoglu, A. F., & Çakmak, Y., (2011). A study on perceived service quality at university. *Beden Egitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 196-202.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015*. Madrid: Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte junto con el Consejo Superior de Deportes.
- Mohd, A., Falah, O., & Musallam A. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 13(6), 64-76.
- Montil, M., Barriopedro, M. I., y Olivan, J. (2005). Barreras para la práctica de actividad física en población infantil: un estudio sobre una muestra de la Comunidad Autónoma de Madrid. *Efdeportes.com*, 83. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd83/madrid.htm>
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad de los programas de Actividad Física. *Psicothema*, 17(2), 311 –317.
- Moreno, M. P., Santos, J. A., Ramos, L. A., Sanz, D., Fuentes, J .P., y Del Villar, F. (2002). Aplicación de un sistema de codificación para el análisis de contenido de la conducta verbal del entrenador de voleibol. *Revista Motricidad*, 9, 119-140.

Referencias

- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A., y Orta, A. (2009). Assessing user's motivation in sport centers. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(33), 67-80.
- Niñerola, J., Capdevila, Ll., y Pintanel, M. (2006). Barreras percibidas y actividad física: El autoinforme de barreras para la práctica de ejercicio físico. *Revista de Psicología del Deporte*, 15(1), 53-69.
- Nuviala, A., Tamayo, J.A., Iranzo, J., y Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- Nuviala, A., Grao-Cruces A., Pérez-Turpin J.A., & Nuviala R. (2012). Quality, satisfaction and perceived value in groups of users of sports organizations in Spain. *Kinesiology*, 44(1), 94-103.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J.A., Nuviala, R., Álvarez, J., y Fernández-Martínez, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2) / Design and analysis of the valuation questionnaire of sports services (EPOD 2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(51), 419-436.
- Nuviala, A., García, J., Bernal, A., Grao, A., Teva, M. R., y Pérez R. (2014). Adaptación y validación de la escala de intenciones futuras de comportamiento en usuarios de servicios deportivos. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-25.
- Nuviala, A. y Nuviala, R. (2005). Abandono y continuidad de la práctica deportiva escolar organizada desde la perspectiva de los técnicos de una comarca aragonesa. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 5(19), 295-307.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Ruiz-Alejos, C., Nuviala, R. y Dalmau, M. (2017). Adaptación y validación del cuestionario Epod 2.1 a usuarios libres de centros deportivos. *Retos*, 31,

- 40-45. Nuviala, A., Tamayo, J.A., Nuviala, R., González, J.A., y Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física. Deporte y Recreación*, 18, 82-87.
- Observatorio de Emancipación (2016). *Observatorio de Emancipación*. Consejo de la Juventud de España, Madrid.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Palco 23 (2016). Las grandes tendencias del 2016. *El diario económico del negocio del deporte*, 30-31.
- Papadimitriou, D. A., & Karateroliotis, K. (2000). The service expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-164.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64, 2-40.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Pardo Merino, A. y San Martín, R. (2008). *Análisis de datos en psicología II*. Madrid: Pirámide, D.L.
- Pawlowski, C. S., Tjørnhøj-Thomsen, T., Schipperijn, J., & Troelsen, J. (2014). Barriers for recess physical activity: a gender specific qualitative focus group exploration. *BMC Public Health*, 14, 639. doi: 10.1186/1471-2458-14-639.
- Periro, J. M., Martínez-Tur., V., & Ramos, J. (2005). Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal*, 25, 1-17.

Referencias

- Pinillos, J. (2004). Winning the retention battle: Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39-42.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prado-Gascó, V., Bustillo-Casero, P., y Pastor-Barcelo, A. (2016). Propiedades psicométricas de la escala de interacción en las clases dirigidas (EICD). *Intangible Capital*, 12(3), 840-854. doi.org/10.3926/ic.780
- Ramírez, A., Pedro, J., Duque, O., Edison, J., y Rodríguez, C.A. (2013). Lealtad de marca: antecedentes y perspectivas de investigación. *Universidad y Empresa*, 24, 141-163.
- Rauh, M. J. D., Hovell, M. F., Hofstetter, C. R., Sallis, J. F. & Gleghorn, A. (1992). Reliability and Validity of Self-Reported Physical-Activity in Latinos. *International Journal of Epidemiology*, 21, 966-971.
- Real Academia Española (2002). Diccionario Real Academia Española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Reeves, C. A., y Bednar, D. A. (1994). Defininf quality: alternatives and implications. *Academic of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Reichheld, F. (2003). One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, diciembre.
- Reverter, J., y Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. Centros de fitness, Fitness Center, Fitness &Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 90, 59-68.

- Rial, J., Varela, J., Rial, A., y Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte* 18(6), 57-73. Recuperado de: <http://www.cafyd.com/REVISTA/01805.pdf>
- Rodriguez, G., Boned, C., y Garrido, M. (2009). Motivos y barreras para hacer ejercicio y practicar deportes en Madrid. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 26(3):244-254.
- Ruiz-Alejos, C. (2015). *Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte* (Tesis de Doctorado). Universidad de la Rioja.
- Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., Menzel, F., & Lehmkuhler, B. (2016). *European Health & Fitness Market Report 2016*. Europea Active y Deloitte: Alemania.
- Sales, V., y Gil, I. (2007). Valor percibido por el consumidor: Una aplicación en la compra de equipamiento para el hogar. *Estudios sobre el consumo*, 82, 35-48.
- Sallis, J. F. (1995). A behavioural perspective on children's physical activity. En L. W. Y. Cheung, y J. B. Richmond (Eds.), *Child health, nutrition, and physical activity*. Illinois: Human Kinetics.
- Sallis, J., Owen, N., & Fisher, E. (2008). Ecological Models of Health Behavior. In Glanz K, Rimer B and Viswanath K (Eds.). *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*, 4, 465-482.
- Samir, N., Mahmud, S., & Khuwaja, A. (2011). Prevalence of physical inactivity and barriers to physical activity among obese attendants at a community health-care center in Karachi, Pakistan. *Biomedical Center Research Notes*, 4, 174. doi.org/10.1186/1756-0500-4-174
- Sánchez, J. (2008). *Business & Fitness. El negocio de los centros deportivos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez, R. (2008). *La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: Estructura, diferencias individuales y análisis multinivel* (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia.

Referencias

- Sanz, I., Redondo, J. C., Gutiérrez, P., y Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: Elaboración de una escala para su medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Schnell, A., Mayer, J., Diehl, K., Zipfel, S., & Thiel, A. (2014). Giving everything for athletic success! – Sports-specific risk acceptance of elite adolescent athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 15, 165-172.
- Segar, M., Taber, J., Patrick, H., Thai, C., & Oh, A. (2017). Rethinking physical activity communication: using focus groups to understand women's goals, values, and beliefs to improve public health. *BMC Public Health*, 17, 462-475.
- Senlle, A., Gallardo, L., y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Serrano-Gómez, V., Rial, A., García-García, O., y Gambau, V. (2013). QGOLF-9: Escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. *Psicología del Deporte*, 22(1), 111-121.
- Seto, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala de intenciones de comportamiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.
- Silla, G. I. (2007). *Trabajo temporal, inseguridad laboral percibida y sus implicaciones. Factores psicosociales intervinientes* (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia.
- Sports and Fitness Industry Association (2001). Winning the retention battle. Reino Unido.
- Song, Y., Hur, W., & Kim, M. (2012). Brand trust and affect in the luxury brand-customer relationship. *Social Behavior and Personality*, 40(2), 331-338.
- Storbacka, K., Strandvick, T., & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 21-38.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlinnd, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*. Pearson New International Edition.
- Teas, R.K. (1993). Expectations, Performance Evaluation and Customers' Perception of Quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
- Teva-Villen., M. R. (2012). *Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Teva-Villen., M. R., Pérez, R., Grao, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., y Nuviala, A. (2014). Abandono de usuarios de un centro deportivo español: Segmentación. *Movimiento, Porto Alegre*, 20(2), 619-635.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11, 431-438.
- Thomas, J., y Nelson, J. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. España: Paidotribo.
- T-Innova (1993). Software DeporWin. Recuperado de: <http://cp158.wordpress.com/empresa/sobre-nosotros/>
- Triadó, X., y Aparicio, P. (2004). El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en entidades deportivas: un reto actual de consecuencias futuras. *Investigación y Marketing*, 83, 31-38.
- Unión General de Trabajadores (UGT), (2016). *La igualdad salarial, un objetivo pendiente*. Recuperado de: http://www.ugt.es/Publicaciones/Igualdad_salarial_objetivo_pendiente.pdf
- United States Department of Health and Human Services (USDHHS) (1999). *Promoting Physical Activity: A Guide for Community Action*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Valcarce, M. (2015). 3er Informe Gimnasios Low Cost de España. *Revista Body Life*, 1, 18-19.
- Valcarce, M., Madrigal, M. y García L. (2014). La vuelta al Gimnasio. *Revista Body Life*, 5, 15-18.

Referencias

- Vargas, L. (2016). *Barreras para la práctica de actividad física y deportiva en las personas adultas de la Comunidad de Madrid. Desarrollo y validación de un instrumento* (Tesis de Doctorado). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Velandia , F., Ardon, N., y Jara, M. I. (2007). Satisfacción y Calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos. *Revista Gerencia y Salud*, 6(13), 139-168.
- Viñaspre, P. (2015). *Manual de fidelización de clientes en centros fitness*. Wellness & Sport Consulting: Madrid.
- Viñaspre, P. (2013). *Estudio WSC-Precor del nivel de gestión en el sector del fitness en España*. Wellness & Sport Consulting y Precor: Madrid.
- Walter, A., Mueller, T. A., & Helfer, G. (2000). *The impact of satisfaction, trust and relationship value on commitment: theoretical considerations and empirical results*. Proceedings of the 16th IMP Conference, Bath, UK, 7 al 9 de Septiembre.
- Walter, R. T. (2015). Worldwide survey of fitness trends for 2016: 10th Anniversary Edition. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 19(6), 9-18. doi: 10.1249/FIT.0000000000000164
- Walter, R. T. (2016). WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2017. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 20(6), 8-17. doi: 10.1249/FIT.0000000000000252
- Westbrook, R. A. & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 256-261.
- Withall, J., Jago, R., & Fox, K. R. (2011). Why some do but most don't. Barriers and enablers to engaging low income groups in physical activity programmes: Amixed methods study. *Biomedical Center Public Health*, 11, 507.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: developing service bundles. *Sport management review*, 11, 51-75.
- Yacout, O. (2010). Service Quality, Relational Benefits, and Customer Loyalty in a Non-Western Context. *Society for the Advancement of Management*, 75, 4-22.

- Yildiz, S., & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 Scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 13(3), 189-208.
- Young, D. R., He, X., Harris, J., & Mabry, I. (2002). Environmental, policy, and cultural factors related to physical activity in well-educated urban African American women. *Women's Health*, 36, 29–41.
- Zeithaml, V. A (1988). Consumer perceptions of Price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zurift, H. F., Friebe, D., Sppelt, B., Widhalm, K., Remault de Winter A. M., Vaz de Almeida, M. D., ... & Gibney, M. (1999). Perceived benefits and barriers to physical activity in a nationally representative sample in the European Union representative sample in the European Union. *Public Health Nutrition*, 2(1), 153-160.
doi.org/10.1017/S1368980099000208.