



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Análisis de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya

Berta Benito Colio

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



INEFC

Institut Nacional
d'Educació Física
de Catalunya



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

Facultad de Educación

INSTITUT NACIONAL D'EDUCACIÓ FÍSICA DE CATALUNYA

Centro de Barcelona

Programa de Doctorado

Actividad Física, Educación Física y Deporte

ANÁLISIS DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE LOS CENTROS Y CLUBS DEPORTIVOS DE CATALUNYA

Tesis doctoral presentada por:

Berta Benito Colio

Dirigida por:

Dr. Francesc Solanellas Donato

Tutorizada por:

Dr. Carles Ventura Vall-Ilovera

Para optar al título de:

Doctora por la Universidad de Barcelona

Barcelona, 2020

Para ti amama, que nos proteges y guías desde el cielo.

Para ti ama.

Os quiero.

AGRADECIMIENTOS

Todo empezó en primaria, cuando un día llegué a casa diciendo: “Yo de mayor quiero ser cátedra”. Esa no era la palabra correcta ni tampoco era consciente del arduo camino que me esperaba por delante, pero aquellos que me rodeaban entendían lo que quería decir.

Presentar esta tesis, pues, ha sido, es y será cumplir un sueño. Quiero dar las gracias a todas esas personas que lo han hecho posible, acompañándome y aconsejándome durante todo el proceso.

En primer lloc, voldria donar les gràcies al Dr. Francesc Solanellas per obrir-me la porta al món de la recerca i guiar-me a través del seu coneixement en cada pas.

Gràcies també a l'INEFC i a tots els seus professionals per formar-me durant tots aquests anys no només com a estudiant, sinó també com a persona.

A en Dr. Joan Cadefau i a tot el grup de recerca de l'INEFC, per la confiança i tot el suport brindat.

Gràcies al Dr. Xavier Iglesias per *aquella* recomanació.

A la Dra. Maria Teresa Anguera per tots els seus consells i sàvies recomanacions que han servit d'inspiració per a la tesi.

Gràcies també al grup d'experts que no van dubtar en ajudar-me en la validació de l'instrument d'estudi.

Gràcies, també, a l'Alain, la Laura i a l'Hèctor per la seva col·laboració.

Y gracias también a vosotros, familia. Sin vuestro soporte y confianza no hubiera sido posible. Gracias en especial a ti, amaxu. Gracias por enseñarme los valores del trabajo, el esfuerzo y la constancia. Gracias por inculcarme esas ganas de mejorar cada día a través de esa *mágica* exigencia. Gracias por esa conexión tan especial que nos une.

Finalment, gràcies també als amics, els quals m'han donat suport en tot aquest procés entenent que sacrificava el nostre temps personal per complir aquest somni. Gràcies en especial a la Georgina, l'Oriol, en David i en Joan Carles.

RESUMEN

El deporte ha experimentado una gran evolución a lo largo de los años, hecho que se ha reflejado de manera directa en un aumento de la población practicante y en un incremento de la oferta de las instalaciones deportivas.

En mercados en constante evolución y altamente competitivos, la excelencia en la prestación de servicios juega un papel decisivo. De este modo, resulta imprescindible que los centros y clubs deportivos presenten una política comercial definida, orientada a la prestación de un servicio de calidad como elemento diferenciador entre la competencia.

Pese a la importancia de dicha temática, no se ha encontrado literatura que discuta de manera específica la gestión de la política comercial en el ámbito deportivo en nuestro país. Asimismo, tampoco se han hallado estudios del sector que hayan utilizado la técnica del *mystery shopper*. De este modo, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya.

Los resultados de la presente investigación muestran modelos de gestión diferenciados en función de la tipología de centro o club deportivo, siendo los centros deportivos privados los que presentan una política comercial más definida. Las conclusiones del presente estudio pueden ser de interés y de ayuda a los gestores de las entidades deportivas para establecer sus políticas comerciales.

Palabras clave: gestión deportiva; centros y clubs deportivos; política comercial; atención al cliente.

ABSTRACT

Sport has experienced a huge evolution throughout the years, which is directly reflected on an increase in the population engaged in sport, as well as in the supply of sports facilities.

In constantly evolving and highly competitive markets, excellence in service delivery plays a decisive role. Therefore, it is essential that sports centres and clubs present a defined trade policy aimed at providing a quality service as a differentiating element among the competition.

Despite the importance of this topic, no literature has been found that specifically discusses the management of sport trade policy in Catalonia. Furthermore, there are no studies in the sector that make use of the technique of the mystery shopper. Consequently, this research aims to analyse the management of the commercial policy of sports centres and clubs in Catalonia.

The results of this research will show differentiated management models depending on the type of sports centre or club, with private sports centres being the ones with a more defined trade policy. The conclusions of this study could be useful and helpful for the managers of sports entities in order to establish their own trade policy.

Keywords: sport management; sports centres and clubs; trade policy; customer service.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ABREVIATURAS	8
1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	10
1.1. Aproximación preliminar a la temática	10
1.2. La problemática y los resultados que se esperan obtener	11
1.3. Justificación y preguntas de la investigación	12
1.4. Estructura de la investigación	14
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Estado de la cuestión	17
2.1.1. Evolución histórica de la práctica y el sistema deportivo	17
2.1.2. El sistema deportivo	23
2.1.3. Oferta pública y privada de centros y clubs deportivos	33
2.2. El marketing y la política comercial	44
2.2.1. Concepto de marketing y su evolución	44
2.2.2. Estrategias de marketing y el marketing mix	49
2.2.3. Marketing de servicios	55
2.2.4. Política comercial y <i>mystery shopper</i>	59
2.3. El consumidor	65
2.3.1. La conducta del consumidor	65
2.3.2. El proceso de decisión de compra	70
2.3.3. Momentos de la verdad y momento cero	73
3. MÉTODO	79
3.1. Objetivos e hipótesis.....	79
3.2. Dimensiones, variables e indicadores.....	82
3.3. Elección del método y la técnica de recolección de los datos	96
3.3.1. Características del método y la técnica	96
3.3.2. Diseño y elaboración de la plantilla	97
3.3.3. Validación plantilla	98
3.4. Población y muestra	109
3.4.1. Población y depuración de la base de datos	109
3.4.2. Selección y características de la muestra	114
3.5. Trabajo de campo	117

3.5.1. Preparación de la observadora: test intrapersonal	117
3.5.2. Preparación material trabajo de campo y cronograma visitas centros	118
3.5.3. Trabajo de campo: visitas	119
3.5.4. Traspaso y tratamiento de los datos	120
3.6. Consideraciones éticas de la investigación	122
3.7. Etapas proceso metodológico de la investigación	123
4. RESULTADOS	126
4.1. Análisis descriptivo	126
4.2. Análisis comparativo	178
4.3. Propuesta de modelos de regresión.....	245
4.3.1. Modelo explicativo de la impresión general	245
4.3.2. Modelo explicativo de la valoración de la atención comercial.....	249
4.4. Valoraciones de los agentes del sector.....	251
5. DISCUSIÓN.....	265
6. CONCLUSIONES	292
7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	300
8. BIBLIOGRAFÍA.....	305
9. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	315
9.1. Índice de figuras.....	315
9.2. Índice de tablas.....	318
10. ANEXOS	322
Anexo 1. Plantilla de análisis de la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos	322
Anexo 2. Guía metodológica respuestas plantilla	329
Anexo 3. Correo electrónico enviado a los expertos/as.....	356
Anexo 4. Clasificación espacios y servicios deportivos	359
Anexo 5. Certificado del Comité de Ética	363
Anexo 6. Compromiso de preservación de los derechos fundamentales y la privacidad de las personas implicadas	365
Anexo 7. Compromiso de confidencialidad de los datos obtenidos.....	367
Anexo 8. Resultados descriptivos complementarios	369
Anexo 9. Cuestionario agentes política comercial	378

ABREVIATURAS

ACGEP	Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals
AMA	American Marketing Association
CCE	Consell Català de l'Esport
CDM	Centro Deportivo Municipal
CDP	Centro Deportivo Privado
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
COPLEFC	Col·legi de Professionals de l'Activitat Física i de l'Esport de Catalunya
CSD	Consejo Superior de Deportes
EASM	European Association for Sport Management
ECSS	European College of Sport Science
FAGDE	Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España
IDESCAT	Institut d'Estadística de Catalunya
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEFC	Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya
LC	<i>Low cost</i>
M	Medium
OCE	Observatori Català de l'Esport
P	<i>Premium</i>

Significación estadística

No significativa (ns)

Diferencia probablemente significativa ($p < 0,05$)

Diferencia significativa ($p < 0,01$)

Diferencia muy significativa ($p < 0,001$)

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Aproximación preliminar a la temática

El deporte ha experimentado una gran evolución a lo largo de los años. Las elecciones municipales del 3 de abril de 1979 fueron un punto de inflexión. A partir de ese momento, se inició un proceso de implementación de mecanismos democráticos y participativos que conllevaron al desarrollo de políticas sociales y a la construcción de equipamientos deportivos (Pujadas, 2010, p. 47). Sin embargo, no es hasta finales de los años 80 que España cuenta con un sistema de educación física y de deporte plenamente desarrollado.

Esta evolución se reflejó de manera directa en un incremento de la población practicante. Los datos muestran que en 1975 tan solo un 22% de la población practicaba deporte (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005). Sin embargo, en el 2015, más de la mitad de la población adulta, el 53,50%, había practicado deporte (Consejo Superior de Deportes, 2015). En Catalunya, se puede observar una tendencia similar. Según el Observatori Català de l'Esport (2017) en 1980 el 25% de la población practicaba deporte; en 2014, la cifra aumentó hasta el 45,60%.

Este desarrollo ha ido asociado también a la mejora de las condiciones legales y estructurales las cuales favorecieron la construcción de equipamientos deportivos para la práctica deportiva de la población. Según el Consejo Superior de Deportes, en el 2005, España contaba con un total de 79.059 instalaciones deportivas, de las cuales 12.478 se sitúan en Catalunya.¹ La irrupción en 2012 de los gimnasios *low cost* y en 2017 de los centros 24h tuvo como consecuencia directa el rápido incremento de la oferta de instalaciones deportivas en el mercado, llegando a contabilizarse, en Catalunya, un total de 19.514 instalaciones en el 2019 (Consell Català Esport, 2019).

El aumento del número de instalaciones deportivas ha comportado, de manera directa, un incremento de la oferta de los lugares donde la población puede practicar deporte; o lo que es lo mismo, un incremento de la competencia en el sector. Así pues, en un entorno cada vez más competitivo, resulta imprescindible que los gestores/as de las instalaciones y clubs

¹ Consejo Superior de Deportes. (2019). *Anuario de estadísticas deportivas 2019*, a partir del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005, p. 189.

deportivos sean capaces de llevar a cabo una buena gestión de la política comercial para lograr, así, captar el mayor número de clientes potenciales.

1.2. La problemática y los resultados que se esperan obtener

Tal y como ponen de manifiesto Quivy y Carnpenhoudt (2005) la detección y correcta identificación del problema es lo que justifica y da sentido a la investigación. Es decir, el punto de partida de cualquier investigación nace de la correcta determinación del problema que se pretende estudiar.

La presente investigación se sitúa en el marco del binomio de la población practicante y los centros y clubs deportivos, centrando la atención en la gestión de la política comercial de los mismos. Pese a la importancia de dicha temática, los gestores deportivos, probablemente, no tienen suficientes referencias del sector que les ayuden en su toma de decisiones. Así pues, la presente investigación trata de abordar dicha problemática con la intención de conocer qué política comercial llevan a cabo los centros y clubs deportivos de Catalunya.

Con el fin de entender mejor el problema de la presente investigación supongamos que el director/a de una instalación deportiva quiere incrementar el número de abonados/as de su centro. La tipología de centro, las instalaciones, el personal, el tipo de cuotas, las promociones, la atención recibida, las condiciones de inscripción, el estado del centro, la página web, etc. serán factores determinantes en la captación de clientes potenciales. Así pues, el/la director/a del centro o club deportivo deberá gestionar de la mejor manera posible los diferentes elementos que componen la *política comercial* con el fin de poder satisfacer los deseos y necesidades de estos clientes. El objetivo final sería que acaben convirtiéndose en abonados/as del centro o club deportivo visitado. Para ello, los gestores/as precisarán de información para conocer cuál es la situación actual del sector, así como también de estrategias que ayuden a mejorar su plan de acción comercial.

Sin embargo, tal y como se ha comentado, no se han encontrado estudios que analicen de manera específica la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos, aunque hay investigaciones que abordan tangencialmente aspectos clave de la presente investigación (Dorado, 2006; Fanega, 2016; Elasri, Triadó, y Aparicio, 2015; Rial, Varela, Rial, y Real, 2010). Sin embargo, estas investigaciones quedan alejadas del objetivo de nuestro

estudio, pues los juicios de calidad del servicio ofrecido de estas investigaciones se basan en las expectativas del cliente y sus percepciones. Es decir, los parámetros y dimensiones de estos modelos de calidad giran en torno a la percepción de la calidad del servicio ofrecido desde el punto de vista de los ya usuarios/as de los centros deportivos, y no desde la perspectiva de los clientes potenciales.

Por otro lado, también se pueden encontrar estudios que evalúan la calidad del servicio mediante la técnica del *mystery shopper*, pero estas se centran, mayoritariamente, en otros sectores tales como el financiero, el inmobiliario, las ventas al por menor, el hotelero, la restauración, el turístico, etc.

De este modo, el resultado que se espera obtener de la presente investigación es el poder dotar de información a los gestores/as de las instalaciones deportivas acerca de la situación actual del sector. En consecuencia, dicha información les ayudará también a determinar cuál es su posición con respecto a la competencia y a identificar posibles mejoras en la gestión comercial de sus instalaciones.

1.3. Justificación y preguntas de la investigación

Tal y como se ha comentado, no existe literatura que analice de manera específica la temática de la presente investigación, y las principales referencias son de carácter general del sector servicios o de otros ámbitos, hecho que nos ha permitido reforzar la necesidad del análisis comercial en general y, en particular, del sector deportivo. Así pues, con un enfoque innovador, la presente investigación pretende ser un estudio de referencia que aporte conocimiento en la gestión de las instalaciones deportivas, así como también iniciar una línea de investigación en este ámbito.

En segundo lugar, la calidad es un valor ampliamente demandado por la sociedad y su consecución es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa. Una mala calidad del servicio es un hecho que la empresa no puede permitirse ya que, la insatisfacción de un cliente potencial, es la pérdida automática de dicho cliente.

Este hecho sumado a la gran evolución y al aumento de la competencia en el sector deportivo comporta que sus gestores necesiten disponer, más que nunca, de información y referencias fundamentadas para mejorar el servicio ofrecido en sus centros y clubs

deportivos. Ello les puede permitir diferenciarse de sus competidores y captar el mayor número de clientes posibles.

En tercer lugar, la decisión de elegir Catalunya como área geográfica de estudio fue debido, fundamentalmente, a un tema de proximidad por lugar de residencia y desarrollo profesional. Otro motivo que condicionó la selección fue el peso e importancia que Catalunya representa para el conjunto del estado. En comparación al resto de comunidades autónomas, Catalunya es la tercera comunidad en el ranking con mayor población que practica deporte. Según el Observatori Català de l'Esport (2017) un 45,60% de la población practicaba deporte en el 2014. Además, Catalunya, debido a su tradición asociativa, lidera con un total de 8.896 asociaciones y clubs activos el tejido deportivo (Institut d'Estadística de Catalunya, 2018). Por otro lado, el peso de la producción del sector del deporte en Catalunya representa, a fecha del 2017, el 2,30% del PIB catalán (Pérez, 2017). Finalmente, destacar que del total de empresas deportivas censadas en el Directorio Central de Empresas (43.963), 7.047 se encuentran en Catalunya, lo que presenta el 16% sobre el total.

Por último, otro motivo que me ha llevado a la elección de la presente temática de estudio ha sido mi motivación hacia el mundo de la gestión en general y a la gestión deportiva en particular. La conjunción entre la gestión y el ámbito deportivo es lo que me ha ocupado en los últimos años y espero que siga siendo el pilar básico de mi trayectoria profesional. Con esta investigación pretendo, pues, realizar mi pequeña contribución al sector, que todavía tiene mucho camino por recorrer en el ámbito de la investigación.

Partiendo de la importancia de la temática del presente estudio, es momento de acotar la pregunta de investigación, que es la siguiente:

¿Cuál es la política comercial de los centros y clubs deportivos en Catalunya?

Se trata, pues, de una pregunta de investigación de tipo descriptivo, puesto que permite tener un amplio conocimiento de la temática comentada (Heinemann, 2003).

Otras cuestiones más específicas que se derivan de ella son: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por los gestores deportivos para llevar a cabo la política comercial de los centros y clubs deportivos?; ¿Qué instrumentos tienen/utilizan para implementar esta política comercial? para hacerlo?, ¿Qué diferencias hay entre los diferentes tipos de centros?, etc.

1.4. Estructura de la investigación

A continuación, se expondrán cada uno de los apartados que configura la presente investigación. Esta comienza agradeciendo a todas las personas y entidades que han hecho posible la realización de la misma y continua con un resumen, las abreviaturas y el índice.

En el primer capítulo, la introducción y justificación, podemos encontrar una aproximación preliminar a la temática, la problemática de estudio y los resultados que se esperan obtener, así como la justificación y las preguntas de investigación.

En el segundo capítulo, se muestra el marco teórico que dará pie al desarrollo de la investigación. Se estructura en base a los tres ejes fundamentales del estudio: la práctica deportiva, el marketing y la política comercial y, finalmente, la conducta del consumidor. En el primer apartado se exponen datos relativos a la evolución de la práctica y el sistema deportivo, así como también la oferta pública y privada de los centros y clubs deportivos de Catalunya. En el segundo, se desarrolla el concepto de marketing y las diferentes estrategias comerciales que se pueden emplear. También se expone el concepto de política comercial y su vinculación con la técnica de estudio: el *mystery shopper*. Finalmente, en el tercer apartado, se explica la teoría relacionada con el consumidor y el proceso de decisión de compra.

En el tercer capítulo, el método, se muestran los objetivos e hipótesis del estudio, así como las dimensiones, las variables y los indicadores relativos a la investigación. También se explica con detalle el método seleccionado, la población y muestra del estudio, el trabajo de campo realizado, las consideraciones éticas de la investigación y un esquema de las etapas metodológicas.

En el cuarto apartado, los resultados, se analizan los datos recogidos durante el trabajo de campo mediante un análisis descriptivo y comparativo de las variables de estudio. También se expone el análisis de regresión múltiple y las valoraciones realizadas por un grupo de agentes del sector.

En el quinto capítulo, la discusión, se contrastan los resultados obtenidos en la presente investigación con los de otros estudios, se plantean nuevas hipótesis y se realizan valoraciones personales respecto a los resultados hallados.

En el sexto apartado, las conclusiones, se recogen las principales ideas y resoluciones del estudio.

En el séptimo capítulo, las limitaciones y futuras líneas de investigación, se explican cuáles son las limitaciones con las que se ha encontrado el presente estudio y se exponen también las futuras líneas de investigación.

Finalmente, en los siguientes apartados, se puede encontrar la bibliografía utilizada, el índice de figuras y tablas y los anexos.

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado de la cuestión

2.1.1. Evolución histórica de la práctica y el sistema deportivo

Tal y como afirmaba Cagigal (1981, p. 16) a principios de los años 80, el término *deporte* iba a ser, cada vez, un concepto más complejo de definir. Incluso en la actualidad, su definición o el intento de enmarcarlo dentro de un solo ámbito resulta un hecho ampliamente difícil por ser, en su conjunto, un sistema social abierto de crecimiento ilimitado.

Si analizamos el deporte desde una perspectiva histórica podemos observar que este ha experimentado una gran evolución. Durante la segunda mitad de los años 70 aún se hablaba de un cierto subdesarrollo deportivo en España como consecuencia del propio retraso urbano e industrial del país con respecto al resto de sociedades europeas occidentales. Es entre 1975 y 1982, cuando los ayuntamientos, siguiendo el impulso de transición democrática del momento y el rápido desarrollo del Estado del Bienestar, adquieren un papel protagonista. Las elecciones municipales del 3 de abril de 1979 fueron un punto de inflexión puesto que, a partir de ese momento, se inició un proceso de implementación de mecanismos de gobierno municipal democráticos y participativos que conllevaron al desarrollo de políticas sociales y a la construcción de equipamientos deportivos (Pujadas, 2010, p. 47). Sin embargo, no es hasta finales de los años 80, cuando España cuenta con un sistema de Educación Física y de Deporte plenamente desarrollado.

La introducción de la Educación Física como asignatura curricular en la enseñanza obligatoria, permitió que la población pudiera socializarse con dicha materia. A todo ello, hay que sumarle el creciente protagonismo que adquirieron las Fundaciones y los Patronatos Municipales de Deporte entre los años 80 y 90, además del notable crecimiento de instalaciones deportivas entre 1975 y 1985 (García, Lagardera y Puig, 2002). Prueba de ello fue también el interés que las instituciones empezaron a mostrar acerca de los hábitos

deportivos de la población española realizando, en 1980, la primera de las muchas posteriores encuestas sobre dicha temática.²

El año 1992 fue otra fecha señalada para el mundo del deporte. Los Juegos Olímpicos de Barcelona fueron, indiscutiblemente, un éxito organizativo y deportivo. Entre otras muchas cosas los JJ. OO. contribuyeron a una renovación urbanística de la ciudad; a la consolidación de la industria turística; a la dinamización de la economía; a la implicación social de la ciudadanía, así como también a situar al deporte español de alta competición entre la elite mundial alcanzando buenos resultados a nivel internacional en los años posteriores (Fernández et al., 2011).

Ya entrados en el s. XXI esta tendencia positiva se irradió en el resto de ámbitos deportivos. Así pues, por ejemplo, en Catalunya, a partir del 2005, se crearon el 9,50% del total de los clubs existentes actuales y fue entre 2006 y 2015 cuando se produjo un incremento del 7% de licencias federativas. Además, es durante estos años cuando se constituyen el 77,80% de las empresas de servicios deportivos y se llevan a cabo grandes eventos deportivos tales como la Final Four de la Euroliga (2003), el Tour de Francia (2009), la Davis Cup Final (2009), los Mundiales de Natación (2013), los X-Games Barcelona (2013), los Mundiales de Balonmano (2013), los Mundiales de Baloncesto (2014), etcétera. Pese a todos estos grandes progresos, es importante destacar que éstos se desarrollaron bajo un contexto de crisis económica que afectó, especialmente, a nivel presupuestario.³

El conjunto de la evolución histórica en el ámbito del deporte se reflejó de manera directa en la percepción positiva de la práctica deportiva y, en consecuencia, en un incremento de la población practicante. Las iniciativas por parte de los diferentes agentes del sector para fomentar la actividad física como parte fundamental de los hábitos de vida saludables y del tiempo de ocio, así como la creación de unas condiciones legales y estructurales para acercar

² Anteriormente se habían realizado dos: una en 1968 y la otra en 1974. La de 1980 fue la primera de una serie que, basada en el mismo cuestionario, se ha ido realizado cada cinco años hasta 2010 (Puig, Vilanova y Mateu, 2018, p. 2).

³ Observatori Català de l'Esport. (2014a). *Informe de l'Observatori Català de l'Esport 2010*, p. 31.

el deporte a la ciudadanía mediante la inversión en infraestructuras de equipamientos deportivos contribuyeron a dicha tesis.

De este modo, tal y como se puede observar en la figura 1, la práctica deportiva en España ha experimentado un aumento significativo en los últimos 40 años.

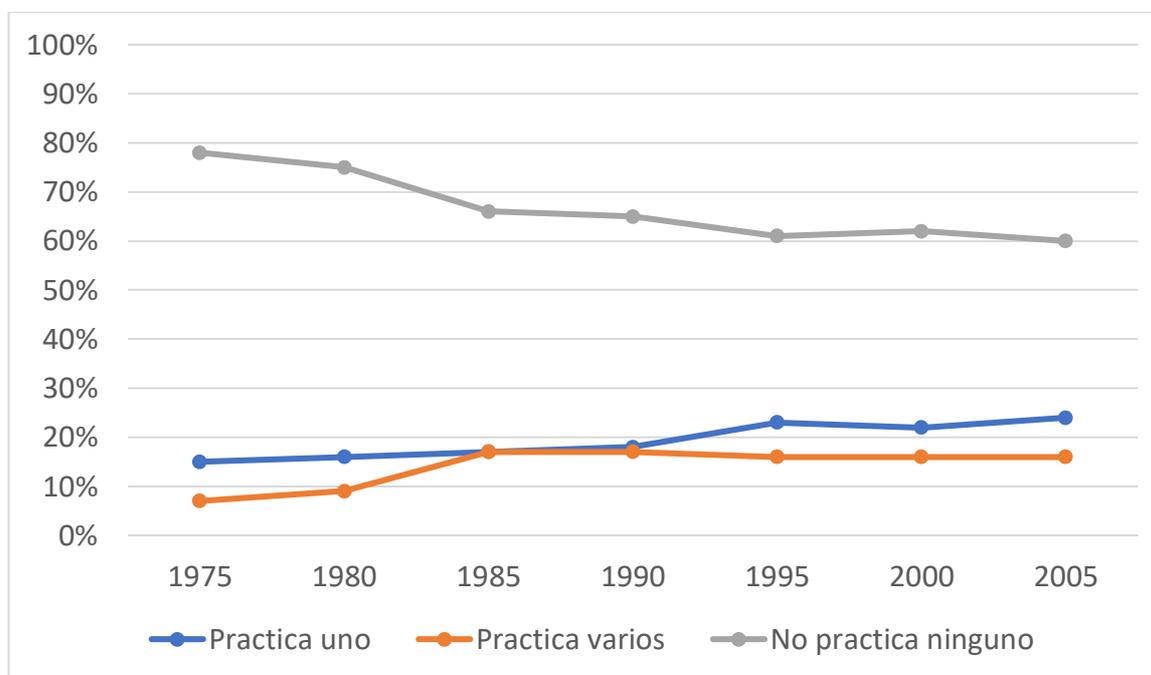


Figura 1. Evolución de la práctica deportiva de los españoles, 1975-2005 (con edades entre 15 y 65 años). Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005.

Se puede observar que el incremento de la población que practica deporte se desarrolla, especialmente, en dos fases diferenciadas: una primera correspondiente entre 1975 y 1985, período en el cual se produce un fuerte incremento, pasando de un 22% a un 34% de practicantes; y una segunda comprendida entre 1985 y 2005, período en el cual el crecimiento es más estable, pues se pasa del 34% al 40%.

Estas cifras han ido en aumento. Los últimos datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos en España apuntan que en 2015 el 53,50% de la población de 15 años en adelante practicó

deporte durante el último año. También se observó que la edad, el género y el nivel de estudios son variables determinantes.⁴

Por lo que respecta a la primera variable, la franja de edad que presenta mayor porcentaje de practicantes (87%), es la situada entre los 15 a los 19 años, seguido de la población de entre 20 y 24 años, la cual representa el 78,20%.⁵

En función del género se observan notables diferencias que muestran que la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres que en las mujeres tanto si se considera en términos anuales: 59,8% en los hombres, frente al 47,50% en mujeres; como en términos semanales: 50,40% frente al 42,10% estimado en las mujeres.

En cuanto al nivel de estudios se observa que, a mayor nivel de formación, mayor es el número de practicantes. Así, por ejemplo, de la población que tiene una formación de educación secundaria, un 63,10% practica deporte. En cambio, de la población con educación universitaria o similares un 74,30% es practicante.⁶

Las modalidades deportivas más practicadas en términos anuales destacan ciclismo (38,70%), natación (38,50%) y senderismo/montañismo (31,90%). Por su importancia, la encuesta investiga de forma separada la práctica de andar o pasear. Los resultados muestran que un 70,60% de la población suele realizar esta actividad y el 68,20%, al menos, una vez por semana.⁷ Según datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (2010) un 59,50% de la población ya realizaba dicha actividad en 2010.

Finalmente, en referencia al entorno en que la población suele practicar deporte destacan, con un 45,90%, los espacios abiertos; con un 24% los espacios cerrados y a un 30,10% de la población le resulta indiferente donde realizarlo. La tipología de instalaciones deportivas utilizadas –en términos no excluyentes- son: los espacios abiertos de uso libre (69,90%), los gimnasios privados (23,10%), otros lugares (19,10%), otras instalaciones o club deportivos públicos (17,90%), los gimnasios públicos (13,20%) y otras instalaciones o clubs

⁴ Consejo Superior de Deportes. (2015). *Encuesta hábitos deportivos en España*, p. 27.

⁵ *Ibidem*, p.27.

⁶ *Ibidem*, p.27.

⁷ Consejo Superior de Deportes. (2015), *supra* nota 4, p. 29.

privados (12,10%).⁸ Según datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (2010), las instalaciones deportivas más utilizadas son –por orden de importancia y en términos no excluyentes-: las instalaciones públicas (51,30%), los espacios abiertos (44,90%), las instalaciones de un club privado (17,80%), gimnasios privados (12,70%), en la propia casa (10,80%), en las instalaciones de un centro de enseñanza (4,90%), en las instalaciones del centro de trabajo (1,40%) y, finalmente, NS/NC (1,20%).

La misma evolución se puede observar en el caso de Catalunya. El aumento más considerable se produjo entre 1980 y 1995, pasando del 25% al 43%, respectivamente. Una segunda fase se produjo entre el 2010 y el 2014, pasando de un 43,50% a un 45,60%. Así pues, desde de 1980 ha habido un aumento de 20,6 unidades porcentuales, lo que representa un incremento de un 82,40%.⁹

En comparación al resto de comunidades autónomas, Catalunya se sitúa en tercer lugar detrás de las Islas Baleares y Navarra, y con poca diferencia delante de Madrid en cuanto a práctica deportiva se refiere. Respecto a Europa, Catalunya está por encima de la media de participación, que es de un 41%.¹⁰

Las diferencias causadas por las variables sociodemográficas (edad, género, nivel de estudios, etc.) también se pueden apreciar en el caso de Catalunya.

La población que más práctica deportiva realiza (64,30%) es la comprendida entre los 15 y los 24 años de edad, seguido de los de entre 35 y 44 años (58%) y los de 25 a 34 años (56,70%).¹¹

En cuanto al género un 51% de los hombres practica deporte a diferencia de un 40,20% de las mujeres. Sin embargo, esta diferencia disminuye cuanto mayor es la edad de la

⁸ *Ibidem*, p. 88.

⁹ Observatori Català de l'Esport. (2017). *L'esport a Catalunya: 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport*, a partir de García Ferrando, p. 19.

¹⁰ *Ibidem*, a partir de la Comisión Europea, p. 22.

¹¹ *Ibidem*, p. 22.

población hasta el punto que, a partir de los 65 años, a menudo sucede que las mujeres practican más deporte que los hombres.¹²

Por lo que respecta al nivel de estudios, cabe destacar que contra más elevado es el nivel de formación, mayor es el porcentaje de población que practica deporte. Así pues, un 67,60% de la población con licenciatura o niveles de estudio superiores practica deporte, seguido de la que ha cursado FP (58,90%) y de la que ha obtenido secundaria (44%).¹³

Las modalidades deportivas más practicadas en el 2014 en Catalunya son la natación recreativa (23,50%), la carrera a pie (19,50%) y, en tercer lugar, el montañismo, el senderismo y el excursionismo (15,60%).¹⁴

En cuanto a la actividad de andar o pasear Catalunya se sitúa por delante de España (65,90%) con un porcentaje de 68,40%.¹⁵ Este último dato pone de manifiesto la importancia de pasear en la sociedad catalana como tradición, especialmente entre las personas adultas y mayores.

Más allá de los hábitos de práctica deportiva también resulta interesante conocer en qué lugares la población practica deporte. Un 49,30% de las personas afirma que forma o ha formado parte de un club o una asociación. En Catalunya, tradicionalmente, el modelo asociativo ha sido la manera de practicar deporte. Sin embargo, los datos de este mismo informe apuntan a la diversificación y desregularización de los modelos de práctica en el S.XXI.¹⁶

Así pues, actualmente, los espacios donde la población practica deporte son variados. Entre ellos destacan las instalaciones de carácter público (48%), seguido de los espacios abiertos (38,80%), las instalaciones de un club privado (26,40%), los gimnasios privados

¹² *Ibidem*, p. 22.

¹³ *Ibidem*, p. 22.

¹⁴ *Ibidem*, p. 21.

¹⁵ *Ibidem*, p. 20.

¹⁶ Observatori Català de l'Esport. (2014a), *supra* nota 3, p. 17.

(9,50%), las casas (8,3%), las instalaciones de un centro de enseñanza (5,70%), las instalaciones de un centro de trabajo (1,40%) y, finalmente, NS/NC (1,70%).¹⁷

Tabla 1. Lugares de práctica según la dependencia jurídica

	2005	2010
	%	%
En lugares abiertos (parques, calles, campos, mar, pantanos, ríos y montaña)	47,50	38,80
Instalaciones públicas	45,80	48
Instalaciones club privado	25,10	26,40
Gimnasio privado	12,90	9,50
En casa	9,70	8,30
Instalaciones de un centro de enseñanza	5	5,70
Instalaciones del centro de trabajo	0,70	1,40
No contesta	0,50	1,70

Fuente: Observatori Català de l'Esport, 2014b.

Delante de esta situación, los directivos de los centros deportivos ya no deberían pensar solamente en instalaciones deportivas convencionales tales como pabellones, pistas, campos o salas, sino que también deberían tener presente el resto de espacios potenciales ya que, la diversificación de los espacios de práctica deportiva junto con el incremento de la oferta de instalaciones, comporta una mayor competencia en el sector.

2.1.2. El sistema deportivo

Tal y como define Blanco et al., (1999), -y se cita textualmente-: “se entiende por sistema deportivo el conjunto de aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que

¹⁷ Observatori Català de l'Esport. (2014b). *Observatori Català de l'Esport. L'Esport a Catalunya. Un informe de tendències (2006-2013)*, p. 40.

contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones”. Los elementos constitutivos más relevantes del sistema deportivo son:

1- El ordenamiento jurídico del sistema deportivo: es el marco que aglutina, establece relaciones, contiene la normativa y establece el orden de cada uno de los elementos constitutivos del sistema deportivo y de su conjunto.

2- La estructura deportiva: está compuesta por los diferentes entes del sector público y privado.

3- Los equipamientos deportivos: son el conjunto de instalaciones y espacios necesarios para el desarrollo de las actividades deportivas.

4- Los recursos económicos: lo integran todas aquellas fuentes de ingresos tales como las subvenciones, los patrocinios, las aportaciones de los usuarios, derechos de imagen y de retransmisión por televisión.

5- Los recursos humanos: engloba desde los directivos hasta los técnicos, voluntarios, etc. y los propios practicantes.

Por lo que al primer punto se refiere, resulta fundamental conocer las leyes y la normativa que rodea al mundo del deporte.

El artículo 43.3 de la Constitución Española de 1978 establece que: “Los poderes públicos fomentaran la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Facilitarán también la utilización adecuada del tiempo libre”.

De acuerdo con la sentencia 15186/1988 de la sala tercera del Tribunal Supremo de 23 de marzo de 1988 –y se cita textualmente-:

La Constitución Española de 1978, en su artículo 43.3, no consagra ciertamente un «derecho al deporte», sino que únicamente establece su «fomento público», pero la inclusión del fenómeno del deporte en el Texto Constitucional no entraña únicamente un significado simbólico pues origina unas consecuencias jurídicas; el poder constituyente, al comprender la importancia del «hecho deportivo» en la sociedad moderna y recogerlo así en la norma suprema, ha manifestado su criterio de que el deporte, como las demás instituciones del país, debe empaparse de los principios sustanciales de la Constitución, lo cual ha tenido una importante repercusión dentro del ordenamiento jurídico-deportivo.

Además, en el artículo 149 de la Constitución Española de 1978, se establece la convivencia entre las normas estatales y autonómicas delegando, así, las competencias exclusivas en materia deportiva a las diferentes Comunidades Autónomas.

De conformidad con el esquema competencial de la Constitución, las Comunidades Autónomas (en adelante CC. AA.) han respondido al mandato constitucional de fomento del deporte. Tal como señala la disposición adicional primera de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte: "...tiene eficacia en tanto no exista regulación específica de las Comunidades Autónomas con competencia en materia de promoción del deporte".

A partir de la Constitución se inicia la construcción de un nuevo ordenamiento jurídico deportivo con la Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura y del Deporte la cual encomendaba a que los clubs y asociaciones deportivas adquirieran personalidad jurídica propia, entre otros avances.

En el Preámbulo de la Ley del Deporte se menciona que:

El deporte se constituye como un elemento fundamental del sistema educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud y, por tanto, es un factor corrector de desequilibrios sociales que contribuye al desarrollo de la igualdad entre los ciudadanos, crea hábitos favorecedores de la inserción social y, asimismo, su práctica en equipo fomenta la solidaridad. Todo esto conforma el deporte como elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo de ocio en la sociedad contemporánea.

Durante la transición democrática, las estructuras del sistema deportivo se vieron profundamente modificadas, confluyendo en la actual organización del sistema deportivo el cual está conformado por dos sectores: el público y el privado.

Como sector público se entiende todo aquello relacionado con las administraciones o de sus órganos directos de gestión; como sector privado se entiende todo el tejido asociativo y el sector privado mercantil. Así pues, la estructura del sector deportivo en España se configura de la siguiente manera:

SECTOR PÚBLICO

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES (C.S.D.)
DEPARTAMENTOS DEPORTIVOS AUTONÓMICOS
ENTIDADES LOCALES (AYUNTAMIENTOS, DIPUTACIONES, ETC.)
UNIVERSIDADES PÚBLICAS

SECTOR PRIVADO

1

1.1.

COMITÉ OLÍMPICO Y PARALÍMPICO ESPAÑOL (C.O.E.)
FEDERACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS
CLUBS DEPORTIVOS
LIGAS PROFESIONALES

1.2.

FEDERACIONES DEPORTIVAS AUTONÓMICAS
ENTES ASOCIATIVAS DEPORTIVAS

2

EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS
OTRAS ENTIDADES DEPORTIVAS

- 1- Tejido asociativo (sin ánimo de lucro):
 - 1.1.- De ámbito estatal.
 - 1.2.- De ámbito autonómico.
- 2- Tejido empresarial con ánimo de lucro.

Figura 2. Estructura del sistema deportivo español. Fuente: Elaboración propia a partir de Guzmán, 2006.

Tal y como se ha comentado el conjunto de estos agentes configuran la estructura del sector deportivo. Éstos tienen asignadas la responsabilidad intrínseca del desarrollo del sector y su relación es compleja.

Es importante destacar que Catalunya se caracteriza por la importancia de su cultura asociativa. Así pues, uno de los elementos vitales que configura el sistema deportivo en Catalunya son las entidades y los clubs deportivos (Senlle, Guerrero y Suárez, 2004). En el apartado “Oferta pública y privada de centros y clubs deportivos” se explica con detalle la evolución de los mismos, así como sus características.

El tercer elemento relevante a comentar son los equipamientos deportivos. Se entiende por equipamiento deportivo y -cito textualmente- como el:

“Espacio, el lugar y las estructuras que hacen posible la realización de las diferentes prácticas de carácter físico o deportivo. La naturaleza, las infraestructuras, las calles, los parques y las instalaciones deportivas son susceptibles de soportar prácticas deportivas y, por lo tanto, pueden considerarse, bajo determinadas condiciones, como un equipamiento deportivo”.¹⁸

El equipamiento deportivo se diferencia del resto de espacios potenciales de práctica porque se ha realizado algún tipo de modificación en él para poder desempeñar una práctica deportiva concreta. Es decir, un equipamiento deportivo se caracteriza por ser un espacio adaptado para el desarrollo de la práctica deportiva. Estas adaptaciones pueden ser temporales o permanentes, así como también mínimas (como por ejemplo señalizaciones de sendero) o de gran complejidad.

¹⁸ Consell Català Esport. (2005). *Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya*, p. 78.

Las instalaciones deportivas son equipamientos que se han construido específicamente para el desarrollo de actividades físico deportivas. Estas construcciones pueden ser espacios deportivos y/o complementarios que se encuentran situados en un recinto común que tienen un funcionamiento dependiente y homogéneo. El conjunto de diversas instalaciones deportivas en un mismo recinto configura lo que se denomina complejo deportivo.

En el Pla Director d'Instal·lacions i Equipaments Esportius de la Secretaria General de l'Esport se clasifican tipológicamente las instalaciones deportivas en función del espacio deportivo y de sus características técnicas y ambientales.¹⁹ Dicha clasificación es la siguiente:

❖ Espacio deportivo: delimitación espacial en una instalación pensada para el desarrollo de la práctica deportiva o el soporte de la misma. Atendiendo a este criterio y a las características dimensionales los espacios deportivos se clasifican en tres grandes grupos:

- 1- Espacios deportivos convencionales: espacios deportivos construidos para la práctica deportiva de tipologías de carácter más tradicional. Poseen características y dimensiones regladas, y específicas en función de las características del deporte en cuestión. Suelen contar con espacios complementarios. Actualmente representan la gran mayoría de los espacios existentes y su construcción no se encuentra condicionada por la demanda o la topografía, por lo que su distribución por el territorio es bastante homogénea. Ejemplos de espacios convencionales son las pistas, los pabellones, los vasos de piscina, los frontones, los campos, etc.
- 2- Espacios deportivos singulares: espacios construidos para la práctica deportiva que presentan unas dimensiones y características adaptadas a cada tipo. Son espacios específicos y generalmente tienen unos requerimientos espaciales que hacen que su distribución sea desigual sobre el territorio. Ejemplos de espacios

¹⁹ *Ibidem*, p.79.

deportivos son los campos de golf, las estaciones de esquí, los circuitos de velocidad, los carriles de bicicleta, los campos de tiro, los rocódromos, etc.

3- **Áreas de actividad:** espacios no estrictamente deportivos en los que se pueden desarrollar actividades físico-deportivas debido a que se han adaptado para su desarrollo. Son espacios con características muy específicas y de límites indefinidos. Ejemplos de áreas de actividad son las zonas de surf, las zonas de paracaidismo, las vías ferradas, etc.

❖ **Espacios complementarios:** delimitación espacial en una instalación cuya finalidad es dar apoyo al desarrollo de la práctica deportiva. Se clasifican en dos categorías:

1- **Espacios deportivos generales:** espacios deportivos que se encuentran en todo tipo de instalaciones independientemente de la tipología de deporte que se desarrolle. Ejemplos de espacios deportivos generales son los vestidores, almacenes, gradas, etc.

2- **Espacios deportivos específicos:** espacios deportivos específicos de cada tipología de deporte. Ejemplos de espacios deportivos específicos son refugios de montaña, puertos deportivos, aeródromos, etc.

❖ **Servicios auxiliares:** espacios y servicios que no están directamente vinculados con la práctica deportiva, pero que la complementan. Ejemplos de servicios auxiliares son la guardería, la peluquería, el bar, etc.

En este punto, es importante comentar que las instalaciones son uno de los elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios, ya que en ellas, éstos son capaces de observar y valorar las condiciones físicas que pueden influir en su satisfacción (Elasri et al., 2015; Triadó, Aparicio y Rimbau, 1999; Rial et al., 2010). Así pues, la planificación estratégica de las instalaciones deportivas es un elemento que los gestores deportivos deben abordar

con especial atención debido a la influencia que pueden ejercer en la satisfacción de los usuarios/as de los centros y clubs deportivos (Greenwell, Fink y Pastore, 2002).

El cuarto elemento que constituye el sistema deportivo son los recursos económicos. Debido al incremento de la práctica deportiva, la industria del deporte ha experimentado una gran evolución y tiene, cada vez, mayor relevancia.

En 2017 la industria creció a un ritmo muy superior que los años anteriores debido, principalmente, a los clubs deportivos y a las cadenas de gimnasios.

En segundo lugar, remarcar que el valor de las exportaciones e importaciones del sector deportivo también fue otro elemento relevante. Las exportaciones en el 2017 fueron de 1.024,5 millones de euros, y las importaciones de 1.965,7 millones de euros. La Unión Europea fue el destino mayoritario de las exportaciones españolas, y China y la Unión Europea los lugares de procedencia de los bienes importados.²⁰A fecha del 2019, el total del sector ya representa el 1,20% del PIB español.

Por lo que respecta a Catalunya, los estudios más recientes indican que el valor de las exportaciones se situaba en 189.989 millones de euros y el de las importaciones en 612.599 millones.²¹ Ese mismo año, el peso de la producción del sector del deporte en Catalunya representaba el 2,3% del PIB catalán (Pérez, 2017).

Otro hecho que confirma esta tendencia creciente del sector de la industria deportiva es el número de empresas deportivas censadas en el Directorio Central de (DIRCE), la cual era de 34.203 empresas a principios del 2017 y, en la actualidad, ya son más de 43.963.²²

La evolución del gasto corriente por habitante en deportes durante los últimos años también ha ido creciendo de manera progresiva, siendo en 2016 de 4.924,9 millones de euros, cifra que representa el 0,90% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares.

²⁰ Consejo Superior de Deportes. (2018b). *Resumen anuario estadísticas deportivas*, p. 6.

²¹ Observatori Català de l'Esport. (2014a), *supra* nota 3, p. 36.

²² Consejo Superior de Deportes. (2018b), a partir de los datos del Directorio Central de Empresas, *supra* nota 20, p. 2.

En ese mismo ejercicio, el gasto medio por medio por hogar en bienes y servicio deportivos fue de 267 euros, y de 107,1 euros el gasto medio por persona.

También resulta importante destacar el gasto público en el ámbito del deporte. Según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y el Consejo Superior de Deportes en el ejercicio 2016, el gasto liquidado en deportes por la Administración General del Estado fue de 144 millones de euros, de 303 millones por la Administración Autonómica y de 2.075 millones por la Administración Local, que en términos de PIB suponen el 0,01%, el 0,03% y el 0,19%, respectivamente.²³

Por último, el quinto elemento del sistema deportivo relevante son los recursos humanos, entre los cuales destaca la figura del gestor deportivo. El auge del deporte en España, el incremento de instalaciones deportivas y su diversificación ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la gestión de estas, hecho que exige de dirigentes preparados. Así pues, los gestores de hoy en día ya no pueden ser aquellos entusiastas que velaban por el buen funcionamiento de las organizaciones. Estos deben ser profesionales que combinen las estrategias adecuadas para sacar el máximo rendimiento posible a la organización.

De este modo, la figura de gestor deportivo es una profesión que está cobrando cada vez más relevancia. Prueba de ello es la evolución del número de empleos en dirección de organizaciones deportivas. En el año 1973 el Instituto Nacional de Estadística (INE) censó un total de 1.613 puestos, cifra que, tal y como se puede observar la figura 2, ha ido en aumento a lo largo de los años, llegando a los 9.748 puestos en 2001.

²³ *Ibidem*, p. 4.

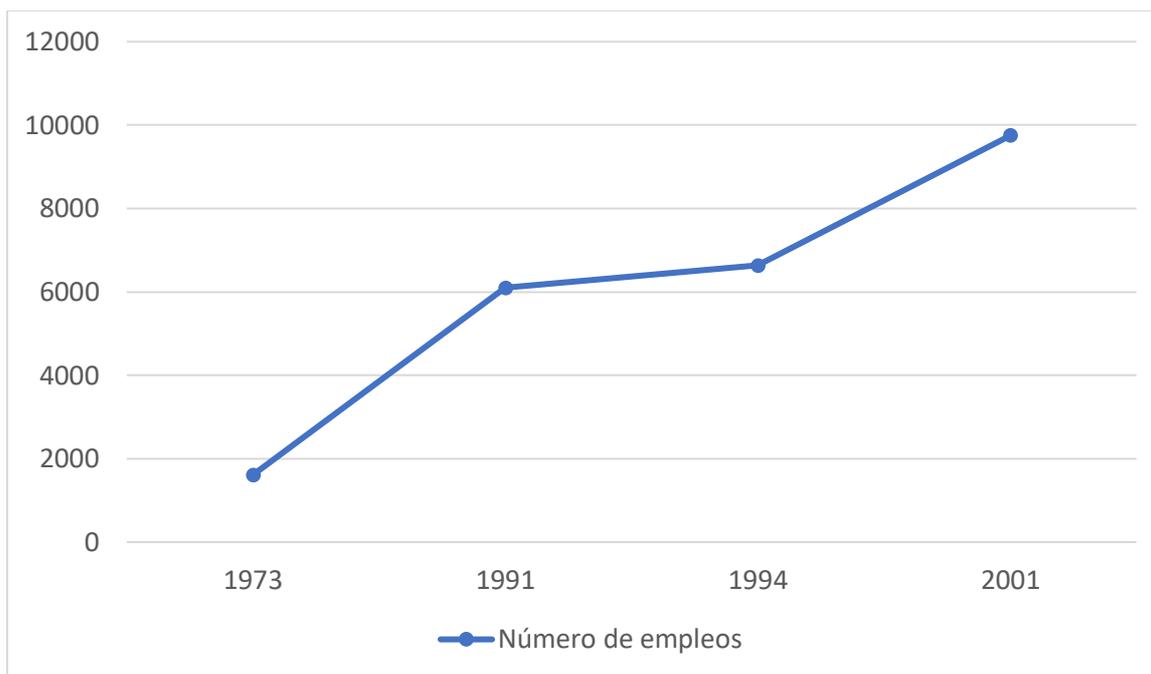


Figura 3. Evolución del número de empleos de dirección de organizaciones deportivas.
Fuente: Adaptado de Martínez (2000), a partir de datos del INE.

La Diputación de Barcelona en el estudio *El mercat de treball en l'esport* muestra la evolución del mercado laboral comparando las promociones del 1980-1984 y las del 2000-2004. Se puede observar que hay diferencias significativas entre ambas promociones por lo que a la dedicación de los graduados se refiere. Mientras que los de la primera promoción, solo un 8% se dedican a la gestión deportiva; los de la segunda promoción lo hacen en un 19% (Viñas y Puig, 2009).

Según un estudio sobre el mercado del trabajo deportivo en Catalunya en el 2014, la gestión deportiva es el segundo ámbito de inserción profesional de los licenciados en C.A.F.E., representando el 30% del total. De este porcentaje, el 43% trabaja en el sector público; el 36% en el sector comercial y el 21% el sector asociativo-federativo. Dentro del ámbito de la gestión deportiva, el principal cargo que se desarrolla es la figura del gestor/a deportivo/a

(40%), seguido del de director/a (29%), el de coordinador/a (16%), otros 10% y 5% consultor/a.²⁴

Por otro lado, este mismo estudio revela que, en comparación al resto de ámbitos laborales, los cargos de gerencia y coordinación se encuentran mayoritariamente en el sector de la gestión deportiva, siendo la representación del 28% y 25,90% en el sector público, el 20,10% y 17,40% en el sector privado, y el 33,50% y 18,40% en el sector asociativo-federativo, respectivamente. La figura del técnico deportivo-monitor tan solo representa el 10,50% en el sector público, el 5,30% en el privado, y el 8,70% en el asociativo-federativo. Estos hechos ponen de manifiesto la importancia cada vez mayor de la figura del gestor deportivo y la tendencia del sector hacia la profesionalización.²⁵

Otra prueba de la creciente importancia del ámbito de la gestión deportiva es la existencia de abundantes revistas científicas sobre dicha temática, tales como *Journal of Sport Management*, *European Sport Management Quarterly*, *International Journal of Sport Management, Marketing, Sport Management Review*, etc. También la gran variedad de congresos y symposium como por ejemplo el Congreso Nacional de Gestión Deportiva, *Sport Business Symposium*, *Global Governance Conference*, Congreso Internacional del Deporte en las Grandes Ciudades, etc; así como también la gran multitud de instituciones y asociaciones del sector tales como el Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), European Association for Sport Management (EASM), Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals (ACGEP), European College of Sport Science (ECSS), Col·legi Professional de l'Activitat Física i de l'Esport de Catalunya (COPLEFC), Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España (FAGDE), etc.

2.1.3. Oferta pública y privada de centros y clubs deportivos

Tal y como hemos podido observar, el deporte ha experimentado una gran evolución. Las iniciativas por parte de los diferentes agentes del sector para fomentar la actividad física

²⁴ Viñas, P., y Pérez, M. (2014). *El mercat de treball en el context de l'esport a Catalunya*. Barcelona, España: INDE, p. 119.

²⁵ *Ibidem*, p. 49.

como parte fundamental de los hábitos de vida saludables y del tiempo de ocio, la creación de unas condiciones legales y estructurales para acercar el deporte a la ciudadanía, así como también los éxitos deportivos y la celebración de los JJ. OO. del '92 y otros eventos de gran relevancia contribuyeron a dicha tesitura. Esta evolución se reflejó de manera directa en la percepción positiva de la práctica deportiva y, en consecuencia, en un incremento de la población practicante, así como también en un aumento y evolución de la oferta de instalaciones deportivas.

Desde la década de los noventa las instalaciones dedicadas al *fitness* han experimentado grandes cambios. Desde entonces, y debido al elevado incremento de instalaciones, empezó a surgir competitividad entre los diferentes centros deportivos, hecho que los obligó a someterse a continuas actualizaciones y modificaciones. A partir de ese momento, surgió la dicotomía entre los gimnasios *tradicionales* y los *centros de fitness o fitness center*.²⁶ Los primeros, orientados al desarrollo, fortalecimiento y flexibilidad del cuerpo mediante la práctica de determinados ejercicios como el aeróbic se vieron abocados al fracaso por no poder competir con los productos y servicios que ofrecían los nuevos competidores de mercado. Por otro lado, los segundos, enfocados a dar respuesta a la preocupación general de la población por el cuerpo, y siguiendo el modelo anglosajón, transforman por completo el panorama del *fitness*, ofreciendo actividades físicas como el *step* o el *body pump* e incluyendo servicios mucho más amplios que los gimnasios tradicionales.

El concepto del *fitness* continuó evolucionando a finales del siglo XX y principios del XXI con la entrada de la industria del *fitness&wellness*. Este tipo de centros se caracterizó por ofrecer una amplia selección de servicios y espacios dedicados a la actividad física y la salud (Iborra, 2004). Los centros *fitness&wellness* se asemejan a los *fitness center*, pero con la diferencia de que estos cuentan con más productos y servicios a disposición de los usuarios/as tales como restaurante, tienda, etc.

²⁶ La principal diferencia entre los *centros de fitness* y los *fitness center* son las instalaciones y servicios. A parte de todo lo que ofrecen los primeros, los segundos, también disponen de zona de *spa* y piscinas, servicio de estética y horarios de apertura y cierre más amplios (Reverter y Barbany, 2007, p. 62).

En el 2012 irrumpieron en el sector un nuevo modelo de centro deportivo: los gimnasios *low cost*. Este modelo de negocio se originó en EE. UU. en el año 1992 con Planet Fitness y llegó a Europa (Alemania) en 1997 con la cadena de gimnasios McFit (Lemos y González-Sastre, 2016). En España este modelo se expandió rápidamente gracias a la elevada disponibilidad de locales que quedaron vacíos tras la crisis económica, así como también por la creación de una nueva segmentación de precio: una cuota mensual inferior a 30€ (Europe Active, 2015).

Si bien es cierto que en la primera fase del fenómeno *low cost* el precio fue el único estandarte de la oferta, asociada a lo barato y a la menor calidad, esta tendencia cambió a la priorización del ahorro de costes, pero asociando siempre la marca a valores de calidad, de diseño y de experiencia (Valls, 2010, p. 3). De este modo, la estrategia *low cost* acabó convirtiéndose en una estrategia *híbrida* entre el liderazgo en costes y la diferenciación a través de distintos atributos del servicio ofrecido, tratando de lograr que el cliente distinga entre lo esencial de lo accesorio (Vila, 2010, p. 12).

Así pues, como es de intuir, la aparición de este nuevo modelo de centro deportivo no fue de agrado para la competencia. Los centros *low cost* llegaron a ofrecer servicio al 22% del total de abonados de España, lo que supuso la pérdida de un gran número de usuarios/as para el resto de centros deportivos. Buena parte de las 800 instalaciones municipales gestionadas por entidades privadas, se vieron abocadas a su cierre por la falta de rentabilidad. La irrupción de este nuevo modelo de centro deportivo llegó a afectar, incluso, a los centros *premium*.

El 2017 fue otro año del incremento de la competencia debido a la aparición de los *gimnasios 24h* y los *centros boutique*. Estos últimos se definen como centros deportivos cuya fortaleza radica en ofrecer un trato más personalizado al cliente en comparación con los gimnasios convencionales y están especializados en prácticas deportivas concretas tales como el yoga, entrenamientos funcionales y de fuerza, HIIT, *cross training*, etc.

El incremento y la diversificación de las últimas décadas ha comportado la convivencia de gran variedad de tipologías de centros deportivos. Lemos y González-Sastre (2016) exponen que existen siete categorías: los gimnasio *low cost*, estudio de entrenamiento

personal, gimnasio privado *premium*, centro deportivo, gimnasio municipal de gestión privada, gimnasio municipal de gestión pública y gimnasio privado *mid-market* o *medium*.

La realidad acerca de las clasificaciones de los centros deportivos es que no existe un consenso acerca del criterio de clasificación y la mayoría de las terminologías utilizadas están extraídas de Estados Unidos como estrategia de marketing para generar factores competitivos y diferenciadores. La presente investigación entiende el concepto de *centro deportivo* como sinónimo de *centro de fitness*, *fitness center* y *centro de fitness&wellness*, y los clasifica bajo tres criterios diferenciados: la *propiedad*, la *gestión* y la *tipología*.

El concepto de *propiedad* hace referencia al derecho o a la facultad de poseer algo. Así pues, se entiende por propiedad pública aquellos bienes que son de uso comunitario y son propiedad de entidades de carácter público. Por otro lado, se entiende como propiedad privada el derecho de un particular, una comunidad o una entidad empresarial a poseer un bien. Aplicándolo en el contexto que nos ocupa, y siguiendo el criterio acabado de definir, la presente investigación distingue entre instalaciones de carácter público y privado.

Se entiende por centro deportivo público aquella instalación deportiva de propiedad pública gestionada de manera directa y/o indirecta que tiene como principal función garantizar el servicio deportivo al conjunto de la población. También son llamados *instalaciones públicas* o *centros deportivos municipales*.

Se entiende por centro deportivo privado aquella instalación deportiva de propiedad privada gestionada por una entidad privada, ya sea una empresa o una asociación. Esta tipología de centro acostumbra a ofrecer servicios *reward* y/o de carácter más exclusivo en mayores ocasiones que los centros deportivos públicos. También son conocidos como *gimnasios* o *centros de fitness*.

El concepto de *gestión* hace referencia al conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. En el caso de la presente investigación, un centro deportivo. Burriel (2015) expone que, a partir de 1985, las formas de gestión de gestión municipal son las siguientes:

1- Gestión directa: hace referencia a cuando la gestión es realizada (a) por el propio ente local, (b) mediante un organismo autónomo local o bien (c) por una sociedad mercantil con capital social íntegramente público.

a) La gestión es asumida por el propio ente local, centralizando y ejerciendo de manera exclusiva las potestades de dirección y control. Los gastos generados de los recursos humanos y materiales se integran en el presupuesto del ente local.

b) La gestión es asumida por un organismo autónomo con personalidad jurídica pública, al cual se le imputaban derechos y obligaciones propias y requería que tuviera un patrimonio independiente, con órganos de gobierno específicos. La normativa estableció que dichos organismos podían ser de tipo administrativo, industrial, financiero o análogos y que se les adjudicaba la organización y administración de servicio público que tuvieran asignado, sin perjuicio de las facultades de tutela del propio ayuntamiento.

c) La gestión es asumida por una sociedad mercantil pública, donde el régimen de empresa era privado y el capital social debía de pertenecer de manera íntegra al ente local. Esta tipología de sociedad también se podía crear a partir de la transformación de una sociedad anónima o de responsabilidad limitada, inicialmente privada, en sociedades de capital íntegramente públicos.

2- Gestión indirecta: hace referencia a cuando la gestión es realizada mediante un tercero (Diputació de Barcelona, 2006). Tal y como expone Monserrat (2006) es habitual que los Ayuntamientos establezcan un canon a la entidad gestora como forma de participación de los beneficios de explotación o bien como forma de recuperar la inversión realizada, teniendo estas menor margen de beneficio. Las formas de gestión indirecta son (a) la concesión, (b) la gestión interesada, (c) el concierto, (d) el arrendamiento y (e) las sociedades mercantiles y cooperativas constituidas con capital social, tan solo de manera parcial, del ente local.

- a) La concesión era una forma de gestión en la cual el concesionario asumía la gestión y explotación de un servicio público concreto por la cuenta y riesgo de este último. También podía incluir las obras necesarias para cobertura del servicio. Es importante destacar que la concesión es una de las fórmulas más comunes de gestión indirecta.
- b) La gestión interesada consistía en la prestación de un servicio público a través de una empresa gestora, a cambio de una participación en el resultado de la explotación. Mientras en la concesión el riesgo económico de explotación del servicio era a cuenta del concesionario; en este caso, era compartido entre la administración y la empresa gestora del servicio.
- c) El concierto es el acuerdo entre el ayuntamiento y otras entidades públicas, privadas o particulares para prestar un servicio de competencia municipal haciendo uso de las propiedades y servicios de otras entidades, sin generar una nueva persona jurídica.
- d) El arrendamiento consistía en la prestación de un servicio cediendo la explotación de las instalaciones a un tercero a cambio de un alquiler a la administración (técnica de arrendamiento). Los servicios de asistencia social y los que comportaban el ejercicio de potestad administrativa quedaban excluidos de esta fórmula de gestión.
- e) Mediante la creación sociedades mercantiles de economía mixta, sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, así como la participación directa en entidades ya constituidas, los entes locales podían gestionar los servicios de naturaleza que se prestaban. La participación podía ser directa del ente local o mediante un organismo autónomo o una sociedad de capital público. Por otro lado, el ente público podía ser mayoritario o minoritario en la sociedad y que su representación correspondía a su cuota participativa.

3- El consorcio: tipo de gestión utilizado por las entidades locales con otras administraciones públicas para la consecución de objetivos comunes. Se establecía también la posibilidad de crear consorcios con entidades privadas sin ánimo de lucro que promovieran fines de interés público confluentes con el de las administraciones locales. Es decir, el consorcio era una entidad pública de carácter asociativo, con personalidad jurídica propia destinada a la creación y gestión de servicios y actividades de interés local o común. Su constitución se creaba en base a los acuerdos establecidos por las diferentes entidades que lo integraran y, estos, podían adoptar cualquiera de las formas de gestión de los servicios establecidos por la legislación del régimen local.

Finalmente, el concepto de *tipología* hace referencia al tipo de empresa que gestiona el centro deportivo. Se distinguen tres categorías de centros:

-Un solo centro: aquellos centros gestionados de manera directa o indirecta por una asociación o empresa la cual su dedicación es, exclusivamente, la gestión de esa instalación. Ejemplos de esta tipología de centro deportivo son la Piscina Municipal el Gornal y el Ekke.

-Cadena: aquellos centros gestionados por una empresa la cual es responsable de la gestión de más de una instalación deportiva bajo una misma marca comercial. Ejemplos de cadenas de gimnasios son CET 10, DIR, Holmes Place.

-Franquicia: aquellos centros gestionados por empresas (franquiciadas) las cuales tienen la cesión de una empresa (la franquiciadora) para la explotación y comercialización de unos determinados productos o servicios en un ámbito geográfico concreto bajo ciertas condiciones estipuladas. En el caso de la franquicia-servicio, la franquiciadora cede el prestigio del franquiciador, el reconocimiento de la marca y su *know-how* y experiencia. Ejemplos de franquicias de centros deportivos son los gimnasios McFit y los Anytime Fitness.

Tal y como se ha podido observar en el primer capítulo del marco teórico, los centros deportivos tanto de titularidad pública como privada, así como los clubs deportivos se encuentran entre los lugares predilectos de la población para practicar deporte. Este hecho es una realidad que los gestores deportivos deben aprovechar para poder captar y fidelizar a sus clientes. Sin embargo, los gestores deportivos también deben tener presente que el

número de instalaciones deportivas ha ido en aumento en los últimos años, hecho que supone una mayor competencia en el sector.

Según el II Censo de Instalaciones Deportivas en Catalunya se contabilizaron 10.958 instalaciones en el año 1997, y, en 2005, ya constaban un total de 12.478 instalaciones. Del total, un 59,46% de las instalaciones deportivas eran de propiedad pública y el resto, un 40,54%, de propiedad privada (Consejo Superior de Deportes, 2007).

Según el Cens d'Equipaments Esportius de Catalunya, en 2017, el número total de instalaciones fue de 15.661 (Consell Català Esport, 2017). En 2019 la cifra ha ascendido hasta las 19.514 instalaciones (Consell Català Esport, 2019).²⁷

En este punto es importante comentar que, en Catalunya, el tipo de gestión predominante es el de gestión pública. Más concretamente, el de gestión pública indirecta. Este hecho sucede de manera más clara cuando comparamos la ciudad de Barcelona y Madrid.

El caso de Barcelona no es fruto de una decisión reciente, sino de una larga tradición de la ciudad. Con el fin de responsabilizarse de la gestión del gran número de instalaciones deportivas construidas en Barcelona a raíz de la nominación para los JJ. OO. '92, en 1985 comienza un proceso de descentralización de competencias hacia los diez distritos de la ciudad para la gestión de las instalaciones deportivas municipales. Esta transformación en la gestión municipal ha comportado que el modelo predominante en la ciudad de Barcelona sea el de gestión indirecta, confiando a una amplia red de asociaciones y entidades privadas con o sin ánimo de lucro la gestión de las instalaciones.

Sin embargo, en Madrid, el modelo tradicional es el régimen de gestión directa. La ciudad de Madrid gestiona las instalaciones deportivas municipales a través de su propia plantilla constituida por unos 2.000 funcionarios (Diputació de Barcelona, 1998). Este ejemplo muestra las diferencias en los modelos de gestión de cada ciudad y la manera de entender la política deportiva municipal de cada una de ellas.

²⁷ Del total de espacios deportivos contabilizados (49.443), el 52% son propiedad pública y el 48% propiedad privada; el 45% su gestión es pública y el 55% privada.

Más allá del modelo de gestión de las instalaciones deportivas, también resulta interesante conocer su distribución territorial. Del total de instalaciones deportivas censadas en 2005 en Catalunya (12.478) el 54,45% se sitúan en la provincia de Barcelona, el 20,08% en Girona, el 11,01% en Lleida y, finalmente, el 14,46% en Tarragona.²⁸

En relación con el número de habitantes de cada una de las provincias se puede observar un ligero desequilibrio con el total de instalaciones deportivas censadas puesto que en la provincia de Barcelona se sitúa el 74,71%, en Girona el 9,50%, en Lleida el 5,71% y en Tarragona el 10,08% de la población de Catalunya.²⁹

Desde el año 1996 hasta el 2005, se han construido 1.738 nuevas instalaciones deportivas en Catalunya, lo que supone un 13,93% sobre el total de instalaciones deportivas censadas. Del total el 56,32% (979 instalaciones) están ubicadas en la provincia de Barcelona, el 17,32% (301 instalaciones) en la provincia de Girona, el 11,97% (208 instalaciones) en la provincia de Lleida y 14,39% (250 instalaciones) en la provincia de Tarragona. En relación con los municipios, el 39,69% del total de las nuevas instalaciones se construyeron en municipios menores de 5.000 habitantes, el 23,10% en municipios de entre 5.000 y 20.000 habitantes y el 38,21% de las instalaciones en municipios mayores de 20.000 habitantes. Como dato significativo, remarcar que la media de instalaciones deportivas de los municipios de Catalunya es de 13,29 instalaciones/municipio.³⁰

Pese a la importante dotación y crecimiento de infraestructuras deportivas en los últimos años, es importante remarcar el déficit que se observa en algunos municipios como Barcelona ciudad. Así pues, pese a que en la ciudad de Barcelona se llegaron a construir un total de 117 instalaciones deportivas (22,77%), aunque como resulta lógico pensar dicho incremento sigue siendo insuficiente para un municipio con tanta densidad de población.³¹

En cuanto a los espacios deportivos se refiere, en 2005 había censadas un total de 31.820 espacios deportivos en Catalunya: 28.324 corresponden a espacios deportivos

²⁸ Consejo Superior de Deportes. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005*, p. 42.

²⁹ *Ibidem*, p. 63.

³⁰ *Ibidem*, p. 42.

³¹ *Ibidem*, p. 44.

convencionales, 1.657 a espacios deportivos singulares y 1.579 a áreas de actividad.³² Según el Consell Català de l'Esport (2019) en la actualidad son 49.443 espacios censados en total.

En este punto, resulta importante comentar que tanto los datos relativos a los espacios deportivos, así como el censo de instalaciones son excelentes herramientas para conocer la oferta de instalaciones deportivas, hecho que permite elaborar estrategias de crecimiento que mejoren la planificación que dé respuesta a una demanda cada vez mayor y más diversificada en cuanto a actividades físicas y deportivas se refiere.

Por último, tal y como se ha observado anteriormente, los clubs deportivos son uno de los lugares predilectos de la población para realizar deporte. De conformidad con el artículo 8 del Decreto 58/2010, de 4 de mayo, de las entidades deportivas de Catalunya, se entiende por club aquella “asociación privada con personalidad jurídica y capacidad de actuar sin ánimo de lucro, formada por personas físicas, los objetivos básicos de la cual son el fomento, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva”.

En Catalunya, existen dos tipologías de clubs: los de régimen general y los clubs de régimen simplificado:

- 1- Clubs de régimen general: aquellos clubs con más de cien socios.
- 2- Clubs de régimen simplificado: aquellos clubs con un número igual o inferior a cien socios, los cuales se pueden organizar mediante una estructura interna simplificada.

Tal y como se ha comentado anteriormente, en Catalunya, la cultura asociativa ejerce un papel fundamental dentro del sector deportivo. Así pues, las asociaciones y clubs deportivos son una pieza clave en el desarrollo del sector. Muestra de ello es la relación que los clubs tienen con las diferentes organizaciones y entidades. Un 95,50% de ellos se relaciona con el Ayuntamiento; un 62,30% con el Consell Català de l'Esport; un 42,80% con el Consell Comarcal, y un 31,80% con la Diputación provincial. Además, el 95,50% de los clubs deportivos forma parte de alguna federación.³³

³² *Ibidem*, p. 72.

³³ Observatori Català de l'Esport. (2016). *Evolució dels clubs esportius a Catalunya de 2009 a 2015*. Barcelona, España: INDE, p. 13.

Otro hecho que demuestra su importancia es el gran número de clubs y asociaciones deportivos que actualmente están activos. A fecha de 2018, el total asciende a 8.896 asociaciones y clubs deportivos activos (Institut d'Estadística de Catalunya, 2018).

Además, tal y como hemos comentado, las instalaciones de los clubs deportivos son uno de lugares predilectos para la práctica deportiva. En España, un 17,80% de la población opta por practicar deporte en las instalaciones de los clubs deportivos. En Catalunya, esta cifra asciende y, un 26,40% de la población, escoge dicha opción. Este hecho parece lógico puesto que los clubs más allá de espacios deportivos son espacios de convivencia en los que jóvenes y adultos encuentran un punto de conexión. Además, los clubs, son un excelente medio para la promoción de la ciudad o barrio en el que se ubican (Martínez, 2000).

Como característica común de la mayoría de las asociaciones y clubs deportivos destaca la antigüedad de estos. Así pues, muchos de ellos ya cuentan con más de 30 años de existencia afianzándose, así, como un elemento esencial del sistema deportivo local.

En cuanto a la tipología, la mayoría (68,60%) son clubs muy pequeños -hasta 100 miembros- y pequeños (19%) -de 101 a 300 miembros-, sumando un total de 87,60%. Un 7,20% son clubs medianos -de 301 a 1.000 miembros- y, tan solo un 5,20% son grandes -más de 1.000 miembros-.³⁴

En referencia al volumen de clubs de acuerdo con el tamaño del municipio al cual pertenecen cabe destacar que más de la mitad (72,30%) se encuentran en municipios a partir de 20.000 habitantes. Un 19,8% de los clubs se encuentran en municipios de 5.001 a 20.000 habitantes y, un 7,80% en municipios de hasta 5.000 habitantes. Así pues, se puede observar que la gran mayoría de clubs tienden a concentrarse en las poblaciones con más volumen demográfico.³⁵

³⁴ Observatori Català de l'Esport. (2016), *supra* nota 33, p. 11.

³⁵ *Ibidem*, p. 11.

En cuanto a la distribución territorial de los mismos, un 58,10% se hallan en el ámbito metropolitano, seguido de las comarcas gerundenses (10,60%) y de las comarcas centrales (10,40%).³⁶

A modo resumen, tal y como hemos podido observar, España experimentó una gran evolución en el ámbito deportivo, hecho se reflejó de manera directa en el incremento de la población practicante. Entre los lugares predilectos de la población para hacer deporte destacan los clubs y centros deportivos, los cuales han experimentaron un gran crecimiento en los últimos años. Este hecho supone mayor competencia para el sector y, en consecuencia, captar y fidelizar clientes es una tarea cada vez más difícil. Para ello, tal y como veremos en detalle en los próximos capítulos, resulta imprescindible que los gestores deportivos tengan claras las estrategias de comercialización a seguir y conozcan la situación de sus competidores, así como también el comportamiento de los consumidores. Solo así podrán satisfacer los deseos y necesidades de los mismos y lograrán captar a nuevos clientes.

2.2. El marketing y la política comercial

2.2.1. Concepto de marketing y su evolución

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes. Son varios los autores que definen el concepto:

Según Jerome McCarthy y Perreault (2001):

El *marketing* es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

³⁶ *Ibidem*, p. 11.

Para John A. Howard (1993):

El marketing es el proceso de: 1) identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa, 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor, y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Según Philip Kotler (2001): "El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

El concepto de marketing tradicional o marketing mix fue creado por Neil Borden en 1950, quien listó un total de doce componentes referentes a tareas y preocupaciones de los responsables de marketing. En 1960 esta lista original fue simplificada por McCarthy, quien seleccionó de manera preferente cuatro de esas variables, las actualmente conocidas como las 4P: Producto, Precio, Promoción y Punto de venta. La American Marketing Association (1960) consagró dicho concepto, definiéndolo como: "una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización".

Kotler (2010) expone que el marketing ha experimentado una gran evolución a lo largo de los años y diferencia tres etapas: el marketing 1.0, el 2.0 y el 3.0.

El marketing 1.0 se sitúa en la década de los años 1950 y 1960 y su foco de atención giraba en torno a el producto. El objetivo principal era vender productos a todos aquellos que los desearan, estandarizándolos y procurando que el coste de producción fuese el mínimo con el fin de hacerlos asequibles al mayor número de población posible. Fue la era del producto.

Durante la segunda etapa, entre los años 70 y 80, los consumidores se convirtieron en compradores más inteligentes debido, en parte, a que estaban mejor informados y podían comparar con facilidad de gran variedad de productos ofertados. De este modo, el vendedor debía segmentar el mercado debidamente y producir un producto específico para dicho

mercado objetivo. El consumidor se convirtió, pues, en el foco de atención hasta el punto que durante la etapa del marketing 2.0. Kotler (2010) expone que hay una regla de oro que dice funcionar en la mayoría de las empresas: el consumidor es el rey.

En el período del marketing 3.0, durante los años 1990 y 2.000, fue la era de la globalización en la cual los vendedores no solo buscaban la realización funcional y emocional de los productos, sino que también la realización del espíritu humano en los productos y servicios que ellos escogían. Es decir, los vendedores ya no se dirigían a la población como meros consumidores, sino que entendían al consumidor como un ser humano con mente, corazón y espíritu. La era del marketing 3.0 se caracterizó, pues, por un marketing basado en las aspiraciones humanas, el espíritu y los valores de los consumidores.

Con la aparición de las tecnologías Kotler, Kartajaya y Setiawan (2016) ponen de manifiesto la aparición de una nueva era: el marketing 4.0. Este se basa en la economía digital, donde la conectividad lo es todo.

La aparición de Internet y los continuos avances tecnológicos han revolucionado el mundo en las últimas décadas, cambiando, entre otras muchas cosas la manera como compran las personas. Tanto es así, que hoy en día no podemos entender la venta de productos o servicios sin la venta on-line de los mismos. Es decir, el comercio electrónico (o *e-commerce* en inglés) se ha convertido en un elemento indispensable en la era del marketing digital. Tal y como apuntan Salomon, Russell-Bennett y Previte (2012) en su libro, un 62% de la población adulta que usa Internet compra on-line.

En el mundo del deporte, aunque no existen datos específicos relativos a la comercialización on-line los servicios de los centros y clubs deportivos, los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ponen de manifiesto la gran evolución que han experimentado las ventas deportivas vía *e-commerce*, pasando de 265.998€ en 2014 a 488.957€ en 2019. Además, sitúan los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos como el segundo sector con mayor porcentaje de volumen de negocio de comercio electrónico en España con un 7,40% de representatividad (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2019).

Estos datos ponen de manifiesto el auge del comercio electrónico en la actualidad, y es que no es para menos ya que esta posee grandes ventajas respecto a la manera tradicional

(compra off line). En primer lugar, es importante destacar que la compra on-line no entiende de restricciones de horarios, así como tampoco de la necesidad de desplazarse (Vrechopoulos, Siomkos y Doukidis, 2001; Salomon et al., 2012; Kim, 2002; Rohm y Swaminathan, 2004). Este último hecho facilita el proceso de compra, así como también la disminución de los costes de tiempo y de desplazamiento (Vrechopoulos et al., 2001; Rohm y Swaminathan, 2004). En tercer lugar, la compra on-line también ofrece la posibilidad de poder elegir entre gran variedad y amplitud de productos y obtener la información de los mismos de manera más rápida (Rohm y Swaminathan, 2004; Salomon et al., 2012). Otra ventaja es la posibilidad de acceder a precios más reducidos y facilidad en la comparación de precios (Vrechopoulos et al., 2001; Salomon et al., 2012). Por último, destacar que en las compras on-line el proceso de obtención de la información es interactivo, propiciándose comunidades on-line de consulta (Kim, 2002; Salomon et al., 2012).

Sin embargo, la compra on-line también posee algunas desventajas. En primer lugar, existe un riesgo financiero relacionado con la desconfianza del hecho de proporcionar los datos de la tarjeta, así como también del pago realizado (Lee y Turban, 2001; Salomon et al., 2012) y un riesgo del producto cuando este no alcanza las expectativas creadas por el consumidor y ello comporta desconfianza hacia el sitio de venta on-line (Lee y Turban, 2001). Otra desventaja es la imposibilidad de poder tocar el producto que se va a adquirir, sin llegar a conocer exactamente el color, las texturas, el olor del mismo (Lee y Turban, 2001; Salomon et al., 2012). Finalmente, destacar que en muchas ocasiones los plazos de entrega se retrasan y el consumidor debe esperar más de lo habitual para tener en sus manos el producto comprado (Forsythe y Shi, 2003). Además, también es habitual el consumidor se haga cargo de los costes en envío y de devolución, en caso que estos últimos fuesen necesarios (Salomon et al., 2012).

A parte del comercio electrónico, otro fenómeno revolucionario que surgió a raíz de la aparición de Internet fueron las redes sociales. Gracias a su existencia, empresas de todos los tamaños y tipologías pueden conectar con el conjunto de la población y mostrarles su marca, así como sus productos, servicios y contenidos. A diferencia del marketing tradicional, en el cual los vendedores debían promocionar sus productos o servicios de manera reiterada para que estos fueran vistos, las redes sociales han proporcionado la capacidad de dotar de mayor alcance y frecuencia de visibilidad a las empresas (Newman, Peck, Wilhide y Harris, 2017).

Otra consecuencia positiva de la aparición de las redes sociales fue la posibilidad de interacción directa entre las empresas y sus clientes (Saffer, Sommerfeldt y Taylor, 2013; Waters, Burnett, Lamm y Lucas, 2009). Del mismo modo que el resto de sectores, en el ámbito del deporte las organizaciones, equipos, marcas, empresas y clubs deportivos hacen uso de las redes sociales para establecer relaciones con sus respectivos seguidores (Blaszka, Burch, Frederick, Clavio y Walsh, 2012). De hecho, en el ámbito deportivo esta relación es más fácil de establecer por la conexión emocional inherente del sector. Los aficionados del deporte necesitan identificarse, formar parte de la comunidad y relacionarse con ella. Las redes sociales son un excelente medio para establecer esta conexión emocional (Underwood, Bond y Baer, 2001). Además, las redes sociales son también una óptima plataforma para que los aficionados del deporte puedan mostrar públicamente su afiliación a la marca con la que se identifican (Wann, 2006).

Las redes sociales son también un instrumento que las empresas pueden utilizar para ayudar al incremento de sus ventas. Así, por ejemplo, la entidad deportiva puede hacer una publicación en Facebook una venta especial, un descuento exclusivo o una promoción con un enlace para acceder a su compra (Newman et al., 2017). En este punto, es importante destacar que las redes sociales no son solo un canal de venta, sino que resulta fundamental desarrollar un plan de contenidos que equilibre las campañas de venta. En otras palabras, atosigar a los seguidores con promociones, ofertas y publicidades puede ser contraproducente, consiguiendo, incluso, que abandonen los perfiles de la empresa. Lo ideal es que estas promociones se combinen con contenidos de valor y otras publicaciones de interés para los seguidores tales como concursos, sorteos, etc.

Finalmente, las redes sociales también han hecho posible que consumidores con un interés común estén socialmente conectados entre sí en lo que denominan *redes horizontales de comunidades*, pudiendo manifestar su opinión acerca del producto o servicio adquirido y, al mismo tiempo, pudiendo consultar e intercambiar opiniones con el resto de consumidores. Según Salomon et al. (2012) las opiniones publicadas on-line por otros consumidores (70%) es, seguido de las recomendaciones de la gente conocida (91%), la segunda fuente de confianza para la adquisición de un producto o servicio. Este hecho demuestra que los consumidores creen más en la opinión de sus iguales que en el marketing de las propias empresas. Esto no significa que los consumidores tomen decisiones en base a las opiniones

de desconocidos, sino que los compradores toman decisiones en base a la opinión de otras personas con las que se sienten identificados (Lecinski, 2011).

Las redes sociales son, pues, una plataforma ideal para informarse acerca de los productos o servicios antes de adquirirlos al mismo tiempo que son una herramienta idónea para desarrollar la visibilidad, incrementar las ventas y mejorar la reputación y la marca de las empresas. Además, tal y como veremos en el capítulo del consumidor, las redes sociales son también una excelente herramienta para interactuar con los consumidores y ganar, así, el conocido *momento cero* o momento de la verdad.

2.2.2. Estrategias de marketing y el marketing mix

El plan estratégico del marketing define la misión y los objetivos de la empresa. En la figura 4 se puede observar el papel del marketing y del marketing mix, así como sus principales actividades para lograr dichos objetivos.

El principal objetivo de la empresa es satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes. Ellos son la razón de ser de la entidad y toda la estrategia de marketing se construye en base a sus deseos. Por ello, los consumidores se sitúan en el centro del esquema.

A continuación, viene la estrategia de marketing, método a través del cual la empresa espera lograr el objetivo comentado. Mediante la segmentación de mercado, el *targeting*, y el posicionamiento, la empresa decide cuáles van a ser sus clientes y cómo los va a atender. Es decir, identifica la totalidad del mercado, luego lo divide en segmentos más pequeños y, finalmente, se focaliza en satisfacer las necesidades de esos segmentos seleccionados.

Guiada por la estrategia de marketing la empresa diseña el mix de marketing. Para encontrar la mejor estrategia y el mejor mix de marketing, la empresa combina el análisis de marketing, la planificación, la implementación y el control. Por medio de estos procesos, la empresa analiza la situación y se adapta a los agentes y fuerzas del entorno.

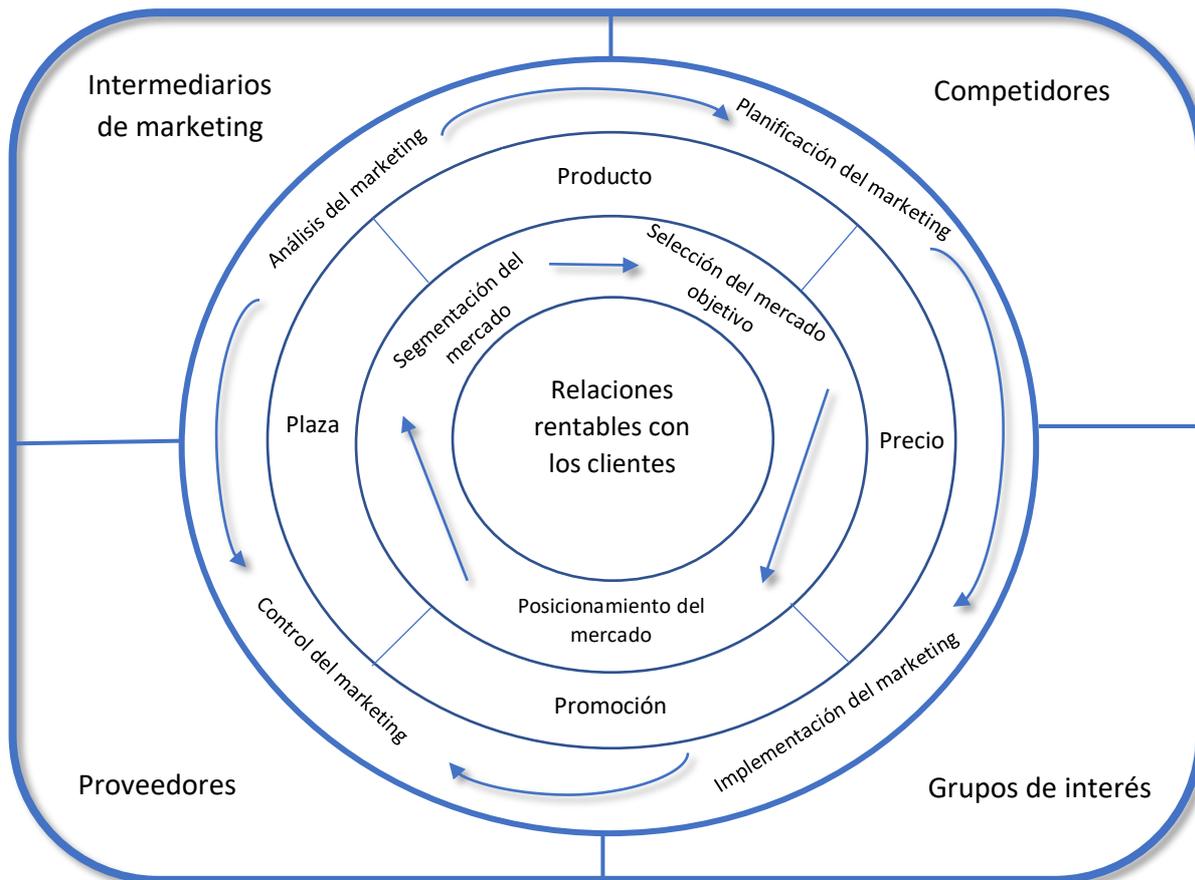


Figura 4. Estrategia de marketing y marketing mix. Fuente: Adaptado de Armstrong et al., 2011.

Para que una empresa tenga éxito su estrategia de marketing debe estar centrada en el consumidor. Con tal fin, la empresa debe realizar un exhaustivo análisis para conocer las características del consumidor, así como sus deseos y necesidades.

Puesto que hay muchas clases de consumidores con muchas necesidades diferentes y las empresas no pueden satisfacerlos a todos, resulta esencial que las estas dividan el mercado, escojan uno o varios segmentos y diseñen estrategias para los segmentos elegidos. Este proceso consta de tres etapas: segmentación del mercado, selección del mercado objetivo y posicionamiento del mercado.

Se entiende por segmentación del mercado el proceso que realizan las empresas para agrupar a los consumidores en diferentes grupos de compradores en base a factores

demográficos, geográficos, psicográficos y comportamentales debido a sus distintas necesidades.

Un segmento de mercado es aquel grupo de consumidores que responde de forma similar a unos determinados esfuerzos de marketing por parte de la empresa. Así, por ejemplo, aquellos consumidores que buscan instalaciones deportivas totalmente equipadas sin importarles el precio constituyen un segmento de mercado. En cambio, aquellos que se rigen por el precio, conforman otro.

Después de haber definido los segmentos del mercado, la empresa debe decidir en qué segmento/s quiere entrar. Esta elección implica evaluar el atractivo de cada segmento de mercado y hacer la elección correspondiente. Las empresas acostumbran a elegir mercados en los que esta pueda generar el mayor valor posible para el cliente y pueda mantenerlo de forma rentable.

Una empresa con recursos limitados acostumbra a atender a uno o pocos segmentos de mercado. Por el contrario, una gran empresa suele buscar la máxima extensión del mercado puesto que tienen diferentes productos diseñados para atender las necesidades de cada segmento. Muchas empresas entran al mercado atendido a un solo segmento, un solo nicho especializado; si tienen éxito, añaden nuevos segmentos. En el caso de la presente investigación, el segmento de mercado elegido por los centros y clubs deportivos son toda aquella población con interés por la práctica deportiva.

Después de haber decidido en qué segmentos de mercado entrar, la empresa debe decidir qué posicionamiento quiere ocupar en esos segmentos. El objetivo de los gestores del marketing es desarrollar un posicionamiento de mercado único para sus productos. El posicionamiento de un producto es el lugar que este ocupa en la mente del consumidor con respecto a los competidores. El posicionamiento se basa en cómo un producto o servicio se diferencia del resto en la mente de tus clientes potenciales. La clave está en cómo expresar y comunicar esa diferencia.

Una vez decidida la estrategia de marketing global de la empresa, esta está preparada para empezar a planificar su mix de marketing. Tal y como expone Armstrong et al. (2011) el marketing mix es el conjunto de herramientas controlables y tácticas que la empresa utiliza el desarrollo e implementación de las estrategias de marketing. Entre ellas destacan las

conocidas 4P: *Product* (Producto), *Price* (Precio), *Place* (Lugar) y *Promotion* (Promoción). Estas se definen como:

- Producto: hace referencia a todos aquellos objetos, servicios, personas, lugares, etc. que la empresa oferta al mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Un producto no es solo un compuesto de características tangibles, sino un conjunto de complejos de beneficios que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores. Para que esto suceda, resulta esencial que la empresa identifique dichas necesidades antes de desarrollar el producto en cuestión. Una vez identificadas las necesidades se puede proceder a la elaboración del producto real y, posteriormente, a encontrar maneras de mejorarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, creando, así, mayor nivel de satisfacción a los consumidores.

Todo producto cuenta con un ciclo de vida el cual consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

- Precio: es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es un elemento flexible y la fijación del mismo es una de las cuestiones más complejas.
- Lugar: engloba todas aquellas actividades que realiza la empresa para distribuir y poner a disposición del cliente el producto o servicio ofertado. La distribución engloba todos los lugares de venta, canales, almacenes, transporte, inventarios, *stocks*... Cada tipo de negocio se adecua más a una forma de distribución u otra. En el caso que nos ocupa, hace referencia al lugar (instalación deportiva).
- Promoción: comprende todas aquellas actividades relativas a la comunicación y promoción del producto o servicio ofertado.

A continuación, se presenta un esquema donde se pueden encontrar las 4P que componen el marketing mix:

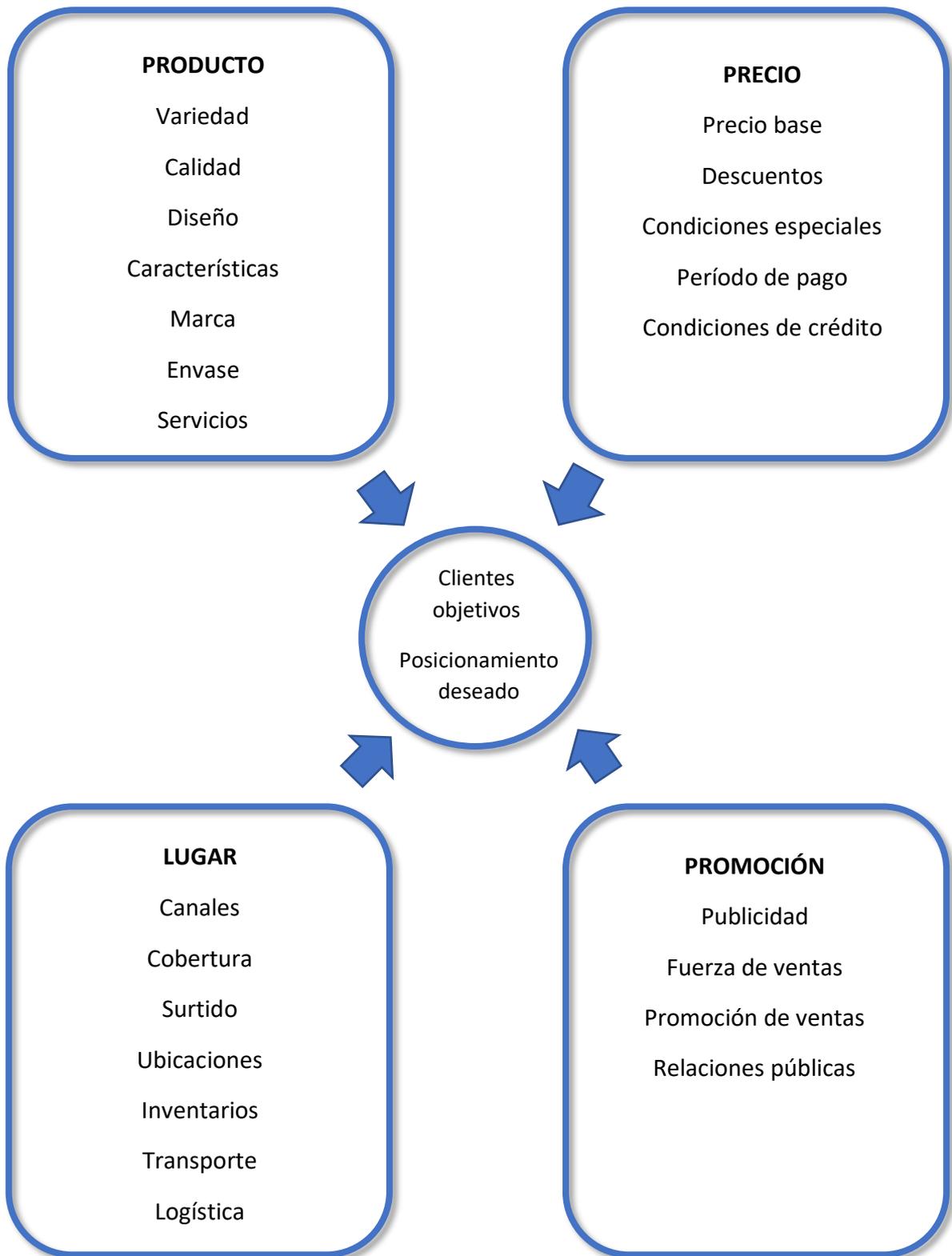


Figura 5. Las 4P del marketing mix. Fuente: Adaptado de Armstrong y Kotler, 2013.

La mercadotecnia actual exige que las empresas y entidades se comuniquen con los clientes potenciales, evitando dejar al azar lo que desean comunicar. Un buen marketing combina todos los elementos del mix de marketing mencionados de una manera coordinada con el fin de lograr los objetivos marcados por la empresa. Pero, además de un buen marketing, las empresas necesitan estar atentas a su gestión. Es importante que la empresa al margen de diseñar un buen plan de marketing, también preste atención a las cuatro funciones que comprenden la gestión de este: análisis, planificación, implementación y control.

En primer lugar, los gestores del marketing realizan un análisis DAFO con el que evalúan las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O). Por debilidades se entiende las limitaciones internas que pueden interferir en la consecución de los objetivos de la empresa; por amenazas los factores externos que representan retos para el rendimiento de la empresa; por fortalezas las capacidades internas que pueden ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos y, finalmente, por oportunidades los factores externos que la empresa puede aprovechar y obtener ventajas.

Es vital que la empresa analice su mercado y su entorno con el fin de coordinar las oportunidades del entorno con las fortalezas de la empresa, al mismo tiempo que se eliminan o corrigen las debilidades y se minimizan las amenazas. El análisis del marketing nos brinda información para el resto de las funciones del marketing y nos muestra el camino a seguir.

En segundo lugar, mediante la planificación estratégica la empresa decide qué quiere hacer con cada unidad de negocio y cómo cada estrategia responde a los aspectos críticos señalados previamente en el plan.

En tercer lugar, la implementación del marketing consiste en convertir los planes del marketing en acción con el fin de lograr los objetivos de la empresa. La planificación del marketing establece el qué y el porqué; la implementación establece el quién, donde, cuándo y cómo. La implementación es uno de los procesos más difíciles puesto que a menudo resulta más fácil pensar en buenas estrategias de marketing que llevarlas a cabo. Además, la implementación necesita de la buena coordinación y combinación de la estructura, las personas, los sistemas de decisión y la cultura de la empresa.

El último proceso es el de control el cual comprende la evaluación de los resultados de las estrategias de marketing, y la realización de acciones correctivas que aseguren la obtención de los objetivos marcados por la empresa. El control del marketing pasa por: la determinación de los objetivos, la medición del rendimiento del mercado, la evaluación de los resultados y, finalmente, la realización de acciones correctivas para reducir las diferencias entre los resultados esperados y los reales.

Una excelente herramienta para este control es una auditoría de marketing. Esta es una evaluación externa e independiente de todas las áreas del marketing y su entorno que ofrece información que permite confeccionar un plan de acción que mejore el rendimiento del marketing de la empresa.

2.2.3. Marketing de servicios

En el sector de los servicios, las 4P anteriormente comentadas se amplían a 7P, pues se añaden las variables de *People* (Personas), *Process* (Procesos) y *Physical Evidence* (Presencia física) (Chartered Institute of Marketing, 2009). Estas se definen como:

- Personas: si una cosa diferencia un producto de un servicio, es que éste último caso no puede sustraerse de las personas que los suministran y, por lo tanto, el personal puede llegar a ser un factor clave en su diferenciación y posicionamiento. El personal de la empresa tiene contacto directo con el cliente y este puede ser un factor clave en la diferenciación de los servicios, influyendo en la calidad percibida del cliente.
- Procesos: son los mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo. Normalmente estos mecanismos son bastante homogéneos en cualquier sector, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios tales como los procesos de implementación para la prestación de servicios.
- Presencia física: son todas aquellas evidencias físicas como locales, accesorios, color, olores, etcétera que conforman el ambiente de ese servicio. La evidencia física es la variable que está cobrando cada vez más importancia en las últimas décadas puesto

que favorece a darle forma a las precepciones que los clientes tengan del servicio. De hecho, es bastante común que empresas como las franquicias, cuenten con un dossier de interiorismo con el fin de crear una imagen homogénea en todas sus instalaciones.

Para la elaboración de los planes de marketing, las empresas deben tener presente las características especiales de los servicios, las cuales son: intangibilidad, inseparabilidad, no perdurabilidad y variabilidad (Armstrong et al., 2011).

En primer lugar, la intangibilidad significa que los servicios no pueden tocarse, degustarse, olerse, verse ni oírse antes de ser adquiridos. Esta situación crea incertidumbre al comprador, el cual busca *señales* de calidad del servicio. Así pues, la empresa que presta el servicio tiene como objetivo hacerlo lo más tangible posible y mostrar pruebas honestas sobre las capacidades y la calidad del servicio ofrecido.

En segundo lugar, la inseparabilidad de los servicios implica que estos no se pueden separar de sus proveedores, ya sean personas o máquinas. Así, por ejemplo, si un empleado muestra los precios del centro o club deportivo a un cliente potencial, el empleado forma parte del servicio.

Además, a diferencia del proceso de creación de un producto (producción), en el caso de los servicios (servucción) el cliente está presente cuando éste se produce. El concepto de *servucción* es un neologismo que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio.

Es decir, en el caso de la fabricación de un producto es un proceso que concluye necesariamente antes de que el cliente lo adquiera. Sin embargo, en el caso de un servicio la persona que desea adquirir el servicio forma parte del proceso.

En tercer lugar, la no perdurabilidad de los servicios significa que estos, a diferencia de los productos, no pueden almacenarse para venderse posteriormente. Por este motivo, es importante conocer la fluctuación de la demanda y saber administrarla.

Finalmente, la variabilidad de los servicios significa que la calidad de los servicios depende de quién cuándo, dónde y cómo se prestan. Así pues, por ejemplo, algunos gimnasios de una cadena determinada tienen mejor reputación que otros. Incluso, dentro de

un mismo centro la calidad también puede variar dependiendo del empleado/a que preste el servicio.

Vinculado con esta idea, surge el concepto de la *cadena de utilidades del servicio*. En una empresa de servicios, el cliente y el empleado tienen contacto directo e interactúan sin intermediarios. Que la interacción sea eficaz depende, mayoritariamente, de las habilidades de los empleados. Por este motivo, las empresas de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Entienden que la cadena de utilidades del servicio vincula las ganancias de la empresa con la satisfacción del cliente y del empleado. Esta cadena se compone de cinco eslabones:

En primer lugar, la calidad de servicio interno que consiste en la selección y formación del empleado, garantizándole un entorno de trabajo de calidad lo que comporta el segundo punto, empleados de servicios productivos y satisfechos. El hecho de tener empleados satisfechos, leales y predispuestos garantiza mayor valor y prestaciones más eficaces y eficientes del servicio para el cliente. Este tercer punto conlleva a que los clientes queden satisfechos y sigan siendo leales e, incluso, lo recomienden a sus conocidos lo que comporta, finalmente, a ganancias y crecimiento de empresa por el servicio ofrecido.

Tal y como pone de manifiesto el cofundador y Ceo de Whole Food Market, John Mackey (Chartered Institute of Marketing, 2009):

Los empleados felices generan clientes satisfechos. Los clientes felices hacen más negocios con usted; se convierten en defensores de su empresa, lo que genera inversionistas felices". Así pues, todas las empresas de servicios exitosas saben que deben empezar cuidando a sus empleados, ya que estos son quienes cuidan a sus clientes.

De este modo, tal y como se puede observar en la figura 5, el marketing de servicios requiere más que solamente el marketing tradicional externo. El marketing de servicios requiere también del marketing interno y del marketing interactivo. El marketing interno hace referencia a la empresa debe dirigir e incentivar a sus empleados el buen trato con el cliente, así como propiciar el trabajo en equipo con el fin de ofrecer un buen trato a sus clientes. Por otro lado, el marketing interactivo hace referencia a que la calidad del servicio depende en gran medida de la interacción entre cliente y empleado durante el momento de su venta. Este

hecho se diferencia del marketing de productos en tanto que, la calidad de este último, no depende de cómo se obtiene (Armstrong y Kotler, 2013).

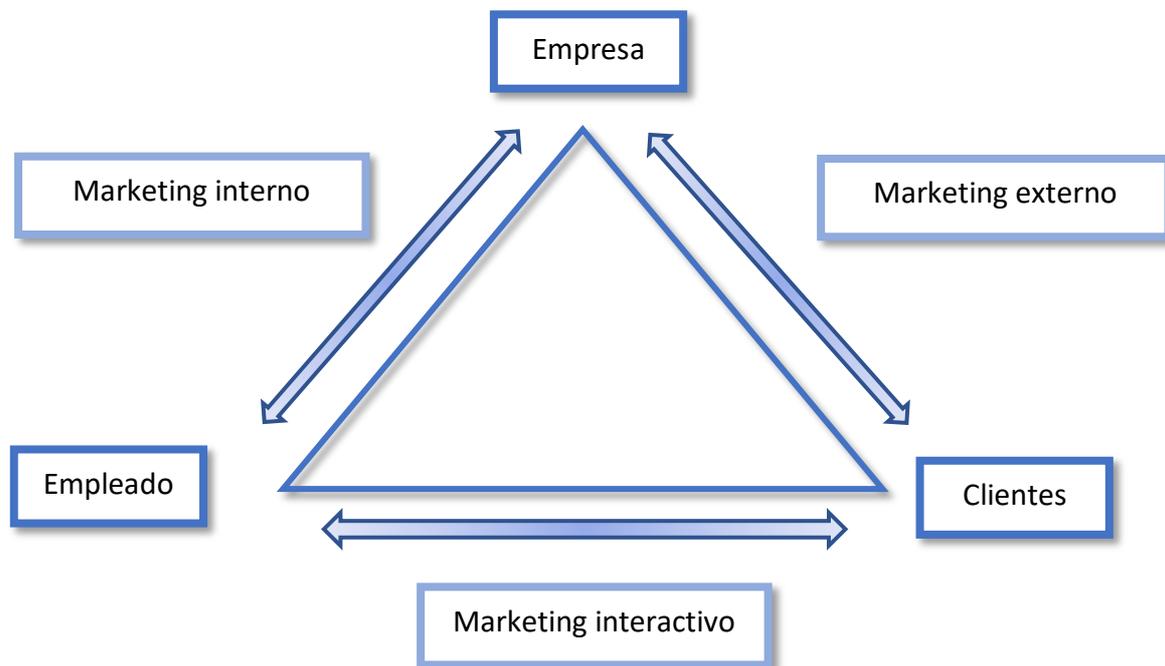


Figura 6. Tipologías de marketing de servicio. Fuente: Adaptado de Armstrong y Kotler, 2013.

Del mismo modo que las empresas de productos, las empresas de servicios hacen uso del mix del marketing para posicionarse fuertemente en sus mercados meta. Sin embargo, tal y como hemos podido observar, debido a que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de marketing adicionales. Un caso aún más particular es el del marketing deportivo. Tal y como exponen Shank y Lyberger (2015) el estudio y la práctica del marketing deportivo es complejo, pero al mismo tiempo interesante debido a la naturaleza única de la industria del deporte. Cada persona ve y siente el deporte de una manera distinta y, por lo tanto, tiene una opinión subjetiva acerca de la misma situación. Además, el deporte, es de naturaleza impredecible ya que el producto es diferente todos los días. Este hecho hace que el deporte sea, aún, más atractivo, pero al mismo tiempo dificulta el trabajo de los especialistas del marketing deportivo los cuales deben adaptarse rápidamente al nuevo contexto para lograr el éxito (Mullin, Hardy y Sutton, 2014).

2.2.4. Política comercial y *mystery shopper*

La realización de un diagnóstico DAFO ayudará a las empresas a decidir qué estrategias o ventajas competitivas deben emplear a fin de lograr los objetivos marcados y diferenciarse de la competencia en un entorno cada vez más competitivo. Siguiendo esta línea, tal y como expone Mestre (2004), la triple visión del marketing –marketing interno, externo e interactivo- aplicada en el sector deportivo se hace efectiva de la siguiente manera:

Por lo que respecta al marketing externo las estrategias comerciales posibles a seguir serían:

-Estrategias de diferenciación: en función de la demanda y la competencia del sector, las entidades diseñarán su estrategia de política deportiva, aportando nuevas opciones a la población.

-Estrategias de especialización: resulta difícil que las entidades puedan desarrollar la gran variedad y gama de programas deportivos al mismo tiempo y, por ese motivo, éstos deben desarrollar una política de especialización a través de la cual aborden programas determinados y concretos.

-Estrategia de “no hacer, por sistema, la competencia”: la voluntad de prestar el servicio del deporte a la población en ciertas ocasiones obliga a que las administraciones públicas y/o las entidades privadas se hagan cargo de ello, aunque cuando lo hagan entren en competencia con otros entes del sector.

-Estrategias de penetración: hace referencia a políticas llevadas a cabo en momentos clave de la vida de una entidad deportiva.

-Estrategias de crecimiento: dichas estrategias se utilizarán cuando se desee ampliar la oferta del servicio ofrecido.

-Estrategias de consolidación: alternativamente al punto anterior, se llevarán a cabo estrategias de consolidación del servicio ofrecido tales como la consolidación de programas, la recuperación de usuarios, etc.

-Estrategias de captación de usuarios: el diagnóstico realizado mostrará la importancia de dedicar esfuerzo y atención a captar posibles nuevos usuarios.

-Estrategia de precios: este elemento resulta ser de los más relevantes en el plan de marketing puesto que tiene una gran influencia en la decisión final de compra. La búsqueda del equilibrio es la clave.

-Estrategias de calidad: ha existido una propensión a construir equipamientos deportivos sobredimensionados en relación con las necesidades locales y de alto coste en las que se han programado eventos cuyo esfuerzo no justificaba la baja repercusión social. Todos estos hechos deben hacernos reflexionar sobre las necesidades reales del sector y la adecuación por parte de las entidades del sector a las mismas, garantizando, así, la calidad y la satisfacción de la población.

Por lo que respecta al marketing interno las estrategias comerciales a seguir serán:

-Estrategias de valor añadido: aprovechando las connotaciones positivas del deporte, los gestores deben recurrir a ellas para mejorar y añadir valor a la estrategia comercial de las entidades con el fin de captar deportistas y fidelizarlos.

-Estrategias en las instalaciones deportivas: la ubicación, el ambiente, la decoración, las actividades, etc. son factores que influyen en la adecuación de los espacios deportivos para su práctica.

-Estrategias de renovación de las instalaciones deportivas: a medida que pasan los años, las instalaciones deportivas van quedando obsoletas o simplemente producen "cansancio" a los usuarios. Con el fin de contrarrestar esa monotonía de la práctica deportiva y para diferenciarse del resto de centros y clubs deportivos, es importante que estos apliquen estrategias de renovación y actualización tanto a nivel de instalaciones como a nivel de oferta de actividades deportivas (Reverter y Barbany, 2007).

-Estrategias de formación: la formación del personal resulta una herramienta básica para la buena gestión del sistema deportivo.

-Estrategias de calidad interna: las estrategias de calidad interna son la base de la obtención de una estrategia externa e interactiva de calidad.

-Estrategias de diagnóstico interno: estas deben ser una exigencia individualizada de cada uno de los miembros que forman parte del sistema. Es posible que este análisis constatare la necesidad de reestructurar internamente la organización.

Por lo que respecta al marketing interactivo las estrategias comerciales a seguir serán:

-Estrategias de “cadena de valor”: muchas veces la apertura de una instalación o la celebración de un evento nuevo no son motivos suficientes para ganarse la atención del usuario. Así pues, se debe recurrir a otras estrategias planificadas. Un ejemplo de ello es la estrategia de la *cadena de valor* la cual tiene como objetivo que, la experiencia que el usuario viva en la instalación deportiva sea una sucesión de situaciones con valor añadido, especialmente durante aquellos momentos en los cuales haya un contacto personal directo.

-Estrategia de satisfacción: como bien se ha mostrado anteriormente, el objetivo último de las entidades deportivas es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores entre otros motivos por qué, su plena satisfacción, es garantía de que vuelva a repetir.

-Estrategias de confirmación: otro elemento a tener en consideración es que, en el caso de que la satisfacción no alcance el nivel esperado, el consumidor –motivado, pero no satisfecho– buscará refuerzos que le ayuden a decidir si repetir o no. En estas situaciones también resulta esencial estar presentes e influir en su decisión final.

Martín (2011) define el concepto de *estrategia* como “el acto de *posicionar* a una compañía para la obtención y conservación de una *ventaja competitiva rentable y sostenible*.” Para convertir ese posicionamiento en una realidad resulta indispensable que se determinen en qué mercados se actuará, con qué productos o servicios y cómo se asignaran esos recursos estratégicos. En definitiva, el objetivo de la planificación y la gestión estratégica no es otra que responder a las preguntas de: ¿Dónde está la compañía ahora?; ¿Hacia dónde se dirige? Y ¿Cómo quiere llegar hasta allí? Aunque en la concreción existen muchos tipos de ventajas competitivas, según Porter (2009) existen tres formas genéricas para lograr un posicionamiento competitivo, rentable y sostenible: la ventaja competitiva de diferenciación, la del líder en coste y la de la especialización.

En el sector servicios la *calidad* constituye un elemento estratégico de diferenciación. Así pues, para las organizaciones deportivas la calidad del servicio ofrecido resulta un elemento clave para diferenciarse de la competencia. Sin embargo, debido a la complejidad del sector y a los continuos cambios de este, resulta complejo identificar los aspectos básicos que caracteriza un servicio deportivo de calidad capaz de satisfacer los deseos y necesidades de los usuarios/as. Así pues, más que nunca, resulta vital tener claro cuál es el objetivo final de

la entidad y qué estrategia se va a seguir. Tener clara la estrategia comercial de la empresa ayuda a marcar la ruta a seguir, mejora la productividad de los empleados y ayuda a alcanzar el objetivo último de la entidad: la satisfacción de los clientes.

Para poner en práctica dicha estrategia, es necesario determinar la política comercial a seguir. El concepto de política comercial se define como las normas que la empresa establece para determinar la estrategia de comercialización marcada, las formas de actuación, así como las relaciones con otras entidades y clientes para conseguir los objetivos marcados. En otras palabras, la política comercial consiste en definir qué, cómo, cuándo y a quién debe venderse un producto o servicio. Es decir, el concepto de política comercial se podría entender como el conjunto de elementos que hacen posible la puesta en práctica de la estrategia comercial de la entidad.

Uno de los métodos de diagnóstico existentes para analizar la gestión de la política comercial de las empresas es la técnica del *mystery shopper*. El *mystery shopper* es una técnica que tiene que se utiliza para medir la calidad de los servicios prestados. En la presente investigación, dicha técnica es utilizada no solo para medir la calidad, sino para analizar la política comercial de los centros y clubs deportivos. Los *mystery shoppers* desarrollan el rol de clientes potenciales los cuales, supuestamente, desean realizar la compra de un producto o servicio. Son ellos mismos quienes observan y, posteriormente, evalúan la calidad del servicio ofrecido mediante un listado de ítems lo cuales quedan recogidos en un informe final (Veal y Darcy, 2014).

Aplicado al caso que nos ocupa, el *mystery shopper* es una persona (observador/a) el cual establece desarrolla el rol de cliente potencial que, supuestamente desea abonarse a un centro o club deportivo. Sin embargo, el objetivo final no es ese, sino evaluar la calidad de los servicios prestados. Para ello, el *mystery shopper* visita los centros y clubs deportivos de Catalunya y anota los resultados observados en la plantilla de evaluación. En el contexto de la presente investigación, dicha técnica permite analizar el conjunto de elementos que componen la política comercial de los centros y clubs deportivos. Así pues, la finalidad última de utilizar la técnica comentada es poder evaluar objetivamente, y bajo el prisma de un cliente potencial, la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya.

La técnica del *mystery shopper*, como técnica observacional que es, nos permite analizar con detalle todos aquellos aspectos relevantes en primera persona. Además, tal y como expone Veal y Darcy (2014), esta técnica involucra al investigador/a en el papel de futuro usuario/a, garantizando que residan ambos roles en una misma persona. Es decir, la técnica del *mystery shopper* da pie a que el propio observador/evaluador pueda ser, al mismo tiempo, el cliente potencial.

Tal y como se ha comentado anteriormente, la *calidad del servicio* es una ventaja competitiva poderosa para lograr la diferenciación y el posicionamiento de la empresa en el mercado. La técnica del *mystery shopper* es un excelente método para conocer cómo se está ofreciendo el servicio, y si éste debe o no mejorar (Ford, Latham y Lennox, 2011). Es decir, la técnica del *mystery shopper* es un instrumento de gran utilidad para los gestores deportivos para evaluar la calidad del servicio ofrecido (Delfgaauw y Dur, 2007), y de manera directa para analizar la política comercial de las entidades.

El *mystery shopper* también se utiliza como herramienta motivacional al vincularla con el reconocimiento de sus empleados y programas de incentivos (Beck y Miao, 2003). Tal y como hemos podido observar anteriormente, uno de los elementos clave en la calidad del servicio prestado son los propios trabajadores, ya que son ellos quienes entran en contacto directo con los clientes y son los responsables de ofrecer los servicios. Así pues, los trabajadores son una parte intrínseca del servicio y de la calidad de entrega del mismo. Así pues, resulta esencial que las empresas hagan uso de los resultados de las evaluaciones del *mystery shopper* de manera positiva desarrollando programas de formación y un ambiente de trabajo interno que aliente a sus trabajadores a sacar el máximo potencial de ellos mismos en vez de tomar medidas disciplinarias en su contra y someterlos a situaciones de estrés (Beck y Miao, 2003). Tal y como exponen Moxham y Wiseman (2009) en el estudio del caso aplicado de la evaluación de la calidad del servicio ofrecido de los gimnasios Gym and Swimtras poner en práctica la técnica del *mystery shopper*, los gestores de los centros deportivos vieron la aplicación de dicha técnica como una experiencia de aprendizaje positiva. Exponen también, que esta experiencia mejoró las técnicas del servicio ofrecido, así como también ayudó a crear lealtad y moralidad por parte de sus empleados.

Otro elemento a destacar de la técnica del *mystery shopper* es su capacidad de medición. Para lograr los objetivos marcados, es importante que las empresas implementen sistemas

que cuantifiquen la calidad y el rendimiento de sus servicios. La técnica del *mystery shopper* también se utiliza para comparar el rendimiento del servicio ofrecido con el de nuestros competidores del sector, o incluso con otros los cuales podrían proporcionar un estándar de calidad (Dawson y Hillier, 1995; Calvert, 2005; Wilson, 1998). Además, el *mystery shopper* también es un gran instrumento para monitorizar y gestionar con éxito el servicio ofrecido (Stefanelli, 1994; Douglas, 2015)

Por otro lado, es importante comentar que la técnica del *mystery shopper* es un método ampliamente utilizado en gran variedad de sectores tales como el turismo, la hostelería, la gastronomía, las finanzas, etc.

A modo de ejemplo, Huang, Liu y Hsu (2014) investigan la experiencia de los clientes en los hoteles en China. Calvert (2005) analiza la calidad de la atención al cliente de las librerías en Nueva Zelanda. Wilson y Gutmann (1998) ponen en práctica la técnica del *mystery shopper* como método para decidir las mejoras que son necesarias implementar en el transporte de viajeros. Štěrbová, Mat'ová y Parobek (2015) estudian la atención comercial de los vendedores de las empresas de telecomunicaciones de las regiones de Zvolen y Banská Bystrica. Moriarty, McLeod y Dowell (2003) hacen uso del *mystery shopper* con el fin de evaluar la seguridad clínica de los pacientes durante el triaje telefónico de atención primaria en Nueva Zelanda. Finalmente, Hammill y Fojo (2013) evalúan la afectación de los cambios producidos en los programas de la universidad Hubert Library of Florida International University en los Estados Unidos.

El *mystery shopper* es una práctica utilizada en el sector deportivo, pero son escasos los estudios que aplican dicha técnica y, en caso de hacerlo, siempre la combinan con otros métodos de investigación. En consecuencia, los/as gestores/as de las instalaciones deportivas carecen de información y de referentes que les guíen en su toma de decisiones para mejorar la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos que dirigen, y lograr, así, la captación de nuevos usuarios/as.

Finalmente, es importante comentar que el uso de la técnica del *mystery shopper* ha hecho surgir preguntas éticas al respecto (Miles, 1993). En la actualidad existe un debate sobre cómo se debería hacer frente a la utilización de dicha técnica y qué pautas se deberían seguir (Dawson y Hillier, 1995). En el apartado de metodología se explica con detalle las

consideraciones éticas que se han tenido en consideración para el desarrollo de la presente investigación (ver capítulo 3.6.).

2.3. El consumidor

2.3.1. La conducta del consumidor

Una cuestión fundamental que nos debemos plantear es a quien queremos vender nuestro producto. Para ello, resulta esencial llevar a cabo una correcta segmentación del mercado y conocer en profundidad las necesidades y las demandas de los consumidores, así como su conducta.

Un dicho básico del marketing sostiene que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores. Estas necesidades solo se pueden satisfacer en la medida en que los especialistas en marketing son capaces de comprender a los consumidores e incorporan ese conocimiento en cada una de las dimensiones del plan de marketing. Si logran hacerlo, conseguirán que su plan de marketing tenga buenos resultados. En otras palabras: conocer las necesidades y deseos de los consumidores es sinónimo de un plan de marketing exitoso.

Los consumidores son aquellas las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos. Existen tres tipologías de consumidores: consumidor final o particular, consumidor industrial y consumidor institucional. El consumidor final es aquel que compra bienes o servicios y los destina a uso propio; el consumidor industrial son las fábricas o industrias que compran bienes y servicios que utilizan para fabricar otros bienes y, posteriormente, venderlos; y, finalmente, el consumidor institucional hace referencia a aquellos organismos (colegios, ayuntamientos, museos, etc.) que compran bienes con el fin de utilizarlos para llevar a cabo sus actividades.

Según Salomon et al. (2012) los consumidores se clasifican en dos categorías: según sus características demográficas –edad, género, ocupación, clase social, ingresos, etc.- y según sus características psicológicas –estilo de vida y personalidad-. Valcarce (2017) establece una tercera categoría: la conducta, la cual tiene presente aspectos tales como la frecuencia de uso, objetivos, índice de recomendación, franja horaria, tipo de actividad, etc. Salomon et al.

(2012) define la conducta del consumidor como: “el estudio del proceso en el que un individuo o un grupo de individuos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos”.

Así pues, los motivos por los cuales un consumidor realiza una compra son por necesidad o deseo. La necesidad se define como una carencia física o psíquica de algo que no se tiene y se desea, y que desaparece una vez se ha obtenido ese algo. Por otro lado, el deseo es el medio para satisfacer la necesidad; con el deseo se visualiza el producto o servicio que se desea obtener.

Maslow (1991) expone que todos los seres humanos están perpetuamente deseando, y que sus necesidades son psicológicas y sociales. En la teoría de la Pirámide de Maslow, o también llamada *jerarquía de las necesidades humanas*, se manifiesta la jerarquía de las necesidades humanas representada en forma de pirámide. Esta consta de cinco niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de reconocimiento y, finalmente, necesidades de autorrealización.



Figura 7. Pirámide de Maslow, jerarquía de las necesidades humanas. Fuente: Adaptado de Maslow, 1991.

En primer lugar, las necesidades fisiológicas son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis tales como respirar, dormir, relaciones sexuales, eliminar desechos, mantener la temperatura corporal, etc. En segundo lugar, las necesidades de seguridad y protección hacen referencia a todas aquellas necesidades que hacen que una persona se sienta seguro y protegido como, por ejemplo, seguridad de empleo, de ingresos, moral, familiar, de salud, etc. En tercer lugar, se hallan las necesidades de afiliación y afecto, las cuales están estrechamente relacionadas con el desarrollo afectivo de la persona tales como asociación, participación, aceptación. El ser humano, por naturaleza, siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de relacionarse con amistades u organizaciones sociales. Así pues, dichas necesidades se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que engloban la participación en actividades deportivas, culturales y recreativas. En cuarto lugar, las necesidades de estima las cuales se clasifican en *estima alta* (hace referencia a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, logros, independencia...) y la *estima baja* (hace referencia a la necesidad del respeto de las demás personas, e incluye la necesidad de atención, de reconocimiento, de reputación, de dignidad de fama...). Entre todas ellas, la necesidad de autoestima es la más relevante, pues es la necesidad del equilibrio en el ser humano y constituye el pilar fundamental para que la persona se convierta en ese individuo de éxito que siempre ha querido ser. Finalmente, la necesidad de autorrealización es la necesidad psicológica más compleja y más elevado del ser humano, y es a través de la satisfacción del individuo que se encuentra una justificación o un sentido a la vida a través del desarrollo potencial de una actividad. Ejemplos de ello son la resolución de problemas, la falta de prejuicios, la moralidad, la creatividad, etc.

Las cuatro primeras necesidades o niveles se pueden agrupar y denominar como *necesidades de déficit* o *necesidades primordiales*; la quinta, denominada como *necesidad de autorrealización*, también se conoce como *motivación de crecimiento* o *necesidad de ser*. La diferencia entre ambas categorías reside en que las cuatro primeras necesidades pueden ser satisfechas, mientras que la necesidad de ser es una necesidad que no tiene fin, que no concluye.

Maslow (1991) establece que, a medida que se las necesidades de rango inferior se satisfacen, surgen otras de rango superior. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Los consumidores realizan las compras por necesidad o deseo. Sin embargo, no todas las compras son iguales. El consumidor se comporta de forma diferente según los tipos de productos que compra. Existen diversas tipologías de compras según el comportamiento del consumidor. Estas se clasifican en: compras complejas, compras descartando las diferencias, compras habituales, compras con búsqueda variada y, finalmente, compras impulsivas. En la compra de tipo compleja, el consumidor se implica, se asegura y se informa de las características del producto. Su decisión, pues, se basa en el conocimiento. Suele suceder en productos de alto valor, de compra poco frecuente o de alta tecnología. La segunda tipología de compra se caracteriza por el hecho de que el consumidor descartará primero por el precio y, a continuación, eliminará aquellas marcas que no desee hasta decantarse por una. Sucede en la compra de productos caros y complejos en los que las diferentes marcas ofrecen características similares. Por lo que respecta a la compra habitual, el consumidor actúa por inercia y no es exigente. Se trata de la compra de productos de uso cotidiano en donde no existen grandes diferencias entre las distintas marcas. En la compra de búsqueda avanzada el consumidor prueba distintas marcas para poder variar en su compra. Su implicación no es excesiva y suele comprar productos de distintas marcas entre las que sí hay diferencia. Finalmente, la compra impulsiva, se trata de una compra no planeada, sin premeditación. Un ejemplo sería la compra que se hace cuando el individuo añade, en el último momento, a la cesta de la compra productos que se le ofrecen cuando a pagar en caja. Las cuatro primeras tipologías de compra se caracterizan por ser de carácter racional, mientras que la última es de tipo impulsivo.

Salomon et al. (2012) categorizan el tipo de compra en dos modalidades: de manera premeditada o bien de manera espontánea. En la primera el consumidor procura recaudar la máxima información posible acerca del producto o servicio que desea comprar (ya sea mediante fuentes externas, así como por búsqueda propia), evaluando las características y la marca del mismo. Por el contrario, la compra de manera espontánea, se caracteriza por una

compra de tipo improvisado o compulsivo. En este caso el consumidor no pasa por todas las etapas del proceso de compra y se sitúa, directamente, en la cuarta etapa.

Los factores que influyen a la hora de tomar decisiones de compra son, básicamente, los siguientes: factores culturales, factores sociales, factores personales y factores psicológicos. Por lo que respecta a los factores culturales, destaca el nivel cultural. Este se define como el conjunto de conocimientos que un individuo adquiere a lo largo de su vida por medio del proceso de socialización. En el momento de decisión de compra, el individuo consume aquello que conoce y le gusta. Así pues, cuanto mayor es su nivel cultural, más cosas conoce y, en consecuencia, más productos o servicios tiene para escoger y consumir. Las subculturas también es un factor cultural que tiene influencia. La inmigración favorece la mezcla de personas de diferentes nacionalidades con costumbres, gustos y creencias diversas. Estas diferencias determinarán su comportamiento a la hora de consumir productos o servicios. Finalmente, otro factor influyente es la clase social. En toda sociedad los individuos se dividen en grupos o clases sociales de estatus económico, social y cultural similar. Cada uno de ellos consume de una manera específica.

En segundo lugar, por lo que respecta a los factores sociales, cabe destacar que son varios los hechos que determinan el comportamiento del consumidor. La familia es un claro ejemplo de ello puesto que en la actualidad hay muchas formas de unidades familiares y, en consecuencia, las necesidades y demandas varían en función de la tipología de familia. Los grupos de referencia tales como los grupos de amigos, de trabajo, religiosos, profesionales también influyen en sobre el comportamiento del consumidor. Los roles, así como también el estatus que aquella persona desarrolle en los grupos a los cuales pertenece ejercerán influencia en el comportamiento de compra de esa persona y de su círculo.

En tercer lugar, los factores personales también ejercen peso en la decisión de compra. La edad y el ciclo de vida en el que se encuentra ese individuo determinará los gustos y hábitos de la persona y, en consecuencia, la tipología de compra realizada. La ocupación, el estilo de vida, las circunstancias económicas y la personalidad también son factores influyentes.

Finalmente, los factores psicológicos tales como la motivación, el aprendizaje, la percepción y las convicciones y actitudes son elementos que ejercen peso a la hora de tomar decisiones de compra.

2.3.2. El proceso de decisión de compra

Es importante destacar que detrás de la compra de un producto o servicio, siempre hay un proceso de decisión extenso y complejo. Armstrong y Kotler (2013) exponen que este proceso, al cual denomina proceso de decisión de compra, consta de las siguiente cinco fases: 1) reconocimiento de la necesidad; 2) búsqueda de la información; 3) evaluación de alternativas; 4) decisión de compra y, finalmente, 5) comportamiento post-compra.

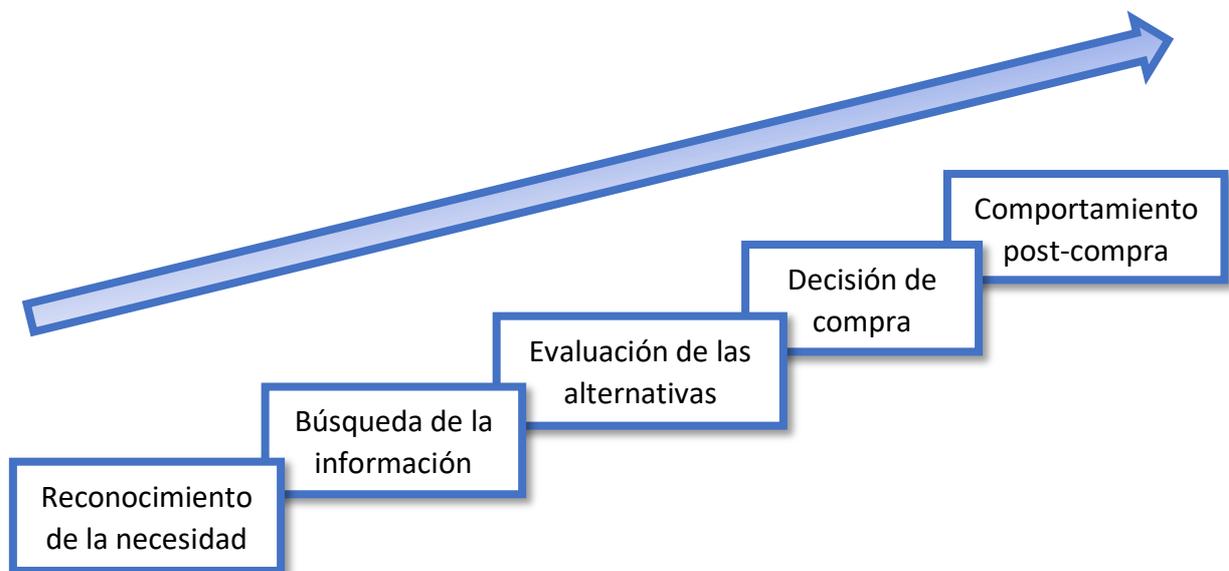


Figura 8. Proceso de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia a partir de Armstrong y Kotler, 2013.

Durante la primera etapa, el consumidor reconoce una necesidad: identifica su estado actual como insatisfecho y lo compara con el estado que desearía tener. El estímulo para ser consciente de dicha situación puede ser de carácter natural (como la sed o el cansancio) o bien mediante un estímulo externo (escaparates, anuncios publicitarios, etc.). En la segunda fase, el consumidor indaga con el fin de obtener información acerca del producto o servicio que desea comprar. Existen dos formas de actuar: de forma pasiva (limitándose a estar abierto a la información que le llegue ocasionalmente) o bien de forma activa (intentando encontrar información o consultando a profesionales, amigos o familiares). De esta manera el cliente conoce las características, marcas y precios del producto o servicio que desea comprar.

La búsqueda de información implica lo que se conocen como *costes de búsqueda*. Los costes de búsqueda se encuentran asociados a todos aquellos costes que implican la búsqueda del producto para su compra, así como aquellos asociados en la comparación de ese producto con el resto. En estos costes se incluye tanto los costes de tiempo como los de desplazamiento (Núñez, Lisbona y Dans, 2001). Cuando el consumidor percibe que merece la pena hacer frente a dichos costes a cambio de los beneficios aportados por la información obtenida, el consumidor se encuentra dispuesto a emprender el proceso de búsqueda ya que los beneficios mencionados son mayores que los costes a los cuales se debe enfrentar. Los costes de búsqueda pueden verse considerablemente disminuidos cuando el método de compra cambia. Así pues, tal y como hemos podido observar en el primer capítulo, los costes de tiempo y desplazamiento disminuyen considerablemente en el caso de la compra on-line.

En la tercera fase, el consumidor hace un balance para valorar las características de los productos que más le interesan en función de la información recabada. Sin embargo, es durante la cuarta fase, en la decisión de compra, cuando el consumidor ejecuta la compra. Durante esta etapa, el consumidor se ve influido de una u otra manera por una serie de circunstancias, aspectos y factores estos se clasifican en dos grandes grupos: internos – motivación, percepción, aprendizaje, características personales, memoria, etc. - y factores externos –entorno económico, político y legal, familia, grupos sociales, cultura, clase social, precio, disponibilidad, competencia, etc.-. Los primeros surgen del propio consumidor y de la manera de ser del mismo a diferencia de los segundos que son elementos externos que influyen al mismo. Todos ellos, en cierto modo, determinan la compra final.



Figura 9. Variables que influyen en el proceso de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia a partir de Khan, 2007.

Finalmente, la quinta fase, se caracteriza por la satisfacción o la insatisfacción del consumidor respecto a la compra realizada. Según Oliver (2010), la satisfacción del cliente es un juicio de las características de un producto o servicio, o el producto y el propio servicio, proporcionando un nivel de realización relacionada con el consumo, incluyendo niveles de sub o sobre realización”.

Choi y Chu (2001) incorporan el concepto de *expectativas creadas* en el momento de la compra y argumentan que “un consumidor se considera satisfecho cuando la suma total de sus experiencias resulta en un sentimiento de satisfacción cuando comparada con sus expectativas. Por otro lado, el consumidor se considera insatisfecho cuando su experiencia real muestra un sentimiento de desagrado cuando se la compara con sus expectativas”.

Los estudios demuestran que la satisfacción del cliente influye en el comportamiento del consumidor y en su predisposición a volver a comprar ese mismo producto o servicio (Wilkins, Merrilees y Herington, 2009; Callarisa, García, Cardiff y Roshchina, 2012; Selnes, 1993; Tu, Chang y Wang, 2012; Da Silva y Alwi, 2008). Se ha observado una estrecha relación entre la satisfacción y la lealtad, generando repetición de compra y teniendo menor sensibilidad al

precio (Callarisa et al., 2012). Sin embargo, el hecho de que los clientes estén satisfechos no siempre significa que sean fieles. Es decir, los clientes satisfechos podrían no repetir esa compra, aunque podrían comunicar un positivo *word-of-mouth* (WOM) –también popularmente conocido como el boca-oreja- para el resto de posibles clientes potenciales (Bowen y Shoemaker, 1998).

Así pues, tal y como exponen Choi y Chu (2001), el concepto de satisfacción del cliente es de especial interés debido a su influencia en la posible repetición de compra, así como también en el concepto de WOM. Además, la satisfacción del cliente también influye en la reputación de la marca, siendo ambas variables piezas clave en la lealtad de los clientes (Selnes, 1993).

2.3.3. Momentos de la verdad y momento cero

Una de las herramientas clave para conocer el perfil y las necesidades de nuestro consumidor es acompañarlo durante su proceso de compra, es decir, durante su experiencia como consumidor. Sheng y Teo (2012) definen la experiencia del cliente como un conjunto de interacciones entre el consumidor y un producto o servicio, una empresa o cualquier parte de una organización, las cuales conllevan una reacción. Su evaluación depende de la comparación entre las expectativas del cliente y los estímulos originados de la interacción con la empresa que atañen a los diferentes momentos de contacto entre los implicados, entre la empresa y el consumidor.

Tal y como expone Carlzon (1991) cada uno de estos momentos de contacto que experimenta el consumidor durante dicho proceso se denominan momentos de la verdad y su conjunto configura el llamado ciclo de servicio. En otras palabras, el ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye en base a la experiencia del cliente durante el proceso del servicio.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible. Esto permite que los vendedores y managers puedan identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar servicios de calidad.

Existen dos tipos de momentos de la verdad: críticos y no críticos. Un momento de la verdad no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, página web, etc.) es también un momento de la verdad.

Sin embargo, previo al primer momento de la verdad existe el llamado *momento cero de la verdad*, Zero Moment of Truth (ZMOT) en inglés. Es un nuevo concepto de marketing digital acuñado por Google que hace referencia al momento en que el consumidor consulta por Internet acerca del producto o servicio que desea comprar. Hace unos años, el consumidor recibía un estímulo y se dirigía a las superficies donde podía comprar dicho producto o servicio. Sin embargo, en la actualidad, existe un momento que sucede previo al de entrar en contacto con el producto o servicio tras recibir un estímulo y que consiste en buscar o pedir información acerca del mismo vía on-line. Este es el llamado momento cero de la verdad. La importancia de esta fase es tal que, según el estudio realizado por Google, el 84% de los compradores asegura que dicho momento resulta determinante en sus decisiones. A su vez, pone de manifiesto que el 79% de los consumidores utilizan el *smartphone* para decidirse (Lecinski, 2011).

A modo de ejemplo, a continuación, se muestra el ciclo de servicio y sus momentos de verdad correspondientes a la visita de un cliente potencial a un centro o club deportivo:

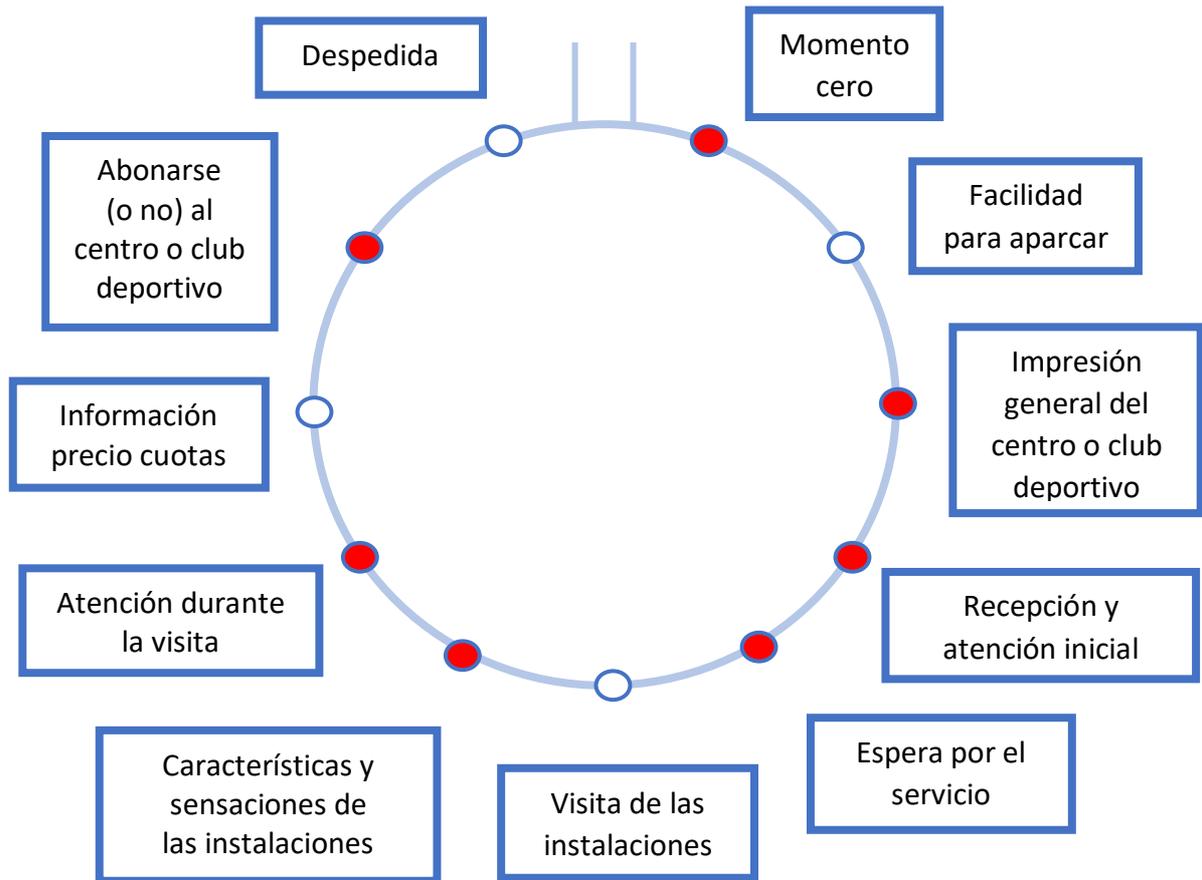


Figura 10. Ciclo del servicio y momentos de la verdad durante la visita a un centro o club deportivo. Fuente: Elaboración propia a partir de Carlzon, 1991.

Tal y como se puede observar en la figura 10, son varios los momentos de la verdad durante el ciclo de servicio que experimenta un cliente potencial que desea apuntarse a un centro o club deportivo. Aunque se distingan momentos de la verdad críticos y no críticos, cada uno de ellos resulta determinante para garantizar una experiencia de calidad y, en consecuencia, la satisfacción del cliente. Acompañar al consumidor durante el ciclo de servicio también permite que la entidad conozca con más detalle los gustos y necesidades de sus consumidores. Tal y como expone Grönroos (1994) en una *competencia de servicios*, los momentos de la verdad se han convertido en elementos clave para incrementar el valor del producto o servicio que se oferta.

Por todo ello, es importante que los centros y clubs deportivos sean concedores de cada uno de los momentos de la verdad de su ciclo de servicio y, una vez detectados, determinen

aquellos que deben mejorar. Cabe señalar que los momentos de la verdad no son, en sí, ni positivos ni negativos. Lo que lo determina es el resultado del momento de la verdad. Es decir, ¿El cliente quedó satisfecho con la atención recibida?, ¿El técnico era amable?, ¿El centro o club deportivo disponía de salas adecuadas para realizar deporte?, ¿Le ofrecieron el mejor precio?, ¿El centro o club deportivo estaba limpio?, etc.

De este modo, resulta vital que los directivos de las organizaciones deportivas empleen parte de su tiempo a diseñar como se deberían de desarrollar esos momentos de la verdad para lograr un buen resultado de los mismos. Sin embargo, los directivos no pueden estar presentes en cada uno de ellos. De este modo, es responsabilidad de todos los trabajadores del centro o club deportivo en cuestión de que cada uno de los momentos de la verdad se desarrollen con éxito para poder ofrecer, así, un servicio de atención al cliente de calidad.

El llamado triángulo del servicio ejerce un papel fundamental en el análisis y mejora de la gestión de los factores que determinan la excelencia del servicio prestado. Según Albrecht y Zemke (1988) este modelo está compuesto por tres elementos clave: la estrategia de servicio, los sistemas y el personal. En el centro del triángulo, se encuentra el cliente.

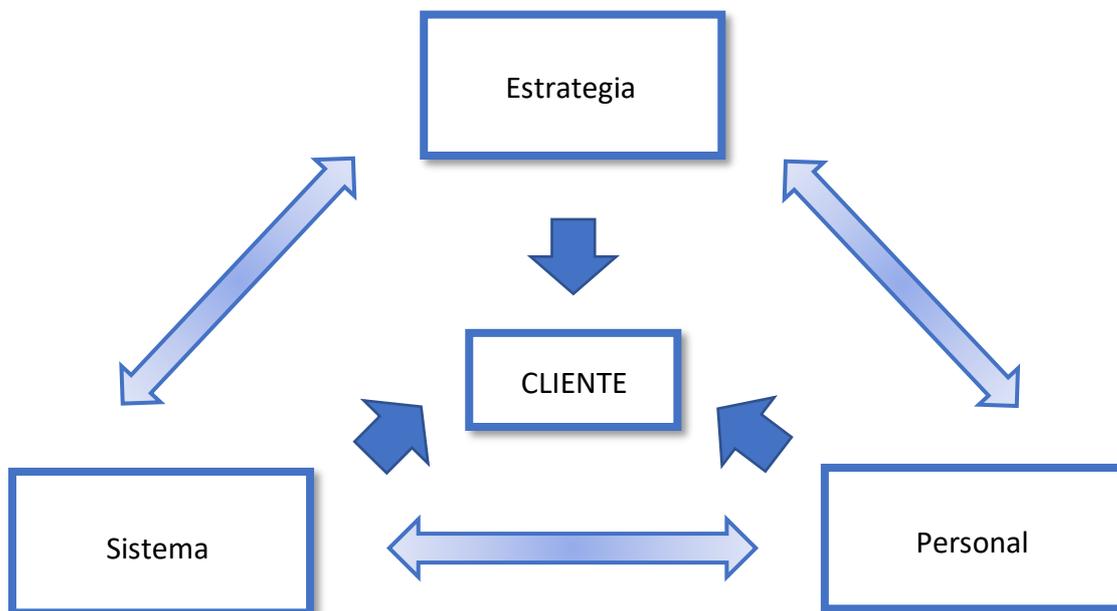


Figura 11. El triángulo del servicio. Fuente: Adaptado de Albrecht y Zemke, 1988.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre los tres elementos básicos, los cuales deben funcionar conjuntamente con el fin de ofrecer un servicio de calidad.

En el centro del triángulo se encuentra el factor más relevante: el cliente. Él ve todo el panorama completo de la relación que se establece entre la estrategia, los sistemas y el personal.

La estrategia sirve para llevar a la realidad el posicionamiento que desea tener la empresa en el mercado y tiene como objetivo proporcionar una dirección/guía de todos los elementos que constituyen la organización hacia la prestación de un servicio de calidad.

Los sistemas configuran todos aquellos mecanismos tanto físicos como procedimentales que tienen a disposición las personas que prestan el servicio con el objetivo último de satisfacer las necesidades de los clientes.

Finalmente, el personal son todas aquellas personas que prestan el servicio y que, por lo tanto, tiene contacto directo con el cliente. Resulta fundamental que estas personas dominen los diferentes momentos de la verdad que surgen durante el ciclo del servicio ya que, dejarlos al azar, solo haría que entorpecer y disminuir la calidad del servicio prestado. Además, también es importante recordar que, para prestar un servicio, se necesitan ciertas cualidades específicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

A modo resumen, el triángulo del servicio es una excelente herramienta para mejorar la gestión de los servicios ofrecidos, así como también para maximizar el contacto con los clientes.

MÉTODO

3. MÉTODO

3.1. Objetivos e hipótesis

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, se formulan los objetivos y las hipótesis del estudio.

Los objetivos se estructuran en un objetivo general, tres objetivos específicos y cinco objetivos operativos. Por lo que respecta a los objetivos específicos, tal y como se puede observar en la tabla 2, el primero presenta un carácter descriptivo. De él se desprende un objetivo operativo.

Por lo que respecta al segundo presenta un carácter comparativo. De él se desprenden dos objetivos operativos.

Finalmente, el tercer objetivo específico, busca poder realizar una propuesta de modelo de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya. De él se desprenden dos objetivos operativos.

A continuación, se exponen los objetivos comentados:

Tabla 2. Objetivos de la investigación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
Analizar la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya	1- Realizar un análisis descriptivo de la situación actual de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya	1.1.- Describir la política comercial de los centros públicos, privados y clubs deportivos de Catalunya en base las 4P's
	2- Comparar la política comercial de los centros y clubs deportivos en función de sus características	2.1.- Realizar un análisis comparativo en función de la clasificación, tipología, gestión y ubicación de los centros y clubs deportivos 2.2.- Definir patrones de política comercial de los centros públicos, privados y clubs deportivos
	3- Desarrollar un modelo explicativo de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya	3.1.- Simplificar las variables independientes en las dimensiones a través del análisis de los componentes principales 3.2.- Desarrollar un modelo de regresión múltiple de la política comercial actual de los centros y clubs deportivos de Catalunya

Las hipótesis de la presente investigación son las siguientes:

Hipótesis 1

Los centros deportivos privados presentan mejor conexión con el transporte público que los centros deportivos municipales y los clubs.

Hipótesis 2

Los centros deportivos privados presentan una atención comercial más desarrollada que los centros deportivos municipales y los clubs.

Hipótesis 3

Los centros deportivos privados tienen un precio medio mayor que los centros deportivos municipales y los clubs.

Hipótesis 4

Los centros deportivos privados son los centros de toda Catalunya que presentan mayor actividad en las redes sociales.

3.2. Dimensiones, variables e indicadores

Para convertir el marco teórico comentado en un instrumento de estudio aplicable es la concreción de lo que Heinemann (2003) define como *catálogo de variables*.

A continuación, se presentan los principales conceptos de la investigación y sus respectivas dimensiones, así como también las variables e indicadores que nos permitirán su análisis.

Tabla 3. Dimensiones y subdimensiones de la investigación

CONCEPTO	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
Gestión de la política comercial de los centros y clubs de Catalunya	1. Datos instalación	1.1. Datos generales
		1.2. Conexión
		1.3. Características de la instalación
		1.4. Gestión de la instalación
		1.5. Instalaciones
		1.6. Servicios
	2. Visita I (previsita)	2.1. Características visita
		2.2. Atención comercial inicial
	3. Visita II (visita instalación)	3.1. Atención comercial visita
		3.2. Preguntas a realizar
	4. Precios	4.1. Precios
		4.2. Servicios incluidos
		4.3. Promociones/descuentos
		4.4. Atención comercial precios
	5. Valoraciones	5.1. Valoraciones generales
		5.2. Otras valoraciones
	6. Post-visita	6.1. Post-contacto
	7. Página web	7.1. Características página web
		7.2. Información relevante
	8. Redes sociales	8.1. Facebook
		8.2. Twitter
		8.3. Instagram
		8.4. Blog

Dimensión 1- Datos instalación

La dimensión *datos instalación* se entiende como el proceso fundamental por el cual los centros y clubs deportivos identifican el conjunto de las características de los centros y clubs deportivos. Así pues, en la tabla 4 se muestra la dimensión *datos instalación*, la cual tiene como objetivo identificar los datos generales y las características de las instalaciones.

Tabla 4. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 1: datos instalación

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	
1. DATOS INSTALACIÓN	1.1. Datos generales	1.1.1. Nombre	1.1.1.1. Nombre de la instalación	
		1.1.2. Dirección	1.1.2.1. Calle, código postal, provincia y municipio	
		1.1.3. Web	1.1.3.1. Link página web de la instalación	
		1.1.4. Teléfono	1.1.4.1. Teléfono de contacto	
		1.1.5. Año creación	1.1.5.1. Año de creación de la instalación	
	1.2. Conexión	1.2.1. Conexión transporte		1.2.1.1. Bus- Distancia (metros) a los que se encuentra la parada de bus más cercana a la instalación
				1.2.1.2. Metro- Distancia (metros) a los que se encuentra la parada de metro más cercana a la instalación
				1.2.1.3. Tranvía- Distancia (metros) a los que se encuentra la parada de tranvía más cercana a la instalación
				1.2.1.4. FCG- Distancia (metros) a los que se encuentra la parada de FCG más cercana a la instalación
				1.2.1.5. Renfe- Distancia (metros) a los que se encuentra

		la parada de Renfe más cercana a la instalación
		1.2.1.6.No hay- Si no hay ningún transporte público
	1.2.2. Parking	1.2.2.1.Parking público- Existencia de parking público
		1.2.2.2.Parking privado- Existencia de parking privado
1.3. Características de la instalación	1.3.1. Señalización	1.3.1.1. Señalización externa- existencia o no de señalización externa
		1.3.1.2. Señalización interna- existencia o no de señalización interna
	1.3.2. Dimensión instalación ³⁷	1.3.2.1. Dimensión total de la instalación
1.4. Gestión de la instalación	1.4.1. Propiedad	1.4.1.1.Pública
		1.4.1.2.Privada
	1.4.2. Régimen de gestión	1.4.2.1.Pública directa
		1.4.2.2.Pública indirecta empresa
		1.4.2.3.Pública indirecta asociativa
		1.4.2.4.Privada
1.4.3. Tipología de centro	1.4.3.1.Un centro	
	1.4.3.2. Cadena	
	1.4.3.3.Franquicia	
		1.5.1.1.Pistas
		1.5.1.2.Pistas con pared
		1.5.1.3.Pabellones
		1.5.1.4.Campos
		1.5.1.5.Espacios longitudinales

³⁷ Los resultados que se esperan obtener de la variable *dimensión de la instalación* son una aproximación, puesto que no se recogen con ningún instrumento, sino que dependen de la valoración subjetiva de la observadora.

			1.5.1.6.Salas
			1.5.1.7.Vasos piscina
1.5.	Instalaciones ³⁸	1.5.1. Tipología de instalaciones	1.5.1.8.Otros espacios convencionales
			1.5.1.9.Golf y P&P
			1.5.1.10.Otros espacios singulares
			1.5.1.11.Recepción
			1.5.1.12.Zonas de descanso
			1.5.1.13.Vestidores
			1.5.1.14.Solárium
			1.5.1.15.Zona de spa
			1.5.1.16.Otros espacios complementarios
			1.6.1.1.Entrenador personal
			1.6.1.2.Fisioterapia
			1.6.1.3.Nutrición y dietética
			1.6.1.4.Centro de belleza
			1.6.1.5.Médico
			1.6.1.6.Amenities
		1.6.1. Tipología de servicios	1.6.1.7.Máquinas de vending
1.6.	Servicios		1.6.1.8.Bar/Restaurante
			1.6.1.9.Tienda
			1.6.1.10.Cursos
			1.6.1.11.Campamentos
			1.6.1.12.Alojamiento
			1.6.1.13.Otros servicios

³⁸ La clasificación de las *instalaciones y servicios* se ha elaborado a partir de la taxonomía establecida por el Consell Català Esport (2005) (ver Anexo 4).

Dimensión 2- Visita I (previsita)

La dimensión *visita I (previsita)* hace referencia al conjunto de situaciones que describen la atención inicial recibida en las instalaciones deportivas. A través de los indicadores que se encuentran en la tabla 5, se pretende conocer aquellos aspectos que identifican las variables que describen la atención comercial inicial recibida.

Tabla 5. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 2: visita I (previsita)

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
2. VISITA I (previsita)	2.1. Características visita	2.1.1. Tipo de visita	2.1.1.1. Concertada
			2.1.1.2. No concertada
		2.1.2. Hora	2.1.2.1. Hora entrada
			2.1.2.2. Hora salida
	2.2. Atención comercial inicial	2.2.1. Personas en recepción	2.2.1.1. Número de personas
			2.2.2. Tiempo de espera
		2.2.3. Manera en cómo atienden	2.2.3.1. De pie.
			2.2.3.2. Sentado.
		2.2.4. Lugar donde atienden	2.2.4.1. En el mostrador (recepción)
			2.2.4.2. Directamente dentro de la instalación
			2.2.4.3. Sala/mesa específica
			2.2.4.4. Otro
		2.2.5. Realización de preguntas	2.2.5.1. Realización o no de preguntas
		2.2.6. Cantidad	2.2.6.1. Número de preguntas realizadas
2.2.7. Tipología	2.2.7.1. Tipología de preguntas- datos personales, edad, motivo, objetivo, disponibilidad, etc.		

Dimensión 3- Visita II (visita instalación)

La dimensión *visita II (visita instalación)* hace referencia al conjunto de situaciones que describen la atención recibida por parte de los trabajadores durante el recorrido por las instalaciones del centro o club deportivo. En la tabla 6 se pueden observar las variables que definen dicha atención.

Tabla 6. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 3: visita II (visita instalación)

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
3. VISITA II (visita instalación)	3.1. Atención comercial visita	3.1.1. Personas que atienden durante la visita	3.1.1.1. Número de personas
		3.1.2. Cargo	3.1.2.1. Cargo de las personas que atienden- repcionista, comercial, técnico u otro
		3.1.3. Identificación nombre	3.1.3.1. Nombre de la persona que atienden
		3.1.4. Identificación cargo	3.1.4.1. Cargo de la persona que atiende
		3.1.5. Trato	3.1.5.1. Trato de usted
		3.1.6. Placa	3.1.6.1. Placa identificativa con su nombre
		3.1.7. Uniforme	3.1.7.1. Lleva uniforme del centro
		3.1.8. Información precios	3.1.8.1. Informa acerca de los precios de las cuotas del centro
		3.1.9. Información descuentos o promociones	3.1.9.1. Informa acerca de descuentos o promociones

		actuales de los que dispone el centro
	3.1.10. Tiempo	3.1.10.1. Tiempo aproximado de atención
	3.1.11. Resumen/valoración visita	3.1.11.1. Realiza resumen/valoración de la visita
	3.1.12. Pregunta si hay dudas	3.1.12.1. Pregunta si hay alguna duda o pregunta
	3.1.13. Ofrece probar centro	3.1.13.1. Ofrece invitación para probar el centro
	3.1.14. Intenta cerrar venta	3.1.14.1. Intenta cerrar venta en ese momento
	3.1.15. Valoración global	3.1.15.1. Valoración global del trabajador/a que ha realizado la visita
	3.1.16. Realizan preguntas	3.1.16.1. Realización o no de preguntas
	3.1.17. Cantidad	3.1.17.1. Número de preguntas realizadas
	3.1.18. Tipología	3.1.18.1. Tipología de preguntas- datos personales, edad, motivo, objetivo, disponibilidad, etc.
	3.2.1. Abonados/as centro	3.2.1.1. Número actual de abondos/as del centro
3.2. Preguntas a realizar	3.2.2. Lo que más valora de la instalación	3.2.2.1. Elemento que más valora – ubicación, precio, personal, instalaciones y servicios, relaciones sociales, otros

Dimensión 4- Precios

La dimensión *precios* alberga todo aquello relacionado con el precio de las cuotas de los centros y clubs deportivos, así como también el modo de en toman los datos personales con el fin de ofrecer el mejor precio posible. Así pues, en la tabla 7, se pueden encontrar todas aquellas variables vinculadas con los precios de los centros y clubs deportivos.

Tabla 7. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 4: precios

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
4. PRECIOS	4.1. Precios	4.1.1. Precio cuotas adulto	4.1.1.1. Precio (€) de las diferentes cuotas de adultos.
		4.1.2. Cuota universal	4.1.2.1. Precio (€) de la cuota universal
		4.1.3. Segmentación precios	4.1.3.1. Criterio de segmentación de las cuotas – horario, edad, modalidad asistencia, número de familiares inscritos, etc.
	4.1.4. Total cuotas	4.1.4.1. Número total de cuotas de las que dispone el centro	
	4.1.5. Precio matrícula	4.1.5.1. Precio (€) de la matrícula de inscripción	
4.2. Servicios incluidos	4.2.1. Toalla	4.2.1.1. Servicio de toalla incluido en el precio de la cuota	
	4.2.2. Ducha	4.2.2.1. Servicio de ducha incluido en el precio de la cuota	

4.3. Descuentos/ Promociones	4.3.1. Descuentos	4.3.1.1. Existen o no descuentos
	4.3.2. Promociones	4.3.2.1. Hay o no actualmente promociones disponibles
	4.3.3. Promoción matrícula	4.3.3.1. Hay o no actualmente una promoción específica en relación con la matrícula de inscripción
4.4. Atención comercial precios	4.4.1. Piden información	4.4.1.1. Realizan o no preguntas mientras informan de los precios
	4.4.2. Cantidad	4.4.2.1. Número de preguntas realizadas
	4.4.3. Tipología	4.4.3.1. Tipología de preguntas- datos personales, edad, motivo, objetivo, disponibilidad, etc.
	4.4.4. Cómo se nota la información	4.4.4.1. Como se anota la información- escribe el cliente, el trabajador/a o no se anota la información
	4.4.5. Documentos entregados	4.4.5.1. Entregan información con los precios de las cuotas a través de un manuscrito, dossier, flyer, piden email, consultar página web, otros o nada

Dimensión 5- Valoraciones

La dimensión *valoraciones* hace referencia a las puntuaciones que la observadora otorga al conjunto de elementos que conforman la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos. Así pues, en la tabla 8, se puede encontrar el conjunto de elementos de interés para su valoración.

Tabla 8. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 5: valoraciones

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
5. VALORACIONES	5.1. Valoraciones generales	5.1.1. Impresión general de la instalación deportiva	5.1.1.1. Número del 0 al 10
		5.1.2. Impresión general acerca del servicio ofrecido	5.1.2.1. Número del 0 al 10
		5.1.3. Ganas de apuntarse	5.1.3.1. Número del 0 al 10
		5.1.4. Motivo de apuntarse o no	5.1.4.1. Motivo – ubicación, instalaciones y servicios, personal trabajador, precio u otros motivos
	5.2. Otras valoraciones	5.2.1. Climatización	5.2.1.1. Existe o no climatización
		5.2.2. Olor	5.2.2.1. Número del 0 al 10
		5.2.3. Limpieza	5.2.3.1. Número del 0 al 10
		5.2.4. Comentario	5.2.4.1. Algún comentario a añadir

Dimensión 6- Post-visita

La dimensión *post-visita* se entiende como el proceso por el cual los centro y clubs deportivos se ponen en contacto con la observadora una vez esta ha realizado la visita. Así pues, en la tabla 9, se encuentran todas aquellas variables que describen dicha situación.

Tabla 9. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 6: post-visita

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
6. POST-VISITA	6.1. Post-contacto	6.1.1. Se realiza o no post-contacto con el cliente	6.1.1.1. Existen o no post-contacto 6.1.1.2. Cuándo se realiza 6.1.1.3. Mediante qué instrumento- teléfono, email o sms
		6.1.2. Información ofrecida	6.1.2.1. Qué le ofrecen durante el post-contacto - información general, descuentos/promoción acordada, recordatorio, descuento/promoción actual del centro u otros

Dimensión 7- Página web

La dimensión página web hace referencia al conjunto de aspectos relativos a la página web y los servicios que esta ofrece. A través de los indicadores que se encuentran en la tabla 10, se pretende conocer aquellos aspectos que identifican las variables que describen las características de la página web del centro o club deportivo.

Tabla 10. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 7: página web

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	
7. PÁGINA WEB	7.1. Características página web	7.1.1. Hay página web	7.1.1.1. Dispone o no de página web el centro	
		7.1.2. Tipología	7.1.2.1. Página web propia o de la cadena	
	7.2. Información relevante	7.2.1. Noticia destacada		7.2.1.1. Temática de la noticia destacada en la página web – eventos, promociones/descuentos, Instalaciones y servicios, precios, horario actividades u otros
			7.2.2. Alta on-line	7.2.2.1. Posibilidad o no de dar-se ala on-line.
		7.2.3. Precios de las cuotas	7.2.4.1. Aparecen los precios de las cuotas en la página web del centro	
		7.2.4. Precios de las cuotas en la página principal de la web	7.2.4.1. Aparecen los precios de las cuotas en la página principal de la web del centro	
		7.2.5. Descuentos/promociones	7.2.5.1. Aparecen los descuentos/promociones en la página web del centro	
		7.2.6. Precios de los descuentos/promociones en la página principal de la web	7.2.6.1. Aparecen los descuentos/promociones en la página principal de la web del centro	

Dimensión 8- Redes sociales

La dimensión redes sociales hace referencia a la existencia o no de las redes sociales de los centros y clubs deportivos, así como el uso que hacen de ellas. A través de los indicadores que se encuentran en la tabla 11, se pretende conocer aquellos aspectos que identifican las variables que describen las características y el uso que los centros deportivos y clubs hacen de las redes sociales.

Tabla 11. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 8: redes sociales

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
8. REDES SOCIALES	8.1. Facebook	8.1.1. Facebook	8.1.1.1. Tiene Facebook o no
		8.1.2. Seguidores/as	8.1.2.1. Número de seguidores/as
		8.1.3. Actualizaciones	8.1.3.1. Número de publicaciones en las últimas dos semanas
		8.1.4. Interacción último post	8.1.4.1. Número de <i>likes</i> del último post 8.1.4.2. Número de comentarios del último post 8.1.4.3. Número de veces compartido el último post

8.2. Twitter	8.2.1. Twitter	8.2.1.1. Tiene Twitter o no
	8.2.2. Seguidores/as	8.2.2.1. Número de seguidores/as
	8.2.3. Actualizaciones	8.2.3.1. Número de publicaciones en las últimas dos semanas
	8.2.4. Interacción último post	8.2.4.1. Número de <i>likes</i> del último post 8.2.4.2. Número de comentarios del último post 8.2.4.3. Número de veces compartido el último post
8.3. Instagram	8.3.1. Instagram	8.3.1.1. Tiene Instagram o no
	8.3.2. Seguidores/as	8.3.2.1. Número de seguidores/as
	8.3.3. Actualizaciones	8.3.3.1. Número de publicaciones en las últimas dos semanas
	8.3.4. Interacción último post	8.3.4.1. Número de <i>likes</i> del último post 8.3.4.2. Número de comentarios del último post 8.3.4.3. Número de veces compartido el último post
8.4. Blog	8.4.1. Blog	8.4.1.1. Tiene blog o no
	8.4.2. Actualizaciones	8.4.2.1. Número de publicaciones en las últimas dos semanas

3.3. Elección del método y la técnica de recolección de los datos

3.3.1. Características del método y la técnica

El diseño metodológico es el conjunto de técnicas que dan respuesta a la pregunta y a los objetivos de la investigación. Es precisamente esta intención la que condiciona la elección de un método u otro para la obtención de datos.

En la presente investigación se ha utilizado una metodología de carácter cualitativo mediante la técnica observacional. Heinemann (2003) la define como: “la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento”. El término *observación* hace referencia a la técnica de captación sistemática, controlada y estructurada de aquellos aspectos que resultan relevantes para la investigación y para las suposiciones teóricas en que éste se basa. *Sistemático* y *controlado* significa que el observador dirige su atención de forma consciente hacia ciertos aspectos del acontecimiento y registra aquellos que son relevantes para el tema del estudio o para la determinación de las variables correspondientes; *estructurado* hace referencia a que lo percibido se ordena, distribuye y documenta según las indicaciones correspondientes.

En el caso de la presente investigación, el método observacional comentado se ha llevado a cabo mediante el prisma de *observador-participante*, ya que la observadora forma parte activa del proceso de la recogida de datos interactuando con las personas que le atienden y realiza las preguntas pertinentes. Es decir, es la propia observadora quien interactúa con los sujetos al mismo tiempo que evalúa y codifica (Behar, 2008).

De manera más concreta, el método utilizado en la presente investigación ha sido la técnica del *mystery shopper*. Tal y como se ha comentado en el marco teórico, el *mystery shopper* es una persona (observadora) que desarrolla el rol de un cliente potencial el cual, supuestamente, desea abonarse a un centro o club deportivo. Sin embargo, su objetivo final no era ese, sino el de analizar la gestión de la política comercial y de manera indirecta la calidad del servicio ofrecido. Para ello, la observadora, después de cada visita, mediante un informe final –en este caso una plantilla-, evaluaba el servicio recibido.

Es importante destacar que todo método de investigación presenta ventajas e inconvenientes, y es de vital importancia determinar cuáles son para conocer las limitaciones de la investigación, así como las problemáticas que pueden surgir durante la recopilación y análisis de los datos.

La principal ventaja del método observador-participante es, precisamente, que el investigador/a experimenta en primera persona el hecho observado y que, durante este proceso, puede recabar información más detallada acerca de las situaciones, los comportamientos y las intenciones, así como también realizar preguntas que propicien a una mejor interpretación de los resultados. Otra ventaja es que permite obtener información más detallada acerca de las situaciones, intenciones y comportamientos de aquello que se observa, mejorando así los resultados recogidos.

Por otro lado, también se deben tener presentes las desventajas de este método. Los principales inconvenientes son la actitud y la subjetividad del observador/a. Además, otros factores como las dificultades éticas, la falta de estandarización, la dificultad de realización y el alto consumo de tiempo pueden influir en el proceso.

Respecto a las dificultades éticas, es importante poner de manifiesto que, en la actualidad, existe un gran debate sobre cómo se debería hacer frente a la utilización de dicha técnica y qué pautas se deberían seguir (Dawson y Hillier, 1995). En el capítulo “Consideraciones éticas de la investigación” se explica con detalle las consideraciones éticas que se han tenido en cuenta para el desarrollo de la presente investigación (ver apartado 3.6.).

3.3.2. Diseño y elaboración de la plantilla

El instrumento de recogida de información utilizado ha sido la plantilla. Esta ha sido diseñada para ser un instrumento funcional y práctico, ajustable a la heterogeneidad de la realidad, llegando a ser, así, una herramienta de referencia para la observadora.

Para su elaboración se han tenido presente los siguientes tres aspectos: la literatura existente, la consulta a expertos y la experiencia previa de la propia investigadora. Estos elementos han sido los pilares para la confección de la misma, dotándola de un alto grado de

desarrollo y madurez. Además, con el fin de facilitar la tarea a la observadora en el momento de rellenar la plantilla, también se ha tenido presente el diseño funcional de la misma, mejorando, así, la visualización de las variables y sus posibles respuestas.

Tal y como se ha comentado, la plantilla se estructura en las siguientes 8 dimensiones: 1) Datos instalación, 2) Visita I (previsita), 3) Visita II (visita de la instalación), 4) Precios, 5) Valoraciones, 6) Post-visita, 7) Página web y 8) Redes sociales, y contiene un total de 90 variables (ver Anexo 1).

Para dar respuesta a cada una de las variables que se encuentran recogidas en la plantilla se estableció la metodología a seguir, la cual se explica en el apartado titulado “Guía metodológica respuestas plantilla” (ver Anexo 2).

3.3.3. Validación plantilla

Una vez diseñada la plantilla, así como la concreción de cada una de las variables con sus respectivas respuestas se procedió a la validación de la misma.

Para tal fin se contactó con seis personas expertas para obtener su aprobación. Para ello, se les envió un correo electrónico en el que se explicaba el objetivo principal de la investigación, así como también cada uno de los apartados de la plantilla (ver Anexo 3). En el correo también se adjuntó el instrumento de análisis (la plantilla), así como también la metodología a seguir.

Todos/as los/as expertos/as contestaron el correo mostrando su opinión acerca de la plantilla y los cambios que esta requería. Tal y como se puede observar en la tabla 12, todas las personas con las que se contactó forman parte del ámbito de la gestión deportiva y, cada uno/a de ellos/as, ya sea por su profesión, su formación o su experiencia personal es experto/a en una temática diferente. Se considera que la selección de dichas personas en concreto añadió valor al proceso de validación de la plantilla puesto que, cada uno de ellos/as, desde su especialidad, revisó la plantilla mostrando *feedbacks* específicos según su conocimiento y experiencia en el sector.

Además, es importante destacar que esta revisión se realizó bajo los criterios de univocidad (las preguntas son claras y sin dobles interpretaciones) y pertinencia (las preguntas aportan información significativa para el objeto de estudio).

A continuación, se muestran con detalle todas las contribuciones realizadas por los/as seis expertos/as y cuáles de ellas fueron, finalmente, incorporadas en la plantilla definitiva.

Tabla 12. Valoración de la plantilla expertos

NOMBRE EXPERTO/A	ESPECIALIDAD	FECHA	PROPUESTAS QUE REALIZA	PROPUESTAS QUE FINALMENTE SE INCORPORAN EN LA PLANTILLA
Experto 1	Profesor en el INEFC de Barcelona (UB)	13/10/2016	<p>Opina que hay demasiado detalle hasta el punto de que, tal vez, no es posible recoger toda la información que se muestra en la plantilla. Se pregunta si son necesarios todos los ítems y sugiere establecer una categorización según su importancia (1,2,3) y valorar si aquellos que no son tan relevantes se podrían suprimir.</p> <hr/> <p>Respecto a la categorización según el tipo de gestión se propone establecer una clasificación diferente a la existente.</p> <hr/> <p>Propone cambiar el concepto de “Tipología” por el de “Marca comercial”.</p>	<p>Esta reflexión también la comparten dos de los otros expertos y, por lo tanto, se ha mirado de agilizar al máximo la plantilla realizando los cambios pertinentes.</p> <hr/> <p>Se han realizado e cambio propuesto estableciendo una nueva categorización.</p> <hr/> <p>No se realiza dicho cambio puesto se considera que el concepto de “tipología” es acertado para la situación que se quiere describir por su carácter global.</p>

Ha puesto de manifiesto que considera que el número de taquillas no es el criterio adecuado para medir los metros cuadrados del vestuario. Se ha aceptado esta valoración y, por lo tanto, el proceso metodológico para medir los metros cuadrados del vestuario será según el criterio de la propia observadora en función de las categorías previamente establecidas.

Propone que, con el fin de determinar bajo un mismo criterio los metros cuadrados de los espacios de los centros y clubs deportivos, se haga uso de la clasificación establecida por la Generalitat de Catalunya en el PIEC como modelo de referencia. Se considera que es una gran aportación y se ha recodificado dicho apartado.

Sugiere revisar la clasificación de alguno de los ítems como, por ejemplo, el de *médico* ya que o bien se incluyen en el apartado de *servicios* o bien en el de *instalaciones*. Se han incorporado los cambios correspondientes incluyéndolos en el apartado de *servicios*.

Experto 2	Forma parte del Patronato de la Fundació Claror	11/10/2016	Ha propuesto añadir la palabra <i>atención</i> al concepto teórico de <i>política comercial</i> .	Esta propuesta no se ha incorporado en el estudio ya que añadiendo el concepto de <i>atención</i> se acota el campo de estudio y, la presente investigación, tiene como objetivo analizar la política comercial de
-----------	---	------------	---	--

Exprofesor en
el INEFC de
Barcelona (UB)

los centros y clubs deportivos bajo un
prisma más global.

Ha planteado si todas las variables se encuentran vinculadas con el marco teórico, los objetivos y la literatura existente. Es decir, si estas tienen alguna vinculación directa con los conceptos teóricos, y si es necesario que aparezcan todas ellas.

Ha resultado una reflexión muy interesante que ha aportado grandes mejoras cualitativas a la plantilla.

Ha recomendado clasificar las variables no solo en bloques genéricos sino, a su vez, en subapartados, determinando que relación se establece entre los mismos. Ha propuesto establecer un máximo de cinco subapartados por bloque.

Se ha tenido en cuenta esta recomendación puesto que su aplicación ha ayudado a ordenar la plantilla de evaluación desde otra perspectiva.

Ha manifestado que cree oportuno que en la plantilla se incorpore alguna pregunta vinculada con los sentimientos, el *feeling* y la compenetración que se crea con la persona que atiende en el centro o club deportivo.

Se ha considerado que esta propuesta ya se encuentra incorporada en cierto modo en la plantilla actual en el apartado de *Valoraciones*, cuando se pide evaluar la atención comercial recibida por parte del trabajador/a.

Experto 3	Experto en metodología de la observación	11/10/2016	Ha recomendado mejorar las erratas, las frases incorrectas y los catalanismos utilizados.	Se han incorporado las correcciones.
			Ha propuesto que el evaluador/a realice un test intrapersonal para poner en práctica y dominar la herramienta de evaluación antes de empezar el trabajo de campo.	Se ha considerado que es una aportación de gran interés y se ha llevado a cabo.
Experto 4	Responsable de Deporte en un Ayuntamiento	20/10/2016	Incluir un apartado donde se valore si hay o no cargadores de vehículos eléctricos.	Se considera que no es necesario añadir dicho ítem ya que no aportaría información relevante ni al estudio ni al objetivo final del mismo.
			Propone realizar un sondeo con los datos del CEEC para reconstruir la clasificación del ítem <i>dimensión instalación</i> .	Se tiene en cuenta la propuesta y se realizan los cambios oportunos.
			Recomienda añadir el hecho de si los centros y clubs deportivos disponen de servicios de <i>máquinas de vending</i> .	Se considera que esta recomendación es oportuna y, por lo tanto, se incorpora como ítem a evaluar.
			Sugiere que, en vez de anotar los metros cuadrados de cada uno de los espacios deportivos, tan solo se registre si el centro o club deportivo dispone del mismo o no.	Pese a que se considera que es una buena reflexión, se cree conveniente recoger los datos con la máxima precisión posible ya que, dicha información, puede ser de gran utilidad no solo para la presente

investigación, sino también para posibles futuros estudios.

Propone añadir la siguiente pregunta: *¿Has estado apuntado en algún otro centro?* Se cree conveniente añadir dicha pregunta en la plantilla.

Plantea que el concepto de *papel físico* se cambie por el de *manuscrito* por un hecho terminológico. Se considera que el nuevo concepto propuesto es más correcto y, por lo tanto, se realiza el cambio.

En el apartado de *segmentación de precios* y de *tipo de promociones* sería conveniente incluir como posible respuesta la opción de *tipología de familia*. Se incorpora esta propuesta.

Propone que sería interesante analizar si los centros y clubs deportivos disponen de jabón en las duchas. Se considera que este ítem es excesivamente preciso y, además, tampoco aportaría información relevante al estudio.

Plantea que del ítem *¿Cómo se anota la información?* se suprima la respuesta *No se* Se determina que mantendrán las tres opciones ya que esta situación se da en

anota la información ya que con las dos primeras alternativas es suficiente. muchos casos, especialmente con los clubs.

Recomienda que las escalas de evaluación del apartado *Valoraciones* estén basadas en el sistema Likert. Las escalas de evaluación se habían establecido bajo este método, así que no hace falta realizar ningún cambio en la plantilla, pero se tiene presente como hecho positivo el haber coincidido en el sistema seleccionado.

Pone de manifiesto la importancia de tener presente la hora en la que se realizaran las visitas. Esta idea, junto con otros factores que pueden influir en la recogida de datos durante el trabajo de campo, se tendrán presentes en el momento de elaborar el cronograma de las visitas a realizar.

Propone incluir un apartado en el que se analice si existen redes sociales no oficiales de los centros y clubs deportivos visitados. Se considera es una aportación interesante, pero que no aportaría gran información para el objetivo final de la tesis así que finalmente se descarta la propuesta.

Experto 5

18/10/2016

Ha manifestado la importancia de que el instrumento de evaluación esté pre codificado, La idea inicial ya era confeccionar la plantilla teniendo en mente este sistema.

Responsable estadístico en una organización

de manera que el observador/a tenga que escribir el mínimo posible.

Aun así, se ha revisado la plantilla para valorar si esta podía mejorar.

Ha recomendado tener las preguntas y las respuestas numeradas.

Dicha recomendación se incorpora en el documento de *Metodología*.

Ha aconsejado eliminar las variables redundantes.

Se han eliminado variables tales como *Hora II* y *Tiempo total*, ya que estas se pueden obtener a posteriori.

Ha propuesto utilizar herramientas informáticas para evitar, así, la pérdida de tiempo del evaluador/a durante el registro de los datos después de cada visita.

Se valoró dicha propuesta probando de crear una plantilla digital con las respuestas programadas, pero finalmente se desestimó la proposición puesto que se observó que tenerla en formato papel comportaba más ventajas que en formato digital.

Ha sugerido incorporar en el apartado de *Valoraciones* variables tales como climatización, olores, limpieza, etc.

Se ha estimado positivamente la propuesta incorporando dichas variables en la plantilla de evaluación.

Ha sugerido establecer un protocolo claro de post-visita determinando que datos personales se facilitan en el momento de realizar la visita en el centro o club deportivo.

Dicho protocolo se ha incorporado en la explicación metodológica.

Ha advertido de la importancia de tener presente que factores ambientales influyen y en qué medida (hora del día, género del evaluador/a, edad, etc.). Dichos factores se tendrán en cuenta a la hora de planificar y llevar a cabo el trabajo de campo de la presente investigación.

Pide que el evaluador/a se cuestione si la plantilla de evaluación es realmente ágil y comprensible. Para cerciorarse de que era así, el evaluador/a aprovechó la prueba piloto para recibir y anotar los *feedbacks* de los 150 alumnos que habían puesto en práctica la plantilla de evaluación realizando los cambios que se consideraron oportunos.

Ha sugerido incluir información contable como complemento (BORME). Se ha considerado que no resulta esencial para alcanzar el objetivo de la investigación, además de que supone un coste económico extra. Así pues, se desestima la sugerencia.

Experto 6	Técnico en una instalación deportiva	10/10/2016	Propone incorporar un ítem donde se valore si la persona que atiende intenta cerrar la venta en el momento de la visita.	Esta sugerencia resulta interesante y, por lo tanto, se incorpora en la plantilla.
-----------	--------------------------------------	------------	--	--

También sugiere añadir como ítem de análisis si la/s persona/as que te atienden y negocian los precios ofrecen alternativas cuando se percatan de que marcharás del centro sin apuntarte.

En el apartado de *post-visita* sería interesante añadir los ítems de *sms* y *buzoneo* como medios de marketing directo.

Propone cambiar el título de *¿Cómo anotan la información?* por *¿Cómo se anota la información?*.

Por la experiencia previa experimentada, se considera que esta situación no se dará. Así pues, esta idea no se incorpora como elemento a analizar.

Se incorpora tan solo la primera opción ya que se considera que el segundo resulta difícil de que suceda.

Se cree conveniente dicho cambio y se lleva a cabo.

Con el fin de validar la plantilla también se realizó una prueba piloto gracias a la colaboración de 150 alumnos de tercer curso del grado de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte como parte de una de las actividades de evaluación de la asignatura *Gestió de l'Esport*. Los alumnos debían visitar un centro o club deportivo y rellenar la plantilla. Previamente, durante las sesiones teóricas, se les formó sobre cómo debían realizar dicho proceso. Así pues, se les explicó cuál era el objetivo del trabajo, en qué consistía, cómo debían realizar la visita y cómo debían rellenar la plantilla que se les había entregado. Una vez realizadas las visitas, se procedió a recoger las plantillas. En base a los comentarios realizados por los alumnos se realizaron algunos cambios tales como: marcar en negrita los títulos, asignar números a las columnas de la variable *número de personas que le atienden*, añadir la respuesta de *no hay* en la variable *criterio de segmentación de precios*, etc.

Tras ambos pasos, se pudo confirmar que la plantilla estaba debidamente validada y lista para ser utilizada en el trabajo de campo.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población y depuración de la base de datos

Para formalizar una muestra se deben tomar una serie de decisiones, así como avanzar por diferentes etapas (Heinemann, 2003). Estas son cuatro: 1) determinar el universo de la población que se quiere estudiar; 2) comprobar si es posible recopilar toda la información de la población existente o bien se debe proceder a seleccionar una muestra; 3) concretar el tipo de muestra, así como la selección de la misma, y 4) establecer el tamaño del muestreo necesario. Avanzar por cada una de estas etapas es lo que Heinemann (2003) denomina como *procedimiento de muestreo*, proceso que facilita que los resultados del estudio sean extrapolables al universo existente.

Teniendo en cuenta las etapas de dicho procedimiento, en primer lugar, se debe determinar cuál es el universo de población a estudiar. En este caso corresponde a los centros deportivos tanto de titularidad pública (Centros Deportivos Municipales, a partir de ahora CDM) como privada (Centros Deportivos Privados, a partir de ahora CDP), así como los clubs de toda Catalunya.

Se entiende por Centro Deportivo Municipal (CDM) aquella instalación deportiva de propiedad pública gestionada de manera directa por el Ayuntamiento o de manera indirecta por una empresa o entidad privada. También son denominados *instalaciones públicas* o *centros deportivos municipales*.

Se entiende por Centro Deportivo Privado (CDP) aquella instalación deportiva de propiedad privada gestionada por una empresa o entidad de carácter privado. Se establecen tres categorías según su precio: los centros *low cost*, los centros *médium* y los centros *premium*. También son denominados *gimnasios* o *centros de fitness*.

Por último, y de conformidad con el artículo 8 del Decreto 58/2010, de 4 de mayo, de las entidades deportivas de Catalunya, se entiende por club aquella “asociación privada con personalidad jurídica y capacidad de actuar sin ánimo de lucro, formada por personas físicas, los objetivos básicos de la cual son el fomento, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva”.

Para la confección de la población de estudio se tomaron como referencia las siguientes fuentes. Por lo que respecta a los CDM y los CDP se obtuvieron del Cens d'Equipaments Esportius de Catalunya (CEEC) de la Generalitat. Durante el proceso de recolección, se observó que los datos relativos a los CDP se encontraban relativamente incompletos y, por ello, se procedió a buscar otra fuente fiable para poder complementarlos. Esta fue la página web de *Hispagimnasios*. En ella se encuentran todos los centros deportivos de España, incluso aquellos inaugurados recientemente. Así pues, con el fin de complementar y actualizar la base de datos del CEEC se cruzaron ambos listados, eliminando aquellos que se encontraban duplicados.

Por lo que respecta a los clubs, la base de datos se obtuvo del Registre d'Entitats Esportives (REE) de la Generalitat. En este último caso, no fue necesario complementar dicha base de datos.

Así pues, tal y como se puede observar en la tabla 13, la población total está formada por 30.535 centros y clubs deportivos. Más concretamente, el total de la población de estudio está compuesta por 252 CDM, 671 CDP y 29.612 clubs.³⁹

Tabla 13. Población inicial de la investigación

Tipología de centro	Población inicial
CDM	252
CDP	671
Clubs	29.612
Total	30.535

Antes de iniciar el proceso de selección de la muestra era necesario depurar la base de datos de la población inicial. Para tal fin, se establecieron una serie de criterios diferenciados para cada grupo de estudio. Éstos son:

En cuanto a los CDM, los criterios para seleccionar los centros para la población final fueron los siguientes. En primer lugar, éstos debían tener una o más salas de actividades dirigidas (incluidas las salas de *spinning*). En segundo lugar, debían realizar, como mínimo, dos tipologías diferentes de actividades dirigidas (ya fuera de manera presencial o virtual). Y, finalmente, también debían cumplir con otros criterios de carácter diverso los cuales se explican detenidamente a continuación.

De los 252 centros de la población inicial, se depuró la base de datos aplicando dichos criterios, descartando un total de 57 centros deportivos municipales. Los motivos, de manera más específica, fueron los siguientes: 31 no disponían del mínimo de salas de actividades dirigidas establecido; 16 centros no realizaban actividades dirigidas; 6 de ellos no fue posible

³⁹ Esta cifra es tan elevada porque corresponde al número total de clubs (activos y no activos) de todas las modalidades deportivas censados en la base de datos del Cens d'Equipaments Esportius de Catalunya. Según el Consejo Superior de Deportes (2018a), en 2016, el total de clubs activos era de 8.105; ese mismo año, según el Observatori Català de l'Esport (2016), el total ascendía a 8.285 clubs.

contactar con ellos; 2 estaban repetidos en el propio listado; 1 no estaba activo y, finalmente, 1 era de propiedad particular. De este modo, la población final de CDM fue de 195 centros deportivos en Catalunya.

En cuanto a los CDP, los criterios que se siguieron fueron los siguientes. En primer lugar, debían tener una o más salas de actividades dirigidas (incluidas las salas de *spinning*). En segundo lugar, debían realizar, como mínimo, dos actividades dirigidas (ya fuese de manera presencial o virtual). Y, en tercer lugar, otros motivos de carácter diverso.

De los 671 centros de la población inicial, se depuró la base de datos aplicando dichos criterios, descartando un total de 219 centros deportivos privados. Los motivos, de manera más específica, fueron los siguientes: 112 centros no disponían del número de salas mínimo establecido; 67 se encontraban repetidos en el listado de clubs; 38 centros realizaban menos de dos clases de actividades dirigidas y, finalmente, 2 de los centros pertenecían a colectivos específicos como, por ejemplo, a la Federació Catalana de Rem. De este modo, la población final de CDP fue de 452 centros deportivos privados en Catalunya.

Respecto a los 67 casos de CDP ⁴⁰ que se encuentran repetidos en el listado de clubs se consideró oportuno descartarlos del listado de CDP y contabilizarlos, exclusivamente, en el listado de clubs ya que, pese a tener instalaciones propias de los CDP, su dinámica y funcionamiento es más propia de un club de tenis o pádel que de un CDP. Ejemplos de lo comentado son el centro deportivo Can Melich Club Esportiu o el Cercle Sabadellès.

Sin embargo, aquellos centros deportivos tanto de carácter municipal como privado en los cuales la actividad principal era la natación y, por lo tanto, son tildados como *clubs de natación*, se decidió mantenerlos en los listados de CDM y CDP, ya que los clubs de natación no son una de las modalidades deportivas de estudio, pero resulta interesante analizar estos casos como centros potenciales para la práctica deportiva. Por este motivo, se prefirió mantener dichos casos en los listados de CDM y CDP, antes que eliminarlos de la población final. Es el caso, entre muchos otros, del CN Barcelona.

⁴⁰ Estos 67 casos no fueron traspasados al listado de clubs, tan solo fueron descartados del listado de CDP.

Finalmente, para depurar la limpieza de la base de datos de los clubs se establecieron los siguientes tres criterios. En primer lugar, teniendo presente que se quería utilizar un único instrumento de análisis (la plantilla), se consideró oportuno no incluir aquellos clubs de modalidades deportivas con características muy diferenciadas, ya que los resultados obtenidos debían de ser representativos y comparables entre ellos. Dicho de otro modo, si se hubieran incluido clubs con características muy diversas, gran parte de las variables de estudio hubieran quedado sin respuesta, e, incluso, no se hubieran podido contemplar las particularidades de cada una de las tipologías de clubs existentes. Por otro lado, y sin olvidar el objetivo general de la investigación, también era importante poder seleccionar la mayor muestra posible de clubs los cuales fueran comparables con el resto de categorías de estudio. Así pues, por todo ello, se consideró oportuno seleccionar los clubs de las modalidades deportivas de tenis, pádel y golf como muestra de estudio. Tras aplicar este criterio inicial, se descartaron un total de 28.780 clubs, pasando de una población inicial de 29.612 a 832 clubs.

En segundo lugar, se excluyeron un total de 348 casos más debido a que éstos eran clubs no activos (28 clubs) o bien, tras varios intentos, no se podía contactar con ellos (320 clubs). En ambos casos se consideró que, aunque siguieran constando en el registro oficial, puesto que no ofrecían servicio como club deportivo (eran considerados clubs inactivos) se consideró que no podían constar en la población final de estudio.

En tercer lugar, un total de 154 clubs fueron descartados por motivos diversos. En primer lugar, 71 pertenecían a colectivos específicos cerrados o entidades tales como bomberos, esplais, minusválidos, gestorías, Mossos d'Esquadra, petroquímicas, periodistas, etc.; 2 se encontraban repetidos dentro de la misma modalidad deportiva y, finalmente, se descartaron 81 más puesto que, éstos, se encontraban repetidos entre las modalidades de tenis y pádel. Es decir, un mismo club figuraba en el listado de clubs de tenis y pádel a la vez. Con la finalidad de que no se repitieran y, por lo tanto, evitar visitar el club por duplicado, se determinó que se estudiaría cada caso en función del número de pistas de tenis y de pádel de las que disponía cada caso, siendo la modalidad predominante la que determinaría la tipología de club deportivo. A modo de ejemplo, el Tenis Club Calella, dispone de 5 pistas de tenis y 1 de pádel. Debido a que tiene mayor número de pistas de tenis, éste fue finalmente clasificado en la modalidad deportiva de tenis y, en consecuencia, eliminado del listado de pádel.

En este punto, es importante comentar que, en la presente investigación, el concepto de *club* es analizado bajo el punto de vista de una instalación deportiva en sí misma, y no como una organización jurídica.

De este modo, la población final fue de 330 clubs en Catalunya. De este total, 218 son de la modalidad deportiva de tenis, 66 de pádel y 46 de golf.

Tras depurar la base de datos de la población, tal y como se puede observar en la tabla 14, la población final de estudio fue de 195 CDM, 452 CDP y 330 clubs.

Tabla 14. Población inicial y población final de la investigación

Tipología de centro	Población inicial	Población final
CDM	252	195
CDP	671	452
Clubs	29.612	330 ⁴¹
Total	30.535	977

3.4.2. Selección y características de la muestra

Una vez definida la población de estudio, y siguiendo con las etapas del procedimiento de muestreo mencionadas anteriormente, se pudo observar que, debido a la gran cantidad de centros y clubs deportivos, no era posible recopilar información del total de la población existente. Así pues, se consideró oportuno seleccionar una muestra representativa de la población.

Dicha muestra se seleccionó mediante el método estadístico de muestreo probabilístico estratificado por zonas geográficas (Heinemann, 2003). Es decir, la selección de la muestra de estudio se realizó aleatoriamente a partir de subgrupos del universo que comparten

⁴¹ La población final de los clubs corresponde a aquellos de las modalidades deportivas de tenis, pádel y golf que cumplen con los criterios comentados.

características similares, en este caso la provincia donde se ubicaban los centros y clubs deportivos.

La última etapa del procedimiento de muestreo se centra en determinar el tamaño de la muestra. Para ello, se estableció un margen de error de ± 10 y un nivel de confianza del 95%. Así pues, el total de la muestra seleccionada para la presente investigación fue de 220 centros y clubs deportivos. Más concretamente, tal y como se puede observar en la tabla 15, la muestra total está formada por 65 CEM, 80 CDP y 75 clubs.

Tabla 15. Población inicial, final y selección de la muestra

Tipología de centro	Población inicial	Población final	Muestra
CDM	252	195	65
CDP	671	452	80
Clubs	29.612	330	75
Total	30.535	977	220

Tal y como se ha comentado, para la selección del tamaño de la muestra de estudio se tuvo presente la diferenciación de cada uno de los conglomerados descritos en función de la población de cada una de las provincias de Catalunya. La selección de la muestra de cada uno de estos subgrupos (o conglomerados) se realizó de forma aleatoria mediante la función “=ALEATORIO” del programa Excel 2016. De este modo, la distribución final de la muestra fue la siguiente:

Tabla 16. Selección muestra CDM, CDP y clubs proporcionales a cada provincia

Provincia	CDM	%	Muestra proporcional CDM	Muestra proporcional CDM redondeado	CDP	%	Muestra proporcional CDP	Muestra proporcional		%	Muestra proporcional clubs	Muestra proporcional clubs redondeado
								CDP	CLUBS			
Barcelona	148	75,90%	49,33	49	306	68%	54,16	54	197	60%	44,77	44
Girona	23	11,79%	7,67	8	57	13%	10,09	10	56	17%	12,73	13
Tarragona	21	10,77%	7,00	7	50	11%	8,85	9	56	17%	12,73	13
Lleida	3	1,54%	1,00	1	39	9%	6,90	7	21	6%	4,77	5
Total	195	100,00%	65,00	65	452	100%	80,00	80	330	100%	75,00	75

En resumen, tal y como se expone en la tabla 17, la muestra total de la presente investigación es de 220 centros y clubs deportivos: 65 CDM, 80 CDP y 75 clubs. Tal y como se ha comentado anteriormente, la selección de la muestra de cada estrato (CDM, CDP y clubs) se realizó en función de la representatividad y peso de cada provincia. Así pues, Barcelona ha contado con un total de 49 CDM, Girona con 8, Tarragona con 7 y Lleida con 1 CDM. En cuanto a los CDP la muestra de Barcelona son 54, Girona 10, Tarragona 9 y Lleida con 7 centros. Finalmente, en cuanto a clubs se refiere, Barcelona ha contado con una muestra de 44 clubs, Girona con 13, Tarragona con 13 y Lleida con 5 clubs. Si nos fijamos en los totales de cada provincia, Barcelona cuenta con una muestra total de 147 centros y clubs deportivos; Girona con 31, Tarragona con 29 y Lleida con 13 centros y clubs deportivos.

Tabla 17. Resumen selección muestra proporcional a cada provincia

Tipología de centro	Barcelona	Girona	Tarragona	Lleida	Total muestra
CDM	49	8	7	1	65
CDP	54	10	9	7	80
Clubs	44	13	13	5	75
Total	147	31	29	13	220

3.5. Trabajo de campo

3.5.1. Preparación de la observadora: test intrapersonal

Tras realizar la validación de la plantilla mediante la consulta a seis expertos en la materia y la prueba piloto, se consideró oportuno realizar un test intrapersonal antes de iniciar el trabajo de campo.

Así pues, la observadora, y a la vez investigadora del presente estudio, procedió a visitar quince centros y/o clubs deportivos seleccionados de modo aleatorio. Posteriormente, dejó que transcurrieran diez días naturales y volvió a visitar los mismos quince centros. Los resultados de las primeras y las segundas visitas se compararon y se observó que no había diferencias significativas entre ambas rondas de visitas. Los casos en los que se obtuvieron resultados diferentes fueron en casos lógicos. Es decir, los casos en los que se observaron

diferencias fueron en resultados que, desde un primer momento, era evidente que iban a ser diferentes, pues las visitas se realizaron en momentos y días distintos. Así pues, variables como el número de personas que había en recepción, la tipología de preguntas realizadas a la observadora, o bien el número de seguidores en las redes sociales fueron de los pocos resultados en los que se observaron diferencias.

Tras estos pasos, se pudo determinar que la observadora analizó bajo el mismo criterio y de una manera objetiva las diferentes situaciones experimentadas. Así pues, se pudo concluir que la observadora estaba preparada para iniciar el trabajo de campo.

3.5.2. Preparación material trabajo de campo y cronograma visitas centros

Antes de iniciar el trabajo de campo, y con el fin de contemplar todos aquellos aspectos relevantes de la investigación, era importante diseñar un cronograma de las visitas que se iban a realizar.

Durante el proceso de validación de la plantilla, resultaba fundamental controlar aquellos factores ambientales que podían influir en la recogida de los datos.

De este modo, para el diseño del cronograma de visitas se tuvieron presente dos factores ambientales: la *hora* y el *mes del año*. Por lo que respecta al primer factor, se establecieron cuatro franjas horarias: de 7-10:30h; de 10:30-14:00h; de 14:00-17:30h y, finalmente, de 17:30-21h. Dos de ellas de máxima afluencia de abonados (la primera y la última) y, las otras dos (la segunda y la tercera), de menor aglomeración. En cuanto al segundo factor, el *mes del año*, se determinó que no se realizarían visitas los meses de septiembre y enero, ya que es cuando más ofertas y promociones ofrecen, y este hecho podría influir en los datos recogidos, alterando, así, los resultados.

De este modo, los factores ambientales de *hora* y *mes del año*, junto con la distribución de la muestra en función de su representatividad por provincias comentada anteriormente, son los factores que se tuvieron tenido presentes para la elaboración del cronograma de visitas.

3.5.3. Trabajo de campo: visitas

Una vez la plantilla fue validada, la observadora estaba preparada y se diseñó el cronograma de visitas a realizar se inició el trabajo de campo.

Éste consistió en visitar cada uno de los centros y clubs deportivos de la muestra seleccionada mediante la técnica del *mystery shopper*. Tal y como se ha explicado anteriormente, la técnica del *mystery shopper* consiste en visitar una instalación deportiva haciéndose pasar por un posible cliente potencial, registrando dicha experiencia en un informe evaluativo, en este caso a través de la plantilla.

Así pues, tal y como se estableció en el cronograma, se inició el trabajo de campo visitando los centros y clubs deportivos de la provincia de Barcelona seguidos de los de Tarragona, Lleida y Girona. El trabajo de campo tuvo una duración de un año y un mes, iniciándose en febrero del 2017 y finalizando en marzo del 2018, exceptuando los meses de septiembre del 2017 y enero del 2018 por el motivo comentado anteriormente.

El procedimiento a seguir fue siempre el mismo. En primer lugar, se accedía a la página web y se localizaba el centro o club deportivo a visitar. Al día siguiente, se realizaba la visita, la cual se estructuraba en función de la dinámica y el protocolo del propio centro o club deportivo. Seguidamente, y en un plazo máximo de 15 minutos después de la visita, la observadora completaba la plantilla del centro o club visitado. Una vez finalizado, se procedía a ir al siguiente centro o club deportivo programado y realizar el mismo procedimiento.

Durante las visitas la observadora disponía en todo momento de la plantilla, así como también de la metodología a seguir en caso de consulta. Pese a que la plantilla contempla gran cantidad de variables y era difícil recordar todos los ítems a analizar, es importante comentar que, para evitar levantar sospechas, la observadora en ningún caso llevaba encima ninguno de los documentos mencionados en el momento de las visitas.

El hecho de que la propia observadora hubiera confeccionado la plantilla y hubiera realizado visitas a modo de práctica antes de iniciar el trabajo de campo, facilitó que la observadora tuviera integrada la plantilla y, en consecuencia, recordara con mayor facilidad todas las variables a analizar.

Finalmente, es importante comentar que las visitas previas al trabajo de campo también dotaron de mayor objetividad los resultados recabados. Como es sabido, es difícil dotar de total objetividad los encuentros y situaciones que la observadora iba a experimentar durante las visitas puesto que, cada interacción, comporta algún grado de improvisación, y este hecho podía crear subjetividad (McKechnie, Grant y Bagaria, 2007). Así pues, haber realizado estas visitas a modo de práctica ayudó a minimizar el problema comentado.

3.5.4. Traspaso y tratamiento de los datos

Todos los datos se recogieron en formato papel y, al final de cada día, se traspasaban al ordenador. Son varios los motivos por los que se decidió recoger los datos manualmente. En primer lugar, porque en caso de pérdida o extravío de la documentación de alguno de los dos formatos, dicha información se podía recuperar. En segundo lugar, tal y como se pudo comprobar durante la elaboración de la plantilla, todos los datos recogidos durante la visita no eran por completo fiables puesto que la persona que atendía a la observadora no siempre conocía la información correcta. Así pues, si esa información era dudosa, resultaba especialmente ventajoso poder anotar en el papel un interrogante conforme aquella información debía ser revisada antes de darla finalmente por válida. Y, en tercer lugar, el hecho de tener la plantilla imprimida facilitaba la visualización de las variables y, en consecuencia, simplificaba la tarea a la hora de rellenar la plantilla.

El traspaso de los datos del formato en papel al ordenador se iba realizando diariamente. Una vez se obtuvieron todos los resultados en una misma base de datos en Excel 2016, se inició el tratamiento de los mismos. La depuración de la base de datos se llevó a cabo a lo largo de 15 días, revisando las diferentes variables de manera detallada y pausada con el fin de evitar la saturación de la revisora.

Con la intención de depurar la base de datos se llevaron a cabo los siguientes análisis:

- Análisis de las frecuencias de las variables cualitativas.
- Análisis de los valores máximos y mínimos para las variables cuantitativas y cualitativas.
- Análisis de la moda, promedio y desviaciones típicas de las variables cuantitativas.

-Codificación de las variables categóricas.

-Visualización y verificación de la base de datos por parte de tres investigadores como mínimo en tres ocasiones cada uno.

Una vez se depuró la base de datos, esta se volcó en el programa estadístico SPSS® v.18, software que permitió su análisis.

El análisis de la presente investigación se ha basado en una estadística descriptiva y comparativa, ya que, por un lado, se pretende describir y presentar los datos recabados y, por otra, contrastar las hipótesis planteadas. Asimismo, se propone un modelo explicativo a través de los modelos de regresión múltiple. Para tal fin, se han llevado a cabo las siguientes pruebas estadísticas:

-Medidas de tendencia central y dispersión para las variables de carácter cuantitativo para las diferentes categorías de estudio. Ejemplos de ello son: años antigüedad, tiempo total visita, preguntas realizadas, número de abonados/as, precios cuotas, valoración impresión general del centro o club deportivo y número de publicaciones en las redes sociales.

-Frecuencias y porcentajes para las variables de carácter cualitativo para las diferentes categorías de estudio. Ejemplos de ello son: conexión con el transporte público, propiedad, gestión, espacios y servicios deportivos, promociones y descuentos, post-contacto y existencia de página web y de redes sociales.

-T-Student y ANOVA para la comparación de medias. T-Student para la comparación de medias de dos grupos de variables independientes y ANOVA para la comparación de medias de más de dos grupos de variables independientes. Ejemplos de ello son: distancia de la parada más próxima, personas en la recepción, tiempo de espera, número de personas que atienden, precio cuotas, número de criterios de segmentación de los precios y actividad en las redes sociales.

-Prueba Chi Cuadrado (χ^2) para la comparación de medias de variables cualitativas. Ejemplos de ello son: si el centro dispone o no de conexión con el transporte público, si dispone de aparcamiento, como y donde atienden, características de la persona que atiende (se presenta por su nombre, le trata de usted, lleva uniforme, hace visita física del centro, pregunta si tienes alguna duda, tiempo de atención, etc.) y si hay descuentos y promociones.

-Análisis de regresión mediante el método *stepwise* (paso a paso) donde la *impresión general* y la *valoración de la atención comercial* son las variables dependientes de estudio.

-Prueba de Kruskal-Wallis para muestras pequeñas sin asumir la normalidad de los datos. Es la prueba no paramétrica al test ANOVA para datos no pareados que se ha utilizado para el análisis de las valoraciones de los agentes (cuestionario). Dicho cuestionario lo respondieron un total de 10 gestores, 13 técnicos y 21 usuarios.

3.6. Consideraciones éticas de la investigación

La ética de la investigación se puede definir como el comportamiento que debe adoptarse hacia las personas u organismos que colaboran y/o forman parte del proceso de investigación (Saunders et al., 2009).

Las cuestiones éticas son un tema fundamental en toda exploración científica. Además, tal y como expone Creswell (2014) , estas “necesitan ser anticipadas en el diseño del estudio”. Así pues, el presente estudio tuvo presente las siguientes consideraciones éticas con el fin de minimizar los efectos sobre las personas e instalaciones con las que se interactuó. Estas fueron:

-El proyecto de la presente investigación fue evaluado favorablemente por el Comitè d'Ètica d'Investigacions Clíniques de l'Administració Esportiva de Catalunya (ver Anexo 5).

-Durante la visita, no se utilizó ningún mecanismo ni técnica de grabación garantizando, así, la privacidad y los derechos fundamentales de las personas con las que se interactuó. Así pues, todas las anotaciones que se realizaron en base a la observación directa y a la capacidad retentiva de la observadora. Para dar fe de lo comentado, el director y la observadora firmaron un documento donde quedaron recogidos los puntos anteriormente mencionados (ver Anexo 6).

-Los investigadores también se comprometieron a respetar la confidencialidad de los datos obtenidos tanto en el ámbito académico, así como su difusión pública. Además, los datos se han tratado de manera global y se eliminaron los nombres de las instalaciones de la base de datos con el fin de garantizar que no se pudieran conocer los nombres concretos de los centros y clubs deportivos visitados (ver Anexo 7).

Pese a que la investigación ha sido evaluada favorablemente por el Comité de Ética y las personas implicadas han dado por escrito de su compromiso de buenas prácticas, se cree conveniente comentar de manera específica las implicaciones éticas concretas de la técnica de estudio utilizada: el *mystery shopper*.

Tal y como su propio nombre indica, la técnica del *mystery shopper* consiste en que una persona (en este caso la observadora) desarrolla el rol de un cliente potencial que, supuestamente, desea darse de alta en un centro o club deportivo, pero en realidad su objetivo final es el de analizar su política comercial. Ello implica una cuestión ética fundamental: no poder informar al centro o club que se llevará a cabo la visita.

El motivo por el cual se creyó conveniente no informar a los centros y clubs deportivos que se iban a llevar a cabo dichas visitas es porque, tal y como exponen Veal y Darcy (2014), los casos en los que se aplican técnicas de carácter observacional, si los sujetos son conocedores de que están siendo observados, probablemente, estos modifiquen su conducta, hecho que alteraría los resultados y podría invalidar la investigación.

Por este motivo, es importante que la observadora no informara de que se llevarían a cabo las visitas. Solo así, se podía garantizar que los patrones de conducta de las personas con las que se iba a interactuar no se verían modificados y, por lo tanto, se garantizaba que los resultados fueran válidos para la investigación.

El hecho de que no se informara a los centros y clubs acerca de las visitas no implicaba, en ningún caso, que se pudiera vulnerar la privacidad y los derechos de las personas y organizaciones con las que se interactuaba. Así pues, tal y como se ha comentado, la investigadora y las personas implicadas en el estudio dieron fe por escrito de su compromiso en cumplir con las consideraciones éticas correspondientes.

3.7. Etapas proceso metodológico de la investigación

Con el fin de clarificar el proceso metodológico seguido, a continuación, se presenta un esquema de cada una de las etapas metodológicas.

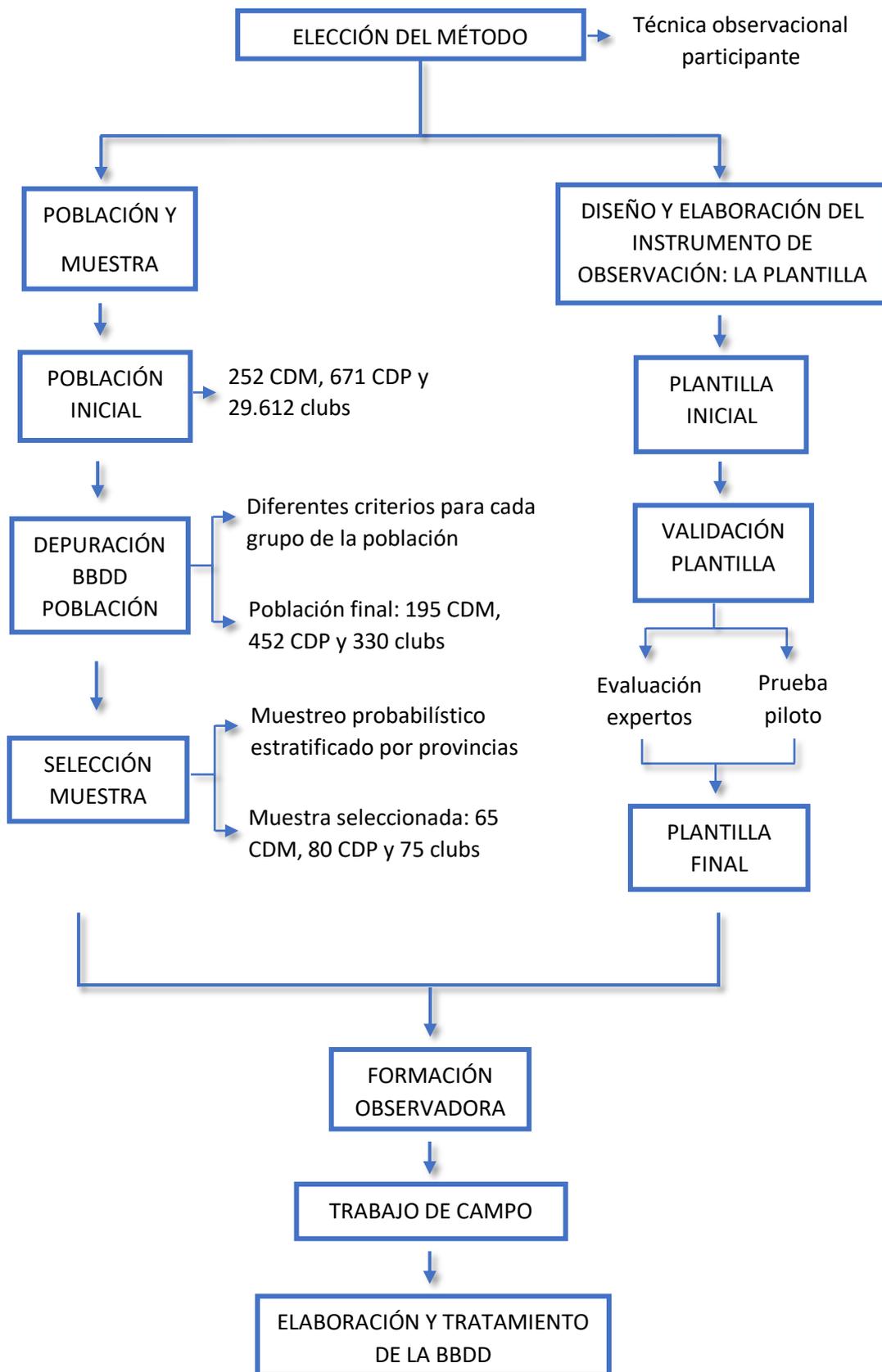


Figura 12. Etapas proceso metodológico de la investigación

RESULTADOS

4. RESULTADOS

Una vez realizado el trabajo de campo y depurada la base de datos se ha procedido a su análisis mediante el programa estadístico SPSS® v.18.

Los resultados están estructurados en los siguientes cuatro apartados: análisis descriptivo, análisis comparativo, modelo de regresión y valoraciones de los agentes consultados.



Figura 13. Esquema apartados análisis resultados

4.1. Análisis descriptivo

En el primer apartado se presentan los resultados que nos aproximan a alcanzar el primer objetivo de la investigación: recoger datos relativos a las características de la gestión comercial de los centros y clubs deportivos, el cual toma como referencia las ocho dimensiones del estudio.

Con el fin de facilitar la lectura, se presentan los resultados siguiendo la estructura de cada una de las dimensiones y subdimensiones de la plantilla.

Finalmente, comentar que se ha considerado oportuno adjuntar en el Anexo 8 aquellos resultados de menor relevancia.

Dimensión 1- Datos instalación

En la primera dimensión se analizan las características de las instalaciones de los centros y clubs deportivos visitados. Este hecho permite observar los puntos en común, así como también las diferencias entre las mismas.

1.1. Datos generales

Si analizamos la variable *nombre de la instalación*, tal y como se observa en la figura 14, la palabra más utilizada para identificar los centros y clubs deportivos es el nombre del municipio al cual pertenecen (60%). En segundo lugar, los términos más utilizados son la palabra *club* (28,20%) y términos análogos al concepto *deporte* –*sport*, *esportius*, *esport*, *deportiu* y *fitness*- (19,10%). También se observa que el nombre de la instalación incorpora la marca comercial del centro o club deportivo (18,20%), o bien términos en inglés (18,20%). Finalmente, el conjunto de palabras *Centre Esportiu Municipal* está presente en el 9,60% de los casos y la palabra *piscina* en el 8,60%.

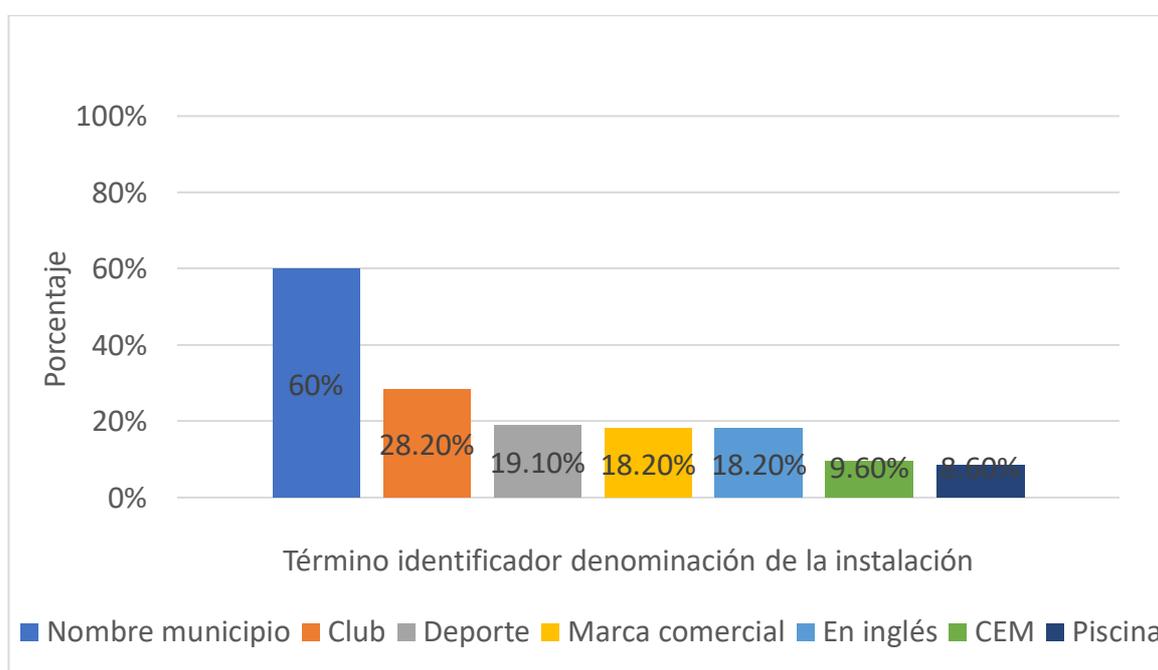


Figura 14. Términos más utilizados para identificar la denominación de los centros y clubs deportivos

Según la distribución territorial por provincias, tal y como observa en la figura 15, la mayoría de los centros y clubs deportivos visitados se sitúan en la provincia de Barcelona (66,82%), seguido de los que se encuentran en Girona (14,09%), Tarragona (13,18%) y Lleida (5,91%).

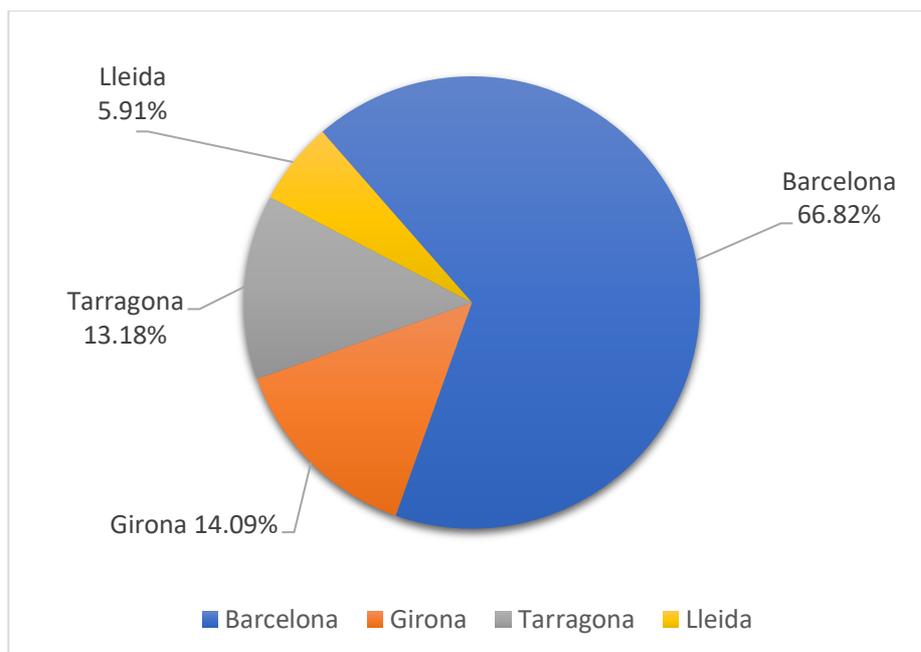


Figura 15. Distribución territorial de la muestra por provincias

Respecto a los años de antigüedad de los centros y clubs deportivos de Catalunya, tal y como se observa en la tabla 18, la media es de 33,37 años, siendo 163 los años de mayor antigüedad y 1 año el mínimo.

Tabla 18. Años antigüedad de los centros y clubs deportivos

Años antigüedad	
Máximo	163
Mínimo	1
Media	33,37
Desviación típica	31,15

1.2. Conexión

En cuanto a la conexión del transporte público se refiere, un 81,82% de los centros y clubs deportivos de Catalunya sí tiene, mientras que un 18,18% no tiene conexión con el transporte público.⁴²



Figura 16. Conexión con el transporte público

Si analizamos el número de conexiones que los centros y clubs deportivos tienen con el transporte público podemos observar que el 53,18% no tiene ninguna conexión, o tan solo una. Por el contrario, el 9,09% presenta cuatro conexiones y el 0,45% cinco.

⁴² Si la parada más cercana se encuentra a una distancia superior a 1.500 metros, se considera que ese centro o club deportivo no cuenta con conexión con el transporte público. Así pues, la respuesta *no tiene conexión con el transporte público* incluye aquellos casos en los que no hay conexión, así como también aquellos en los que pese haber, la parada se encuentra a más de 1.500 metros.

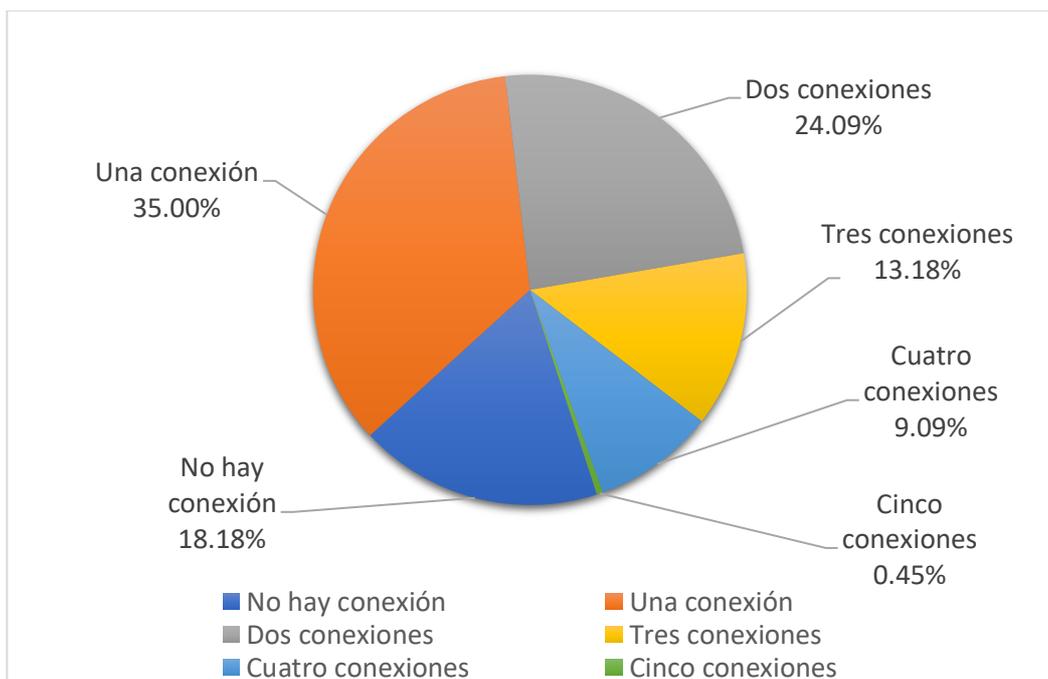


Figura 17. Número de conexiones con el transporte público

Según las diferentes tipologías de transporte público, tal y como se observa en la tabla 19, el autobús es el medio de transporte que, en su mayoría (73,18%), presenta más conexiones con los centros y clubs deportivos. Respecto a la proximidad de las paradas, la más cercana se sitúa a 24 metros, y esta es una parada de tranvía.

Tabla 19. Conexión transporte público según tipologías

Conexión transporte público						
	Sí (N)	Sí (%)	No (N)	No (%)	Máximo (m)	Mínimo (m)
Autobús	161	73,18%	59	26,82%	1.500	2
Metro	55	25%	165	75%	1.400	10
Tranvía	24	10,91%	196	89,09%	1.500	120
FCG	41	18,64%	179	81,36%	1.500	17
Renfe	75	34,09%	145	65,91%	1.500	100

En un 72,73% de los casos sí hay plazas de parking público en los alrededores de los centros y clubs deportivos, mientras que en un 27,27% no. Por lo que respecta al parking privado, en un 54,09% la propia instalación dispone de parking privado para sus abonados/as y en un 45,91% de los casos no.



Figura 18. Parking público

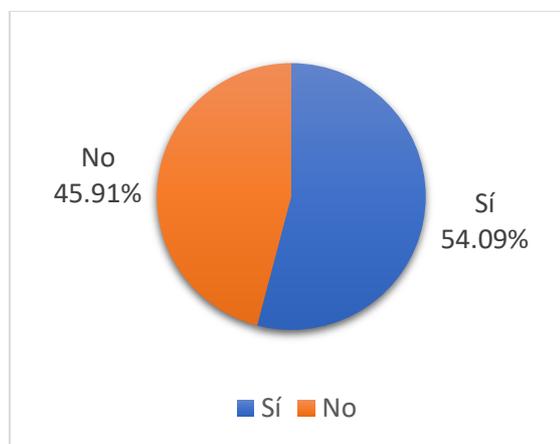


Figura 19. Parking privado

1.3. Características instalación

En cuanto a la señalización externa hay que destacar que en un 97,73% el centro o club deportivo sí dispone de señalización externa, y un 2,27% no. En cuanto a la señalización interna se refiere, un 52,27% de los centros y clubs deportivos sí dispone de señalización interna, mientras que un 47,73% no.



Figura 20. Señalización externa

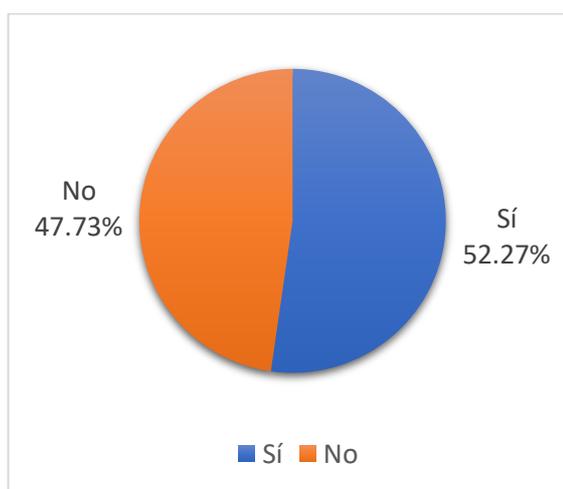


Figura 21. Señalización interna

Respecto a la dimensión de la instalación, se observa que un 30,91% de los casos la dimensión total de la instalación es ≥ 1.500 y 3.000 m^2 ; en un 21,82% es $\geq 8.000 \text{ m}^2$; en un 16,82% es entre ≥ 500 y 1.500 m^2 ; en un 10,91% es entre ≥ 3.000 y 4.500 m^2 ; en un 7,73% NS/NC; en un 5,45% es entre ≥ 4.500 y 6.000 m^2 ; en un 3,64% es $< 500 \text{ m}^2$ y, finalmente, en un 2,73% la dimensión total de la instalación es entre ≥ 6.000 y 8.000 m^2 .

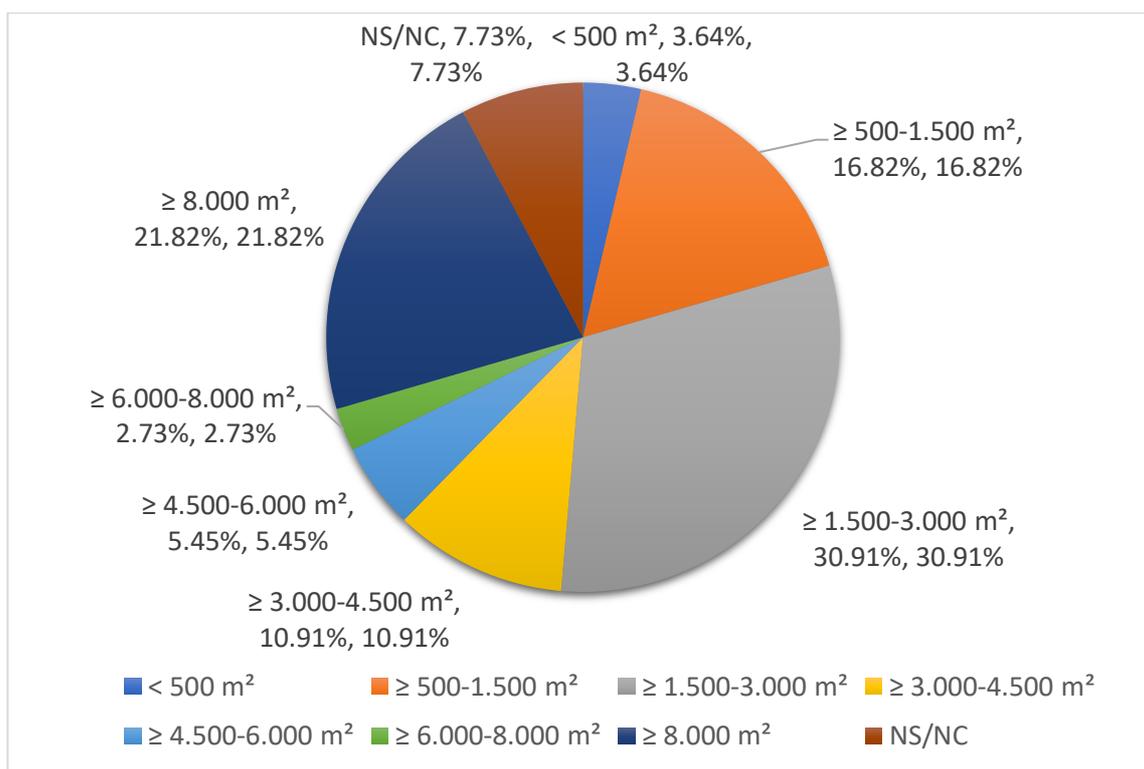


Figura 22. Dimensión total de las instalaciones

1.4. Gestión de la instalación

A través del análisis de la variable *propiedad* se puede determinar que en el 66,82% de la muestra analizada la propiedad es privada y, en el 33,18%, la propiedad es pública.

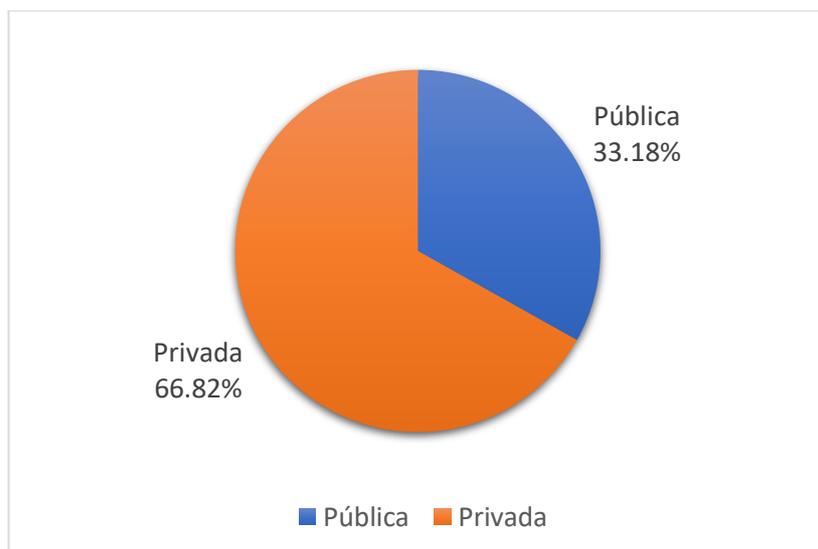


Figura 23. Propiedad de las instalaciones

En cuanto a la gestión, el 66,82% de los casos la gestión es privada y el 33,18% es pública. Dentro de la gestión pública, un 20% la gestión es del tipo indirecta empresa; el 5% es del tipo indirecta asociativa y el 8,18% es gestión directa.

Tabla 20. Régimen de gestión de las instalaciones

Régimen de gestión (%)	
Directa	8,18%
Pública indirecta empresa	20%
Pública indirecta asociativa	5%
Privada	66,82%

Por tipología de centros y clubs deportivos se observa que el 69,09% son un centro; el 20,45% son cadena y el 10,45% son franquicia.

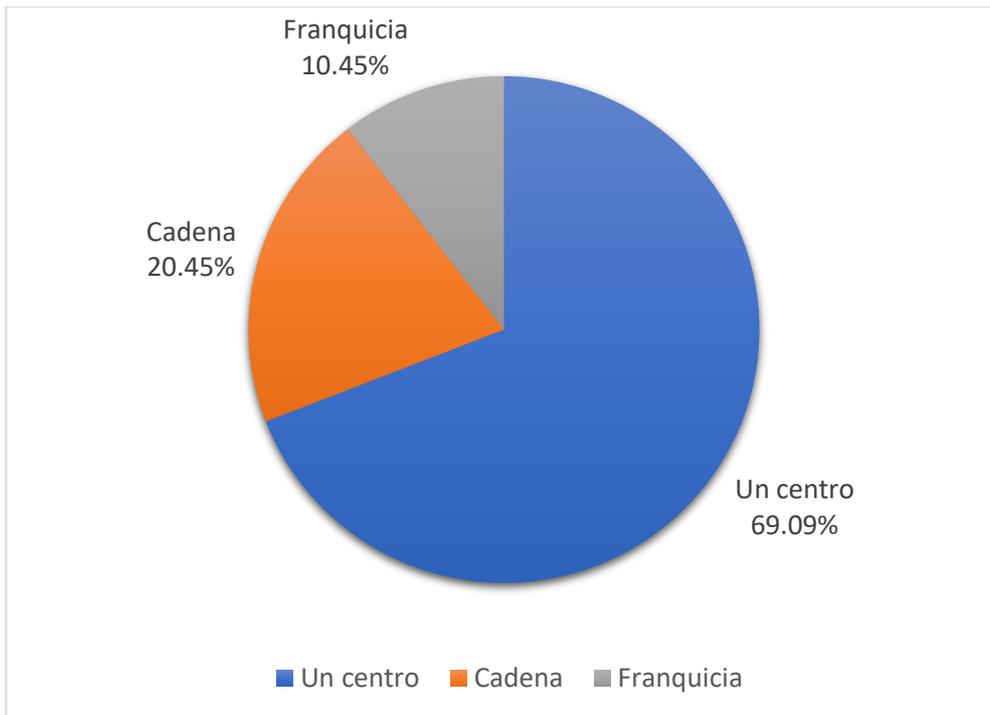


Figura 24. Tipología de las instalaciones

1.5. Instalaciones

Las instalaciones se clasifican en espacios deportivos –convencionales y singulares- y espacios complementarios. A continuación, se presentan datos relativos de cada una de las categorías mencionadas y, a su vez, se detallan las subcategorías.

Espacios deportivos convencionales

Tal y como se observa en la figura 25, son mayoritarios los casos en los que hay salas (85,45%), vasos de piscina (63,64%) y pistas con pared (51,82%). Sin embargo, el resto de espacios deportivos convencionales, no superan el 30% de representatividad.

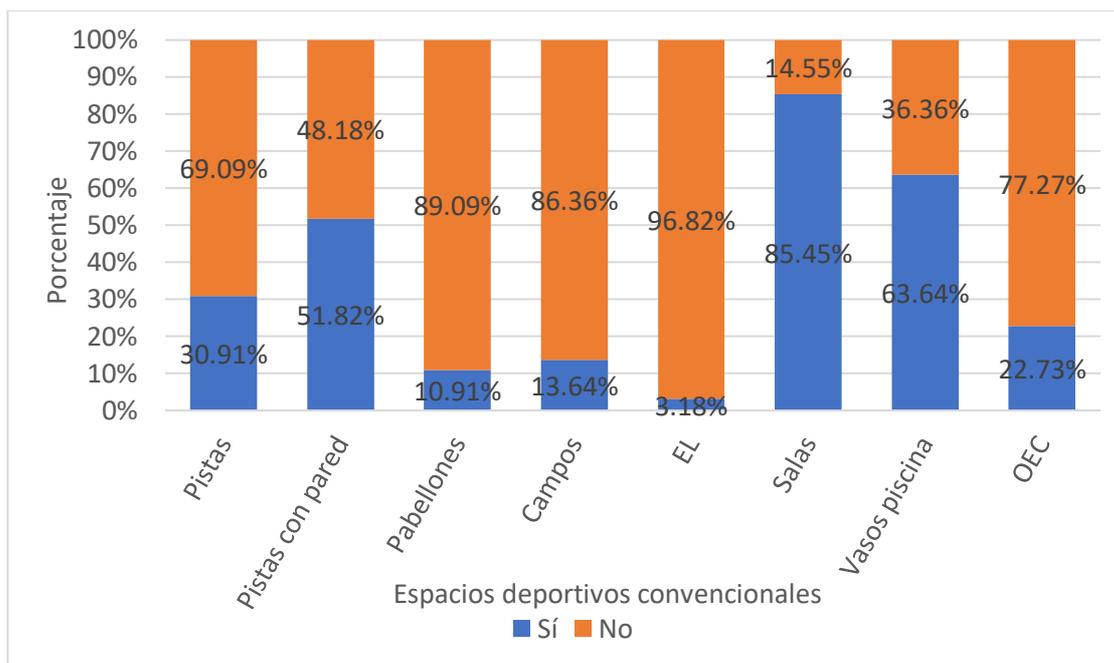


Figura 25. Espacios deportivos convencionales. Nota: *EL* significa *Espacios longitudinales* y *OEC* significa *Otros Espacios Convencionales*.

Espacios deportivos singulares

En cuanto a los espacios deportivos singulares se refiere, tan solo un 4,09% de los centros y clubs deportivos analizados presentan algún espacio de golf o pitch and putt, mientras que un 95,91% no. Por otro lado, solo el 1,82% presenta *otros espacios deportivos singulares* y, por el contrario, un 98,18% no.

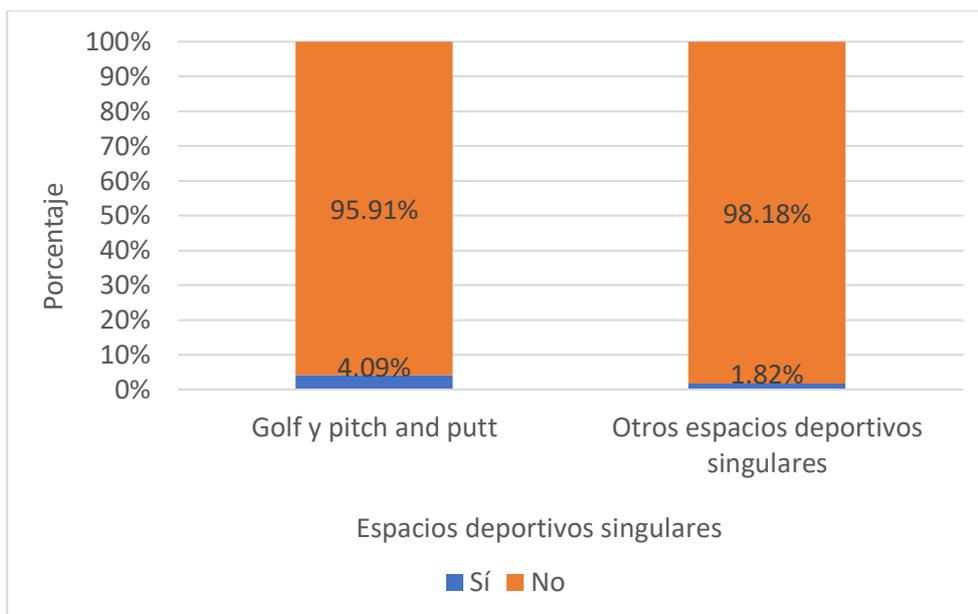


Figura 26. Espacios deportivos singulares

Espacios complementarios

En cuanto a los espacios complementarios, un 100% de los centros y clubs deportivos tiene vestidores, un 94,55% recepción, un 39,55% zona de spa, un 31,82% zona de descanso, un 31,36% otros espacios complementarios y, finalmente, un 25% tiene solárium.

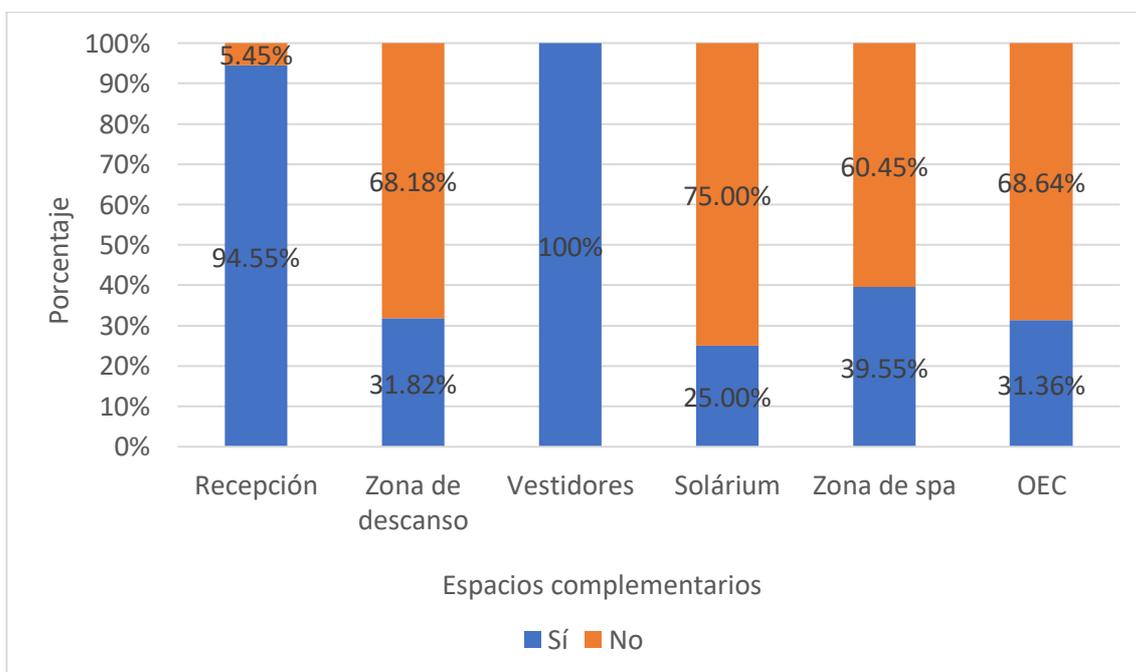


Figura 27. Espacios complementarios. Nota: OEC significa *Otros espacios complementarios*.

1.6. Servicios

Tal y como se puede observar en la figura 28, la mayoría de centros y clubs deportivos disponen de *máquinas de vending* (84,55%), de cursos (71,82%), de *otro tipo de servicios* (67,73%), de tienda (62,27%), de bar (58,64%), de entrenador personal (57,27%) y, finalmente, de campamentos (57,27%). Los servicios que se ofrecen en menores ocasiones son los *amenities* (22,73%), el servicio médico (10,45%) y el servicio de alojamiento (1,36%).

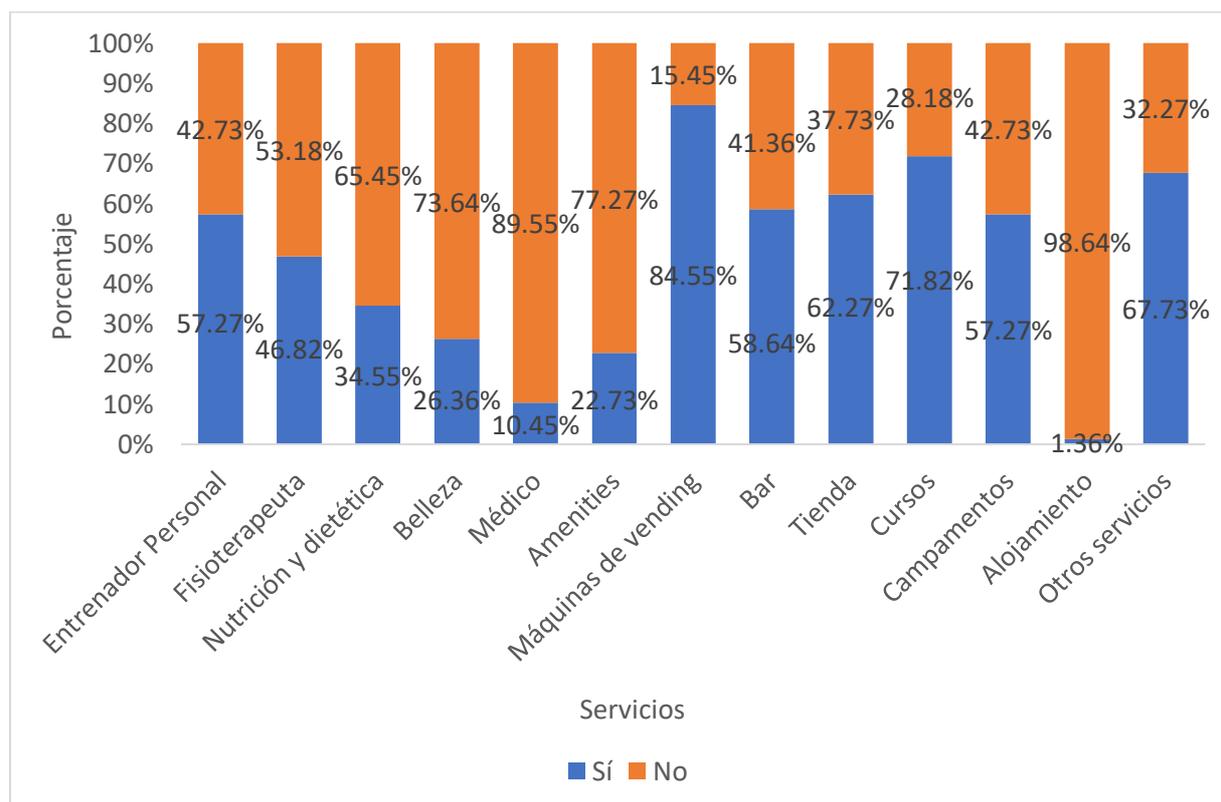


Figura 28. Servicios

Dimensión 2- Visita I (previsita)

En este apartado se muestran aspectos relativos a la primera atención comercial recibida, así como también al momento previo del contacto con los trabajadores/as del centro o club deportivo.

2.1. Características visita

En la gran mayoría de los casos (96,82%) la visita es no concertada y, en un 3,18%, es concertada.

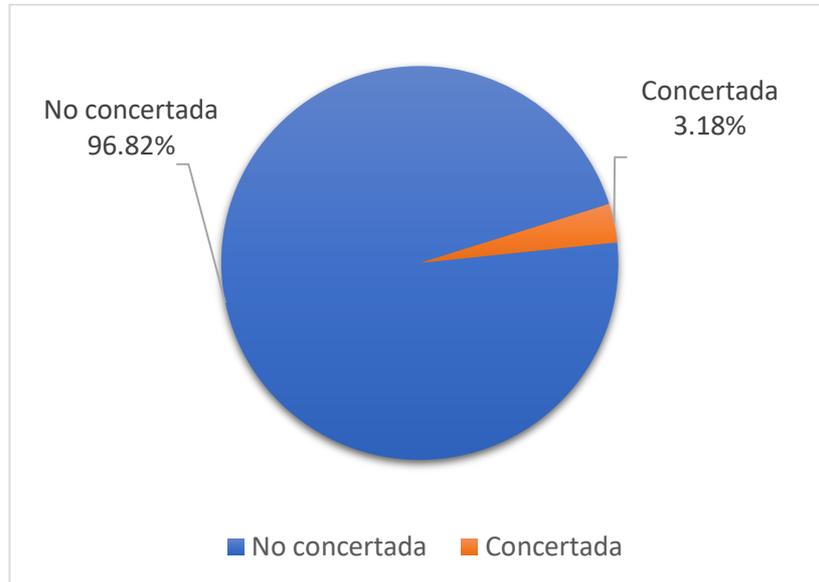


Figura 29. Tipología de visita

2.2. Atención comercial inicial

Respecto al tiempo total de visita, el tiempo máximo es de 40 minutos y el mínimo de 3, siendo la media de 15 minutos por visita.

Tabla 21. Tiempo total visita (minutos)

Tiempo total visita (minutos)	
Máximo	40
Mínimo	3
Media	15
Desviación típica	6

Tal y como se observa en la figura 30, en un 60,45% de la muestra analizada, hay una persona en recepción. Sin embargo, en un 19,55% no hay nadie. En un 15,91% hay dos; en un 2,73% hay tres y, en un 1,36%, hay cuatro personas.

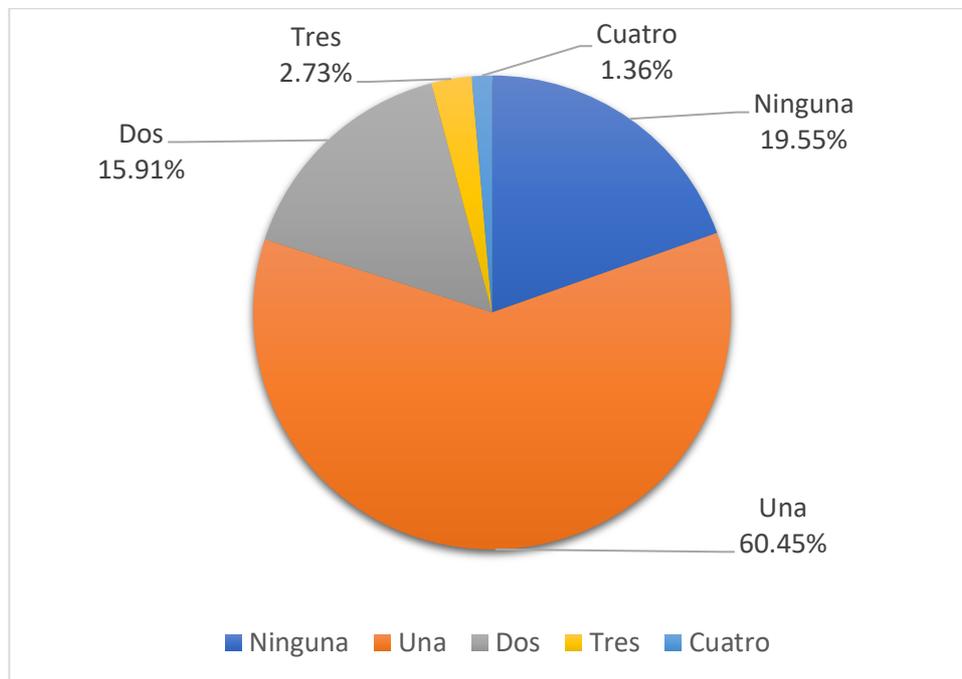


Figura 30. Número de personas en recepción

El tiempo de espera máximo son 960 segundos (el equivalente a 16 minutos) y el mínimo son 1 segundo, siendo la media de 45,97 segundos.

Tabla 22. Tiempo espera (segundos)

Tiempo (segundos)	
Máximo	960
Mínimo	1
Media	45,97
Desviación típica	110,17

La forma en cómo atienden inicialmente es, mayoritariamente, de pie (82,73%), y en un 17,27% sentado.

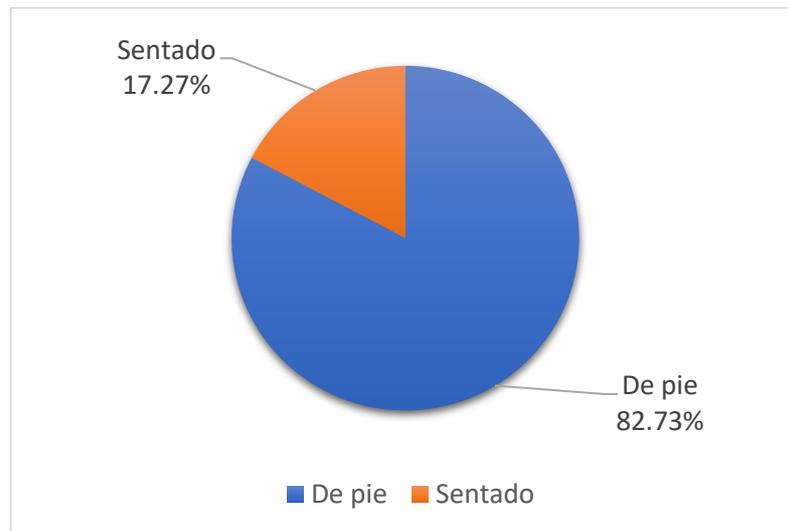


Figura 31. Como atienden

El lugar donde se realiza esta primera atención es, de manera mayoritaria, en el mismo mostrador de recepción (83,64%), seguido de una sala o mesa específica (13,18%), en *otros lugares* (2,73%), o bien directamente dentro de la instalación (0,45%).

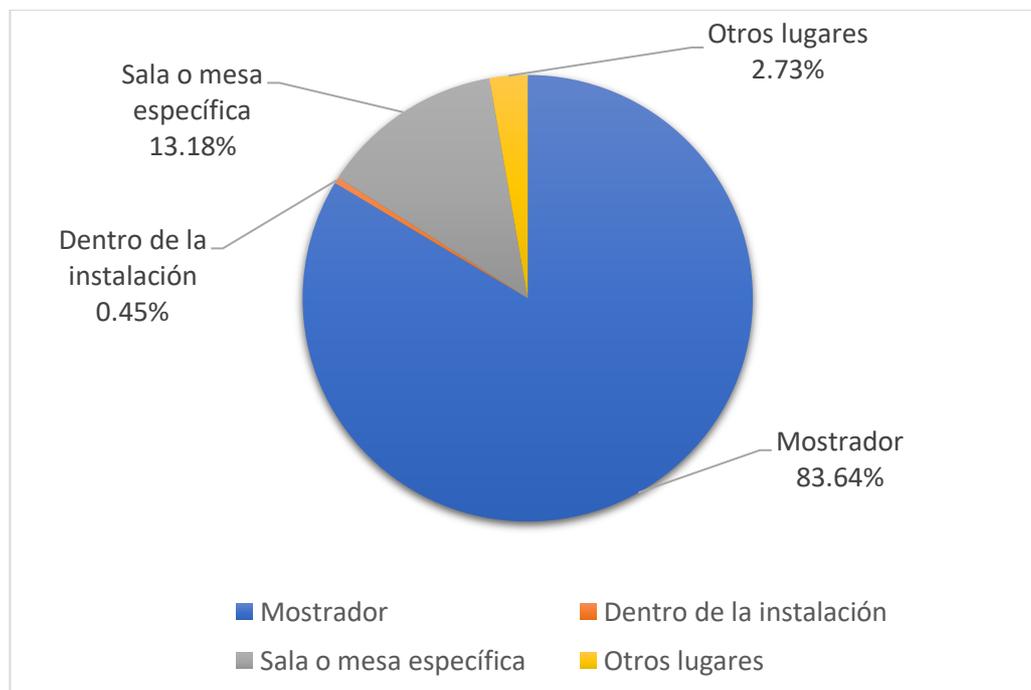


Figura 32. Donde atienden

En la figura 33 se observa que en un 78,64% de la muestra analizada sí se realizan preguntas iniciales y, en un 21,36%, no.

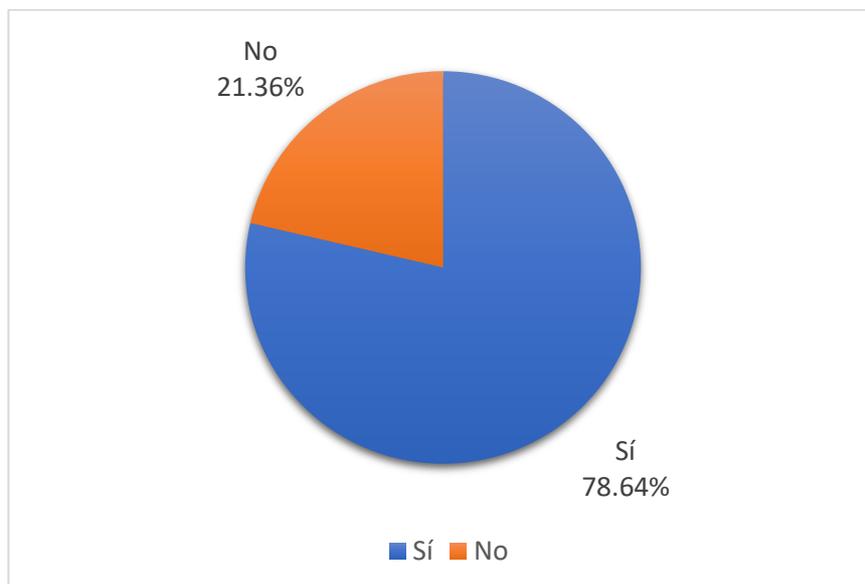


Figura 33. Preguntas iniciales - porcentaje

El número máximo de preguntas iniciales que realizan son 11 y el mínimo son 0, siendo la media de 1,52 preguntas realizadas.

Tabla 23. Número de preguntas iniciales

Número de preguntas iniciales	
Máximas	11
Mínimas	0
Media	1,52
Desviación típica	1,59

Si analizamos la frecuencia del número de preguntas realizadas, tal y como se observa en la figura 34, en 47 ocasiones no han realizado ninguna pregunta; en 93 ocasiones han realizado una; en 43 ocasiones, dos; en 23 ocasiones, tres; en 3 ocasiones, cuatro, cinco y seis

preguntas; en 2 ocasiones, siete; en 1 ocasión ocho y nueve preguntas; en ninguna ocasión han realizado diez preguntas y, finalmente, en 1 ocasión han realizado once preguntas.

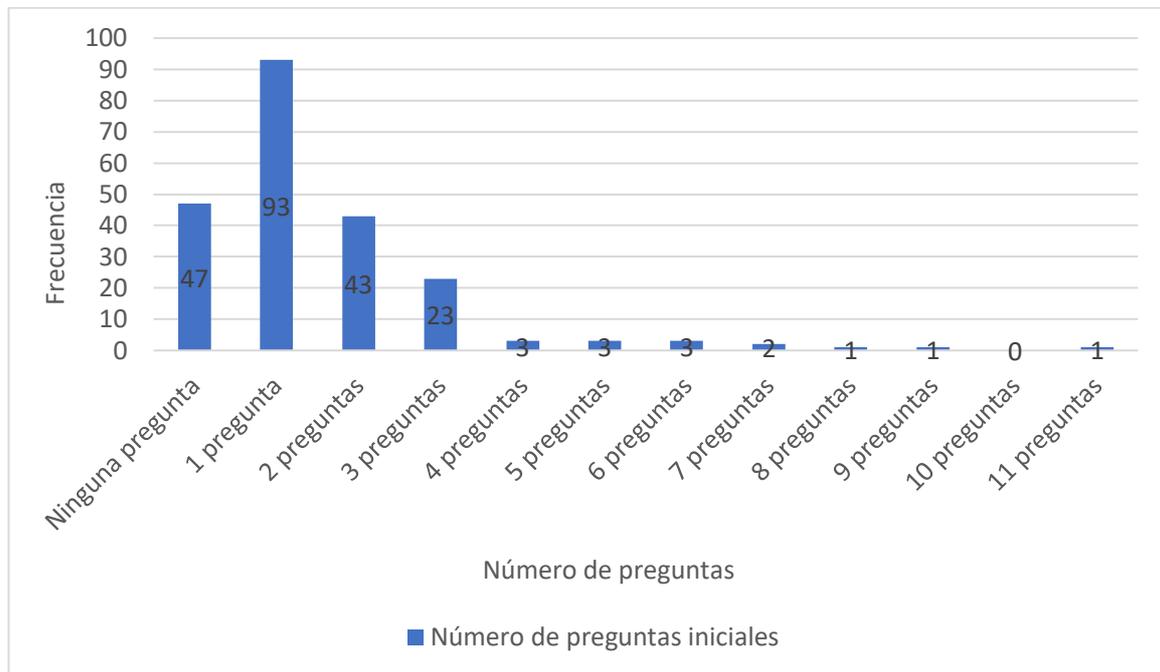


Figura 34. Número de preguntas iniciales - frecuencia

Tal y como se observa en la figura 35, las tipologías de preguntas más frecuentes son *otro tipo de preguntas* (29,09%), si ha estado alguna vez *aquí* (27,73%) y la *actividad preferida* (21,82%). Resulta interesante destacar que ninguna tipología de preguntas supera el 30% de representatividad.

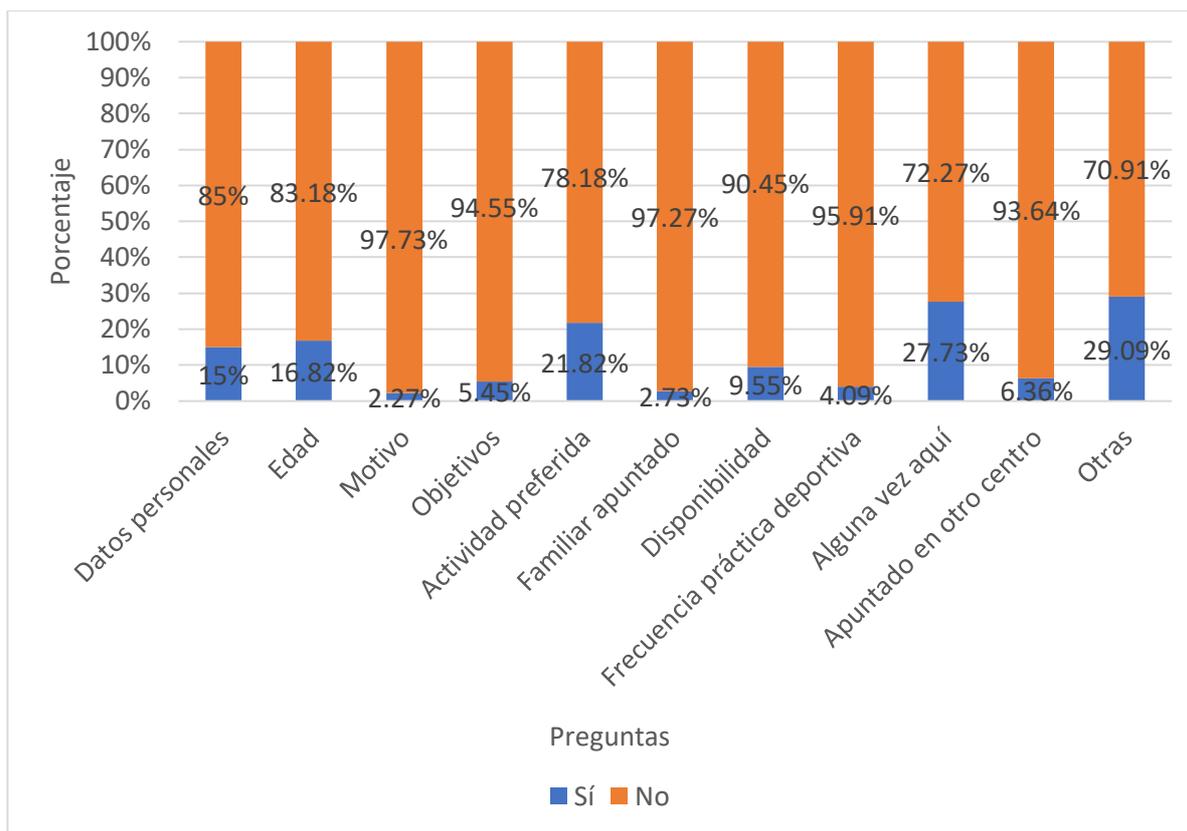


Figura 35. Tipología de preguntas iniciales

Dimensión 3- Visita II (visita instalación)

A continuación, se presentan los datos relacionados con la atención comercial recibida durante las visitas realizadas en los centros y clubs deportivos.

3.1. Atención comercial visita

Tal y como se observa en la figura 36, mayoritariamente, atiende una sola persona (82,73%); en un 16,36% dos y, en un 0,91%, tres.

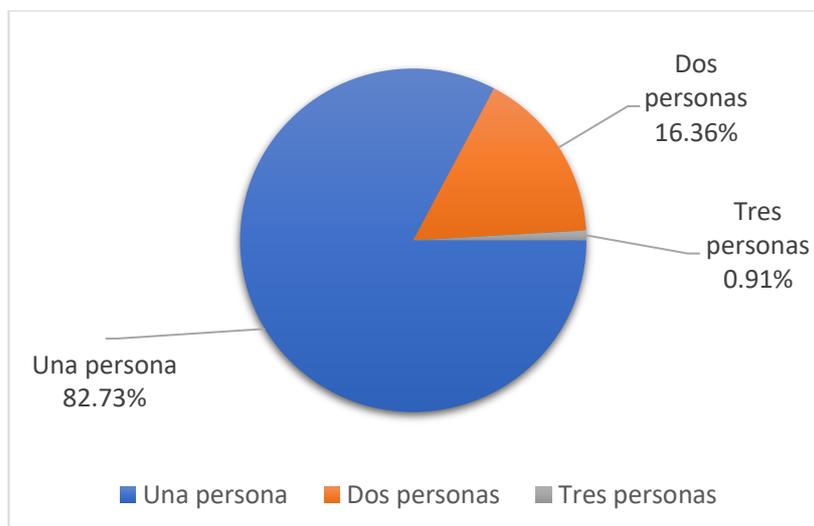


Figura 36. Número de personas que atienden

A continuación, se presentan los resultados de la primera persona que atiende cuando el cliente potencial visita el centro o club deportivo.⁴³

De manera mayoritaria (68,68%), el cargo que ocupa es el de recepcionista. Por el contrario, el cargo que menos representatividad tiene es el de comercial (3,85%).

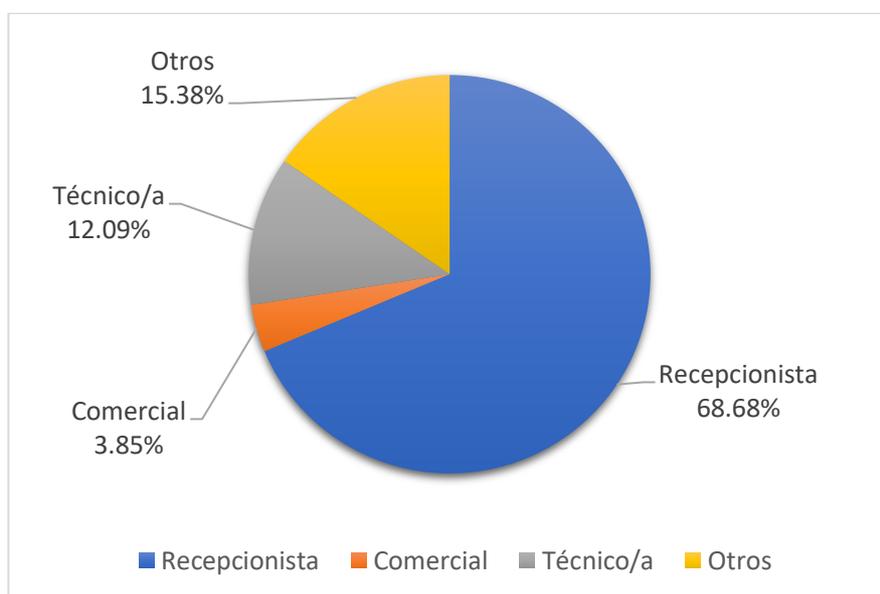


Figura 37. Cargo que ocupa - persona 1. Nota: N=182

⁴³ Los resultados relativos a la persona número 2 y 3 se encuentran en el Anexo 8.

En relación con la persona número 1, hay que destacar que son mayoritarios los casos en los que no se identifica por su nombre (81,87%), no se identifica por su cargo (97,80%), no trata de usted (97,25%), no lleva placa identificativa con su nombre (85,16%), tampoco lleva uniforme (55,49%). Por otro lado, en un 80,80% de los casos no hace ningún resumen ni valoración general de la visita ni pregunta si hay alguna duda (62,64%). Tampoco ofrece probar el centro o club deportivo (75,82%), ni intenta cerrar la venta (91,76%).

Sin embargo, en un 99,45% de los casos sí informa de los precios, así como también de los descuentos y promociones del centro o club deportivo (57,14%). Finalmente, en un 50,55% de los casos, realiza la visita física por el centro o club deportivo.

Tabla 24. Características - persona 1.

Características persona 1		
	Sí (%)	No (%)
Identifica nombre	18,13%	81,87%
Identifica cargo	2,20%	97,80%
Trata de usted	2,75%	97,25%
Placa con su nombre	14,84%	85,16%
Lleva uniforme	44,51%	55,49%
Realiza visita física instalación	50,55%	49,45%
Informa precios	99,45%	0,55%
Informa descuentos/promociones	57,14%	42,86%
Realiza resumen/valoración final	19,20%	80,80%
Pregunta si hay alguna duda	37,36%	62,64%
Ofrece probar centro	24,18%	75,82%
Intenta cerrar venta	8,24%	91,76%

Nota: N=182.

El tiempo máximo que la persona número 1 ha dedicado a la persona que atiende ha sido de 35 minutos y el mínimo de 1, siendo la media de 10,16 minutos.

Tabla 25. Tiempo dedicado - persona 1.

Tiempo (minutos)	
Máximo	35
Mínimo	1
Media	10,16
Desviación típica	7,15

Nota: N=182.

En cuanto a la valoración general de la persona número 1, tal y como se observa en la figura 38, tan solo en un 2,75% de los casos la puntuación no supera el aprobado. La mayoría de los casos oscila entre los 6 (28,57%), los 7 (31,32%) y los 8 puntos (26,92%).

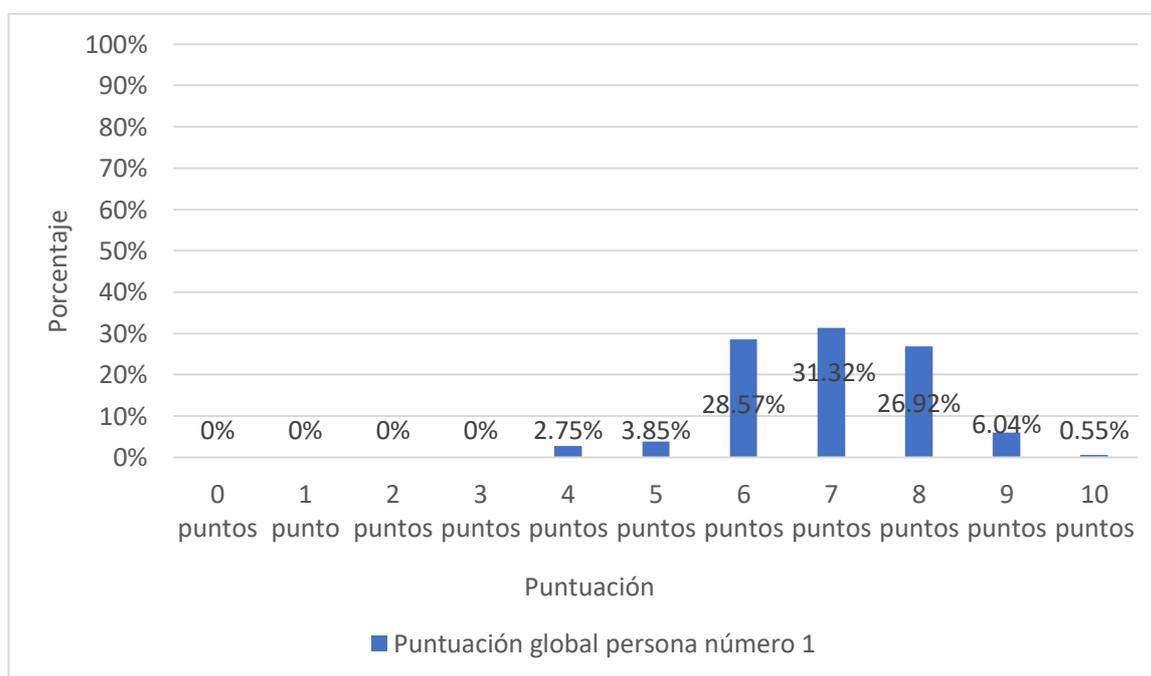


Figura 38. Puntuación global - persona 1. Nota: N=182.

Durante el momento de la visita de las instalaciones, en un 46,82% de los casos sí se ha realizado alguna pregunta, mientras que en un 53,18% no se ha realizado ninguna pregunta.

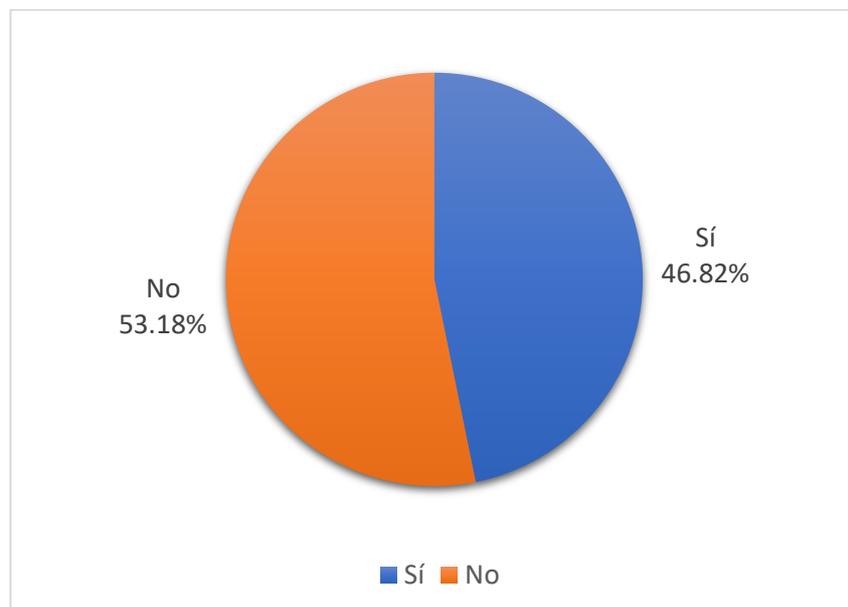


Figura 39. Preguntas visita - porcentaje

El número de preguntas realizadas es de 6, el mínimo de 0, siendo la media de 0,99 preguntas.

Tabla 26. Número de preguntas visita

Número preguntas visita	
Máximas	6
Mínimas	0
Media	0,99
Desviación típica	1,37

Tal y como se observa en la figura 40, en la mayoría de casos (119) no se ha realizado ninguna pregunta; en 40 ocasiones, una; en 30 ocasiones, dos; en 14 ocasiones, tres; en 11 ocasiones, cuatro; en 5 ocasiones, cinco; y, finalmente, en 1 ocasión, seis.

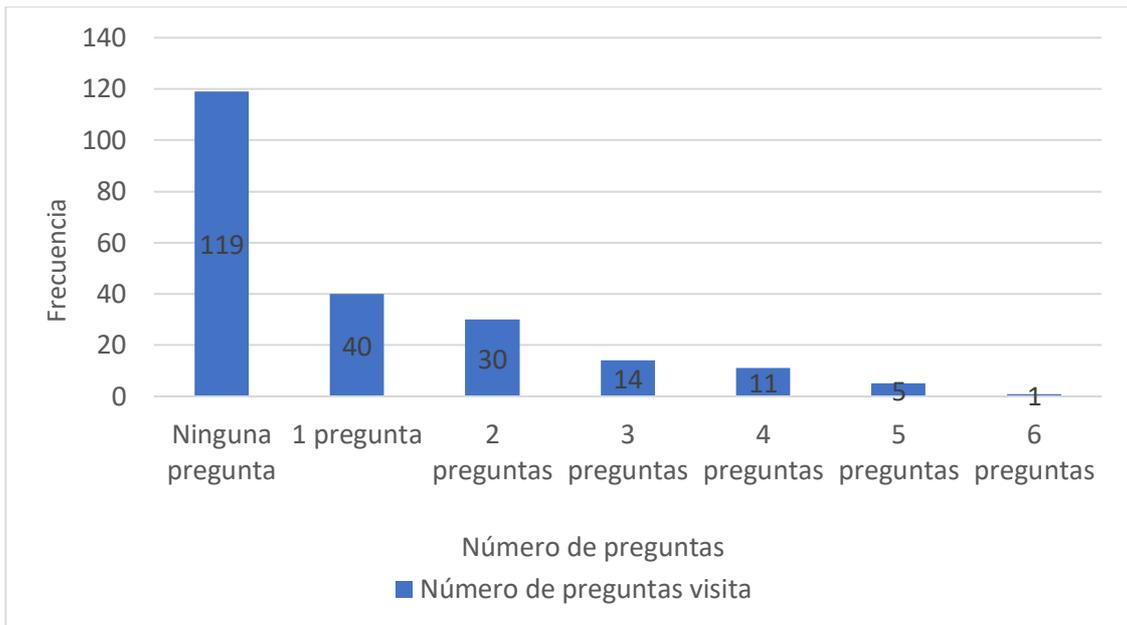


Figura 40. Número de preguntas visita - frecuencia

La tipología de preguntas que más se ha realizado han sido acerca de la *actividad preferida* (26,36%), la *disponibilidad* (17,73%) y *otras tipologías de preguntas* (16,82%).

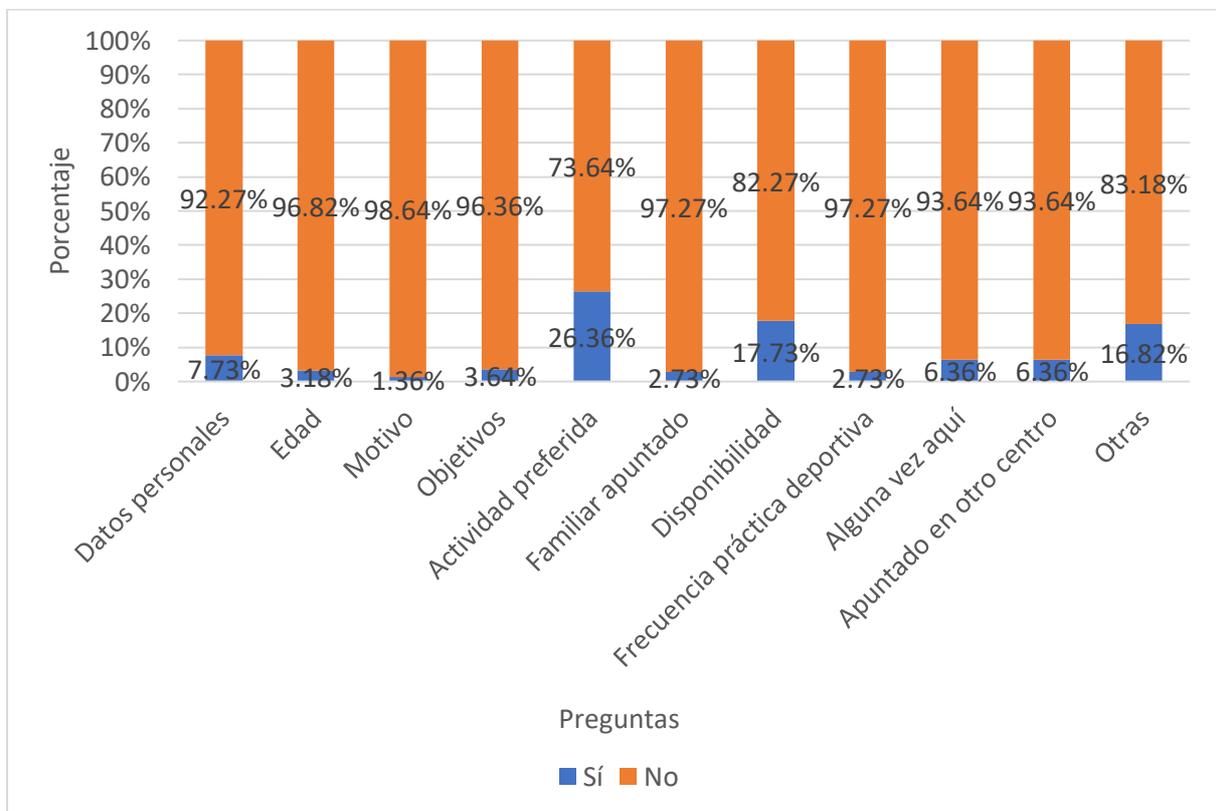


Figura 41. Tipología de preguntas visita

3.2. Preguntas a realizar

El número máximo de abonados/as es de 11.239 personas y el mínimo de 47, siendo la media de 1.925 personas.

Tabla 27. Número abonados/as

Número abonados/as	
Máximas	11.239
Mínimas	47
Media	1.925,47
Desviación típica	2.002,54

Nota: N=153.⁴⁴

Tal y como se observa en la figura 42, las *instalaciones y servicios* (42,73%) es la opción que los trabajadores/as de las instalaciones deportivas valoran más, seguido de las *relaciones sociales* (17,27%) y el *precio* (15,45%). La opción *otros motivos* representa el 15% de los casos, la *ubicación* el 5% y el *personal* el 4,55%.

⁴⁴ La muestra analizada son 153 casos (N=153) ya que en 67 ocasiones las respuestas han sido NS/NC.

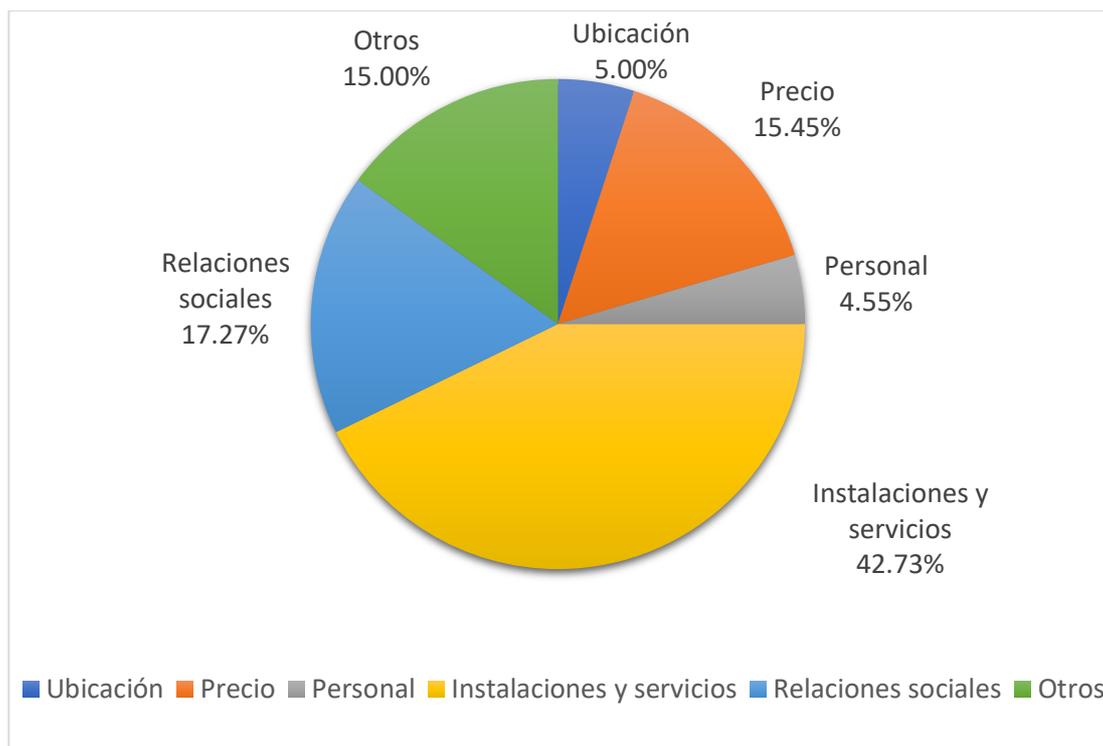


Figura 42. Lo que más valora

Dimensión 4- Precios

En el presente apartado se presentan los datos relativos a las cuotas de los centros y clubs deportivos, así como también la atención comercial recibida durante el momento de los precios de las instalaciones deportivas.

4.1. Precios

En la tabla 28 se observa que el precio máximo de las cuotas para adultos es 322,50€ y el mínimo 9,90€, siendo la media de 50,50€. También pueden encontrar los datos relativos a la cuota universal, la cual su precio máximo es de 322,50€ y el mínimo es de 19,90€, siendo la media de 56,06€.

Tabla 28. Precios cuotas adultos y cuota universal mensual

	Precios cuotas adultos (€)	Precios cuota universal (€)
Máximo	322,50€	322,50€
Mínimo	9,90€	19,90€
Media	50,50€	56,06€
Desviación típica	32,39€	34,61€

Analizando los precios de las cuotas de adulto con más detalle, se observa que la gran mayoría se encuentra entre 25 y 50€ (56,77%), seguido de los precios entre 50 y 75€ (22,71%). Misma situación sucede en el caso de la cuota universal (53,64% y 24,09%, respectivamente).

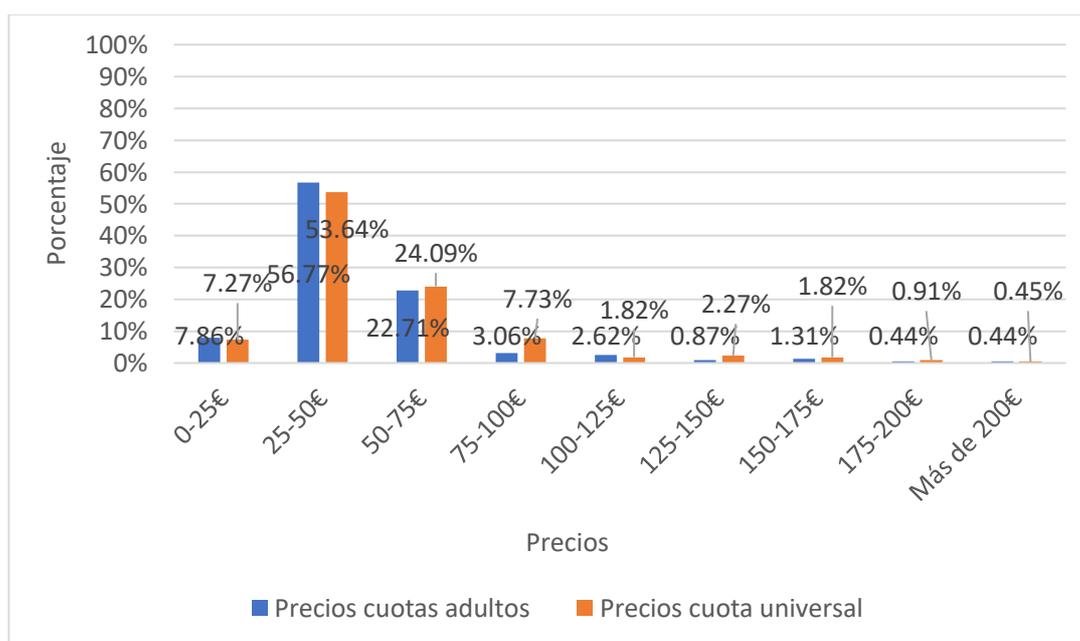


Figura 43. Precios cuota adultos y universales mensuales (intervalos)

Tal y como se muestra en la figura 44, los criterios de segmentación de precios que más destacan son la *edad* (65,91%), el *número de familiares apuntados* (60%) y el *horario* (39,09%). Por el contrario, la *situación profesional* (19,09%), la *tipología de familia* (13,64%) y la *frecuencia de asistencia al centro* (5,91%) son los criterios con menor representatividad.

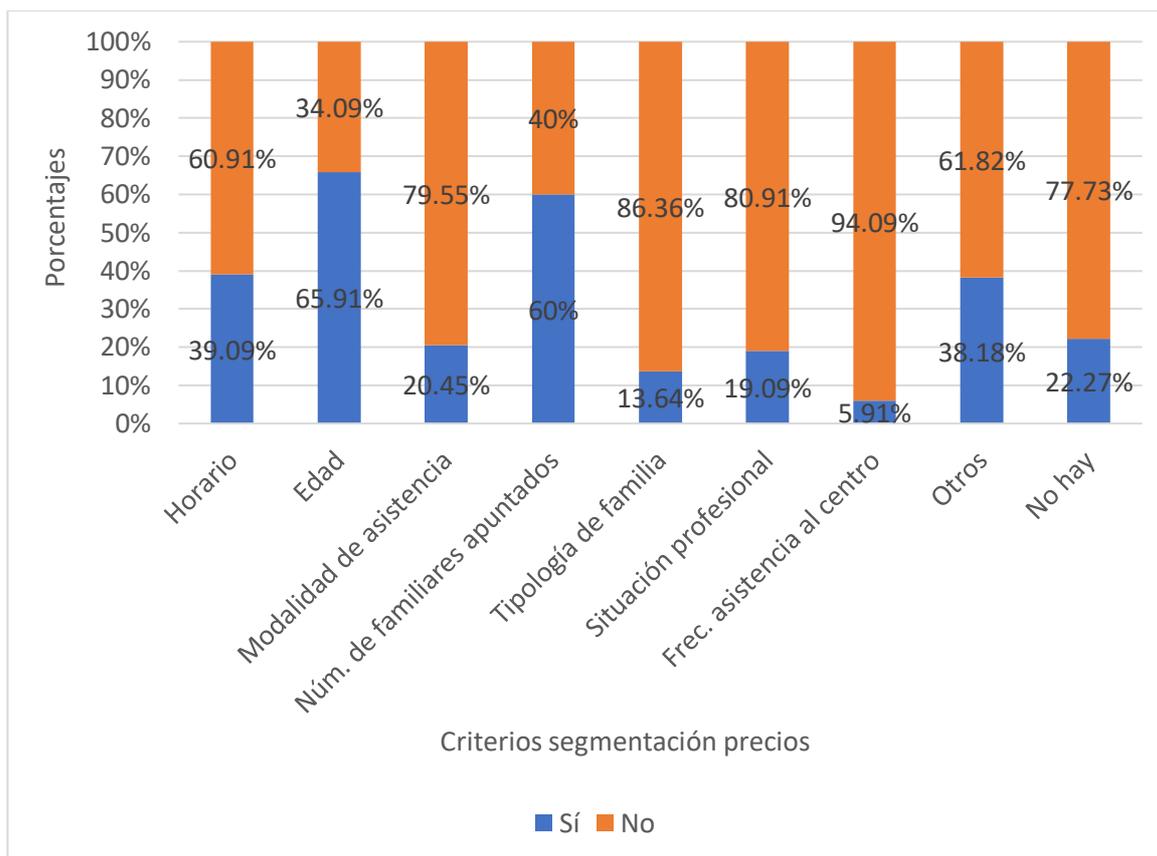


Figura 44. Criterios segmentación precios

Si analizamos el número total de cuotas disponibles⁴⁵ de un centro o club deportivo, tal y como se observa en la tabla 29, el máximo son 26, mientras que el mínimo es 1. La media de cuotas es de 6,82 cuotas.

Tabla 29. Número total cuotas disponibles

Número total cuotas disponibles	
Máximo	26
Mínimo	1
Media	6,82
Desviación típica	5,57

⁴⁵ En la variable número total de cuotas disponibles, se incluyen todas las *cuotas de adultos*, así como también las cuotas de *criterios de segmentación de precios*.

Tal y como se observa en la tabla 30, el precio máximo de la matrícula es de 25.500€ y el mínimo de 0€. La media es de 383,25€.

Tabla 30. Precio matrícula

Precio (€)	
Máximo	25.500€
Mínimo	0€
Media	383,25€
Desviación típica	2.483,78€

Entrando en detalle, tal y como se observa en la figura 45, la franja de precio con mayor representatividad es de entre 40 y 60€ (22,73%), seguido de la de precio 0€ (18,18%) y la de más de 100€ (17,73%). Las franjas que menor peso tienen son las comprendidas entre los 0 y 20€ (6,36%) y las de entre 80 y 100€ (6,36%).

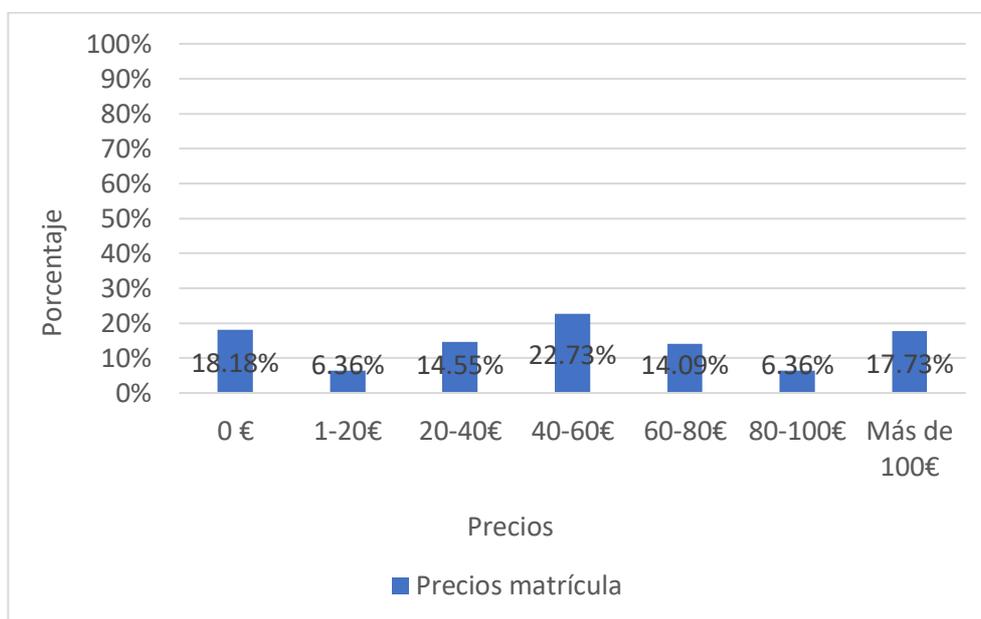


Figura 45. Precios matrícula (intervalos)

4.2. Servicios incluidos

En cuanto a los servicios de toalla y ducha, son mayoritarios los casos (90,45%) en los que no se incluye toalla en la cuota y minoritarios aquellos en los que sí (9,55%). Por el contrario, en el caso de la ducha, son mayoritarios los casos en los que sí se encuentra incluida el servicio de ducha dentro de la cuota (95,45%), mientras que no es así en un 4,55% de los casos.



Figura 46. Toalla

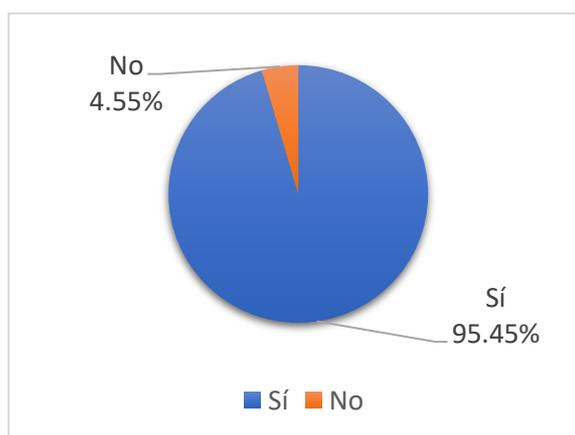


Figura 47. Ducha

4.3. Descuentos/Promociones

Tal y como se observa en la figura 48, en un 59,09% de los casos sí hay descuentos y en un 40,91% no.

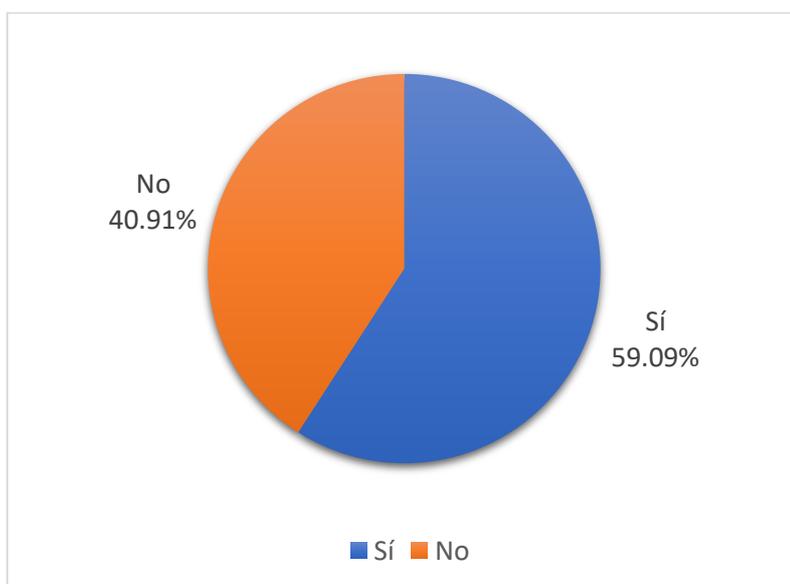


Figura 48. Descuentos

Respecto a las promociones, en un 49,09% sí hay promociones y en un 50,91% no.

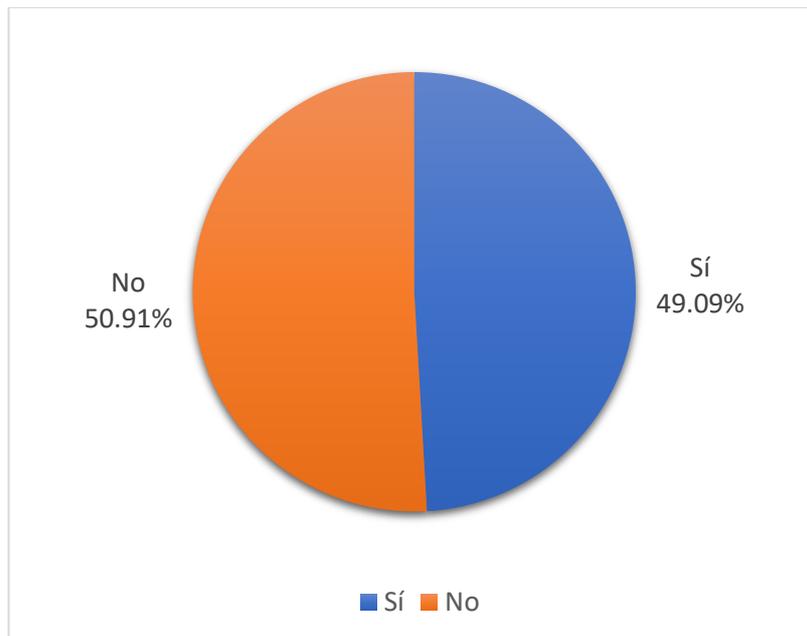


Figura 49. Promociones

De entre los casos en los que sí hay promociones (N=108), en un 92,59% las promociones corresponden a promociones relacionadas con la matrícula, mientras que en un 7,41% de los casos están relacionadas con otro tipo de promociones.

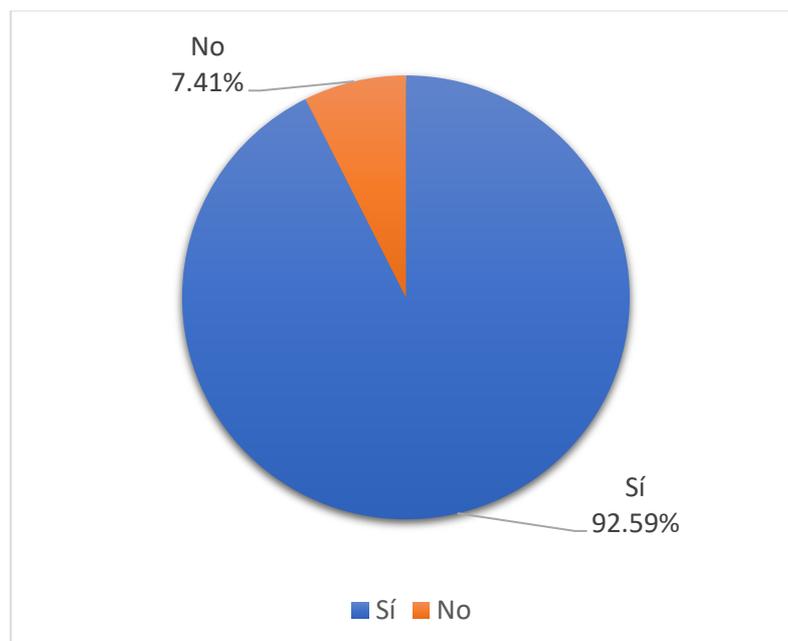


Figura 50. Promociones matrícula. Nota: N=108.

4.4. Atención comercial precios

En la figura 51 se observa que en un 53,64% de los casos sí se realizan preguntas durante el momento de los precios, y en un 46,36% no.

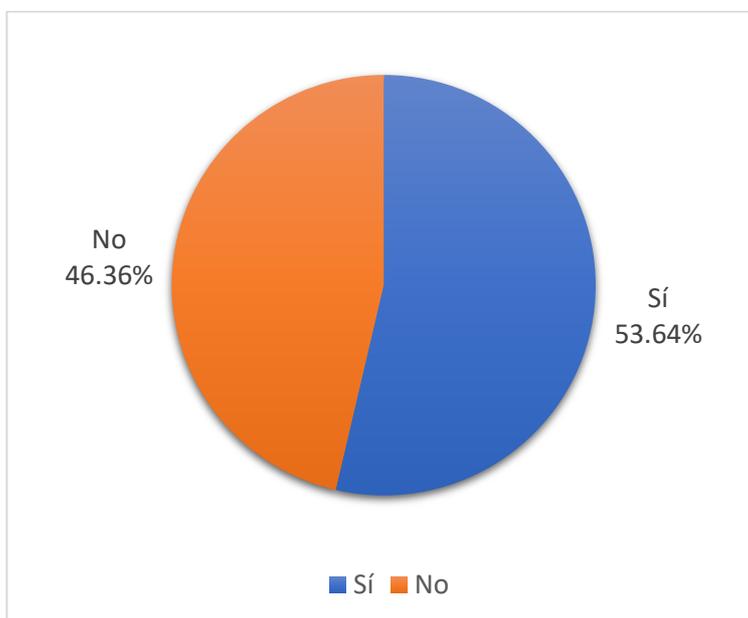


Figura 51. Preguntas momento precios – porcentaje

El número máximo de preguntas que realizan durante el *momento de los precios* son 13 y el mínimo son 0 preguntas, con una media de 1,25 preguntas.

Tabla 31. Número de preguntas momento precios

Número preguntas precios	
Máximas	13
Mínimas	0
Media	1,25
Desviación típica	1,83

Tal y como se observa en la figura 52, en 102 ocasiones no han realizado ninguna pregunta; en 48 ocasiones han realizado una; en 31 ocasiones, dos; en 18 ocasiones, tres; en 13 ocasiones, cuatro; en 5 ocasiones, cinco; en ninguna ocasión han realizado ni seis, ni siete,

ni ocho, ni nueve, ni diez preguntas. En 2 ocasiones han realizado once preguntas y, finalmente, en 1 ocasión han realizado doce preguntas.

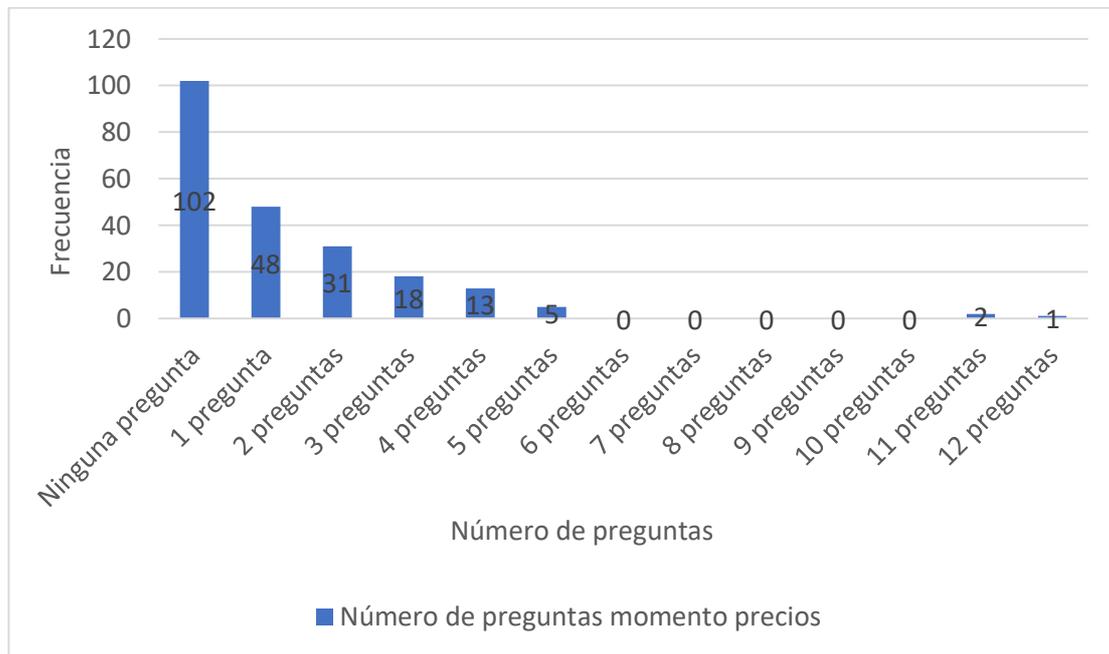


Figura 52. Número de preguntas momento precios - frecuencia

Tal y como se observa en la figura 53, la tipología de pregunta que más veces ha sido preguntada es la *edad* (25%), seguido de *otras preguntas* (21,82%) y *datos personales* (19,55%). Resulta interesante señalar que ninguna de las preguntas supera el 30% de representatividad.

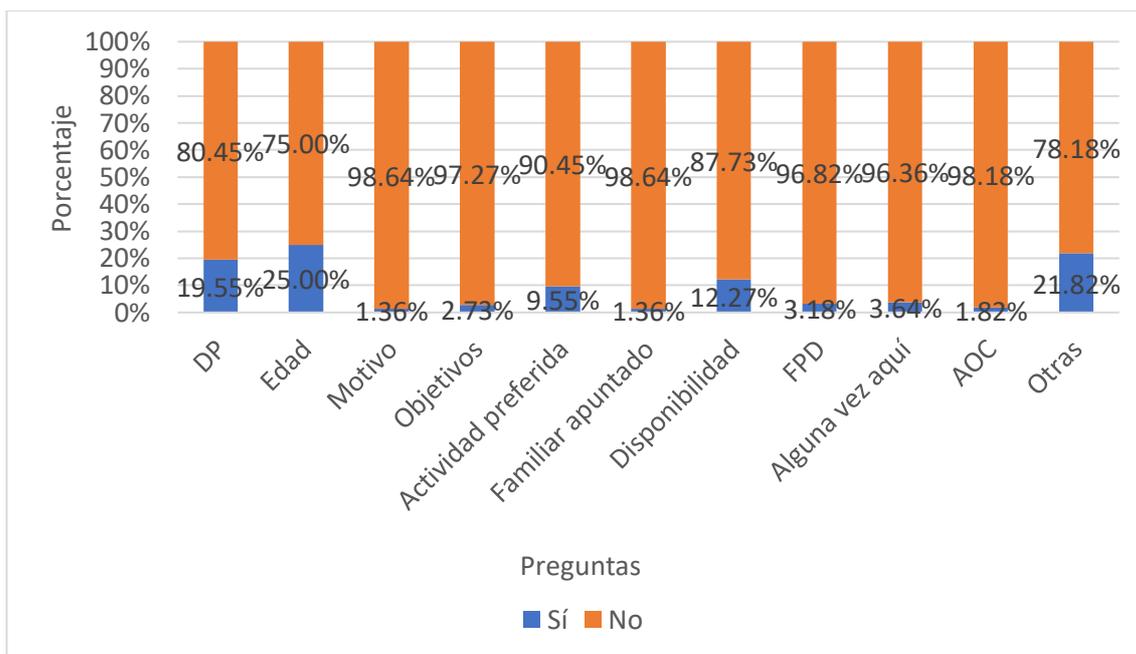


Figura 53. Tipología de preguntas momento precios. Nota: DP significa *Datos personales*; AC FPD significa *Frecuencia práctica deportiva*; AOC significa *Apuntado en algún otro centro*.

En un 73,18% de los casos *no se anota la información* de la persona que visita el centro o club deportivo. Tan solo en un 22,27% de los casos son las personas que atienden quienes anotan los datos personales y, en un 4,55% de los casos, es la propia observadora quien escribe la información.



Figura 54. Cómo se anota la información

El *flyer* es el método más utilizado (53,18%) para entregar la información relativa a las cuotas y servicios de los centros y clubs deportivos. En segundo lugar, en un 19,09% de los casos, no entregan ningún tipo de documento y en un 18,18% entregan *otro tipo de documentación*. Por el contrario, los métodos menos utilizados son el *manuscrito* (4,09%), el *email* (0,91%) y la *página web* del centro o club deportivo (0,45%).

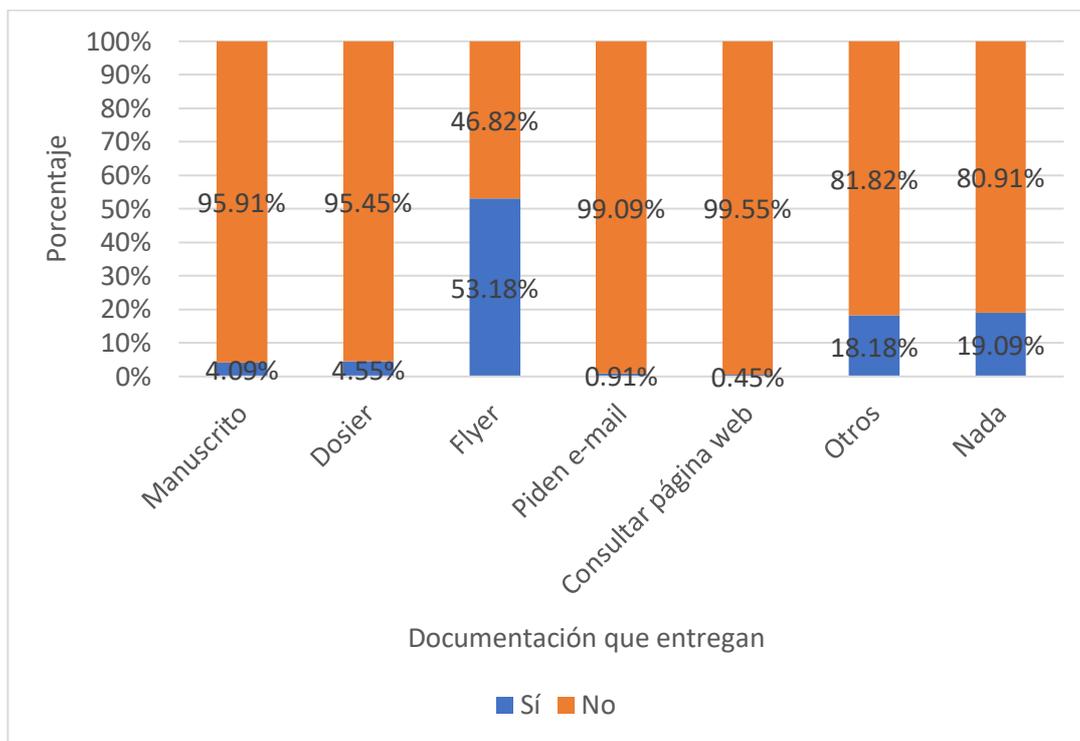


Figura 55. Documentación que entregan

Dimensión 5- Valoraciones

A continuación, se presentan los datos relativos a las valoraciones generales de la propia observadora acerca de diversos aspectos relacionados con el centro o club deportivo.

5.1. Valoraciones generales

La máxima puntuación otorgada en relación con la impresión general de la instalación deportiva visitada ha sido de 10 puntos y la mínima es de 4 puntos. La puntuación media es de 7,14 puntos.

Tabla 32. Impresión general de la instalación deportiva

Impresión general de la instalación deportiva	
Máximo	10
Mínimo	4
Media	7,14
Desviación típica	1,42

La máxima puntuación acerca de la impresión general del servicio ofrecido es de 10 puntos y la mínima de 3 puntos. La media se sitúa en 7,03 puntos.

Tabla 33. Impresión general del servicio ofrecido

Impresión general del servicio ofrecido	
Máximo	10
Mínimo	3
Media	7,03
Desviación típica	1,27

Ante la pregunta de *si después de la visita el observador/a tiene ganas de apuntarse al centro o club deportivo visitado*, los resultados son bastante equilibrados. En un 47,27% la respuesta ha sido positiva y, en un 52,73% de la muestra analizada ha sido negativa.

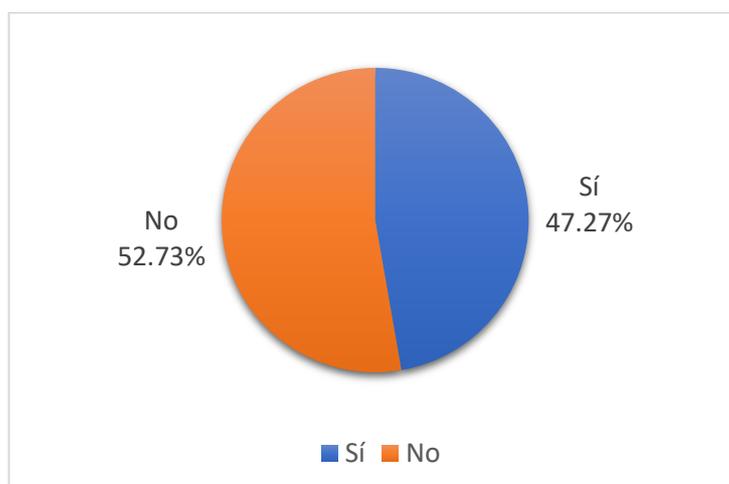


Figura 56. Desea apuntarse al centro o club deportivo

El motivo principal por el cual la observadora se apuntaría (o no) al centro o club deportivo visitado ha sido por sus *instalaciones y servicios* (54,09%). En segundo lugar, por el *precio* (38,18%), seguido de la *ubicación* (3,64%), *otros motivos* (2,27%). El motivo que menos representatividad tiene ha sido el *personal* (1,82%).

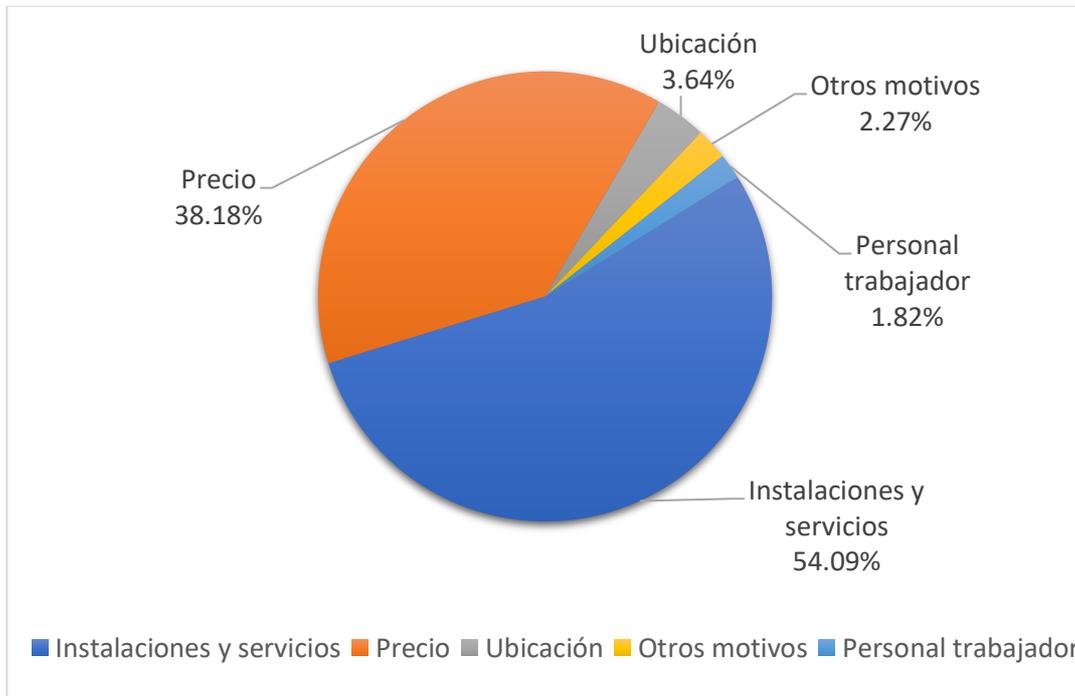


Figura 57. Motivo para apuntarse o no al centro o club deportivo

Respecto a la climatización, en un 87,27% de los casos sí hay climatización, mientras que en un 12,73% no.

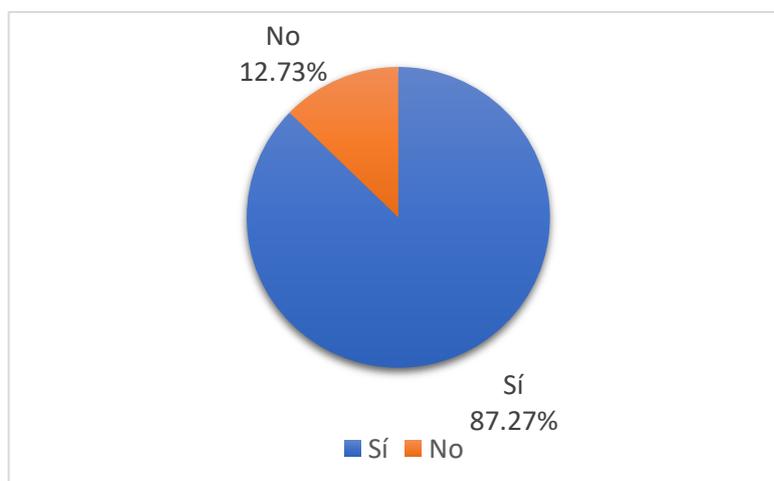


Figura 58. Climatización

Respecto a la pregunta *si el centro o club deportivo huele bien*, la puntuación máxima obtenida es de 10 puntos y la mínima de 4, siendo la media de 7,14 puntos.

Tabla 34. Puntuación olor de la instalación deportiva

Puntuación olor	
Máximo	10
Mínimo	4
Media	7,14
Desviación típica	1,42

Respecto a la pregunta *si el centro o club deportivo está limpio*, la puntuación máxima obtenida es de 10 puntos y la mínima de 4, siendo la media de 7,14 puntos.

Tabla 35. Puntuación limpieza de la instalación deportiva

Puntuación limpieza	
Máximo	10
Mínimo	4
Media	7,14
Desviación típica	1,42

Dimensión 6- Post-visita

A continuación, se presentan los datos relativos a la atención comercial a partir del momento en que la observadora abandona el centro o club deportivo. En general, en la mayoría de los casos (86,82%), sí se realiza post-contacto, mientras que en el 13,18% no.

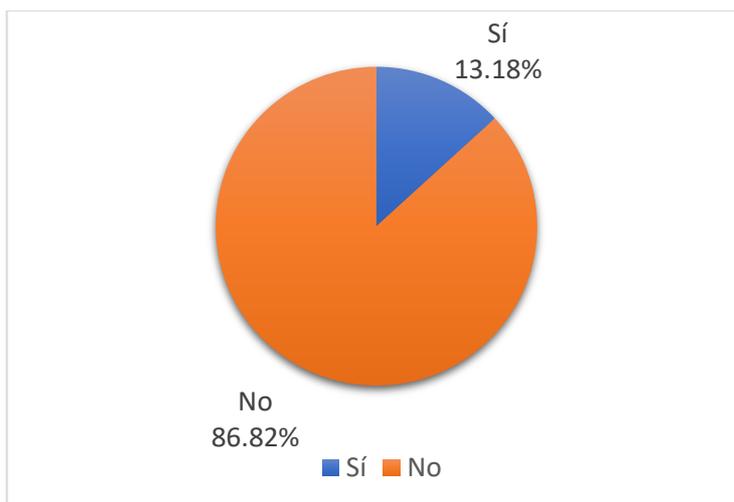


Figura 59. Post-contacto

Analizando la variable de post-contacto en función de la temporalidad, tal y como se observa en la figura 60, 1 día después de la visita tan solo han realizado post-contacto un 0,91% de los centros y clubs deportivos, mientras que en un 99,09% no. Situación similar se reproduce también en el resto de casos. Solamente en un 1,82% han realizado post-contacto entre 2 y 6 días después (un 98,18% no) y un 5% entre 1 y 3 semanas después (un 95% no). En cuarto lugar, un 5% entre 3 y 7 semanas después (un 95% no). En quinto lugar, un 5,91% entre 2 y 12 meses después (un 94,09% no) y, finalmente, un 0,45% ha realizado post-contacto 1 año o más tarde (un 99,55% no).

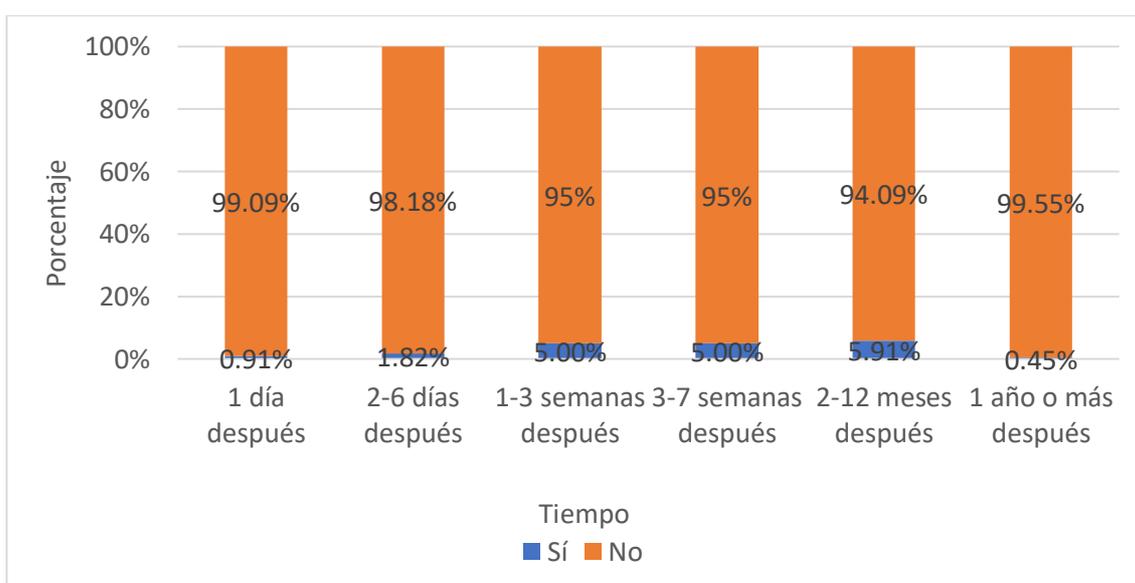


Figura 60. Post-contacto según el tiempo transcurrido

Del total de los casos que sí ha habido post-contacto, a continuación, se detallan cómo se ha realizado dicho post-contacto y qué han ofrecido.

Aquellos centros o clubs deportivos que han llevado a cabo el post-contacto hasta 1 día después (N=2) de la visita éste se ha realizado por teléfono en la totalidad de los casos (100%). Aquellos casos en los que el post-contacto se ha realizado entre 2 y 6 días (N=4), éste, se ha llevado a cabo mediante SMS (50%), email (25%) y teléfono (25%). Aquellos casos en que el post-contacto se ha realizado entre 1 y 3 semanas después (N=11) éste se ha llevado a cabo, mayoritariamente, por teléfono (63,64%), seguido de por email (18,18%) y por SMS (18,18%). Aquellos en que el post-contacto se ha realizado entre 3 y 7 semanas después (N=11) se ha llevado a cabo mediante SMS (36,36%), email (36,36%) o bien por teléfono (27,27%). Aquellos en que se ha realizado el post-contacto se ha realizado entre 2 y 12 meses (N=13), éste, se ha llevado a cabo mediante SMS (53,85%), teléfono (30,77%) o bien por email (15,38%). Finalmente, aquellos en los que se ha realizado el post-contacto más tarde de 1 año (N=1), éste, se ha llevado a cabo mediante email (100%).

Tabla 36. Métodos post-contacto y su temporalidad

Métodos post-contacto y su temporalidad			
	Teléfono	Email	SMS
Hasta 1 día después	100%	0%	0%
2-6 días después	25%	25%	50%
1-3 semanas después	63,64%	18,18%	18,18%
3-7 semanas después	27,27%	36,36%	36,36%
2-12 meses después	30,77%	15,38%	53,85%
1 año o más después	0%	100%	0%

Nota: Hasta 1 día después N=2; entre 2 y 6 días N= 4; entre 1-3 semanas N=11; entre 3-7 semanas N=11; entre 2-12 meses N=13; entre 1 año o más N=1.

Aquellos centros o clubs deportivos que han realizado el post-contacto hasta 1 día después (N=2) de la visita ofrecen el mismo descuento o la misma promoción acordada que el día de la visita (100%). Aquellos que han realizado el post-contacto entre 2 y 6 días después (N=4) de la visita ofrecen en un 50% otro tipo de promociones o información, un 25% hacen recordatorio de la visita y el 25% restante ofrecen el descuento o la promoción actual del centro o club en cuestión. Aquellos que han realizado el post-contacto entre 1 y 3 semanas después (N=11) ofrecen en un 54,55% de los casos otro tipo de promociones o información, en un 27,27% realizan recordatorio y en un 18,18% ofrecen el descuento o la promoción actual del centro o club deportivo. Aquellos que han realizado el post-contacto entre 3 y 7 semanas después (N=11) ofrecen en un 63,64% de los casos otro tipo de promociones o información, en un 18,18% hacen recordatorio de la visita, en un 9,09% ofrecen el descuento o la promoción actual del centro o club deportivo y finalmente, en un 9,09% ofrecen información general acerca del mismo. Aquellos que han realizado el post-contacto entre 2 y 12 meses después (N=13), en un 76,92% de los casos, han ofrecido otro tipo de promociones o información y en el 23,08% ha sido información general. Finalmente, aquellos que han realizado el post-contacto más tarde de 1 año (N=1) ofrecen información general del centro o club deportivos visitado (100%).

Tabla 37. Qué ofrecen durante el post-contacto

Qué ofrecen durante el post-contacto					
	Información general	Descuento/ promoción acordada	Recordatorio	Descuento/ promoción actual	Otros
Hasta 1 día después	0%	100%	0%	0%	0%
2-6 días después	0%	0%	25%	25%	50%
1-3 semanas después	0%	18,18%	27,27%	0%	54,55%

3-7 semanas después	9,09%	0%	18,18%	9,09%	63,64%
2-12 meses después	23,08%	0%	0%	0%	76,92%
1 año o más después	100%	0%	0%	0%	0%

Nota: Hasta 1 día después N=2; entre 2 y 6 días N= 4; entre 1-3 semanas N=11; entre 3-7 semanas N=11; entre 2-12 meses N=13; entre 1 año o más N=1.

Dimensión 7- Página web

En este apartado se muestran los resultados acerca de la página web de los centros y clubs deportivos, así como sus características.

7.1. Características página web

En un 88,64% de los casos los centros y clubs deportivos sí tienen página web y, en un 11,36% no.

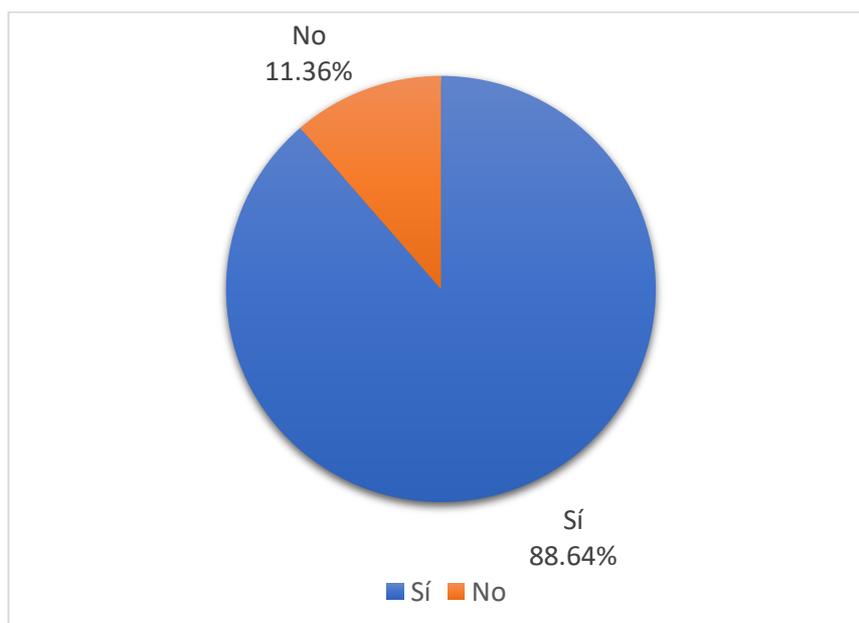


Figura 61. Existencia de página web

Del total de los casos que sí tiene página web (N=195), un 72,31% la página web es propia y en un 27,69% es de la cadena.

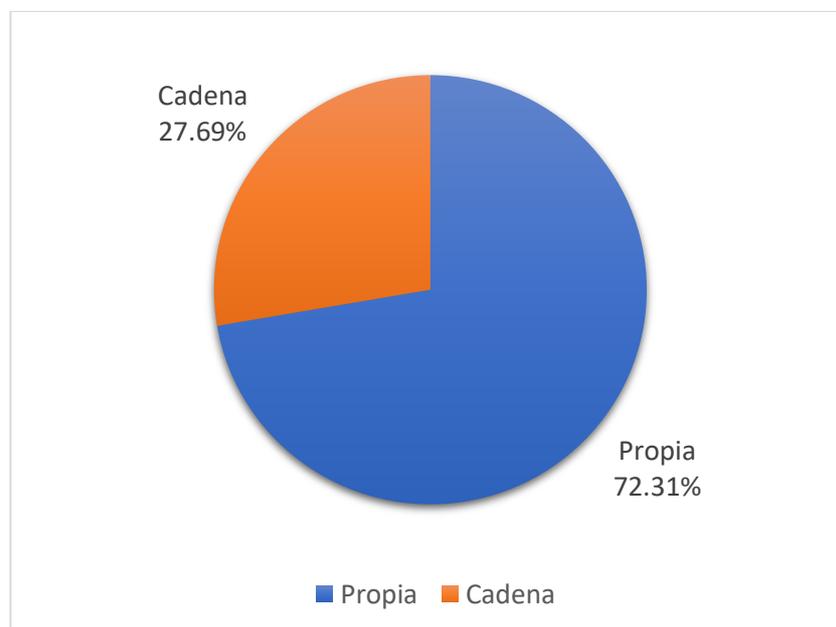


Figura 62. Tipo de página web. Nota: N=195.

7.2. Información relevante

Del total de centros y clubs deportivos que sí presenta página web (N=195), la noticia más destacada está relacionada con las *instalaciones y servicios* del centro o club deportivo (36,41%). En segundo lugar, la noticia más destacada es *otro tipo* de noticia no contemplada en las opciones de respuesta (23,08%). Con un 18,97% de representatividad, le siguen las noticias relacionadas con *promociones o descuentos*. En cuarto lugar, las noticias vinculadas con *eventos* representan el 12,31% de los casos. En quinto lugar, las noticias relacionadas con los *horarios de las actividades* representan el 5,64% y, finalmente, aquellas vinculadas con los *precios* el 3,59%.

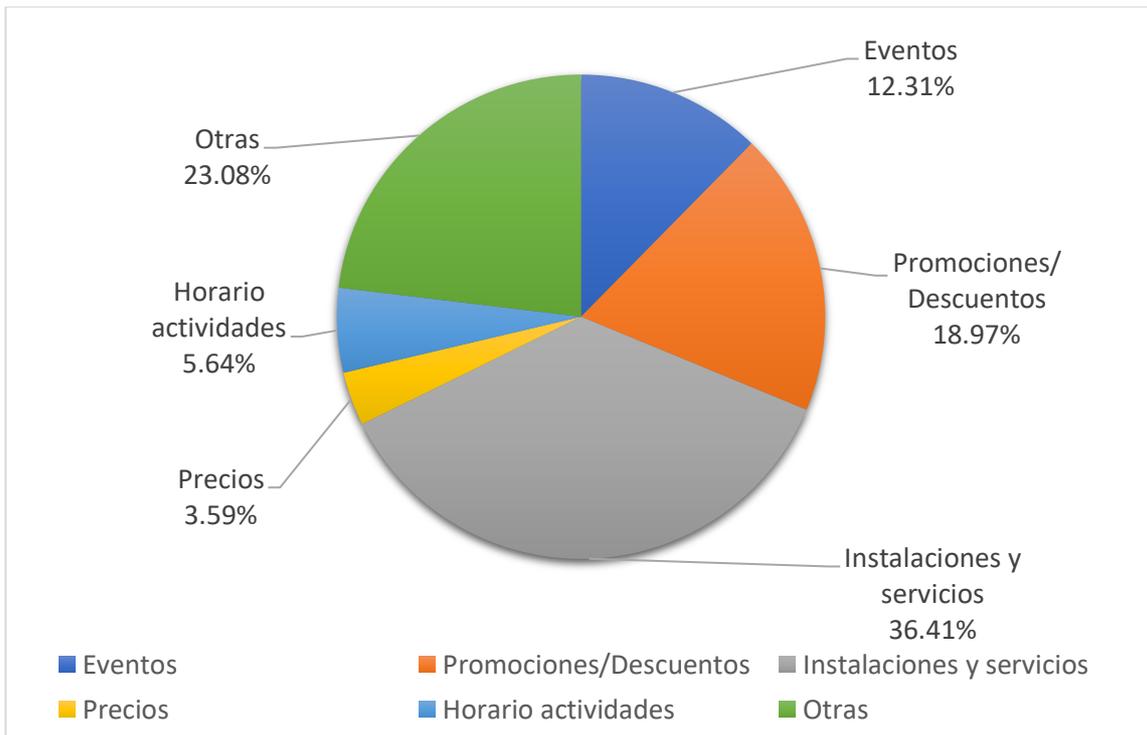


Figura 63. Noticia destacada. Nota: N=195.

Del total de casos que presentan página web (N=195), en un 37,95% sí se ofrece la opción de darse de alta on-line, mientras que en un 62,05% restante no es posible.

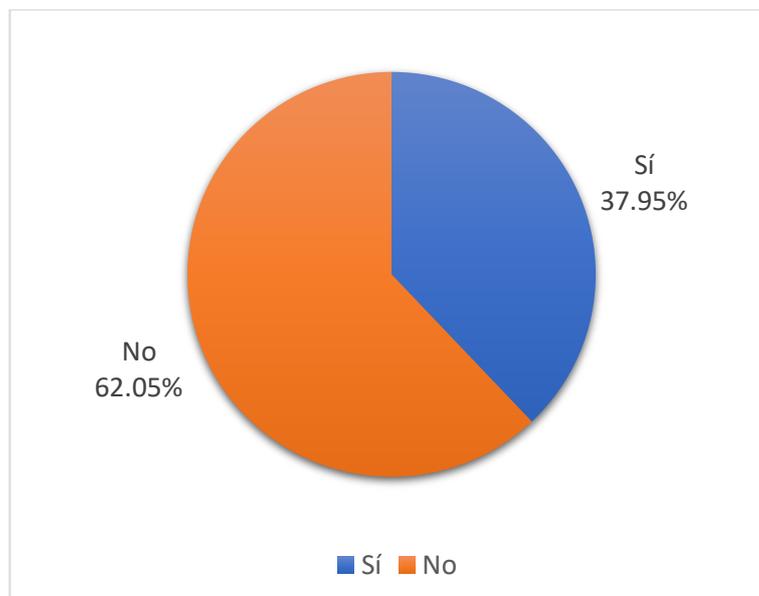


Figura 64. Alta on-line. Nota: N=195.

Del total de casos que presentan página web (N=195), un 53,85% de los casos muestran los precios en la página web, y un 46,15% no.

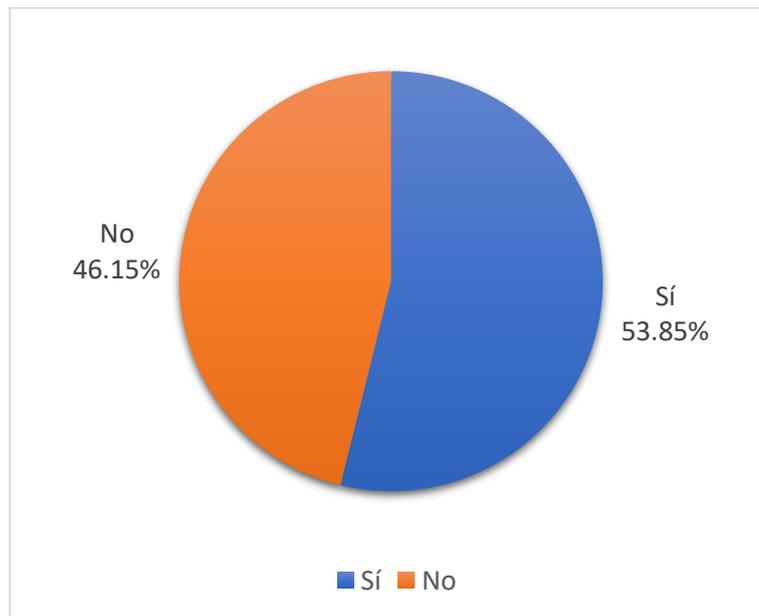


Figura 65. Precios página web. Nota: N=195.

De aquellos centros y clubs deportivos que tienen página web y muestran los precios en ella (N=105), un 14,29% lo hace en la página principal, mientras que un 85,71% los presenta en algún otro apartado de la página web.

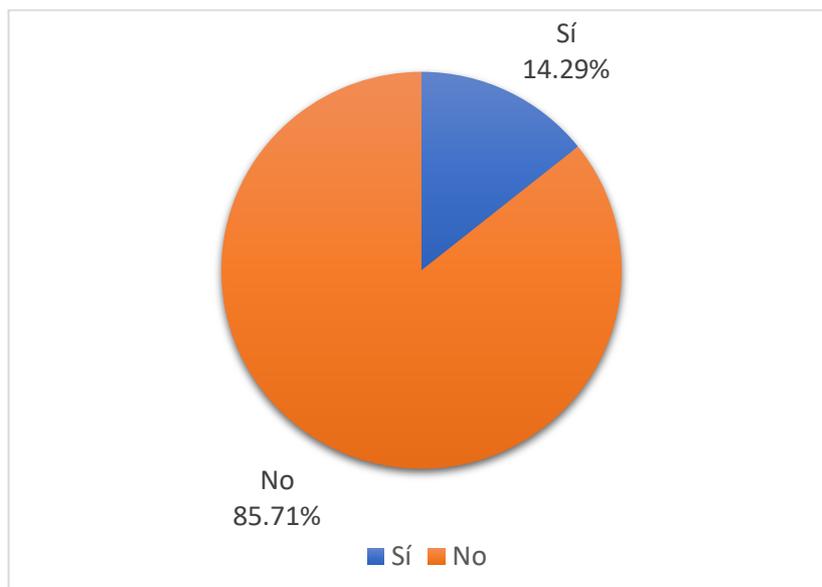


Figura 66. Precios página web –principal. Nota: N=105.

Del total de centros y clubs deportivos que tienen promociones y descuentos (N=195), un 31,79% muestra las promociones en su página web, mientras que un 68,21% no.

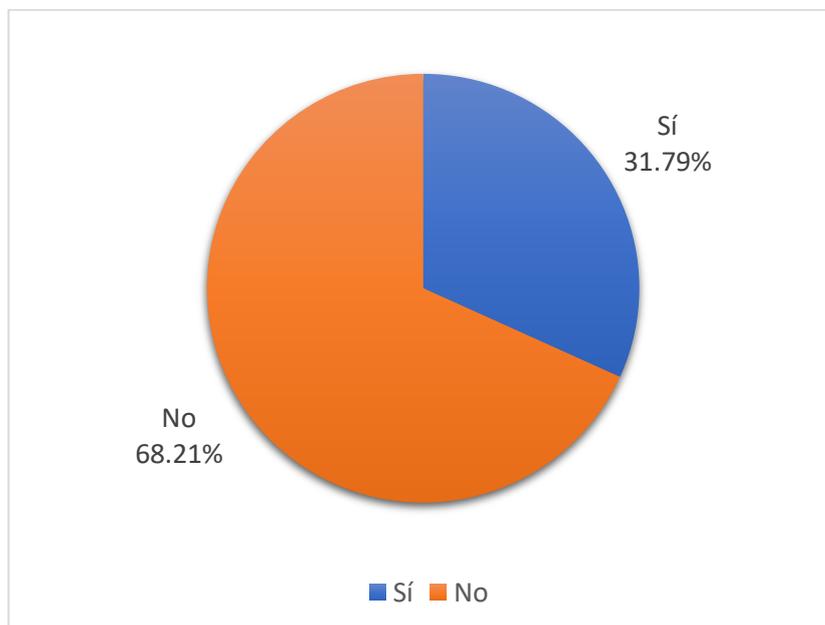


Figura 67. Promociones y descuentos en la página web. Nota: N=195.

De aquellos centros y clubs deportivos que tienen página web y muestran las promociones en ella (N=62), un 67,74% lo hace en la página principal, mientras que un 32,26% presenta las promociones en algún otro apartado.

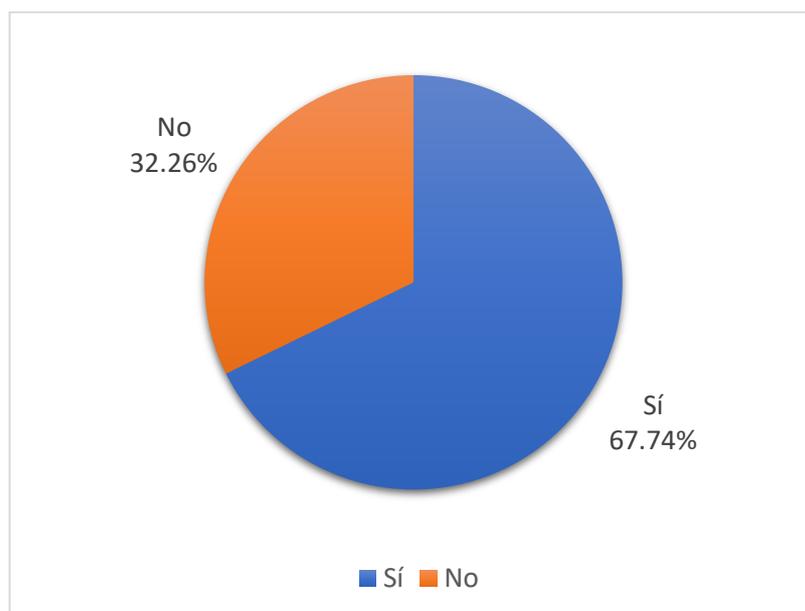


Figura 68. Promociones y descuentos en la página web –principal. Nota: N=62.

Dimensión 8- Redes sociales

En el siguiente apartado se presentan datos relativos a la existencia y uso que los centros y clubs deportivos hacen de las redes sociales. Generalmente, el número de redes sociales que un centro o club deportivo tiene asociadas son 3 (37,27%), seguido de 2 (21,36%), de 1 (20%), de 4 (11,36%) y, finalmente, ninguna (10%).

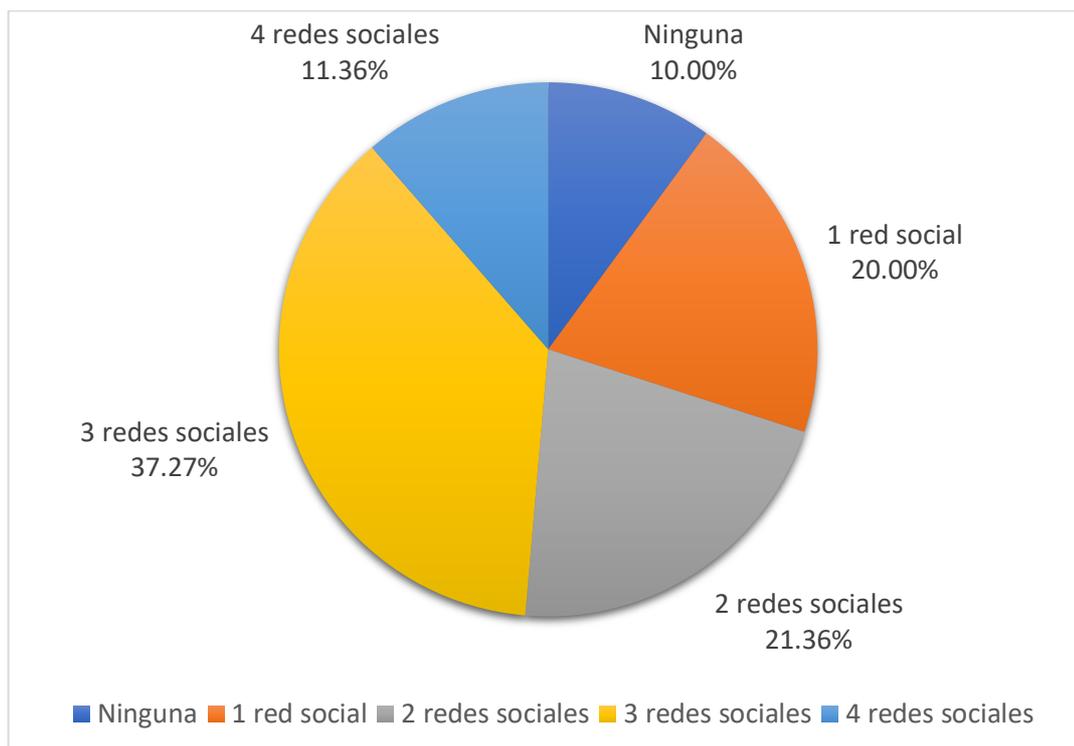


Figura 69. Número de redes sociales

Si analizamos con detalle cada una de las redes sociales, se puede observar que en un 85,91% de los centros y clubs deportivos tienen Facebook; un 59,55% tiene Twitter; un 56,36% tiene Instagram y, finalmente, tan solo un 16,82% tiene blog.

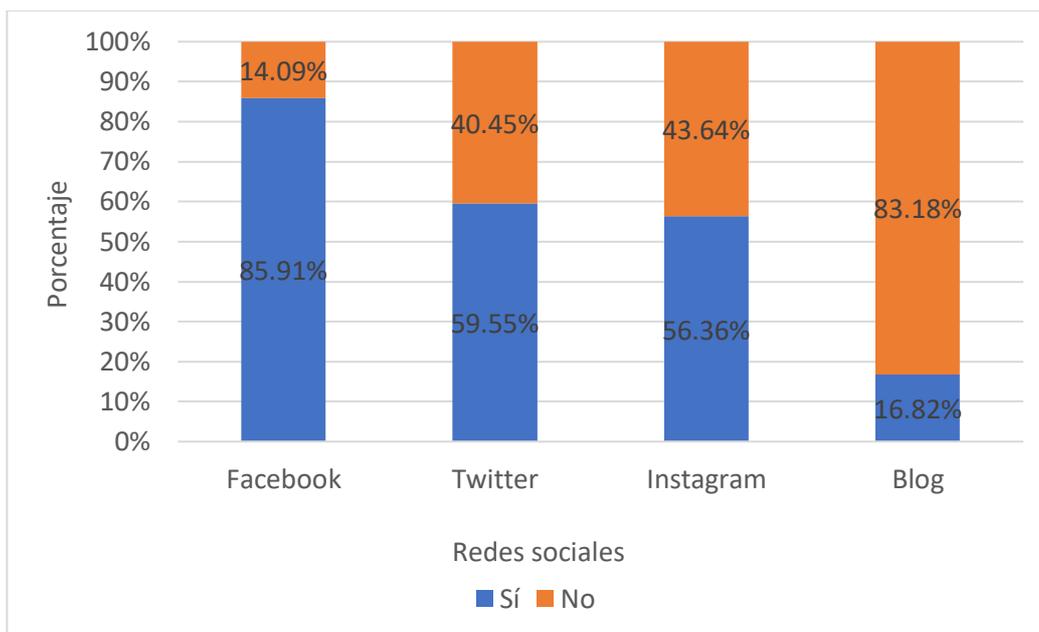


Figura 70. Redes sociales de los centros y clubs deportivos

8.1. Facebook

Del total de casos que sí tienen Facebook (N=189), el máximo de seguidores son 468.930 y el mínimo 7, con una media de 18.035 seguidores/as.

Tabla 38. Número seguidores Facebook

Número seguidores Facebook	
Máximo	468.930
Mínimo	7
Media	18.035,02
Desviación típica	79.005,32

Nota: N=189.

Tal y como se observa en la figura 71, lo más frecuente (121 casos) es que los centros y clubs deportivos realicen entre 1 y 9 publicaciones semanales en Facebook.

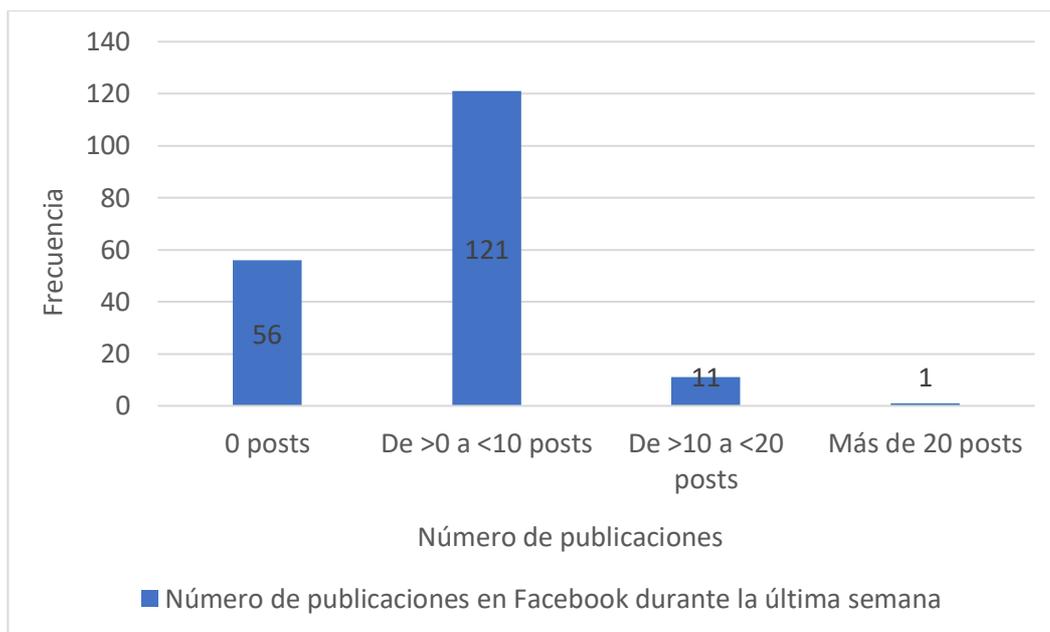


Figura 71. Número de publicaciones en Facebook durante la última semana. Nota: N=189.

De la última publicación realizada en Facebook, hay que destacar que la media de *likes* es de 12, de comentarios es 4 y de veces compartido es menor de 1 vez.

Tabla 39. Número de *likes*, comentarios y veces compartida la última publicación de Facebook

	Número <i>likes</i> último post Facebook	Número comentarios último post Facebook	Número veces compartido último post Facebook
Máximo	110	643	8
Mínimo	0	0	0
Media	12,07	4,11	0,50
Desviación típica	16,97	46,77	1,10

Nota: N=189.

8.2. Twitter

Del total de casos que sí tiene Twitter (N=130), el número máximo de seguidores es de 29.300 y el mínimo son 0, siendo la media de 2.181 seguidores/as.

Tabla 40. Número de seguidores Twitter

Número seguidores Twitter	
Máximo	29.300
Mínimo	0
Media	2.181
Desviación típica	3.515

Nota: N=131.

Tal y como se observa en la figura 72, lo más frecuente (58 casos) es que los centros y clubs deportivos realicen entre 1 y 9 publicaciones semanales en Twitter.

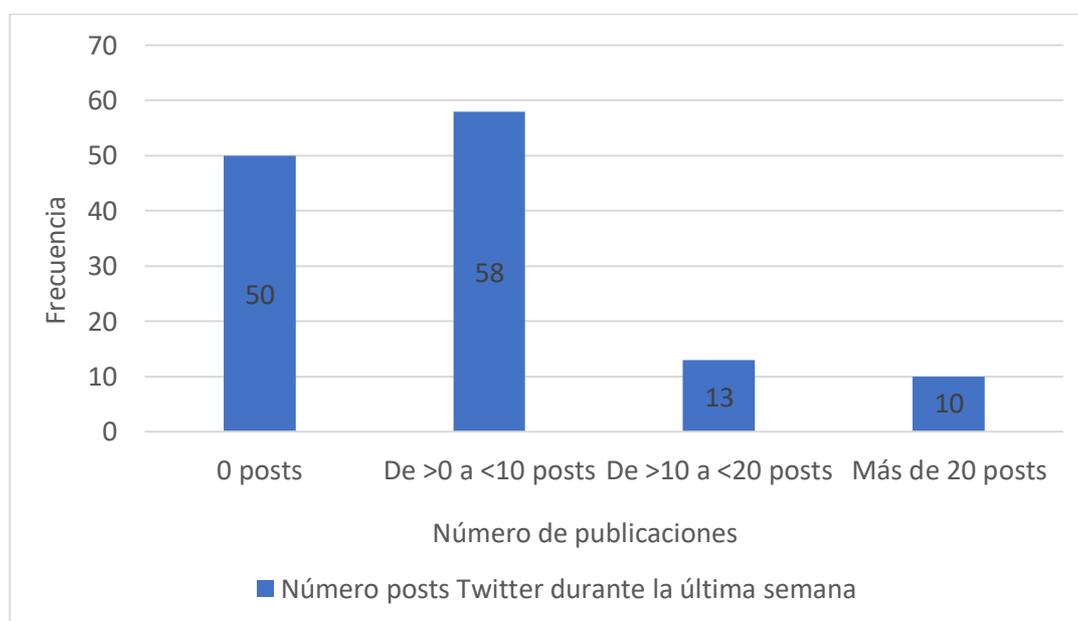


Figura 72. Número de publicaciones en Twitter durante la última semana. Nota: N=131.

De la última publicación realizada en Twitter, hay que destacar que la media de *likes* es de casi 3, la de comentarios es prácticamente 0 y la de veces compartido es de 1.

Tabla 41. Número de *likes*, comentarios y veces compartida la última publicación en Twitter

	Número <i>likes</i> último post Twitter	Número comentarios último post Twitter	Número veces compartido último post Twitter
Máximo	53	5	17
Mínimo	0	0	0
Media	2,59	0,14	1,02
Desviación típica	6,27	0,64	2,40

Nota: N=131.

8.3. Instagram

Del total de casos que sí tiene Instagram (N=124), el número máximo de seguidores es de 10.000.000 y el mínimo son 0, siendo la media de 83.634 seguidores/as.

Tabla 42. Número de seguidores Instagram

Número seguidores Instagram	
Máximo	10.000.000
Mínimo	0
Media	83.634
Desviación típica	901.466

Nota: N=124.

Tal y como se observa en la figura 73, lo más frecuente (69 casos) es que los centros y clubs deportivos realicen entre 1 y 9 publicaciones semanales en Instagram.

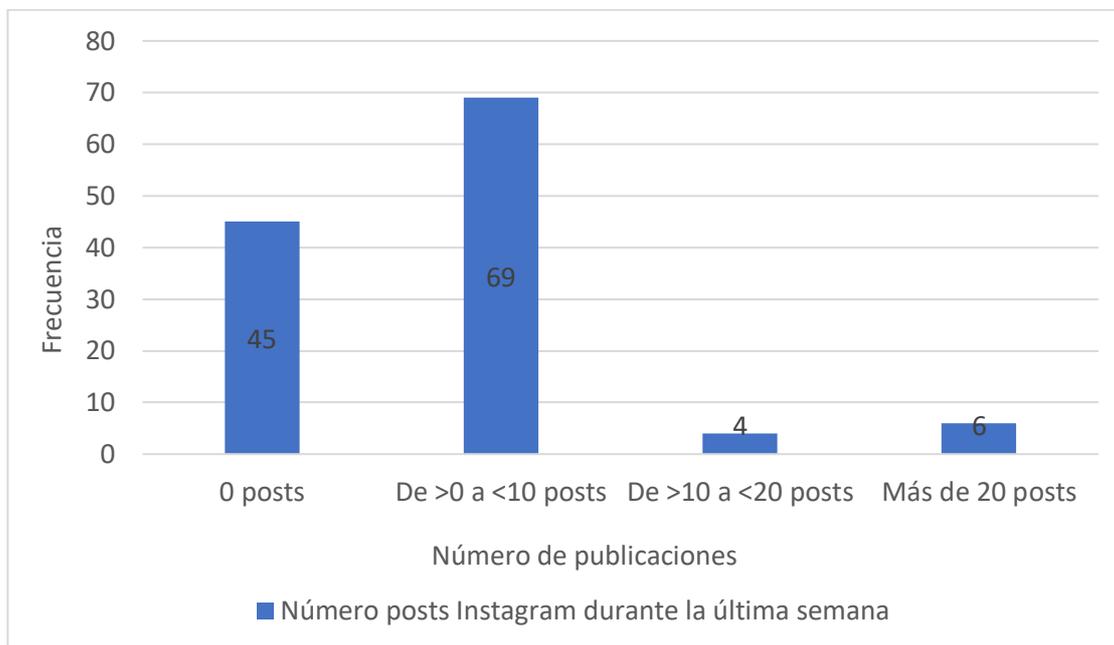


Figura 73. Número de publicaciones en Instagram durante la última semana. Nota: N=124.

De la última publicación realizada en Instagram, hay que destacar que la media de *likes* es de 71 y la de comentarios de casi 3.

Tabla 43. Número de *likes*, comentarios y veces compartida última publicación en Instagram

	Número <i>likes</i> último post Instagram	Número comentarios último post Instagram	Número veces compartido último post Instagram
Máximo	588	92	-
Mínimo	0	0	-
Media	71,12	2,89	-
Desviación típica	97,21	10,78	-

Nota: N=124.

8.4. Blog

Tal y como se observa en la figura 74, lo más frecuente (26 casos) es que los centros y clubs deportivos no realicen ninguna publicación semanal en el blog.

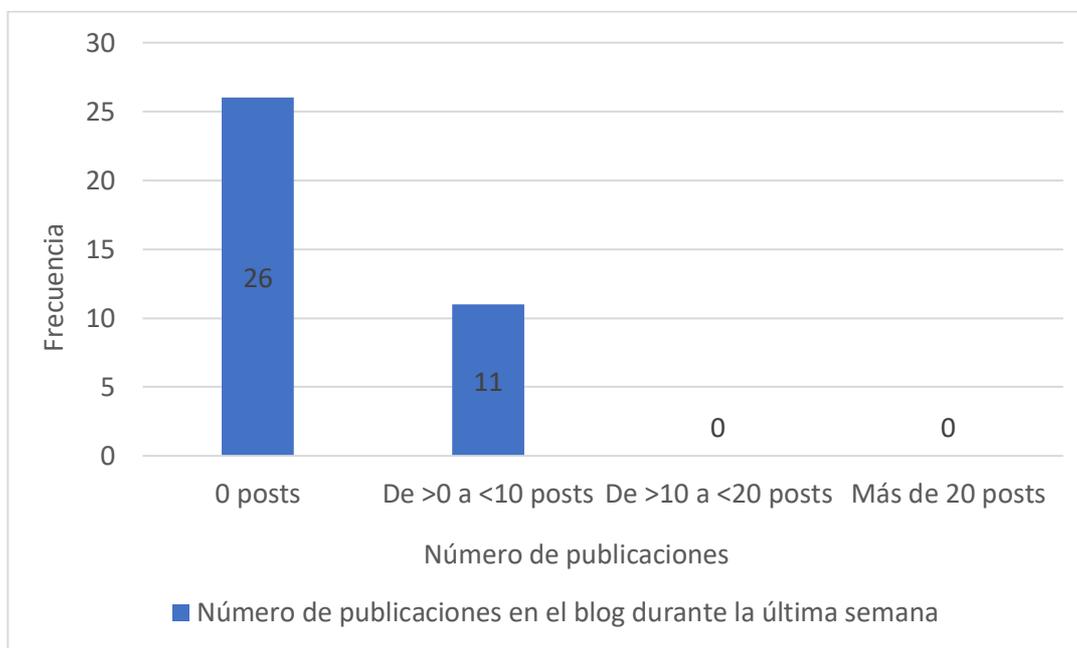


Figura 74. Número de publicaciones en el blog. Nota: N=37.

De la última publicación realizada en el blog, hay que destacar que la media de comentarios en el último post no llega a uno.

Tabla 44. Número de *likes*, comentarios y veces compartida la última publicación del blog

	Número <i>likes</i> último post blog	Número comentarios último post blog	Número veces compartido último post blog
Máximo	-	10	-
Mínimo	-	0	-
Media	-	0,54	-
Desviación típica	-	1,98	-

Nota: N=37.

4.2. Análisis comparativo

El presente apartado tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de los resultados con el fin de dar respuesta al segundo objetivo de la investigación y a las hipótesis planteadas.

Para ello, se han entrecruzado las variables dependientes de las hipótesis planteadas con las variables independientes de *clasificación* (centros deportivos privados (CDP), centros deportivos municipales (CDM) y clubs), *tipologías de centros deportivos privados* (*low cost*, *médium* y *premium*), *gestión* (directa, asociativa, empresa, privada-CDP y privada-clubs), *tipología* (un centro, cadena y franquicia), *provincias* (Barcelona, Girona, Tarragona y Lleida), *Barcelona y resto de municipios*, y, finalmente, *dimensión de la instalación* según convenga en cada caso.

Hipótesis 1: Los centros deportivos privados presentan mejor conexión con el transporte público que los centros deportivos municipales y los clubs.

Con el fin de dar respuesta a la hipótesis número uno de la investigación, a continuación, se analizan comparativamente aquellas variables dependientes vinculadas con el concepto de *conexión* y *accesibilidad* de los centros y clubs deportivos, en función de su clasificación (CDM, CDP y clubs), gestión (directa, indirecta-asociativa, indirecta-empresa, privada-CDP y privada-clubs), ubicación provincial (Barcelona, Girona, Tarragona y Lleida), ubicación municipal (Barcelona-resto de municipios) y la dimensión de la instalación.

Se entiende por *mejor conexión*, cuanto mayor es la conexión con el transporte público, cuanto más número de conexiones con el transporte público hay y, finalmente, cuando la distancia de la parada con respecto a la instalación es la menor posible.

Conexión transporte público

En primer lugar, uno de los elementos interesantes a analizar es si los centros y clubs deportivos presentan o no conexión con el transporte público. Según su clasificación (CDM, CDP y clubs) se puede observar que sí existen diferencias significativas entre ellos ($p < 0,001$),

siendo los CDP el estrato que presenta mayor conexión con el transporte público, seguido de los CDM. Por el contrario, los clubs, aunque mayoritariamente también presentan conexión, son los que en menor representatividad lo hacen.

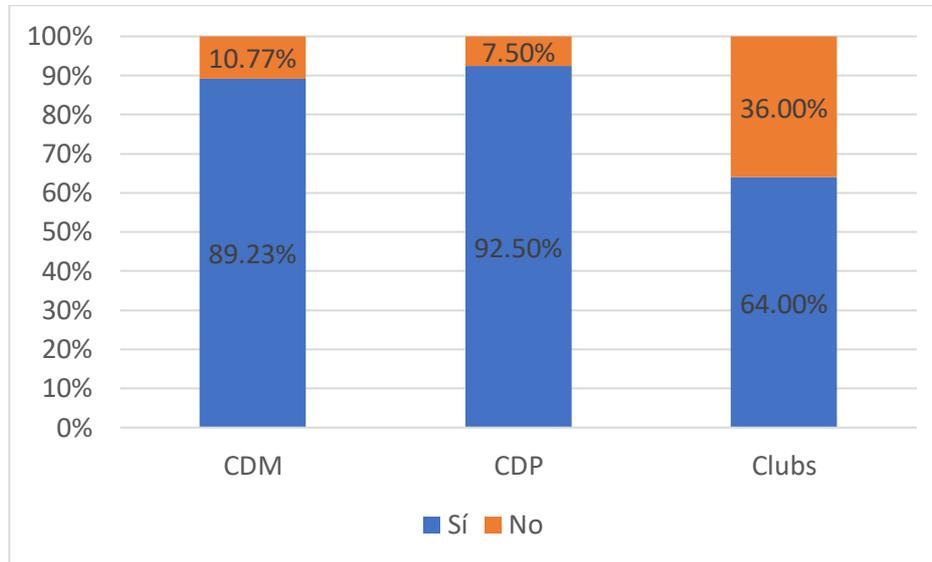


Figura 75. Conexión con el transporte público, según clasificación. Nota: $\chi^2 (2) = 24,544$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Si analizamos la gestión de los centros y clubs deportivos, tal y como se muestra en la figura 76, sí se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Los CDP gestionados de manera privada son los que presentan mayor conexión con el transporte público, a diferencia de los clubs que son los que menos conexión presentan.

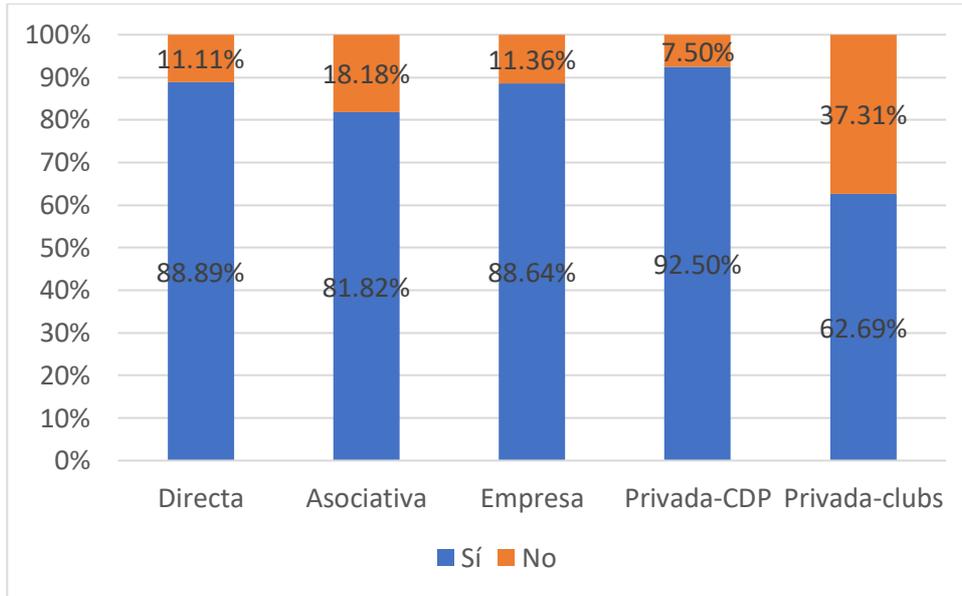


Figura 76. Conexión con el transporte público, según gestión. Nota: $\chi^2 (4) = 24,601$, $p < 0,001$;
 Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

También se observan diferencias significativas según la provincia en la que se encuentran ($p < 0,001$). Los resultados muestran que los centros y clubs deportivos situados en la provincia de Barcelona son los que presentan mayor conexión con el transporte público, a diferencia de los que se encuentran en Girona.

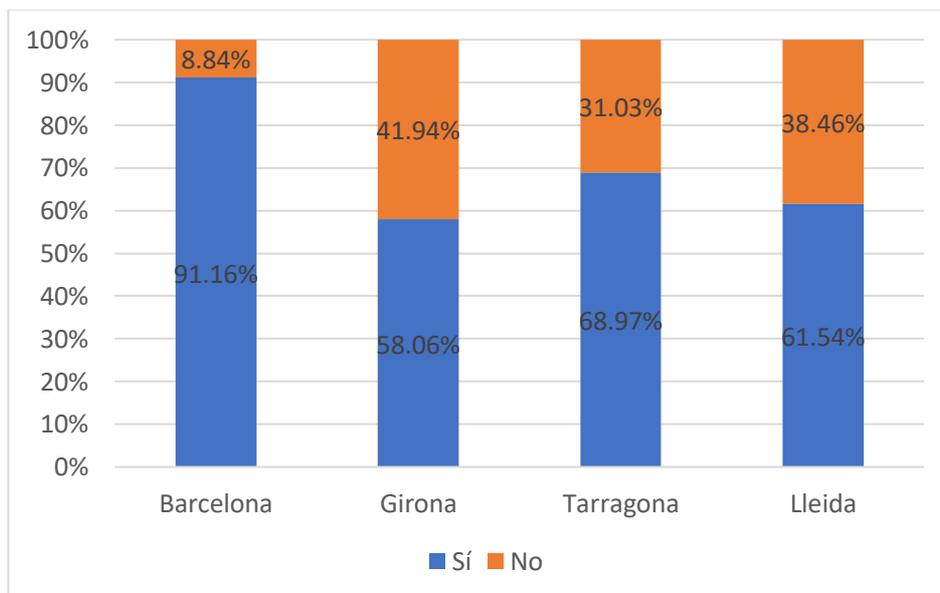


Figura 77. Conexión transporte público, según provincia. Nota: $\chi^2 (3) = 27,190$, $p < 0,001$.

Resultados más acentuados y con diferencias significativas se observan cuando se compara Barcelona ciudad con el resto de municipios ($p < 0,001$).

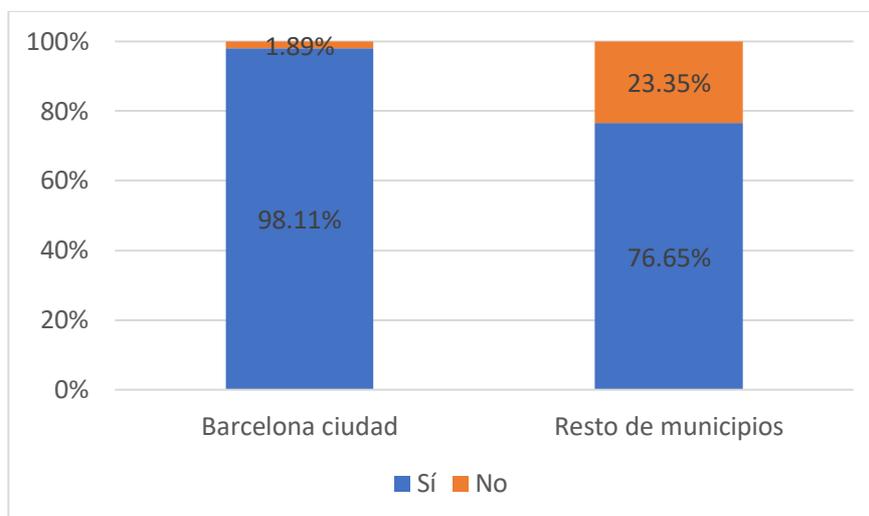


Figura 78. Conexión transporte público, según municipios. Nota: $\chi^2 (1) = 12,462$, $p < 0,001$.

Tal y como se puede observar en la figura 79 también existen diferencias significativas según la dimensión de la instalación ($p < 0,001$). Así pues, todas las instalaciones $< 500 \text{ m}^2$ presentan conexión con el transporte público. Sin embargo, en las instalaciones de grandes dimensiones (de ≥ 6.000 a 8.000 m^2 y $\geq 8.000 \text{ m}^2$) la conexión con el transporte público es menor.

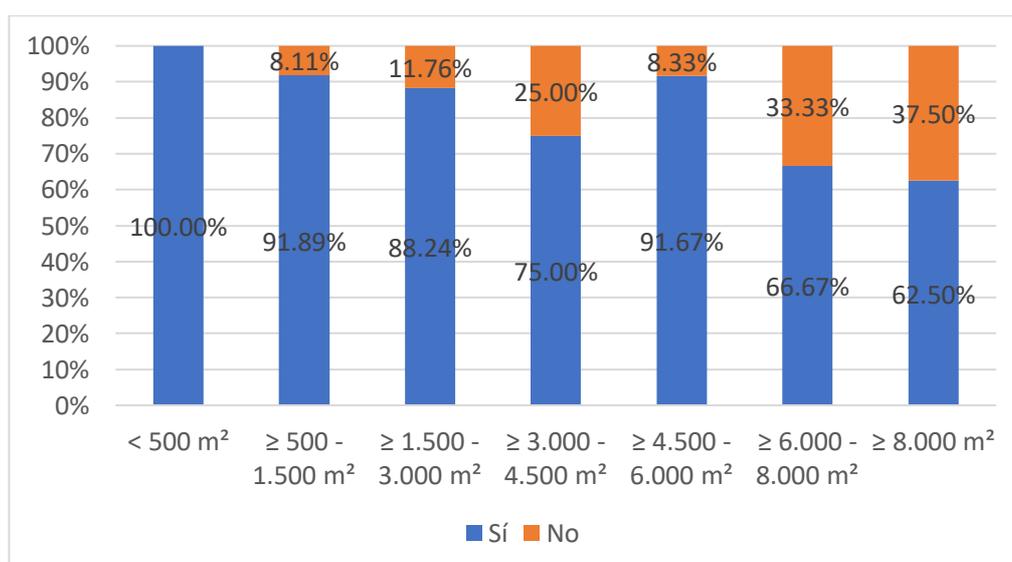


Figura 79. Conexión transporte público, según dimensión de la instalación. Nota: $\chi^2 (6) = 20,185$, $p < 0,001$; $N = 203$.

Número de conexiones con el transporte público

Si estudiamos con mayor profundidad la conexión con el transporte público de los centros y clubs deportivos es importante analizar el número de conexiones de los que éstos disponen⁴⁶.

Los resultados muestran que hay diferencias significativas ($p < 0,001$) según su clasificación (CDM, CDP y clubs). Los CDP son el grupo que presenta una media más alta en cuanto al número de conexiones se refiere. También se observa que las diferencias se establecen entre los CDP y los clubs.

Tabla 45. Media del número de conexiones con el transporte público, según clasificación

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
CDM	58	1,91	0,99	F=7,615 p<0,001	CDP>Clubs p<0,001
CDP	74	2,28	1,15		
Clubs	48	1,56	0,74		
Total	180	1,97	1,04		

Nota: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Si analizamos los centros y clubs deportivos según su gestión, se observan diferencias significativas entre ellos ($p < 0,001$). Los resultados muestran que los centros privados gestionados de manera privada y los centros públicos gestionados por una empresa son los que presentan una media más alta de número de conexiones con el transporte público, a diferencia de los clubs y el resto de los centros públicos. Más concretamente, resultados muestran que hay diferencias entre los centros gestionados de manera privada (Privada-CDP) y los clubs (Privada-clubs).

⁴⁶ Tan solo se han analizado aquellos casos que sí presentan conexión con el transporte público (N=180).

Tabla 46. Media del número de conexiones con el transporte público, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	16	1,81	1,05	F=4,872 p<0,001	Privada-CDP> Privada-clubs p<0,001
Asociativa	9	1,78	0,83		
Empresa	39	2,05	1,03		
Privada-CDP	74	2,28	1,15		
Privada-clubs	42	1,45	0,63		
Total	180	1,97	1,04		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Los resultados también exponen que hay diferencias significativas según la provincia donde se sitúen los centros y clubs deportivos ($p<0,001$), siendo Barcelona la provincia que presenta una media significativamente más elevada que el resto de provincias de Catalunya. Así pues, tal y como se puede observar en la tabla 47, se establecen diferencias entre Barcelona y el resto de las provincias.

Tabla 47. Media del número de conexiones con el transporte público, según provincias

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Barcelona	134	2,22	1,08	F=11,238 p<0,001	Barcelona> Girona p<0,001; Barcelona> Tarragona p<0,001; Barcelona>Lleida p<0,05
Girona	18	1,22	0,43		
Tarragona	20	1,30	0,47		
Lleida	8	1,25	0,46		
Total	180	1,97	1,04		

Resultados más acentuados y con diferencias significativas se observan cuando se compara Barcelona ciudad con el resto de los municipios ($p < 0,001$).

Tabla 48. Media del número de conexiones con el transporte público, según municipios

	N	Media	Desviación típica	p
Barcelona ciudad	52	3,08	0,76	p<0,001
Resto de municipios	128	1,52	0,77	
Total	180	1,97	0,76	

Distancia parada más próxima

También resulta interesante analizar otro elemento relevante relacionado con la conexión con el transporte público: la distancia de la parada más próxima. Pese a que la mayoría de los resultados obtenidos no son significativos (ns), los resultados muestran que los CDP Premium (*Premium*: 158,40 metros; *Medium*: 307,47 metros; *Low cost*: 326,73 metros) y los CDP gestionados de manera privada (Privada-CDP: 291,23 metros; Empresa: 312,85 metros; Asociativa: 368,78 metros; Directa: 367,25 metros; Privada-clubs: 435,52 metros) son los que presentan las paradas más cercanas en comparación a los CDP *low cost* y los clubs, respectivamente.

Sin embargo, sí se observan diferencias significativas cuando analizamos la distancia de la parada más próxima según la provincia donde se ubiquen los centros y clubs deportivos ($p < 0,01$). Así pues, los centros situados en la provincia de Barcelona presentan, con diferencia, una distancia media de la parada más próxima inferior que el resto de provincias.

Tal y como se puede observar en la tabla 49, la provincia de Barcelona presenta diferencias significativas con Girona y Tarragona.

Tabla 49. Distancia de la parada más próxima con el centro o club deportivo, según provincias

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Barcelona	134	289,46	316,19	F=4,426 p<0,01	Girona>Barcelona p<0,05; Tarragona>Barcelona p<0,05
Girona	18	515,11	391,34		
Tarragona	20	506,45	354,53		
Lleida	8	381,25	394,06		
Total	180	340,22	341,19		

También se observan diferencias significativas, y con resultados más acentuados cuando se compara Barcelona ciudad con el resto de municipios (p<0,001).

Tabla 50. Distancia de la parada más próxima con el centro o club deportivo, según municipios

	N	Media	Desviación típica	p
Barcelona ciudad	52	155,05	129,56	p<0,001
Resto de municipios	128	415,44	370,95	
Total	180	285,25	341,19	

Parking privado

Paralelamente a la conexión con el transporte público, otro aspecto interesante a analizar es la disponibilidad de parking privado. Tal y como muestra la figura 80, se observan diferencias significativas según la clasificación de los centros y clubs deportivos (p<0,001). Los clubs son el estrato que mayor porcentaje presenta, seguido de los CDP y los CDM, los cuales no superan el 30% de representatividad.

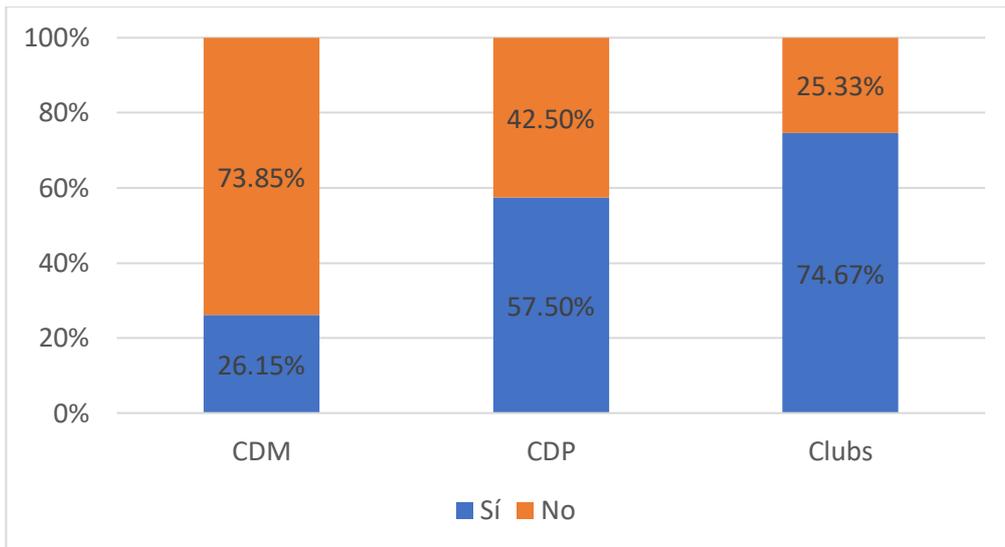


Figura 80. Parking privado, según clasificación. Nota: $\chi^2 (2) = 33,590$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa Centros Deportivos Municipales y CDP significa Centros Deportivos Privados.

En función de su gestión también se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,001$). Así pues, los centros de gestión directa son los que presentan, con diferencia, menor porcentaje de parking privado. Le siguen los gestionados indirectamente por una asociación o por una empresa. Sin embargo, los clubs y los CDP gestionados de manera privada son los que presentan los valores más altos.

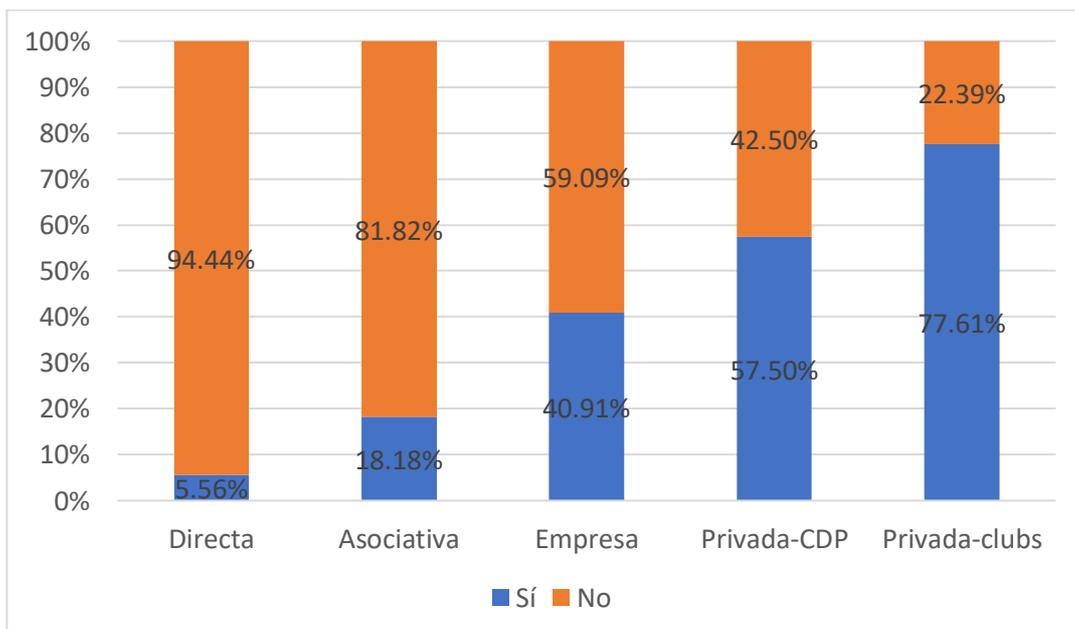


Figura 81. Parking privado, según gestión. Nota: $\chi^2 (4) = 41,167$, $p < 0,001$; Nota 2: Privada-CDP significa Privada-Centros Deportivos Privados.

Cuando comparamos los resultados por provincias se observan diferencias significativas ($p < 0,05$). Los resultados muestran que Girona es la provincia que presenta más parking privado, a diferencia de Lleida que es la que menos.

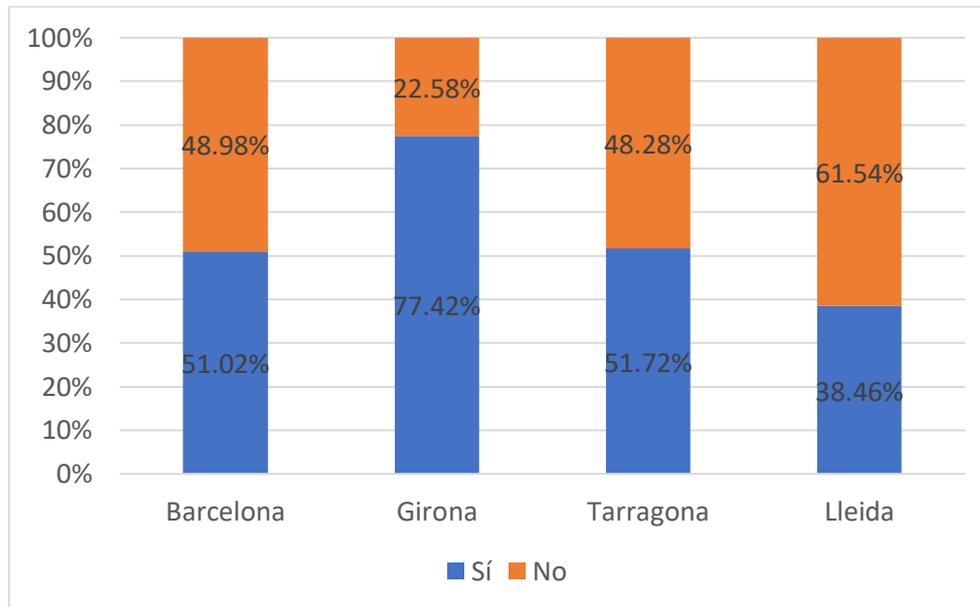


Figura 82. Parking privado, según provincias. Nota: $\chi^2 (3) = 8,696$, $p < 0,05$.

Finalmente, si comparamos la disponibilidad de parking privado con la dimensión de las instalaciones sí se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Los resultados indican que la totalidad de los centros y clubs deportivos de dimensiones pequeñas ($< 500 \text{ m}^2$) no poseen parking privado. En cambio, un 85,42% de las instalaciones de grandes dimensiones ($\geq 8.000 \text{ m}^2$) sí que disponen de parking privado.

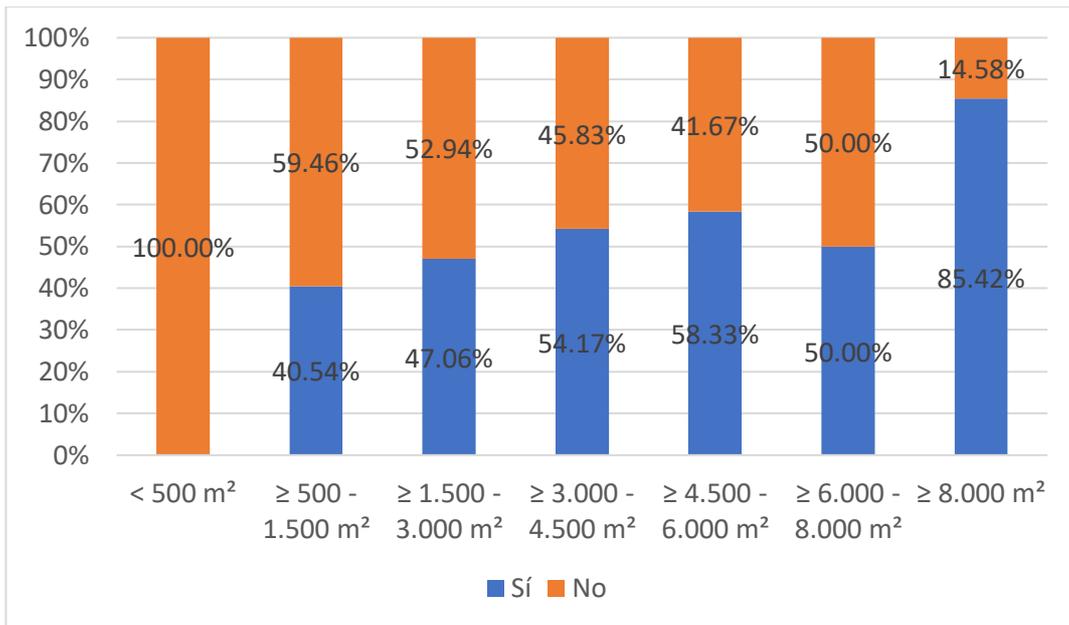


Figura 83. Parking privado, según dimensión de la instalación. Nota: $\chi^2 (6) = 32,651$, $p < 0,001$.

Parking público

Del mismo modo que el parking privado, el parking público resulta ser otro elemento interesante a analizar.

Tal y como muestra la figura 84, se observan diferencias significativas según la clasificación de las instalaciones también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Los CDM son los que presentan mayor representatividad, seguido de los CDP y, finalmente, los clubs.

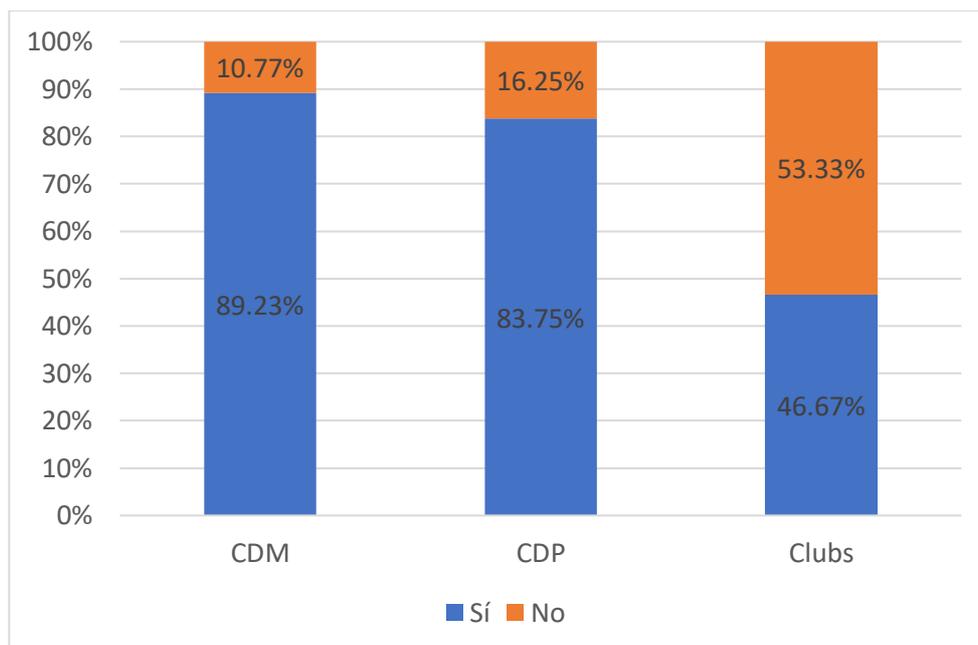


Figura 84. Parking público, según clasificación. Nota: $\chi^2 (2) = 39,507$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Si comparamos las diferentes tipologías de CDP, no se observan diferencias significativas entre los grupos (ns). Sin embargo, los resultados muestran que los CDP medium son los que presentan parking público en mayores ocasiones (*low cost* 75%, *medium* 86,79% y *premium* 81,82%).

Por otro lado, en función de su gestión, se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Mayoritariamente, todos los centros y clubs deportivos tienen cerca parking público, aunque los clubs son los que en menos ocasiones lo tienen.

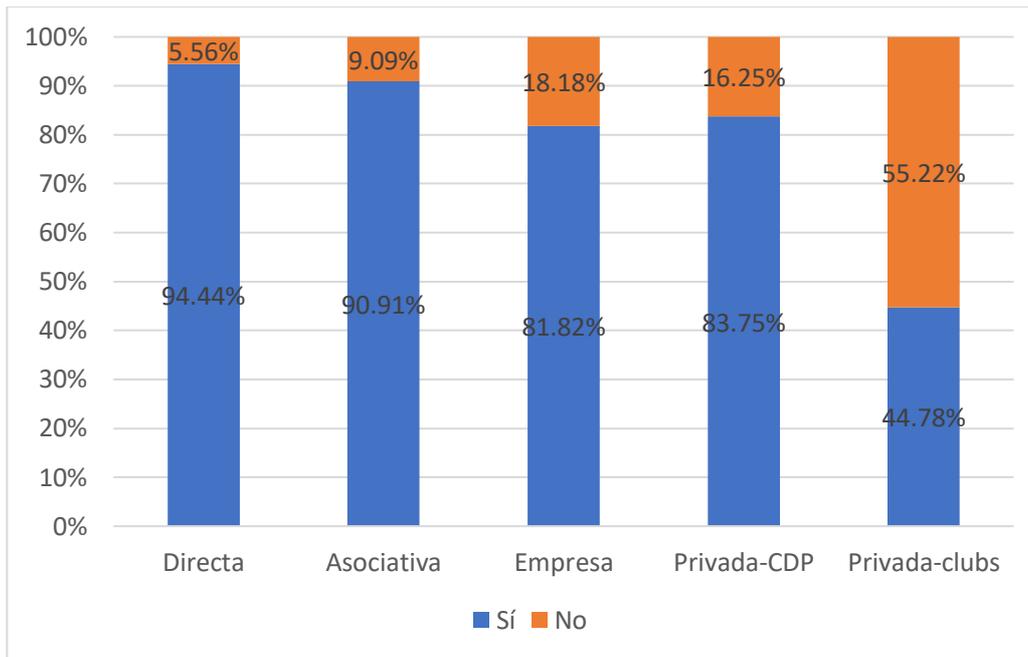


Figura 85. Parking público, según gestión. Nota: $\chi^2 (4) = 39,238$, $p < 0,001$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Si comparamos la existencia de parking público con la provincia también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Los centros y clubs ubicados en la provincia de Barcelona son los que presentan mayor parking público, a diferencia de los ubicados en la provincia de Girona.

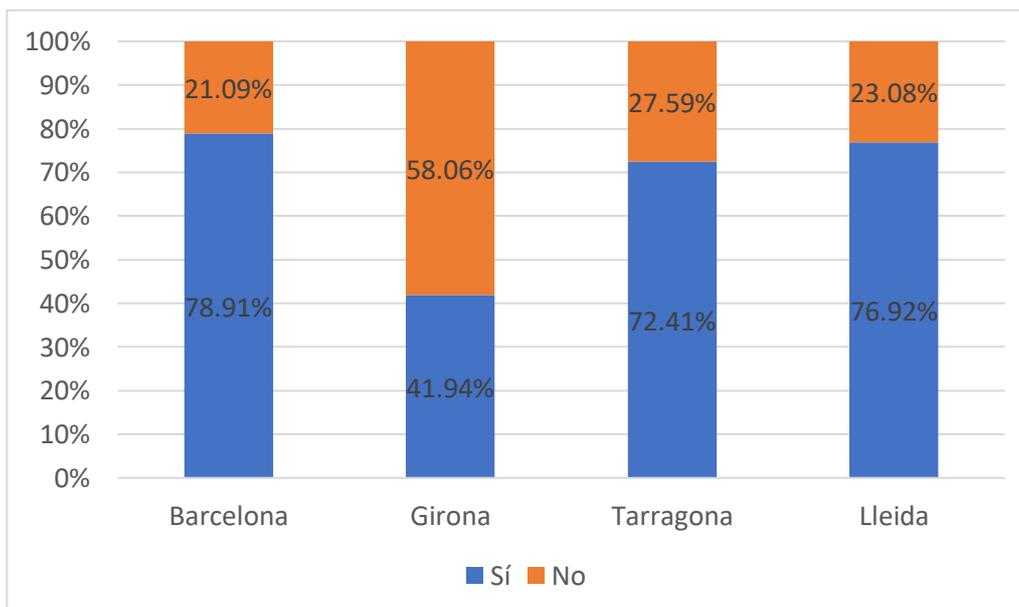


Figura 86. Parking público, según provincias. Nota: $\chi^2 (3) = 17,770$, $p < 0,001$.

Hipótesis 2: Los centros deportivos privados presentan una atención comercial más desarrollada que los centros deportivos municipales y los clubs

Con el fin de dar respuesta a la hipótesis número dos de la investigación, a continuación, se analizan comparativamente aquellas variables dependientes vinculadas con el concepto de atención comercial, en función de su clasificación (CDM, CDP y clubs), tipología de CDP (*low cost*, *médium* y *premium*), su gestión (directa, indirecta-asociativa, indirecta-empresa, privada-CDP y privada-clubs), su tipología (un centro, cadena o franquicia), su ubicación provincial (Barcelona, Girona, Tarragona y Lleida) y, finalmente, su municipio (Barcelona, resto de municipios).

Queremos referirnos a una atención comercial *más desarrollada* cuando percibimos que el personal que atiende a los clientes potenciales sigue un patrón de comportamiento previamente diseñado y entrenado para lograr un índice de conversión de clientes potenciales óptimo.

Por último, es importante comentar que, aquellas variables vinculadas directamente con las personas que atienden (se identifica por su nombre, le trata de usted, lleva uniforme, realiza visita física del centro o club deportivo, etc.), se analizan en base a si, al menos, una de las personas que atienden, ha cumplido con la variable en cuestión. Así pues, por ejemplo, en un centro deportivo en el que atiendan dos personas si, al menos, una de ellas se presenta por su nombre, se considera que ya se cumple dicha variable satisfactoriamente.

Número de personas en recepción

Aclarados los aspectos acabados de comentar, se procede a analizar las variables de estudio. En primer lugar, uno de los factores que resulta interesante a analizar en la prestación de un servicio es el número de personas que hay en recepción. Los resultados muestran que, aunque no se observan diferencias significativas entre los centros de propiedad pública y privada (ns) sí se puede observar que en los centros públicos acostumbra a haber más personas en recepción que en los privados (Públicos: 1,21; Privados: 0,99). Sin embargo, cuando comparamos los diferentes estratos de estudio (CDM, CDP y clubs) sí se observan diferencias significativas entre ellos ($p < 0,05$), siendo los CDM los que presentan la

media más elevada de número de personas en recepción y los que establecen diferencias significativas con los clubs.

Tabla 51. Media del número de personas en recepción, según clasificación

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
CDM	65	1,23	0,75	F=3,187 p<0,05	CDM>Clubs p<0,05
CDP	80	1,06	0,90		
Clubs	75	0,91	0,57		
Total	220	1,06	0,77		

Nota: CDM significa Centros Deportivos Municipales y CDP significa Centros Deportivos Privados.

Entrando al detalle de los CDP, es notable la diferencia significativa de los CDP *premium* los cuales presentan una media muy superior en comparación al resto de categorías de CDP (medium y *low cost*) ($p<0,001$). Es más, resulta interesante destacar que la media de los CDP *premium* (2,00) supera la media del conjunto de los CDM (1,23). Los resultados también muestran que se establecen diferencias significativas entre los centros *low cost* y *premium*, así como también entre los médiums y *premium*.

Tabla 52. Media del número de personas en recepción, según tipologías de CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Low cost	16	0,50	0,63	F=11,385 p<0,001	Premium>Low cost
Medium	53	1,04	0,78		p<0,001;
Premium	11	2,00	1,09		Premium>Medium
Total	80	1,06	0,91		p<0,01

Analizando los centros según su gestión no se observan diferencias significativas (ns). Sin embargo, resulta interesante comentar que los centros gestionados por empresas son los que

presentan una media más alta en cuanto a número de personas en recepción se refiere (Empresa: 1,30; Asociativa: 1,18; Privada-CDP: 1,06; Directa: 1,00 y Privada-clubs: 0,90).

Según la tipología de centro, sí existen diferencias significativas entre las medias de las tres categorías de estudio ($p < 0,001$). Tal y como se muestra en la tabla 53, a diferencia de los centros franquiciados, los centros cadena son los que presentan una media más alta de personas en recepción.

Tabla 53. Media del número de personas en recepción, según tipología

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Un centro	152	1,04	0,66	F=17,478 p<0,001	Cadena>Un centro p<0,01; Cadena>Franquicia p<0,001; Un centro>Franquicia p<0,001
Cadena	45	1,47	0,92		
Franquicia	23	0,39	0,58		
Total	220	1,06	0,77		

Aunque no se observan diferencias significativas por provincias (ns), la media más alta corresponde a la provincia de Barcelona (1,12), seguido de Tarragona (0,97), Girona (0,94) y, finalmente, Lleida (0,85).

Tiempo de espera

Por lo que respecta al tiempo de espera, es importante comentar que no se observan diferencias significativas según la clasificación (ns), la gestión (ns), la tipología (ns) ni la ubicación (ns) de los centros y clubs deportivos.

Aun así, éstos muestran que los centros gestionados por una empresa (31,25 segundos) y aquellos ubicados en la provincia de Barcelona (41,14 segundos) son los que presentan una media de tiempo de espera menor. Sin embargo, también exponen que los CDP *Premium* (77,18 segundos) y los centros franquiciados (56,96 segundos) son los que presentan mayor tiempo de espera.

Cómo atienden

En cuanto a la valoración en la forma como atienden (de pie o sentado), no se observan diferencias significativas (ns) entre los diferentes tipos de propiedad (Pública: 84,93% de pie; 15,07% sentado; Privada: 81,63% de pie; 18,37% sentado).

Sin embargo, sí se observan diferencias significativas cuando analizamos la clasificación de los centros y clubs ($p < 0,05$). Se puede observar que, mayoritariamente, la atención inicial se realiza de pie, aunque los CDP son el estrato que más veces atiende sentado y los clubs los que con menos frecuencia lo hacen.

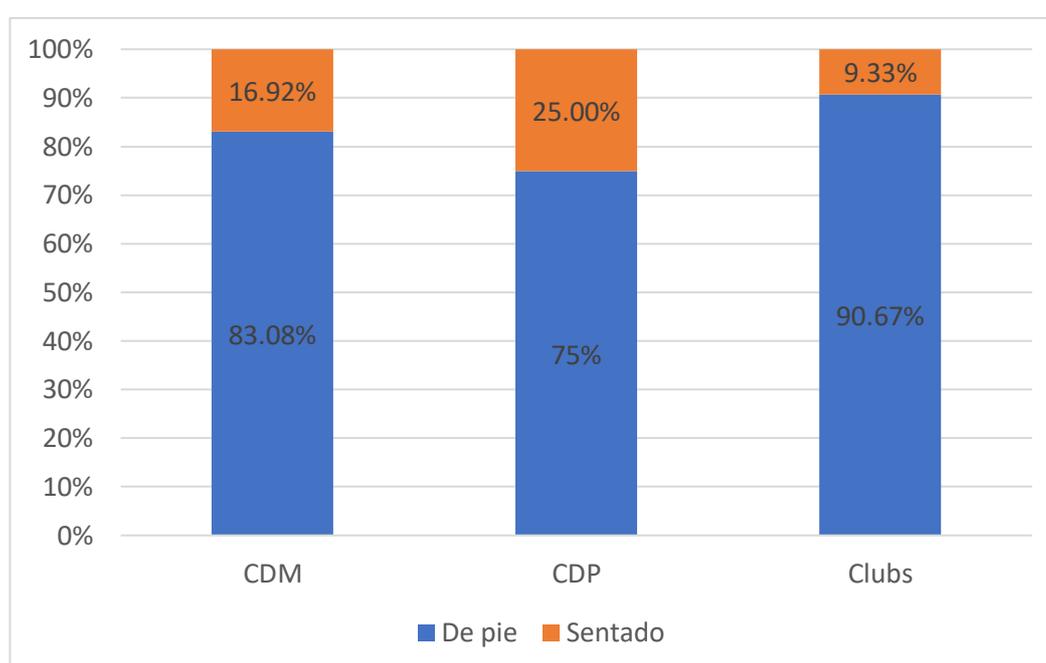


Figura 87. Como atienden, según clasificación. Nota: $\chi^2 (2) = 6,657$, $p < 0,05$; Nota 2: CDM significa Centros Deportivos Municipales y CDP significa Centros Deportivos Privados.

También se observan diferencias significativas entre las diferentes tipologías CDP ($p < 0,05$). El hecho de que los CDP atiendan en mayores ocasiones sentado se debe a los CDP medium y *premium*, puesto que en los CDP *low cost* siempre atienden de pie.

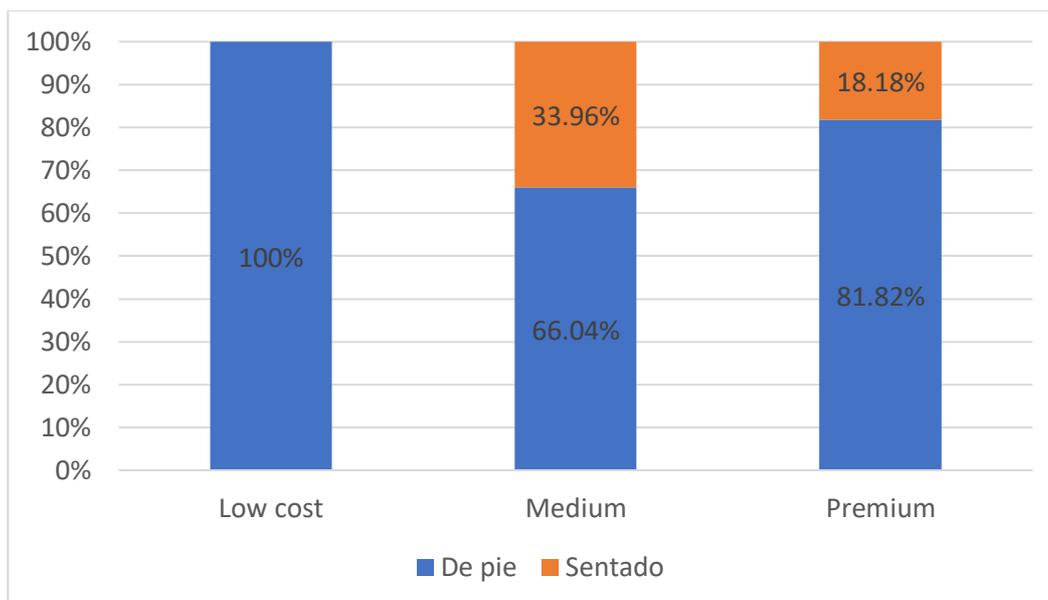


Figura 88. Como atienden, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(2) = 7,877$, $p < 0,05$.

Si analizamos el tipo de gestión, también se pueden observar diferencias significativas ($p < 0,05$). Los centros de gestión directa, dentro de los centros de gestión pública, son el estrato que atiende sentado en mayores ocasiones. Más, incluso, que los centros de gestión privada-CDP.

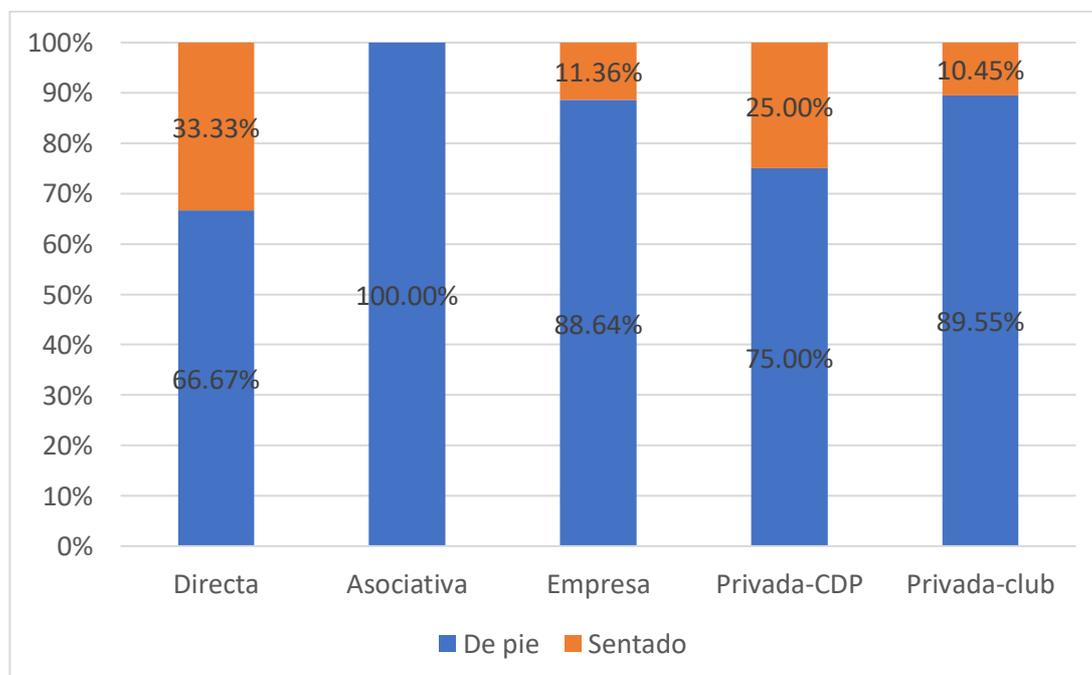


Figura 89. Como atienden, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 12,148$, $p < 0,05$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

También se observan diferencias significativas según la tipología de centro ($p < 0,001$), siendo los centros franquiciados los únicos que atienden sentado mayoritariamente.

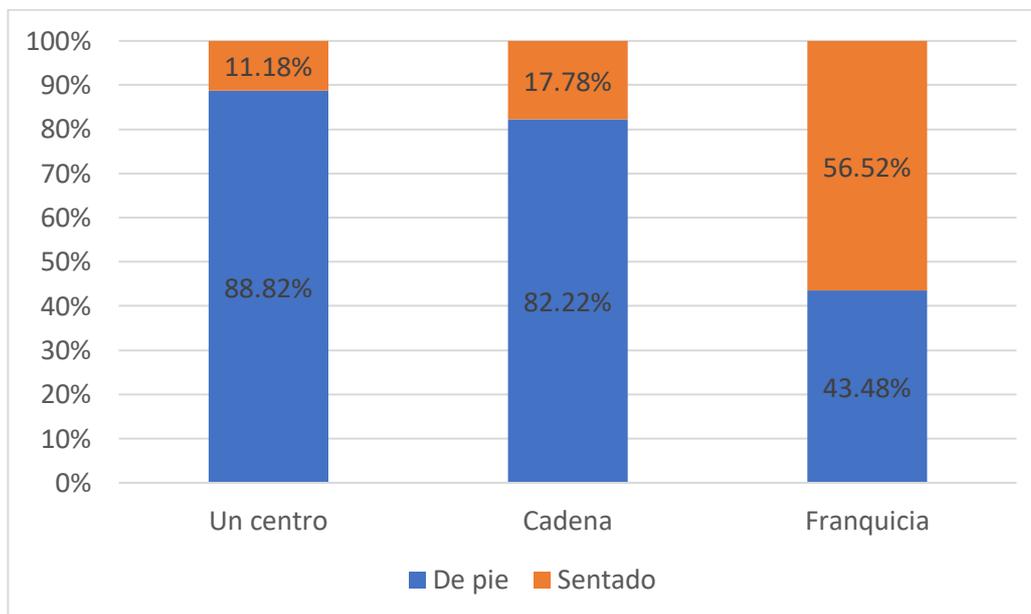


Figura 90. Como atienden, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 28,747$, $p < 0,001$.

Finalmente, se observan diferencias significativas en función de la provincia donde se ubican ($p < 0,05$) siendo Barcelona, a diferencia de Girona, los que atienden sentado en mayores ocasiones.

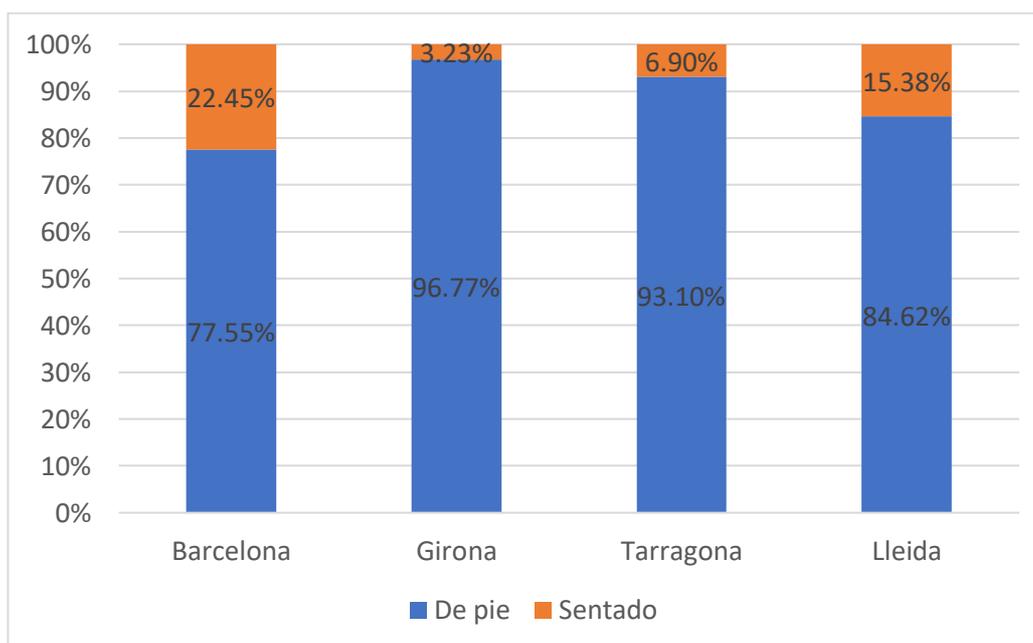


Figura 91. Como atienden, según provincia. Nota: $\chi^2(3) = 9,255$, $p < 0,05$.

Donde atienden

Los resultados muestran que se observan diferencias significativas acerca del lugar donde atienden según la clasificación de los centros y clubs deportivos ($p < 0,001$). En general, todos los estratos acostumbran a atender en el mostrador, aunque en los CDP son los que en mayores ocasiones atienden en una sala o mesa específica.

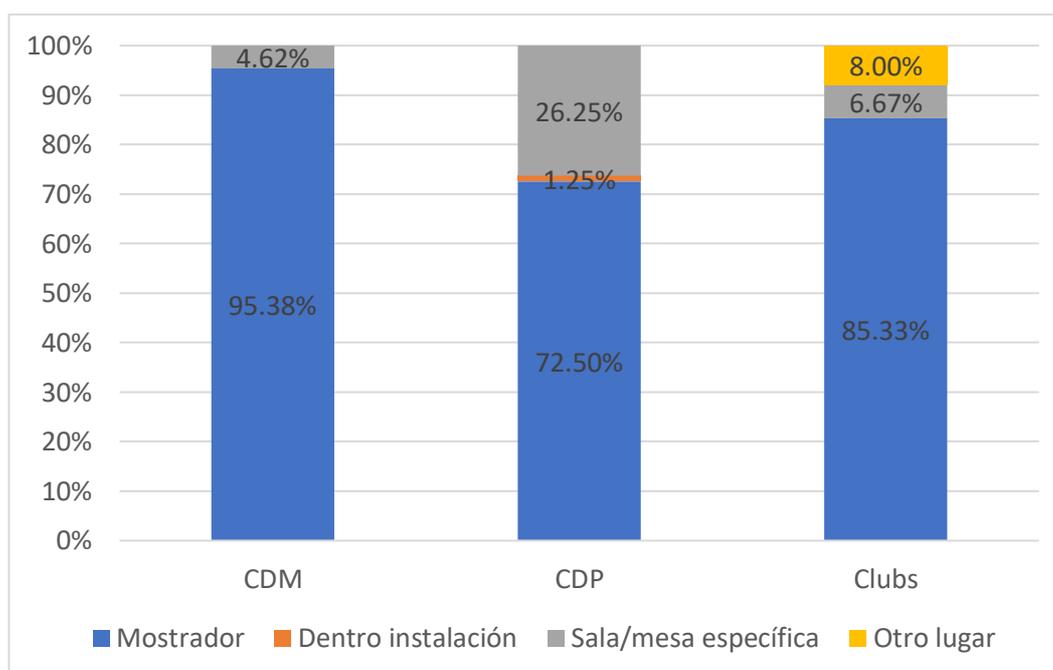


Figura 92. Donde atienden, según clasificación. Nota: $\chi^2(6) = 32,033$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa Centros Deportivos Municipales y CDP significa Centros Deportivos Privados.

También se observan diferencias significativas según la tipología de CDP ($p < 0,05$), siendo los *low cost* los que destacan por su atención en el mostrador, aunque dicho lugar es mayoritario en el resto de categorías también.

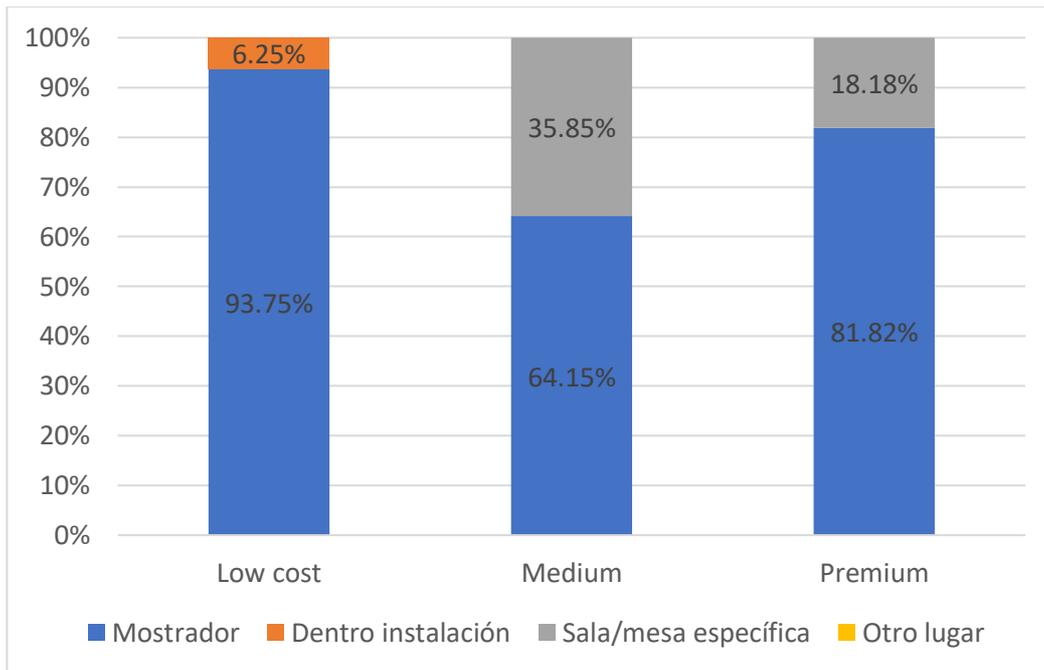


Figura 93. Donde atienden, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(6) = 32,033$, $p < 0,05$.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la tipología de centro ($p < 0,001$). Las instalaciones que son un solo centro y los centros cadena atienden de manera mayoritaria en el mostrador. Sin embargo, los centros franquiciados generalmente atienden en una sala o mesa específica.

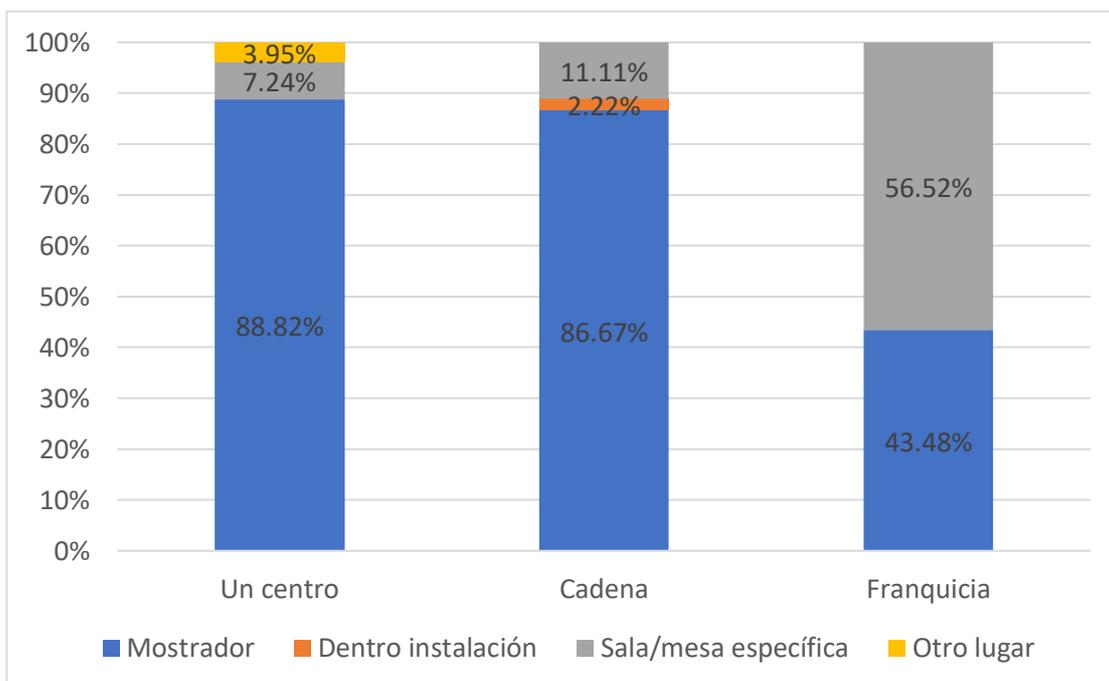


Figura 94. Donde atienden, según tipología. Nota: $\chi^2(6) = 48,541$, $p < 0,001$.

Número de personas que atienden

Otro elemento interesante para analizar es el número de personas que atienden durante la visita. Se observan diferencias significativas ($p < 0,001$) cuando analizamos dicho elemento según la tipología de CDP (*low cost*, *médium* o *premium*). Tal y como se observa en la tabla 54, los resultados muestran que los centros *premium* son los que presentan una media más alta, mostrando diferencias significativas con los centros *low cost* y los *médiums*.

Tabla 54. Media del número de personas que atienden, según tipología de CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Low cost	16	1,00	0,00	F= 8,916 p<0,001	Premium>Low cost p<0,001; Premium>Medium p<0,01
Medium	53	1,17	0,43		
Premium	11	1,64	0,51		
Total	80	1,20	0,43		

También se observan diferencias significativas según la tipología de centro o club deportivo ($p < 0,001$), siendo los centros cadena los que presentan una media más alta y diferencias significativas con los otros dos estratos (un centro y franquicia).

Tabla 55. Media del número de personas que atienden, según tipologías de CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Un centro	152	1,14	0,38	F=11,976 p<0,001	Cadena>Un centro p<0,001; Cadena>Franquicia p<0,001
Cadena	45	1,42	0,49		
Franquicia	23	1,00	0,00		
Total	220	1,18	0,41		

Los resultados también muestran diferencias significativas según la provincia donde se ubiquen los centros y clubs deportivos ($p < 0,05$), siendo los centros de la provincia de

Barcelona los que presentan una media más alta y diferencias significativas con la provincia de Tarragona.

Tabla 56. Media del número de personas que atienden, según provincias

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Barcelona	147	1,24	0,46	F=3,134 p<0,05	Barcelona>Tarragona p<0,05
Girona	31	1,06	0,25		
Tarragona	29	1,03	0,19		
Lleida	13	1,15	0,38		
Total	220	1,18	0,41		

Se identifica por su nombre

Uno de los factores interesantes a analizar vinculados con el concepto de atención comercial es si la persona que atiende se identifica por su nombre cuando se presenta. Los resultados muestran diferencias significativas según la clasificación de los centros y clubs deportivos ($p < 0,001$), siendo los trabajadores/as de los CDP los que se presentan por su nombre en mayores ocasiones.

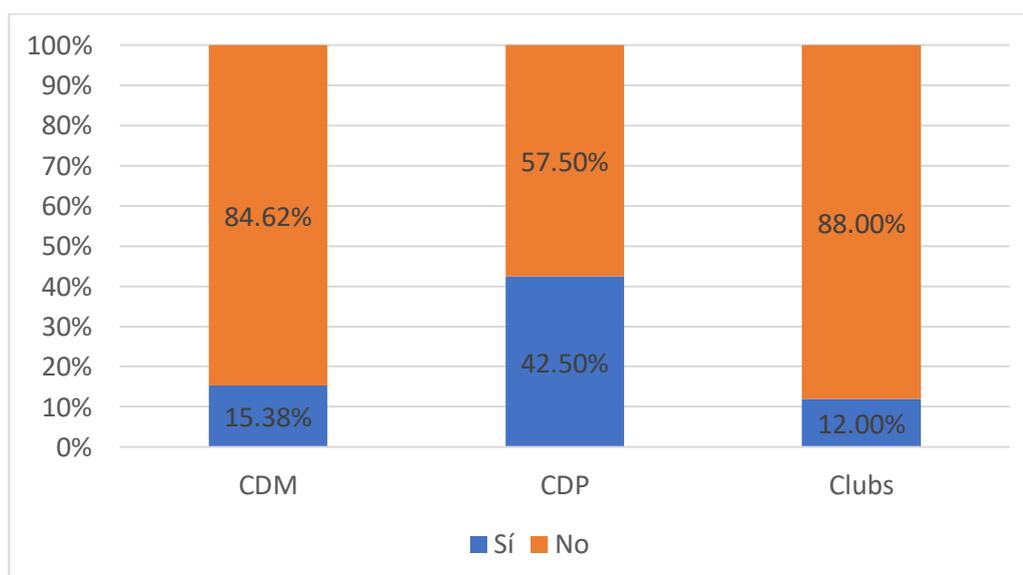


Figura 95. Se identifica por su nombre, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 23,515$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la gestión ($p < 0,001$). Así pues, de entre los centros gestionados de manera pública, los trabajadores/as de los centros gestionados por una empresa son los que se identifican por su nombre en mayores ocasiones.

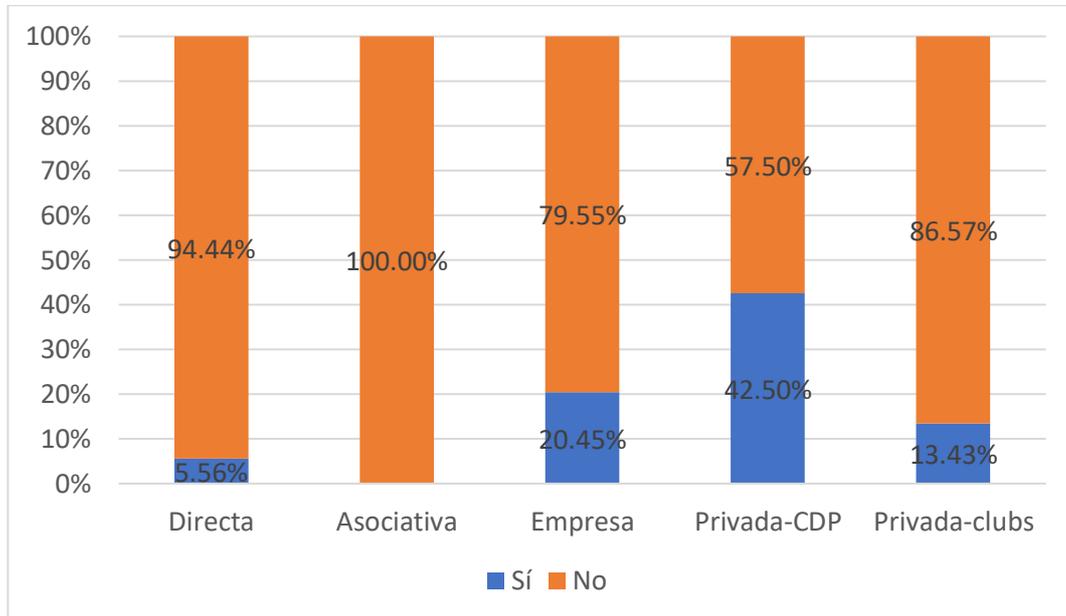


Figura 96. Se identifica por su nombre, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 26,178$, $p < 0,001$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

También se observan diferencias significativas según la tipología de centro ($p < 0,001$), siendo los centros franquiciados los que presentan mayor representatividad.

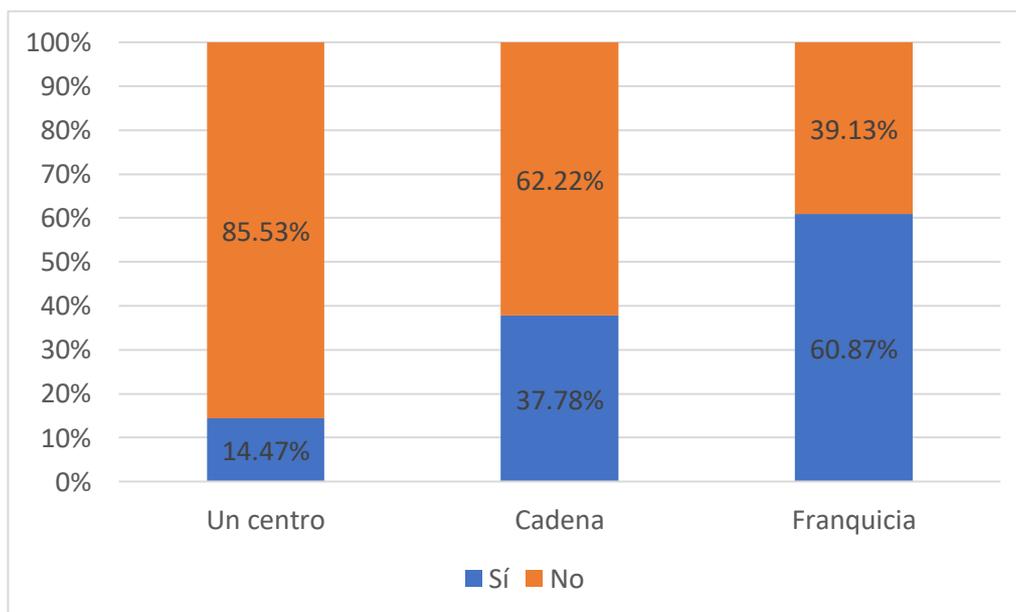


Figura 97. Se identifica por su nombre, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 29,310$, $p < 0,001$.

Los resultados exponen que también se establecen diferencias significativas según la provincia ($p < 0,01$), siendo los centros y clubs ubicados en la provincia de Barcelona los que presentan mayor representatividad.

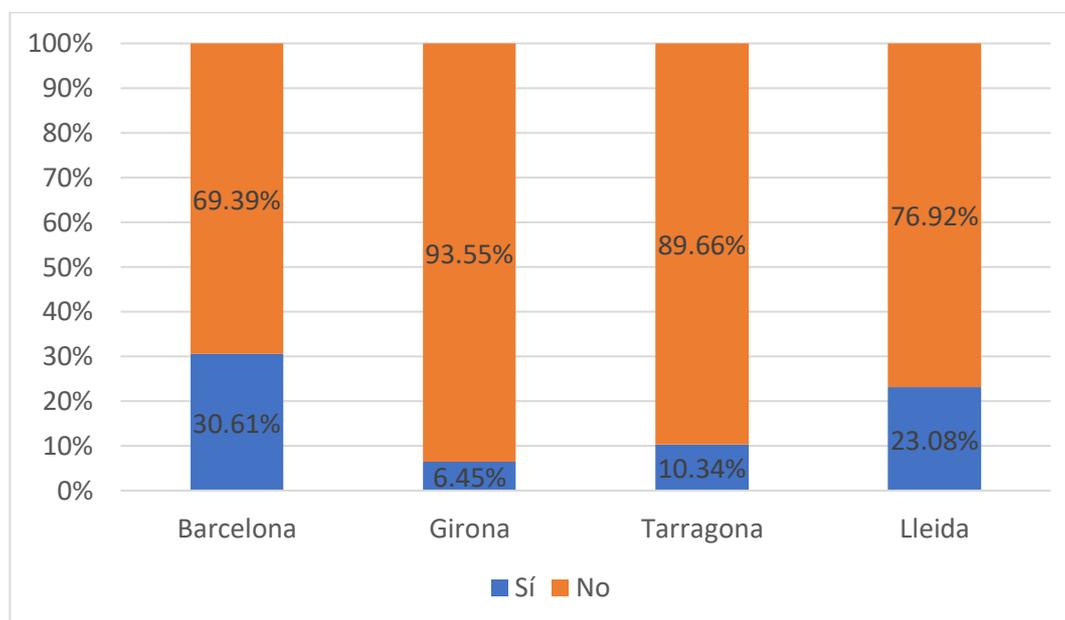


Figura 98. Se identifica por su nombre, según provincias. Nota: $\chi^2(3) = 11,697$, $p < 0,01$.

Se identifica por su cargo y le trata de usted

Los resultados vinculados con si la persona que atiende se identifica por su cargo, son minoritarios y no son significativos (ns). Destacan los CDP *Premium* (9,09% sí; 90,91% no), los gestionados por una empresa (6,82% sí; 93,18% no), los centros cadena (8,89% sí; 91,11% no) y aquellos ubicados en la provincia de Barcelona (7,48% sí; 92,52% no).

Misma situación sucede cuando analizamos si la persona que atiende trata de usted al cliente potencial. Entre ellos destacan los clubs (5,33% sí; 94,67% no), los centros cadena (6,67% sí; 93,33% no) y aquellos ubicados en la provincia de Girona (6,45% sí; 93,55% no).

Lleva placa con su nombre

Otro elemento interesante para analizar relacionado con el concepto de atención comercial es la adecuación de la vestimenta de los trabajadores/as, y para ello se analizan si llevan placa identificativa con su nombre, así como también si llevan uniforme.

Por lo que respecta a la placa identificativa los resultados exponen que hay diferencias significativas según la clasificación de los centros y clubs deportivos ($p < 0,01$), siendo los CDP los que presentan mayor representatividad.

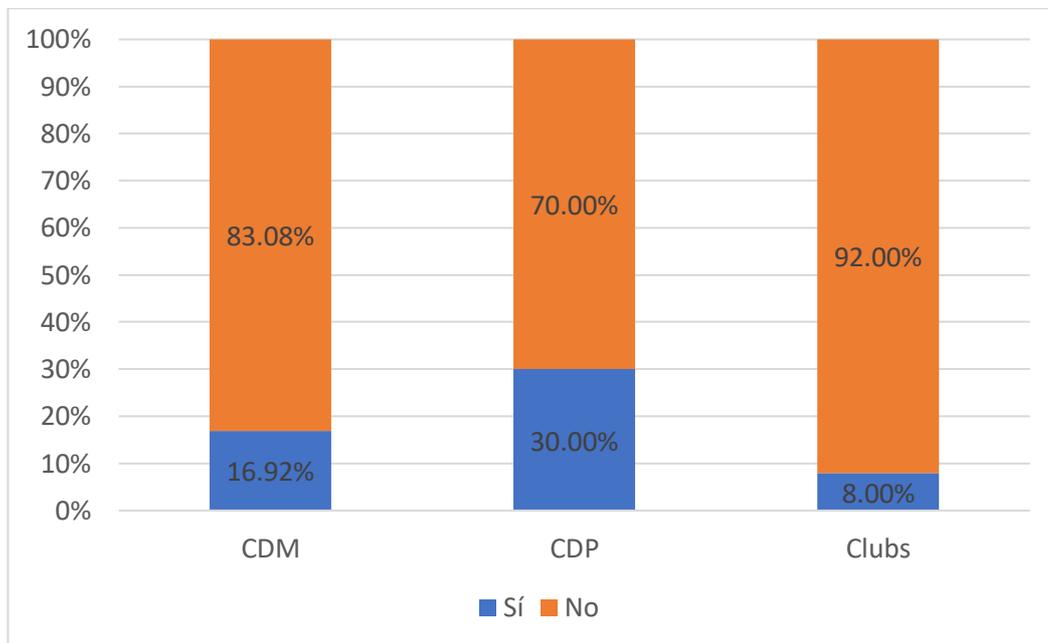


Figura 99. Lleva placa nombre, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 12,534$, $p < 0,01$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Analizando más al detalle los CDP, se observan diferencias significativas ($p < 0,01$) que indican que los/as trabajadores/as de los centros *premium* son los que llevan placa identificativa en mayores ocasiones.

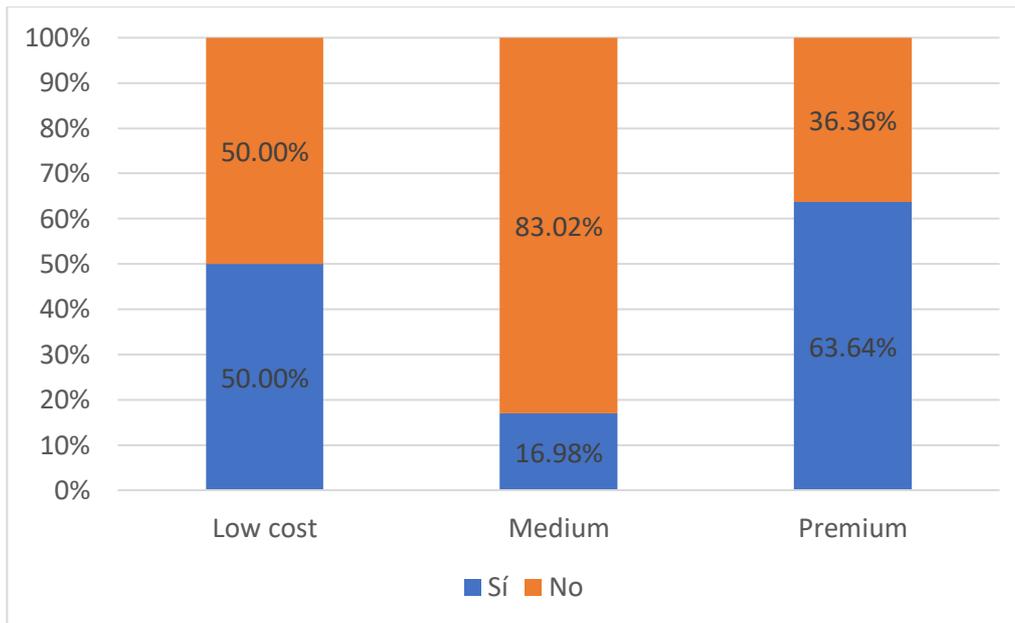


Figura 100. Lleva placa nombre, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(2) = 13,252$, $p < 0,01$.

También se observan diferencias significativas ($p < 0,001$) según la tipología de centro (un centro, cadena o franquicia), siendo los centros franquiciados los que tienen mayor representatividad, muy seguido de los centros cadena.

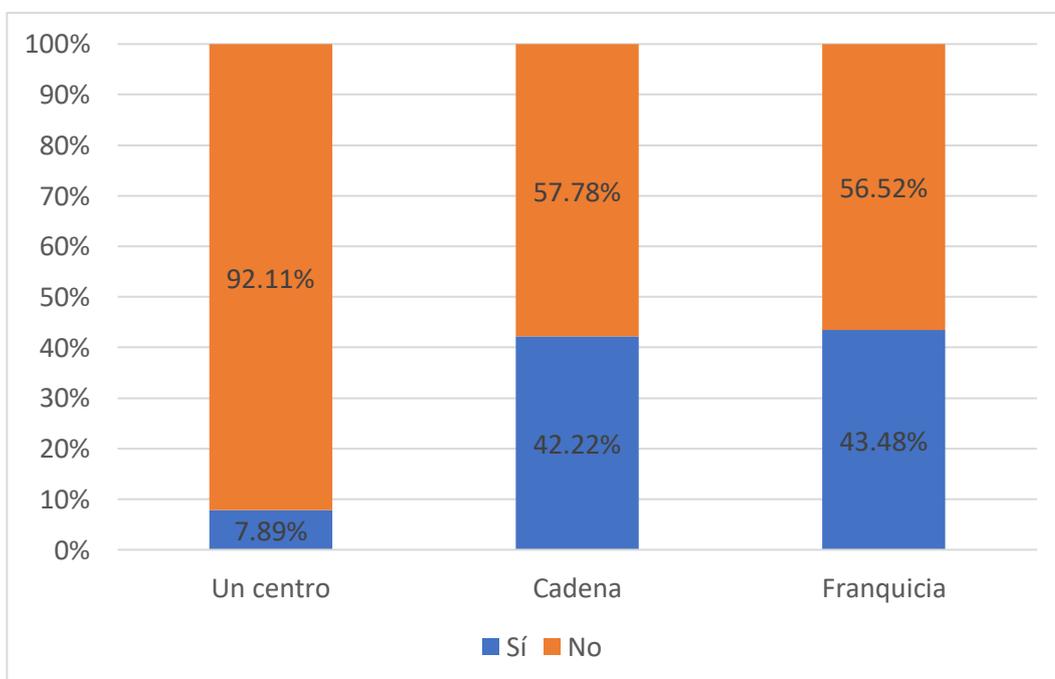


Figura 101. Lleva placa nombre, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 37,436$, $p < 0,001$.

Los resultados también exponen diferencias significativas ($p < 0,01$) según la provincia donde se sitúen los centros y clubs deportivos, siendo Barcelona la provincia con mayor representatividad, aunque en ningún caso con resultados mayoritarios.

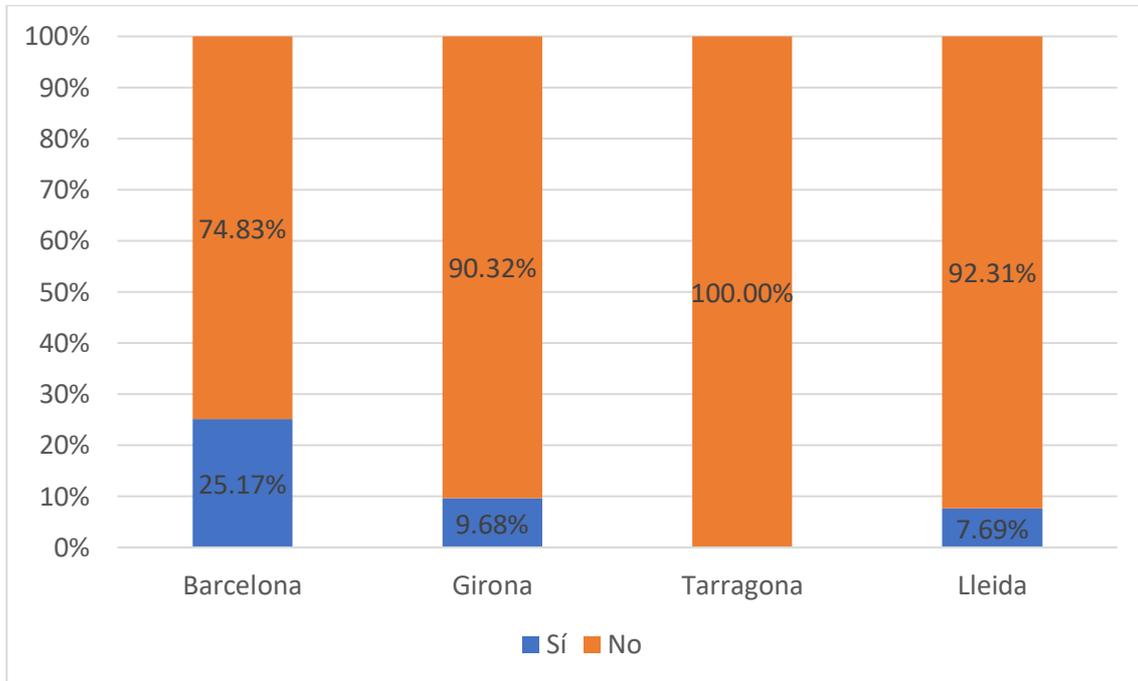


Figura 102. Lleva placa nombre, según provincias. Nota: $\chi^2(3) = 13,449$, $p < 0,01$.

Lleva uniforme

Por lo que respecta al segundo elemento, al uniforme, se observan diferencias significativas ($p < 0,001$) según su gestión. Tal y como se observa en la figura 103, los centros gestionados de manera directa son los que presentan mayor representatividad, seguido de los centros gestionados de manera privada.

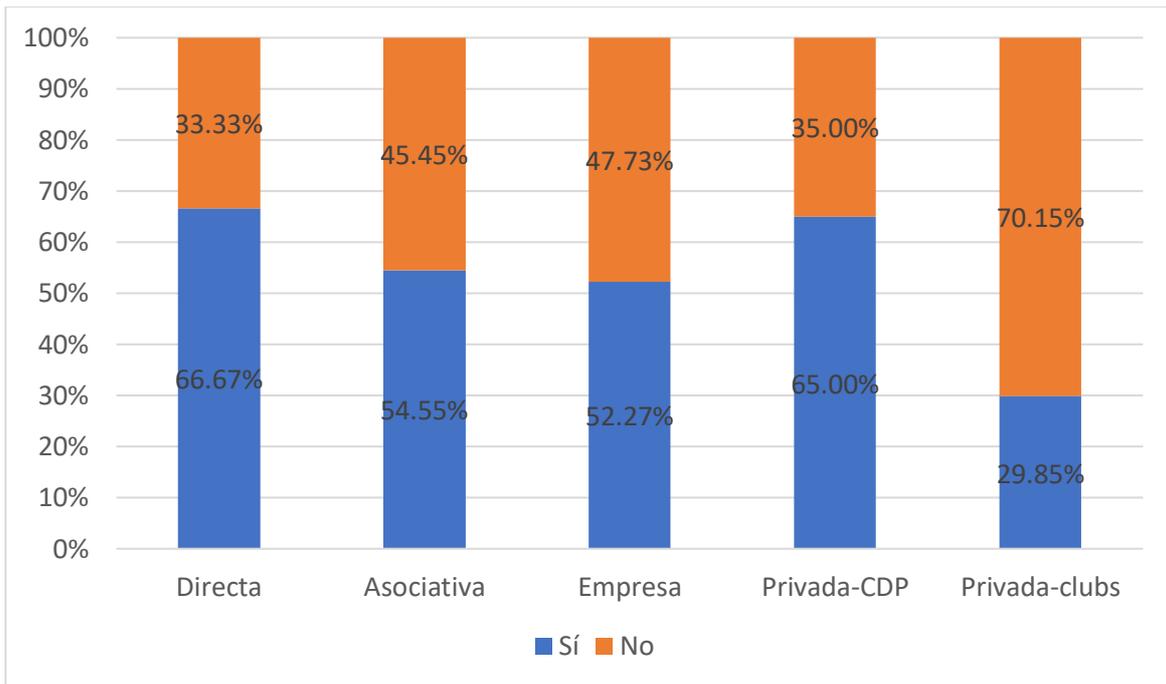


Figura 103. Uniforme, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 20,114$; $p < 0,001$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Según la tipología de centro también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$), siendo los/as trabajadores/as de los centros franquiciados, seguido de los centros cadena, los que llevan en mayores ocasiones uniforme.

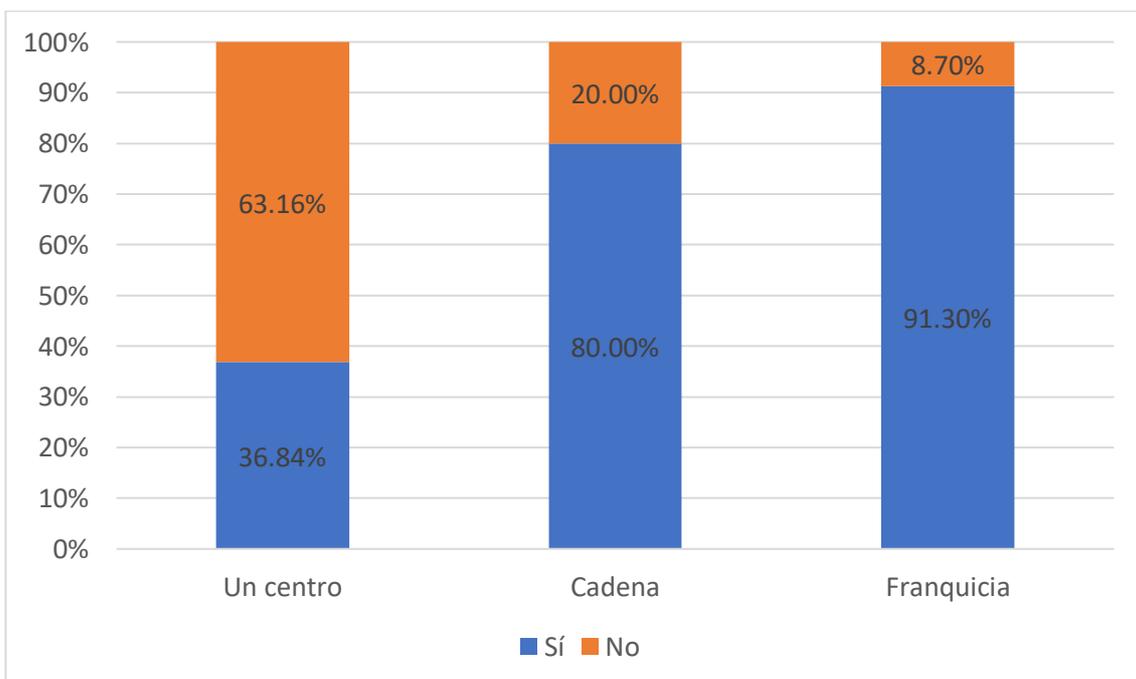


Figura 104. Uniforme, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 42,290$, $p < 0,001$.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la provincia donde se ubiquen los centros y clubs deportivos ($p < 0,01$), siendo la provincia de Barcelona donde llevan uniforme en mayores ocasiones.

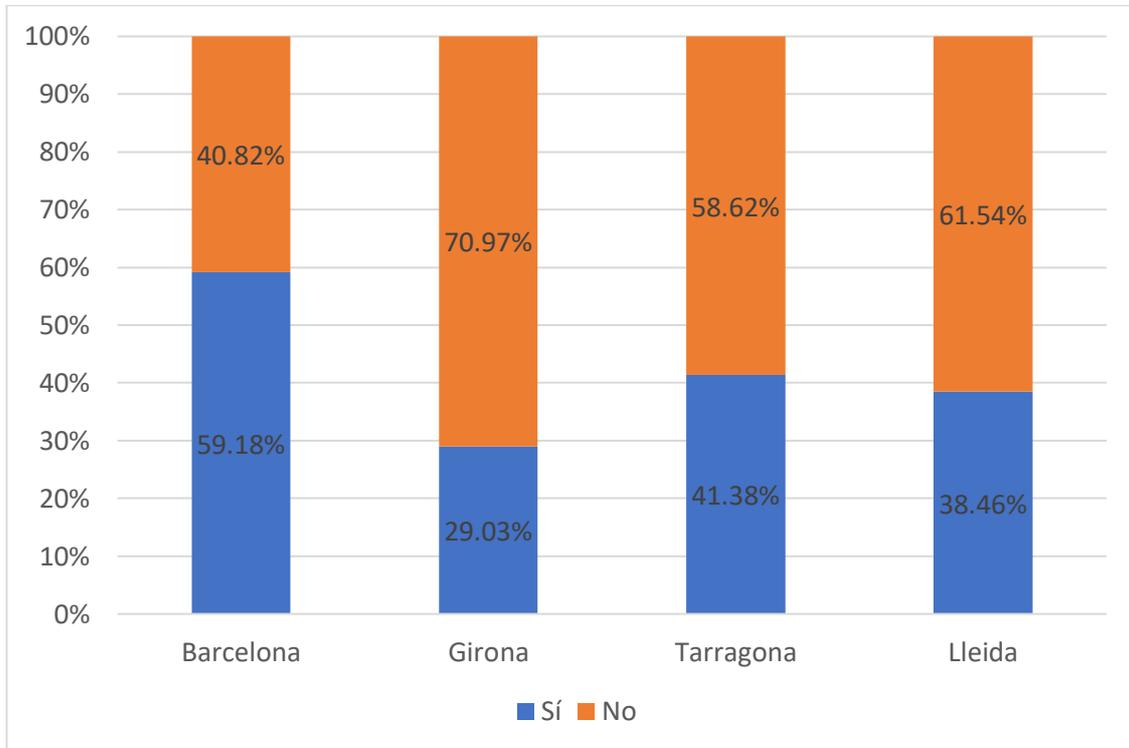


Figura 105. Uniforme, según provincias. Nota: $\chi^2(3) = 11,810$, $p < 0,01$.

Le hace visita física del centro

Otro aspecto interesante para analizar es si los centros y clubs deportivos realizan visita física del centro al cliente potencial con el fin de mostrarle las instalaciones. Según la clasificación de los centros y clubs se observan diferencias significativas ($p < 0,001$), siendo los CDP el estrato que realiza visita en mayores ocasiones.

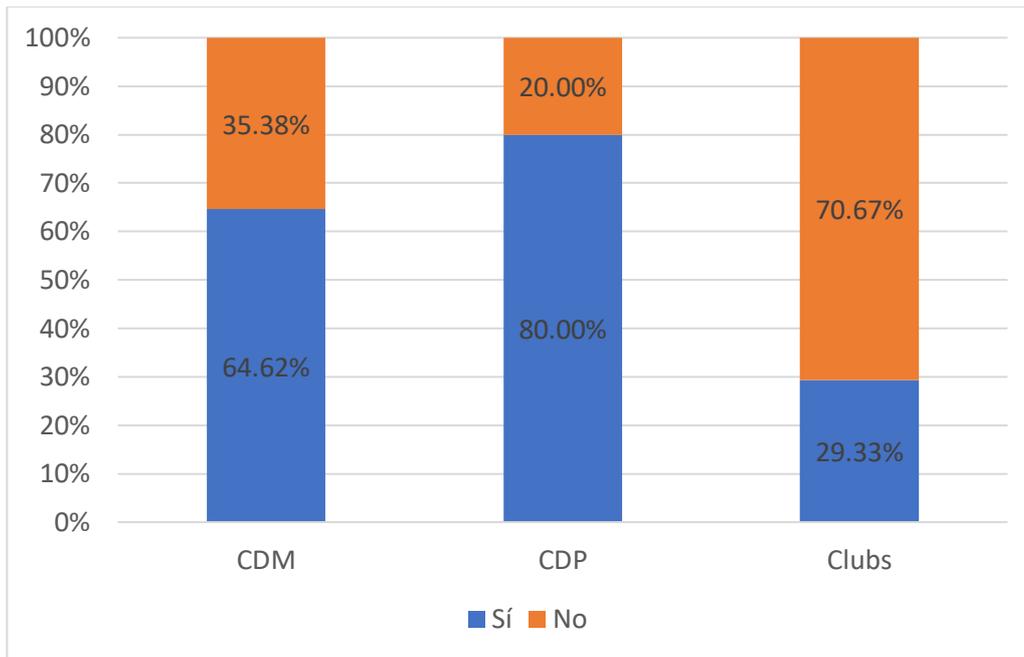


Figura 106. Realiza visita física del centro o club deportivo, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 42,412$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Si analizamos con más detalle el conjunto de los CDP se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,001$), siendo los CDP *Premium* los que realizan visita en la totalidad de los casos, a diferencia de los *low cost* que tan solo lo hacen en un 37,50% de los casos.

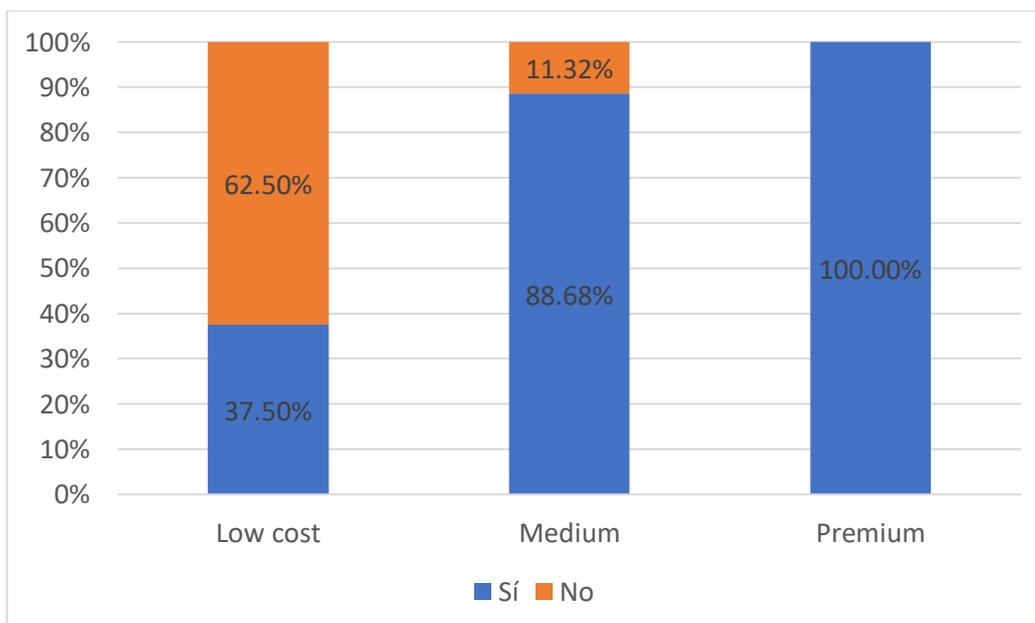


Figura 107. Realiza visita física del centro o club deportivo, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(2) = 23,308$, $p < 0,001$.

Los resultados muestran que también hay diferencias significativas según su gestión ($p < 0,001$). De entre los CDM, los gestionados por una empresa, son el grupo que presenta mayor representatividad de todos ellos.

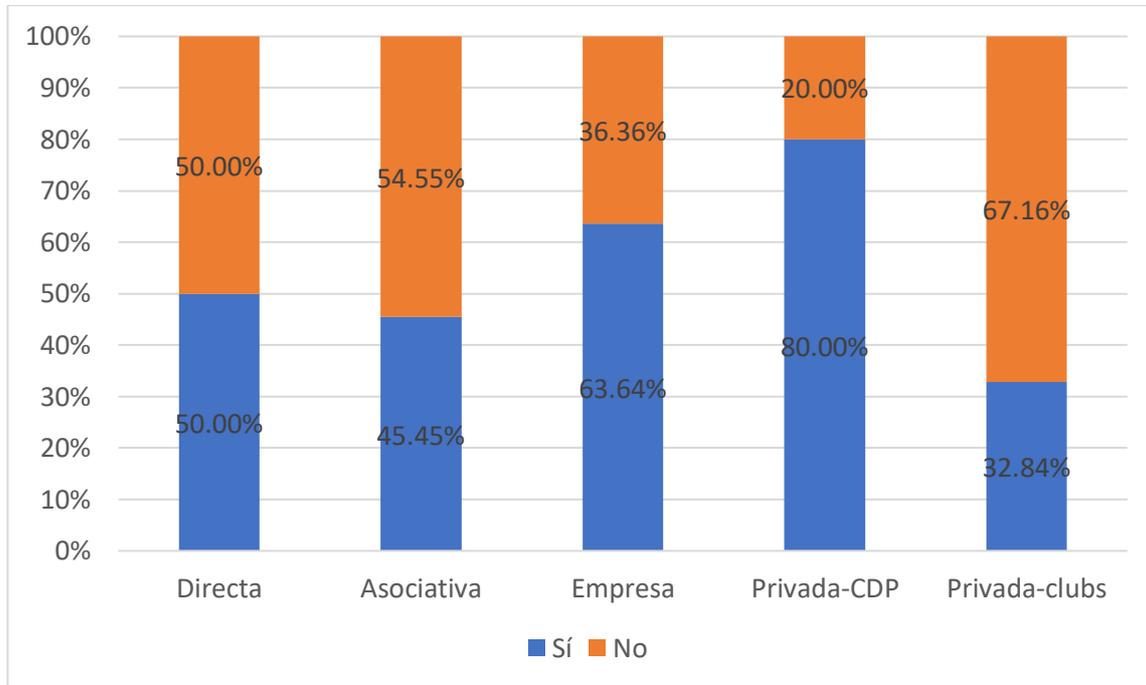


Figura 108. Realiza visita física del centro o club deportivo, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 35,108$, $p < 0,001$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Si analizamos los centros según su tipología, los resultados muestran que hay diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,01$), siendo los centros cadena los que presentan mayor representatividad.

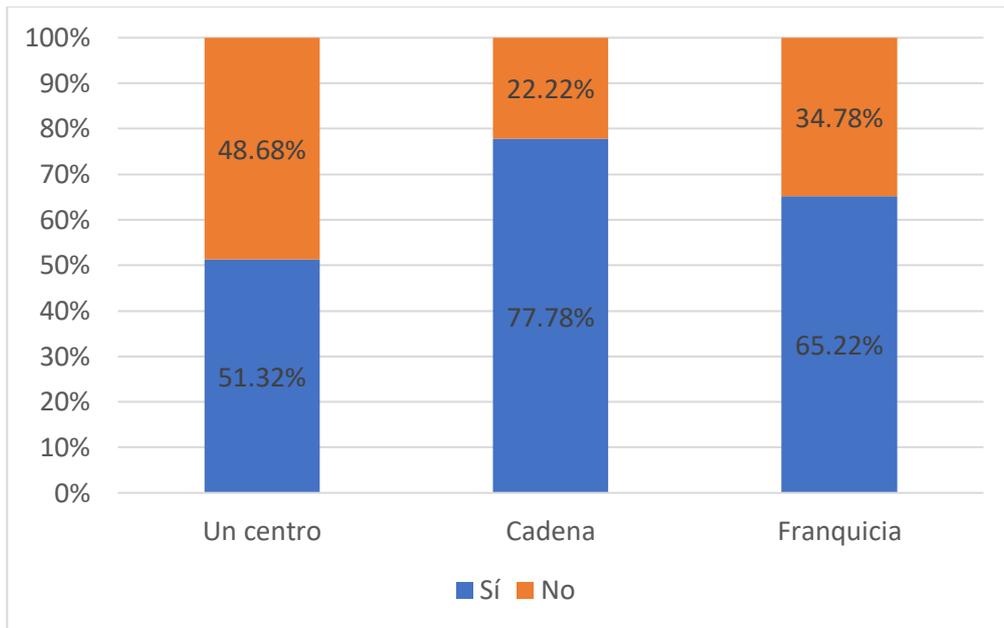


Figura 109. Realiza visita física del centro o club deportivo, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 10,515$; $p < 0,01$.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la provincia ($p < 0,01$). Tal y como se observa en la figura 110, los centros y clubs deportivos situados en la provincia de Lleida son los que en mayores ocasiones realizan visita física del centro, seguido de los situados en la provincia de Barcelona.

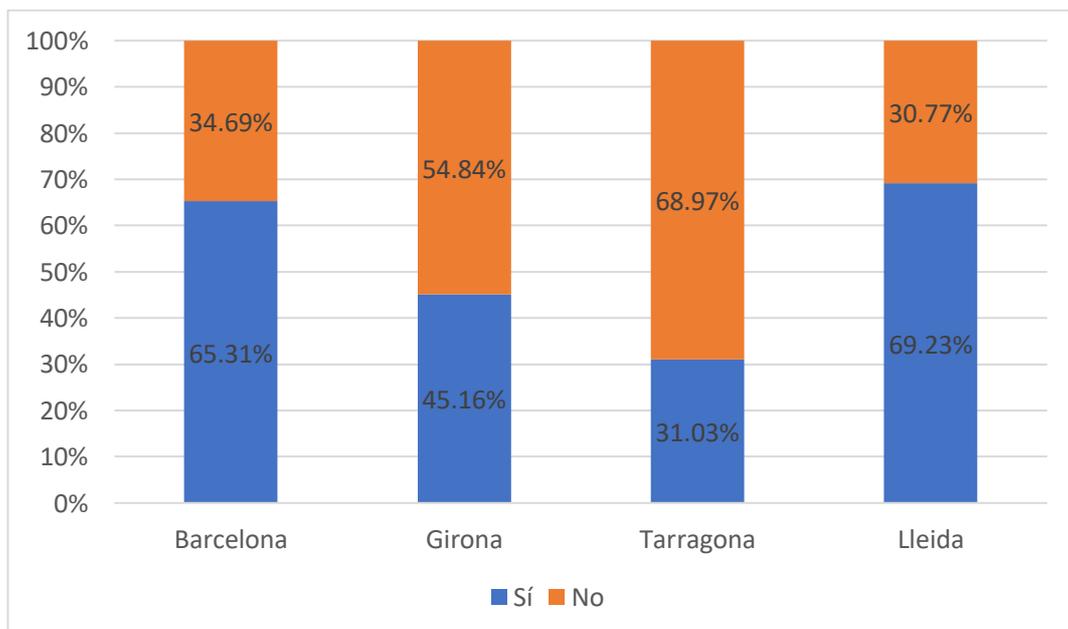


Figura 110. Realiza visita física del centro o club deportivo, según provincia. Nota: $\chi^2(3) = 14,663$; $p < 0,01$.

Le informa de los precios

Aunque los resultados no muestran diferencias significativas entre grupos (ns), estos muestran que, excepto en una ocasión, siempre informan de los precios de las cuotas. El caso corresponde a un club deportivo (98,67% sí; 1,33% no).

Le informa de los descuentos y las promociones

Si los/as trabajadores/as de los centros y clubs deportivos informan de los descuentos y promociones es otro elemento interesante a analizar.

Los resultados muestran que se observan diferencias significativas según su clasificación ($p < 0,001$), siendo los CDM, seguidos de los CDP, los que informan de los descuentos y promociones en mayores ocasiones.

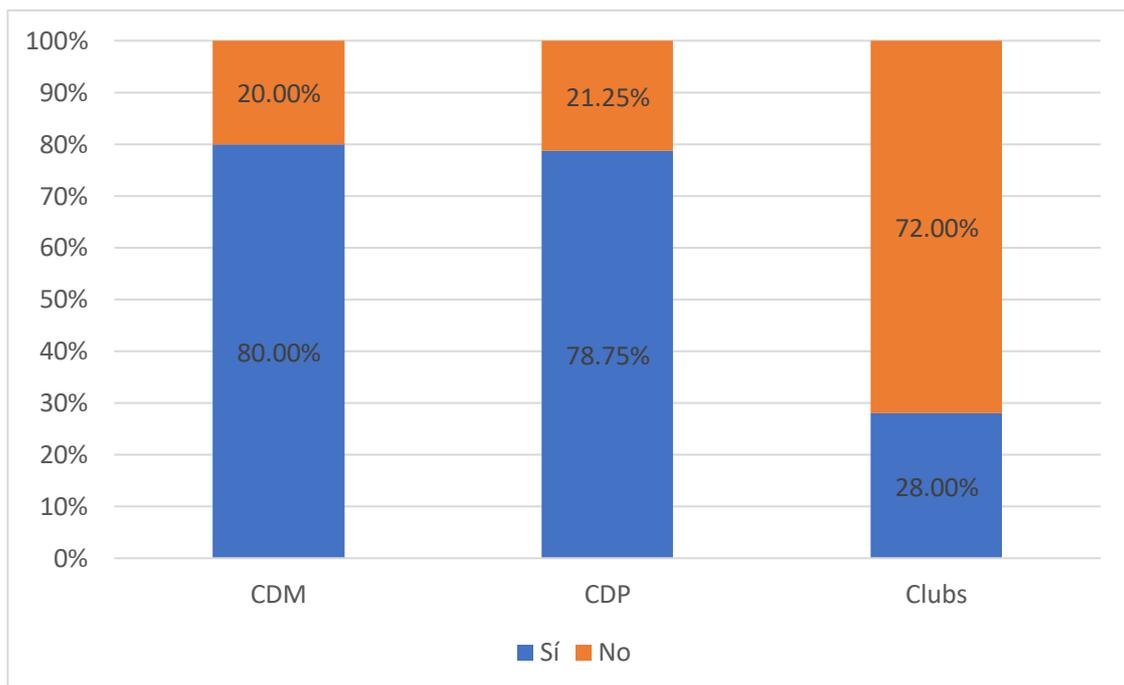


Figura 111. Informa de descuentos y promociones, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 55,161$, $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Según el tipo de gestión de los centros y clubs deportivos también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). De entre el conjunto de los CDM, los de gestión directa, seguido de los gestionados por una empresa, son el grupo que informa de los precios y promociones en mayores ocasiones.

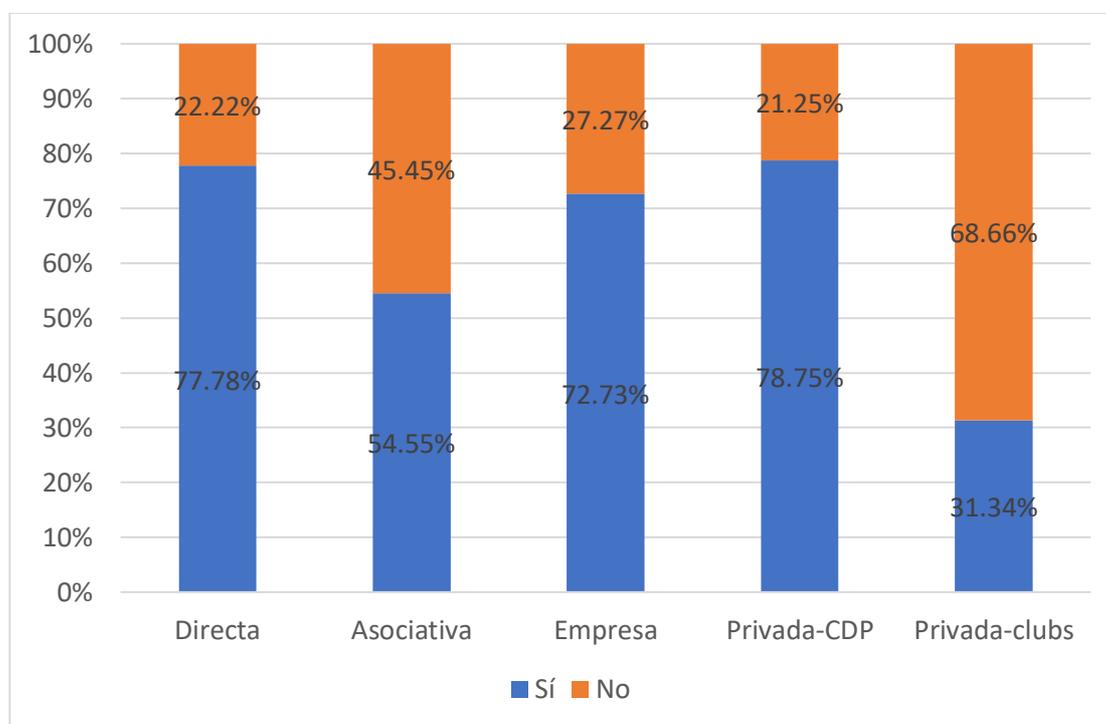


Figura 112. Informa de descuentos y promociones, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 40,487$, $p < 0,001$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

También se observan diferencias significativas según la tipología de centro o club deportivo ($p < 0,001$). Tal y como se expone en la figura 113, los centros cadena son los que informan de los descuentos y promociones en mayores ocasiones.

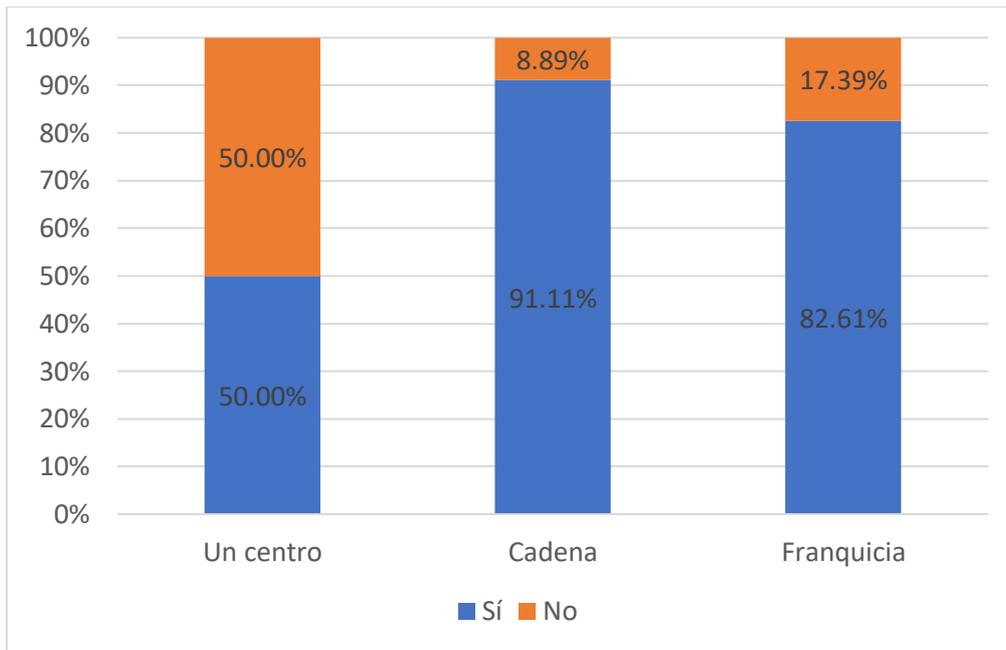


Figura 113. Informa de descuentos y promociones, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 29,566$, $p < 0,001$.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la provincia donde se ubiquen los centros y clubs deportivos ($p < 0,01$), siendo los centros situados en la provincia de Barcelona los que informan de los descuentos y promociones en mayores ocasiones.

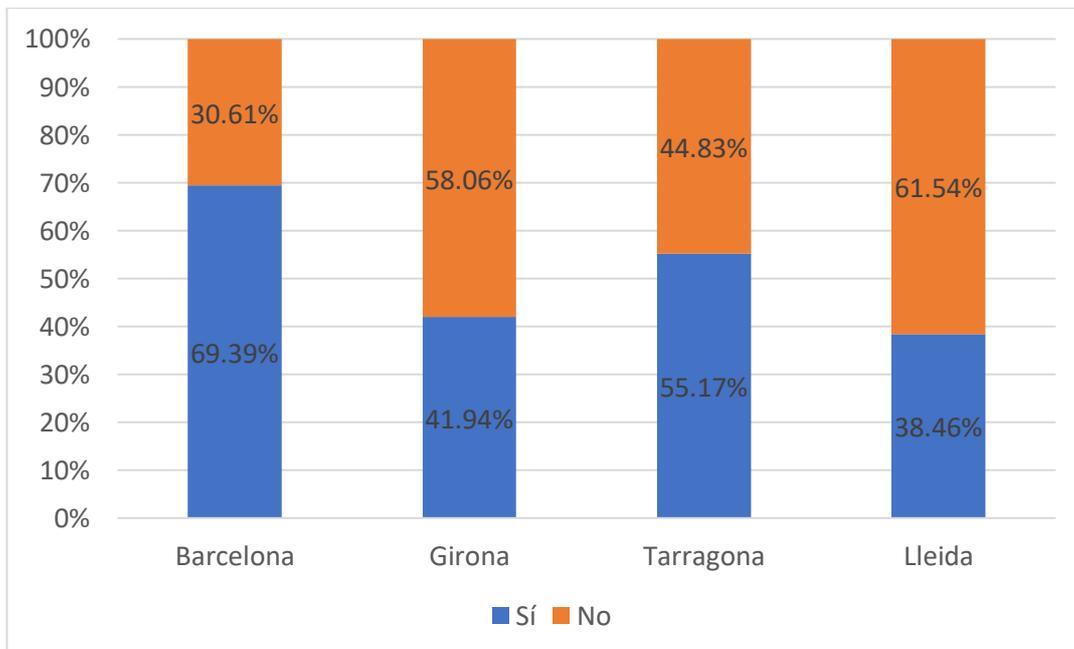


Figura 114. Informa de descuentos y promociones, según provincias. Nota: $\chi^2(3) = 12,308$, $p < 0,01$.

Le hace resumen final de la visita

Cuando analizamos si los trabajadores/as realizan resumen final de la visita, los resultados muestran que tan solo se observan diferencias significativas según la gestión, la tipología de centro y según la provincia.

En cuanto a la gestión se refiere, los resultados muestran que se observan diferencias significativas ($p < 0,05$). Aunque mayoritariamente no se hace dicho resumen final, los centros de gestión privada son los que en mayores ocasiones lo realizan.

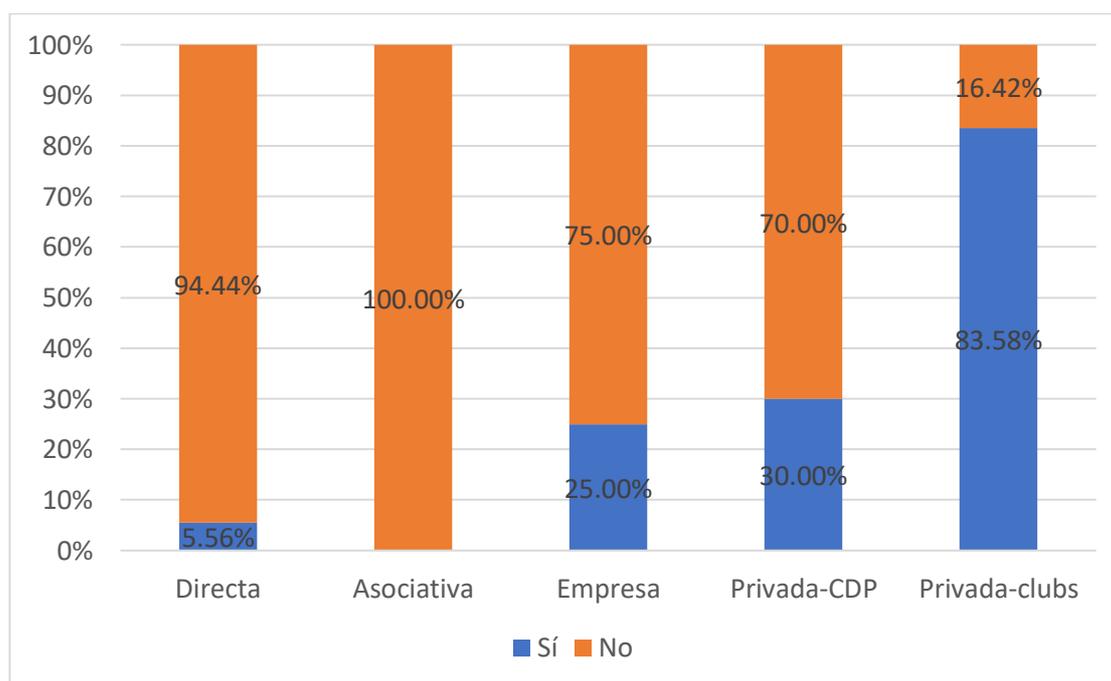


Figura 115. Hace resumen final visita, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 10,540$, $p < 0,05$; Nota 2: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Por lo que respecta a los resultados según la tipología de centro, los resultados muestran que se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,01$). Aunque mayoritariamente no se realiza resumen final, los centros franquiciados son los que lo hacen en mayores ocasiones.

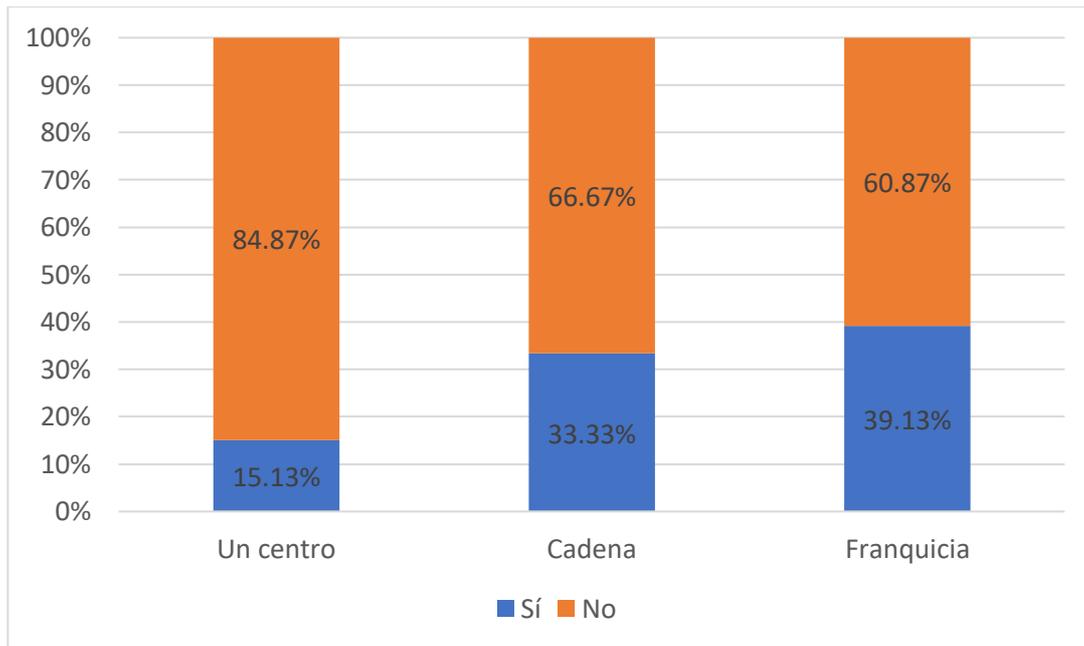


Figura 116. Hace resumen final visita, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 11,673$, $p < 0,01$.

Por lo que respecta a los resultados según la provincia donde se ubiquen los centros y clubs deportivos, los resultados muestran que se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,01$). Aunque mayoritariamente no se realiza resumen final, los centros y clubs deportivos ubicados en la provincia de Lleida son los que lo hacen en mayores ocasiones.

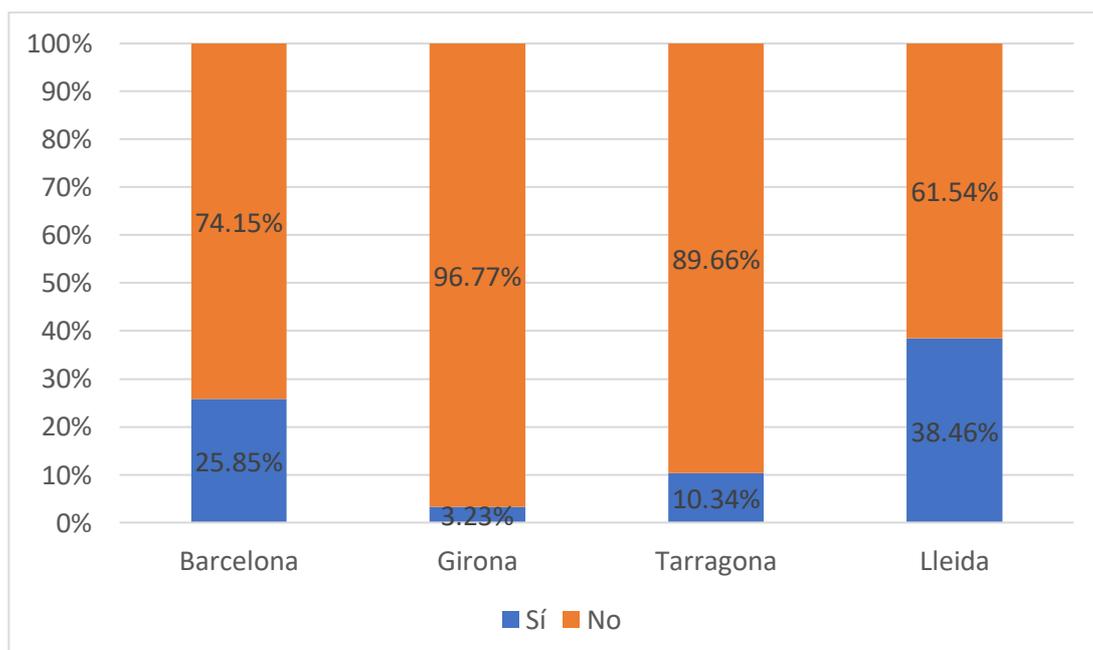


Figura 117. Hace resumen final visita, según provincia. Nota: $\chi^2(3) = 12,190$, $p < 0,01$.

Le pregunta si tiene alguna duda

Si analizamos los resultados vinculados con si los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos preguntan al cliente potencial si tiene alguna duda, los resultados son los siguientes.

En primer lugar, se observan diferencias significativas cuando analizamos los centros según su clasificación ($p < 0,001$). Los resultados muestran que solo en el caso de los CDP se realiza dicha pregunta de manera mayoritaria.

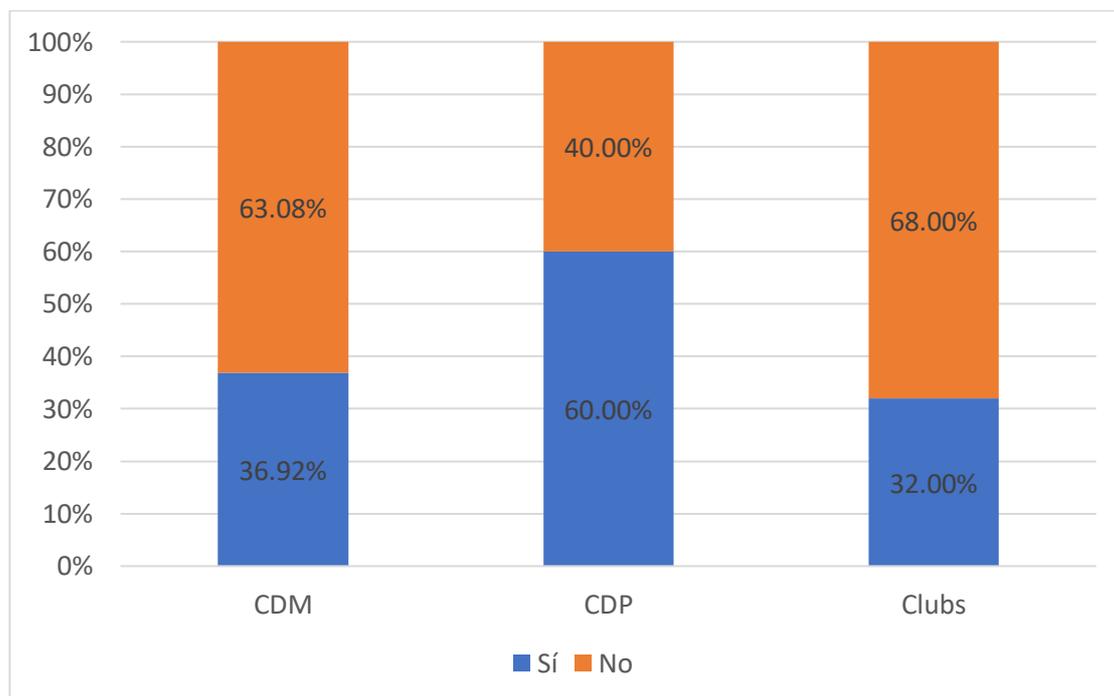


Figura 118. Pregunta si tiene alguna duda, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 14,030$; $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Si analizamos más al detalle la tipología de CDP, los resultados también muestran diferencias significativas ($p < 0,01$). Los resultados muestran la gran diferencia que se establece entre los centros *low cost* y los *premium*.

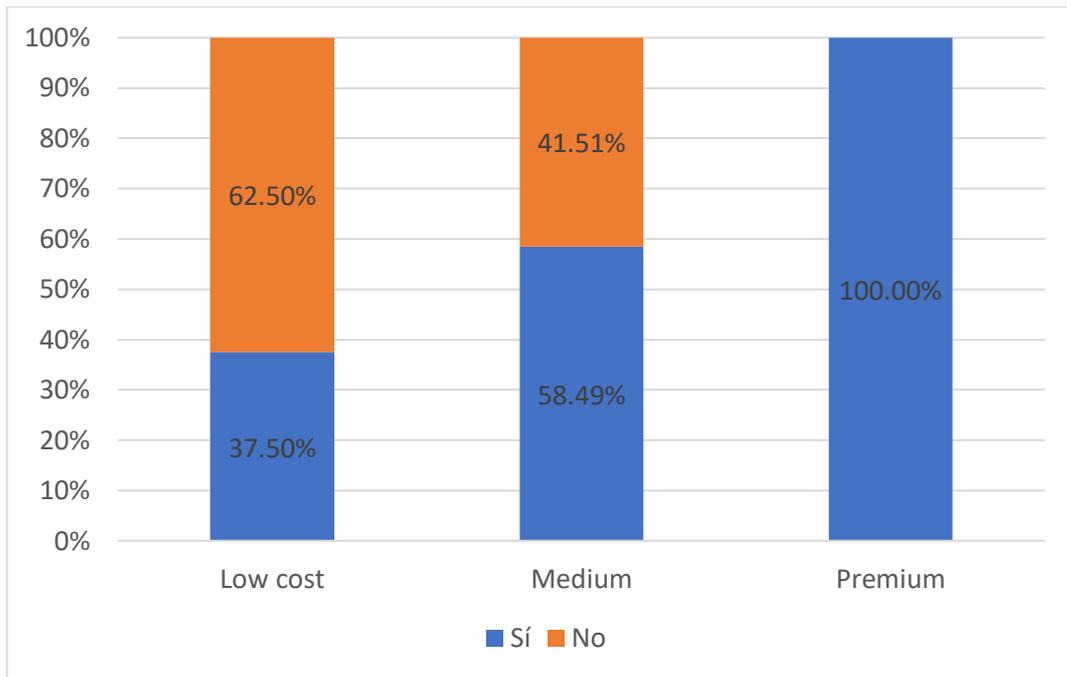


Figura 119. Pregunta si tiene alguna duda, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(2) = 10,759$, $p < 0,01$.

Según su gestión, también se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,01$). Los resultados muestran que de manera mayoritaria no se realiza dicha pregunta, excepto en el caso de los centros de gestión privada.

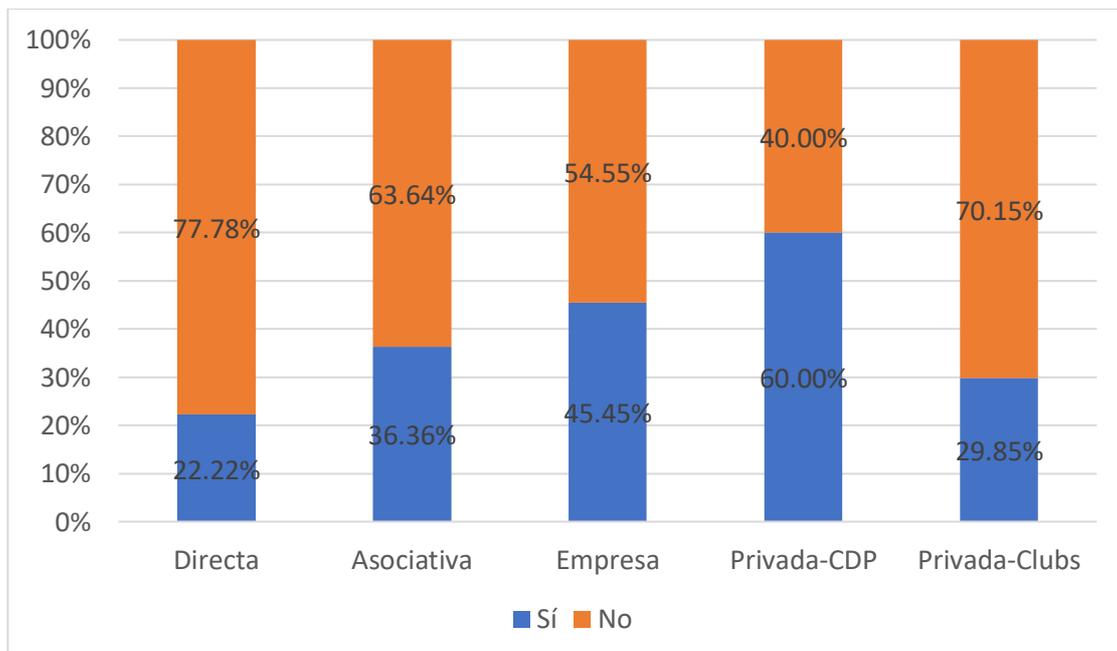


Figura 120. Pregunta si tiene alguna duda, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 17,538$, $p < 0,01$.

Finalmente, si analizamos los datos según la provincia donde se ubican los centros y clubs deportivos también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Los resultados muestran que mayoritariamente no se realiza dicha pregunta, aunque los centros y clubs deportivos de Barcelona son los que en mayores ocasiones la realizan.

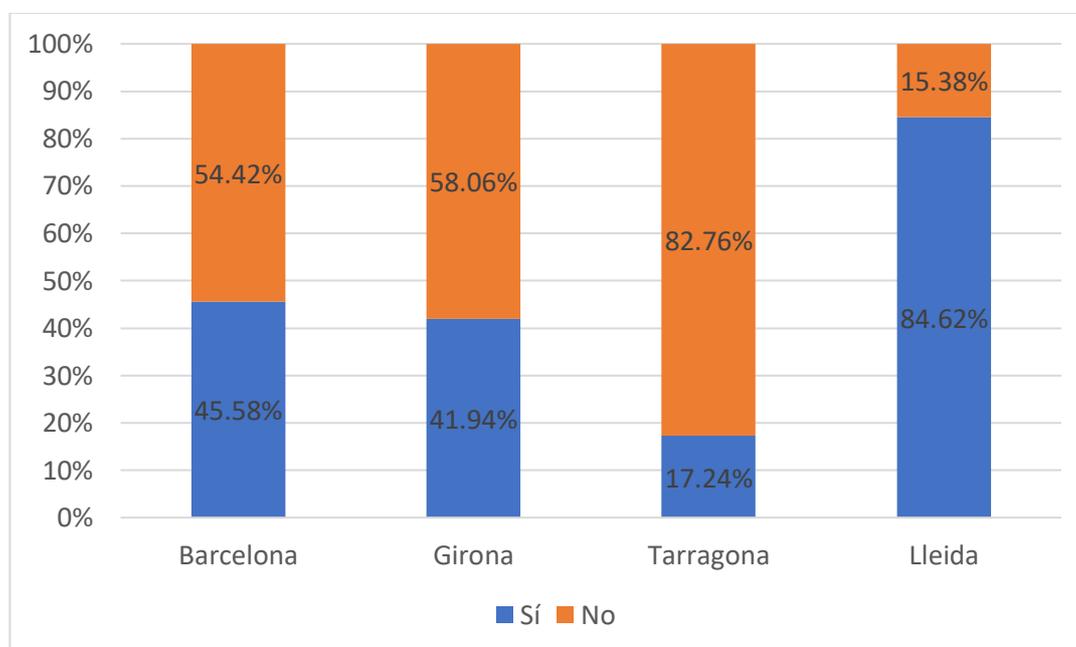


Figura 121. Pregunta si tiene alguna duda, según provincia. Nota: $\chi^2(3) = 17,353$; $p < 0,001$.

Le ofrece probar el centro

También resulta interesante analizar si antes de finalizar la visita, los/as trabajadores/as de los centros y clubs visitados ofrecen una invitación al cliente potencial para que éste pueda venir otro día y probar las instalaciones del centro en cuestión.

Los resultados muestran que de manera mayoritaria no se ofrece dicha invitación, aunque se observan diferencias significativas según la clasificación de los centros y clubs deportivos ($p < 0,001$), siendo los CDP el estrato que ofrece invitaciones en mayores ocasiones.

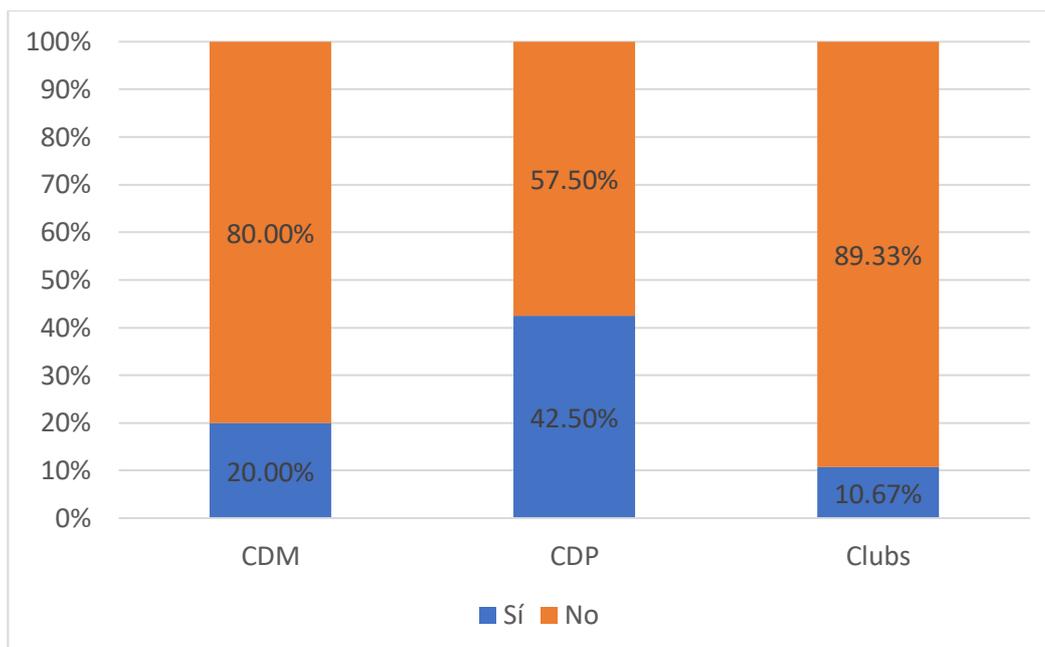


Figura 122. Ofrece invitación, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 22,151$; $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la gestión ($p < 0,001$). De entre el conjunto de los CDM, los gestionados por empresas son los que ofrecen invitaciones en mayores ocasiones, a diferencia de los gestionados por una asociación.

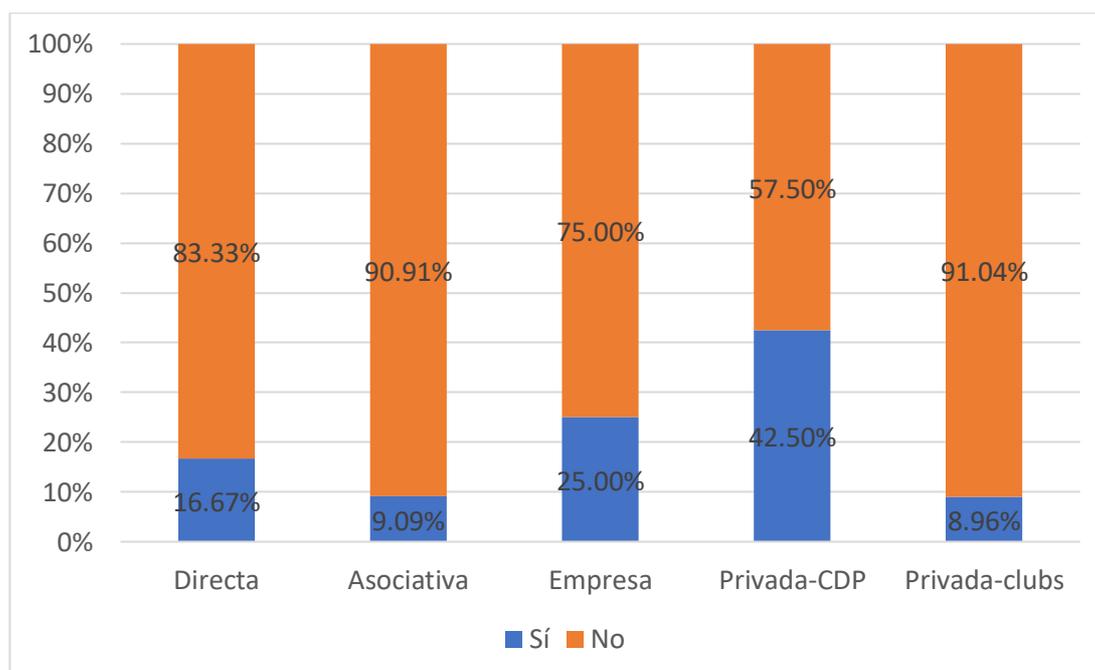


Figura 123. Ofrece invitación, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 24,417$, $p < 0,001$.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la tipología de centro ($p < 0,001$), siendo los centros franquiciados los que ofrecen invitación en la mayoría de las ocasiones.

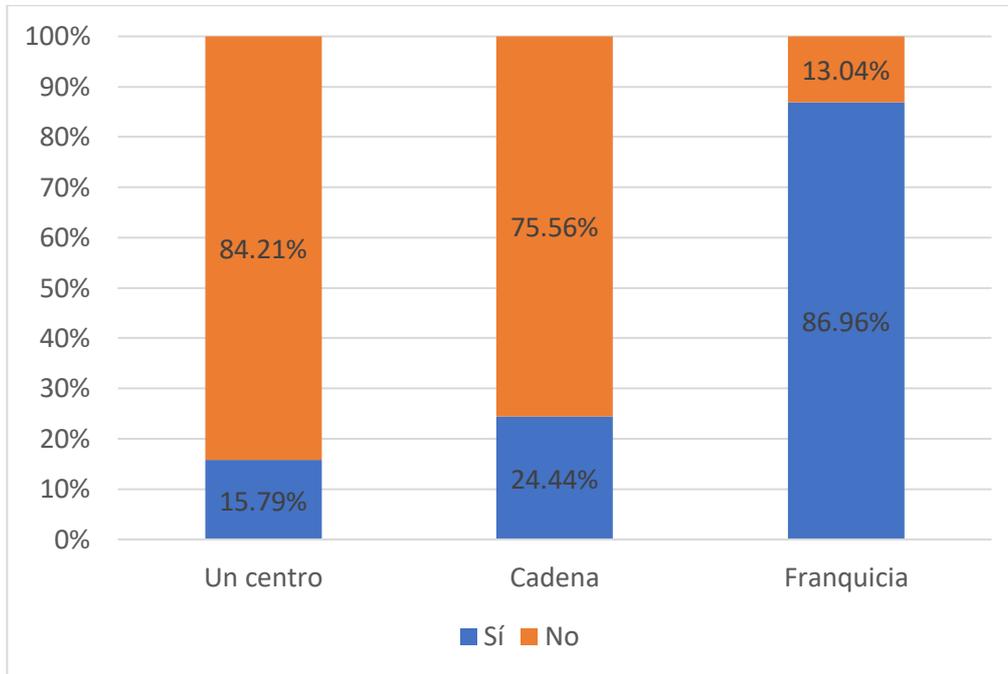


Figura 124. Ofrece invitación, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 53,971$, $p < 0,001$.

Según la provincia donde se ubican los centros y clubs deportivos también se observan diferencias significativas ($p < 0,05$), siendo la provincia de Barcelona la que ofrece invitaciones en mayores ocasiones.

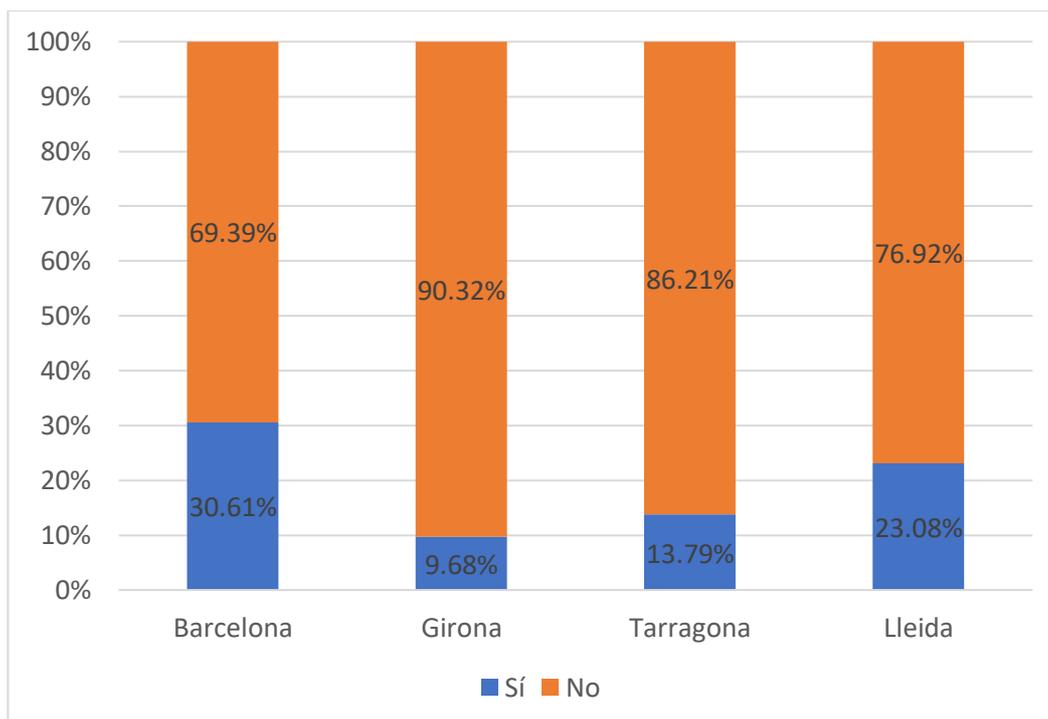


Figura 125. Ofrece invitación, según provincia. Nota: $\chi^2(3) = 8,319$; $p < 0,05$.

Intenta cerrar la venta

Cuando analizamos los centros y clubs deportivos que intentan cerrar la venta una vez se ha realizado la visita, los resultados muestran diferencias significativas según su clasificación, su gestión y su tipología.

Según su clasificación (CDM, CDP y clubs), los resultados muestran diferencias significativas ($p < 0,001$). Mayoritariamente no intentan cerrar la venta, aunque los CDP son el estrato que en mayores ocasiones lo realiza.

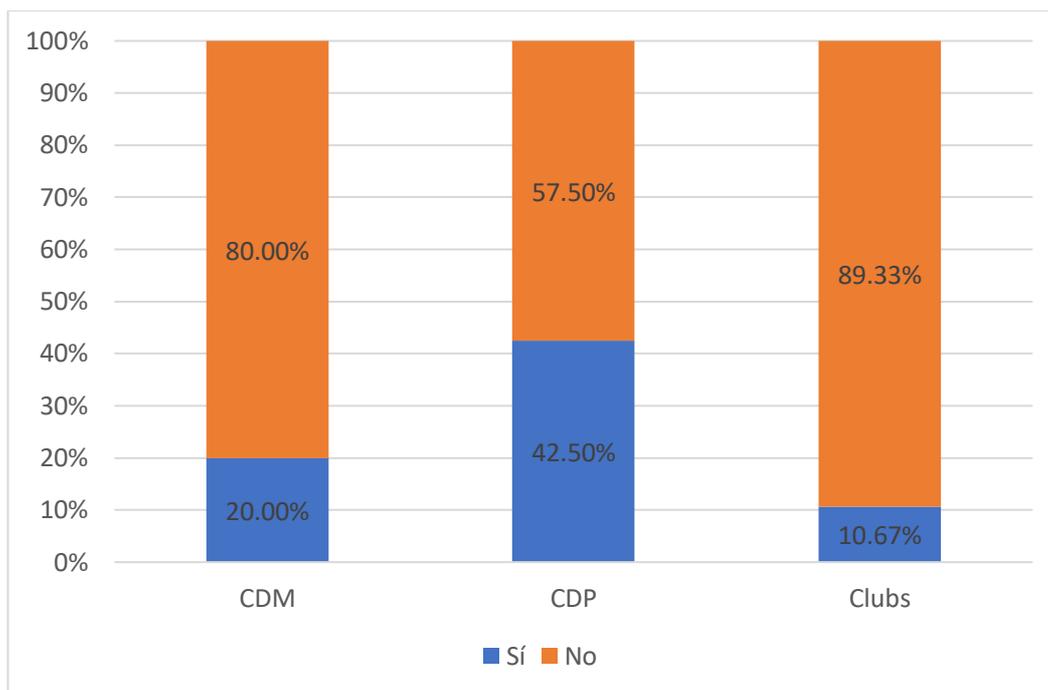


Figura 126. Intenta cerrar venta, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 29,759$; $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Según su gestión, los resultados también muestran diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,001$). Aunque mayoritariamente no se intenta cerrar venta, los resultados muestran que los centros de gestión privada son los que lo intentan en mayores ocasiones.

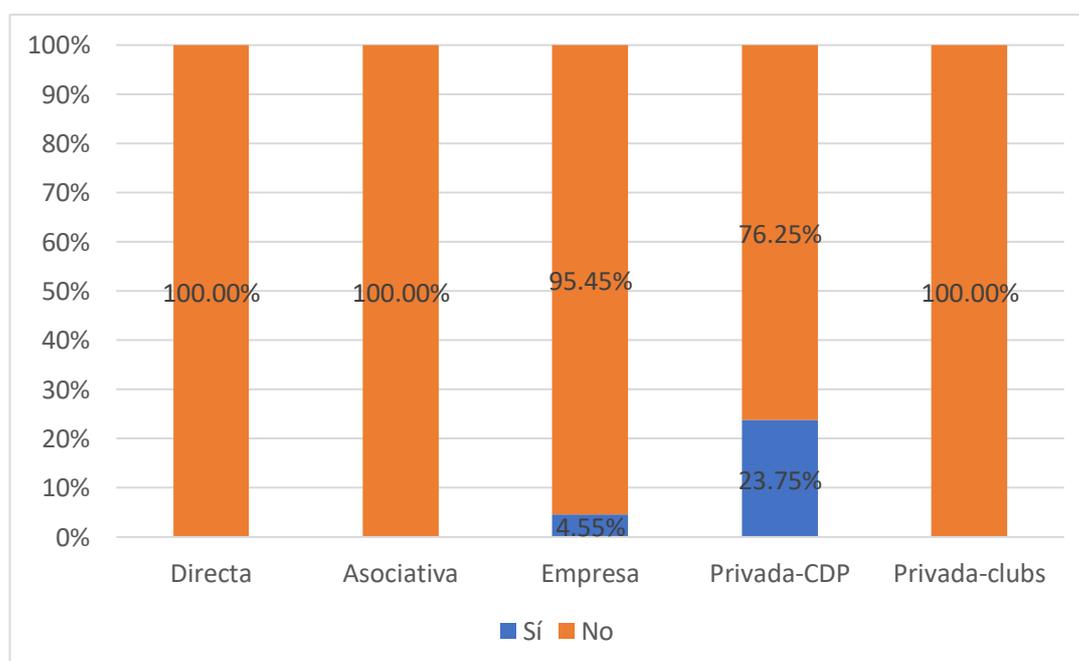


Figura 127. Intenta cerrar venta, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 30,099$, $p < 0,001$.

Finalmente, también se observan diferencias significativas según la tipología de centro o clubs deportivos ($p < 0,001$). Aunque mayoritariamente no se intente cerrar la venta, los centros franquiciados son los que lo realizan en mayores ocasiones.

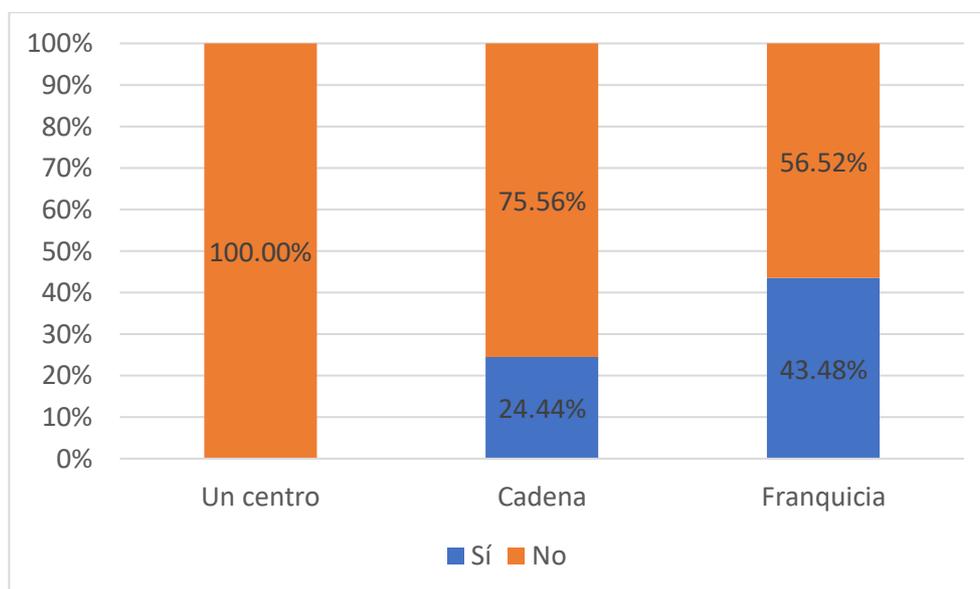


Figura 128. Intenta cerrar venta, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 58,281$, $p = p < 0,001$.

Tiempo total de atención

Otro elemento relevante es el tiempo de atención dedicado al cliente potencial. Se observan diferencias significativas ($p < 0,001$) entre los estratos CDM, CDP y clubs, siendo los CDP los que dedican más tiempo de atención comercial con diferencias significativas con respecto a los clubs.

Tabla 57. Media del tiempo total de atención, según clasificación

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
CDM	65	11,877	7,13	F=8,377 p<0,001	CDP>Clubs p<0,001
CDP	80	14,100	8,59		
Clubs	75	9,137	6,66		
Total	220	11,751	7,79		

Nota: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

También se observan diferencias significativas entre los diferentes grupos de CDP ($p < 0,001$). Los resultados muestran que los *premium* son los que presentan una media más alta con respecto al resto, observándose diferencias significativas entre todos los grupos.

Tabla 58. Media del tiempo total de atención, según tipologías de CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Low cost	16	7,13	6,15	F=12,236 p<0,001	Premium>Low cost p<0,001; Premium> Medium p<0,05; Medium>Low cost p<0,01
Medium	53	14,66	7,91		
Premium	11	21,55	7,76		
Total	80	14,10	8,59		

Del mismo modo, se observan diferencias significativas según la gestión ($p < 0,01$). Tal y como acabamos de ver, los CDP son los que muestran una media más alta, seguido de los centros gestionados por una empresa. Los resultados también exponen que se observan diferencias entre los grupos privados-CDP y los privados-clubs.

Tabla 59. Media del tiempo total de atención, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	18	8,89	6,28	F=4,068 p<0,01	Privada- CDP>Privada-Clubs p<0,01
Asociativa	11	9,46	7,06		
Empresa	44	12,32	7,39		
Privada- CDP	80	14,10	8,59		
Privada- clubs	67	9,72	6,79		
Total	220	11,75	7,79		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Si analizamos los centros y clubs deportivos según su tipología (un centro, cadena o franquicia) también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Tal y como se muestra

en la tabla 60, los centros cadena son los que dedican más tiempo de atención comercial. Los resultados también exponen que se observan diferencias entre los centros únicos y los centros cadena, así como también con los centros franquiciados.

Tabla 60. Media del tiempo total de atención, según tipologías CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Un centro	152	10,36	6,67	F=8,426 p<0,001	Cadena>Un centro p<0,001; Franquicia>Un centro p<0,05
Cadena	45	15,04	7,87		
Franquicia	23	14,52	11,50		
Total	220	11,75	7,79		

Finalmente, también se observan diferencias significativas según la provincia donde se ubiquen los centros y clubs deportivos ($p<0,05$), siendo Barcelona la provincia que presentan una media más alta y la que muestra diferencias significativas con respecto a Tarragona.

Tabla 61. Media del tiempo total de atención, según provincias

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Barcelona	147	12,74	8,38	F=3,285 p<0,05	Barcelona>Tarragona p<0,05
Girona	31	9,74	4,89		
Tarragona	29	8,52	6,31		
Lleida	13	12,54	7,36		
Total	220	11,75	7,79		

Número de preguntas totales que le han realizado

Otro elemento importante a analizar son las preguntas totales que los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos realizan durante la visita. Los resultados muestran que hay

diferencias significativas entre los CDM, CDP y clubs ($p < 0,001$), y que son los CDP los que muestran una media más alta y diferencias significativas con los otros dos estratos.

Tabla 62. Media número preguntas realizadas, según clasificación

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
CDM	65	3,38	2,64	F=18,848 p<0,001	CDP>CDM p<0,001; CDP>Clubs p<0,001
CDP	80	5,45	4,49		
Clubs	75	2,29	1,87		
Total	220	3,76	3,51		

Nota: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Entrando más al detalle de los CDP, también se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,01$), siendo los *premium* los centros que realizan, con diferencia, más preguntas. Los resultados también indican que existen diferencias significativas entre los centros *low cost* y los *médiums*, así como también los centros *low cost* y los *premium*.

Tabla 63. Media número preguntas realizadas, según tipologías de CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Low cost	16	2,44	2,25	F=6,180 p<0,01	Premium>Low cost p<0,01; Medium>Low cost p<0,05
Medium	53	5,85	4,81		
Premium	11	7,91	3,08		
Total	80	5,45	4,49		

Si analizamos el número de preguntas totales realizadas según el tipo de gestión de los centros también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Del conjunto de los CDM, los gestionados por una empresa, a diferencias de los de gestión directa, son los que presentan una media de número de preguntas realizadas más alta.

Tabla 64. Media número preguntas realizadas, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	18	2,06	2,10	F=10,696 p<0,001	Privada- CDP>Directa p<0,001; Privada- CDP>Asociativa p<0,05; Privada- CDP>Privada- clubs p<0,001
Asociativa	11	2,27	1,62		
Empresa	44	3,98	2,73		
Privada- CDP	80	5,45	4,49		
Privada- clubs	67	2,31	1,89		
Total	220	3,76	3,51		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Los resultados también exponen que hay diferencias significativas según la tipología de centros ($p<0,001$), siendo los centros cadena los que presentan una media más alta. También se puede observar que hay diferencias significativas entre los centros únicos y los centros cadena y entre los centros únicos y los franquiciados.

Tabla 65. Media número preguntas realizadas, según tipología

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Un centro	152	2,93	2,86	F=15,877 p<0,001	Cadena>Un centro p<0,001; Franquicia>Un centro p<0,01
Cadena	45	5,69	3,86		
Franquicia	23	5,52	4,52		
Total	220	3,76	3,51		

Los resultados también manifiestan diferencias significativas según la provincia donde se ubican los centros y clubs deportivos ($p<0,05$). Así pues, los centros y clubs ubicados en la provincia de Barcelona presentan una media más alta en cuanto al número de preguntas realizadas se refiere y muestran diferencias significativas con la provincia de Tarragona.

Tabla 66. Media número preguntas realizadas, según provincias

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Barcelona	147	4,25	3,88	F=3,265 p<0,05	Barcelona>Tarragona p<0,05
Girona	31	2,68	1,94		
Tarragona	29	2,52	2,76		
Lleida	13	3,62	2,22		
Total	220	3,76	3,51		

Cómo se anota la información

Otra variable a destacar es cómo se anota la información solicitada en el momento de la recogida de datos personales del cliente potencial. Aunque de manera mayoritaria no se anota la información, los CDP son el estrato que en mayores ocasiones lo hace ($p<0,001$).

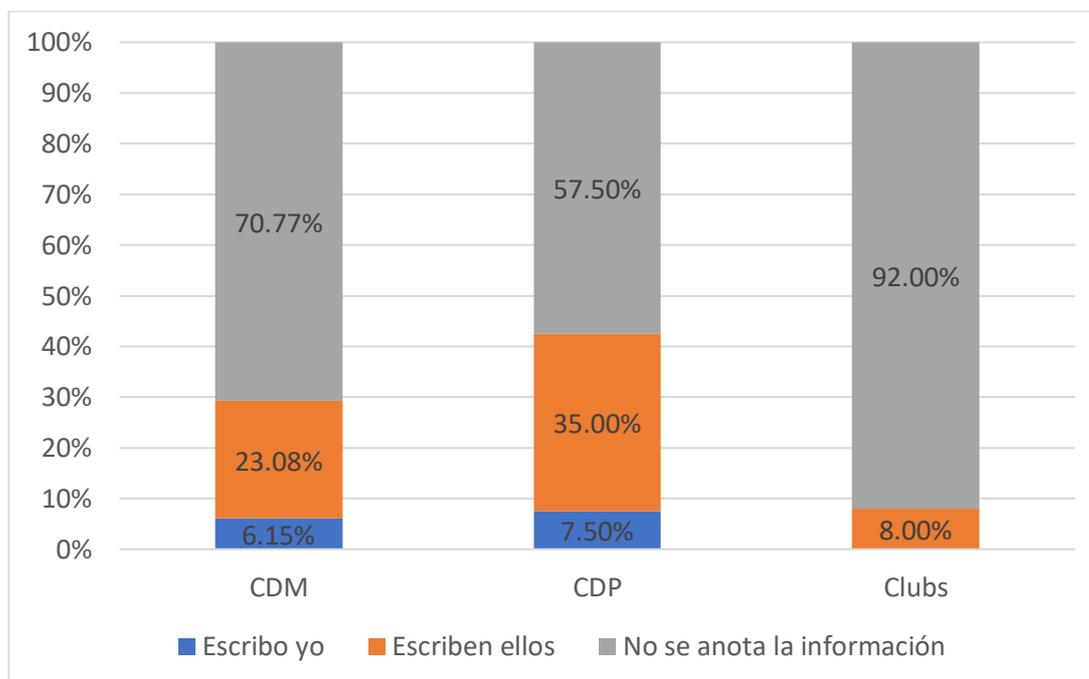


Figura 129. Como se anota la información, según clasificación. Nota: $\chi^2(4) = 24,381$; $p<0,001$; Nota 2: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Entrando más al detalle de los CDP, se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,01$), siendo los centros *premium* los que anotan la información en mayores ocasiones.

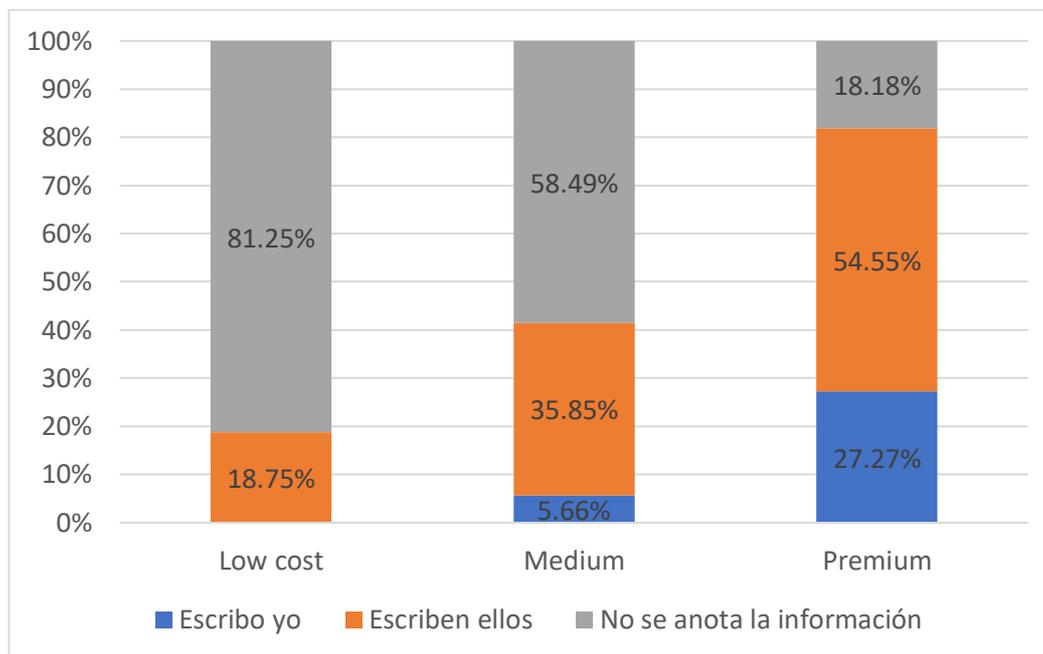


Figura 130. Como se anota la información, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(4) = 14,128$; $p < 0,01$.

Tal y como se muestra en la figura 131, también se observan diferencias significativas según su gestión ($p < 0,001$).

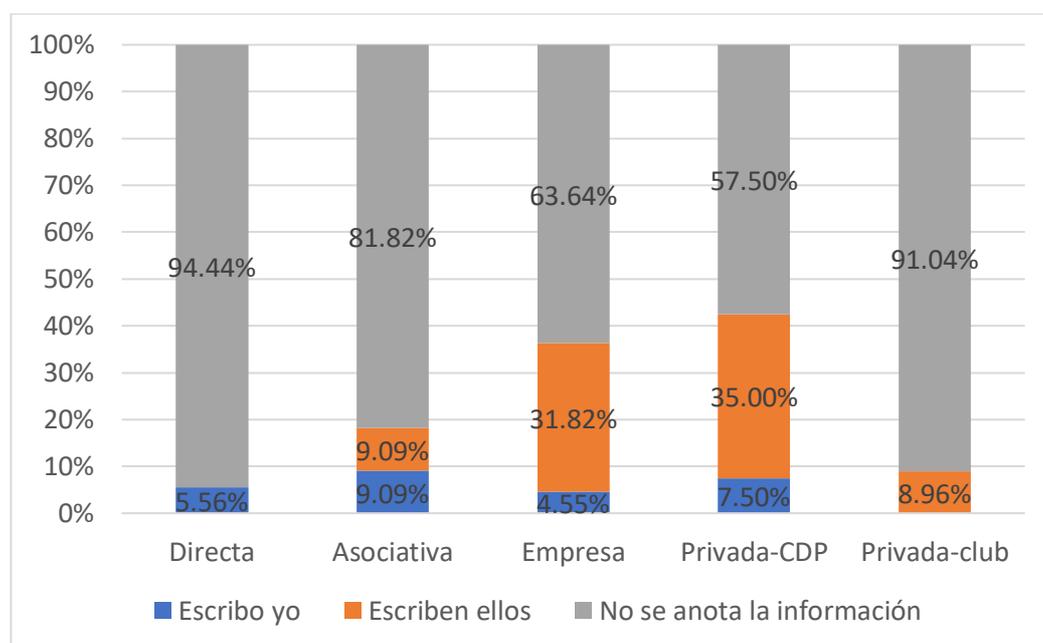


Figura 131. Como se anota la información, según gestión. Nota: $\chi^2(8) = 30,324$; $p < 0,001$.

Los resultados también exponen que se establecen diferencias significativas entre las diferentes tipologías de centros y clubs deportivos ($p < 0,001$), siendo los centros cadena los que presentan un mayor porcentaje de casos en los que los centros y clubs deportivos anotan la información.

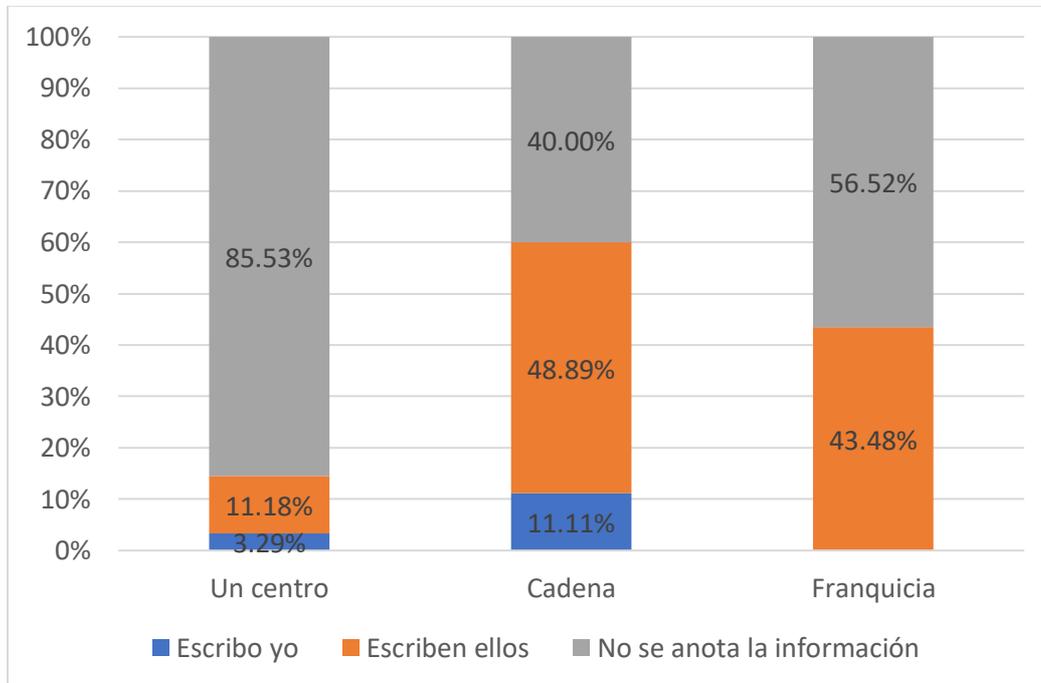


Figura 132. Como se anota la información, según tipología. Nota: $\chi^2(4) = 43,996$, $p < 0,001$.

Si analizamos los centros y clubs según su ubicación también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$). Los resultados muestran que los centros situados en la ciudad de Barcelona son los que anotan la información en mayores ocasiones. Por el contrario, el resto de municipios, en su gran mayoría, no lo hacen.

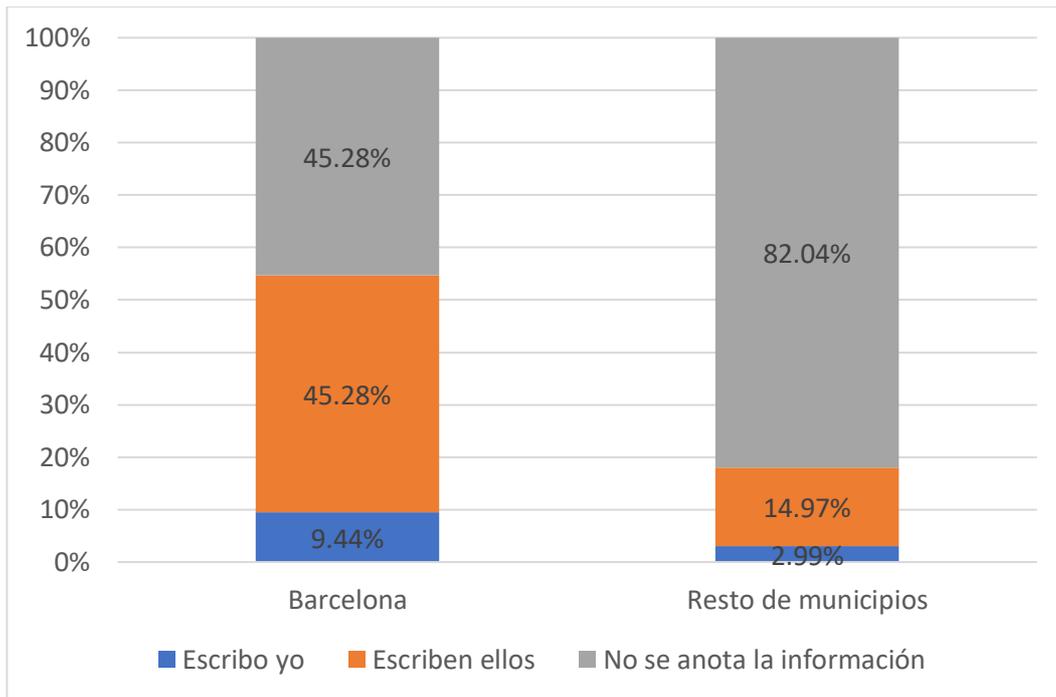


Figura 133. Como se anota la información, según municipios. Nota: $\chi^2(2) = 27,695$, $p < 0,001$.

Qué le entregan

A destacar igualmente la documentación con información de los centros y clubs deportivos que éstos entregan antes de finalizar la visita.

Tal y como muestran los resultados, de manera mayoritaria, se hace entrega de dicha documentación. Con resultados significativos ($p < 0,001$) los resultados exponen que los CDM siempre entregan documentación, seguido de los clubs y, finalmente, de los CDP.

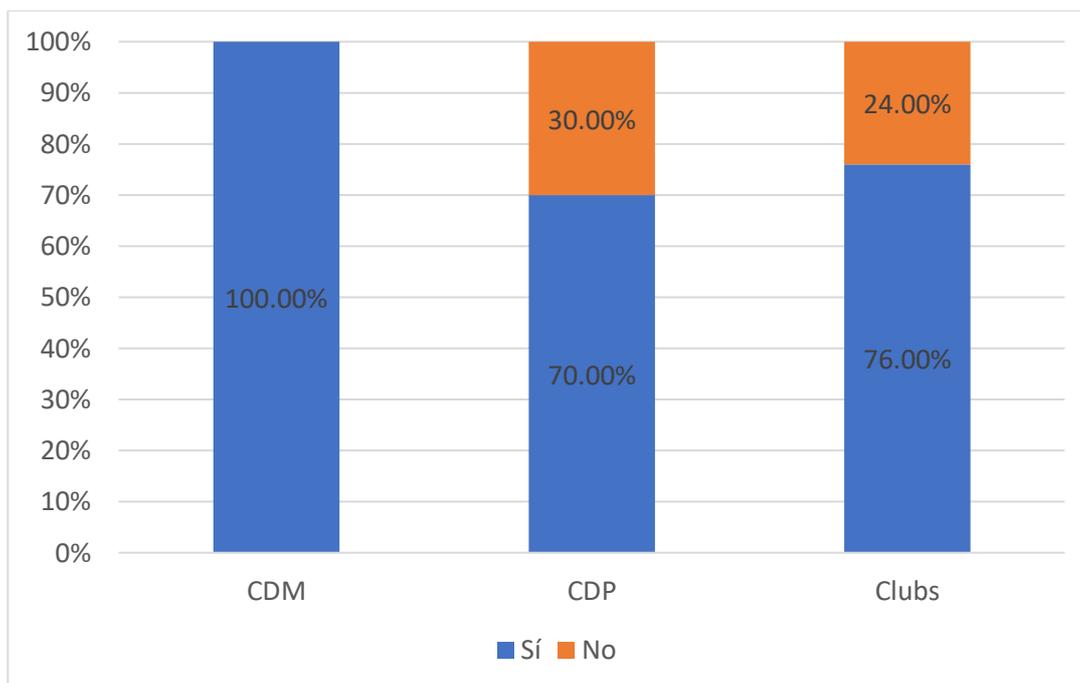


Figura 134. Qué entregan, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 22,671$; $p < 0,001$; Nota 2: CDM significa Centros Deportivos Municipales y CDP significa Centros Deportivos Privados.

Entrando más al detalle de los CDP, los resultados significativos ($p < 0,01$) muestran que los CDP *premium* siempre entregan algún tipo de documentación. Sin embargo, los CDP *low cost* son los que en menores ocasiones lo hacen.

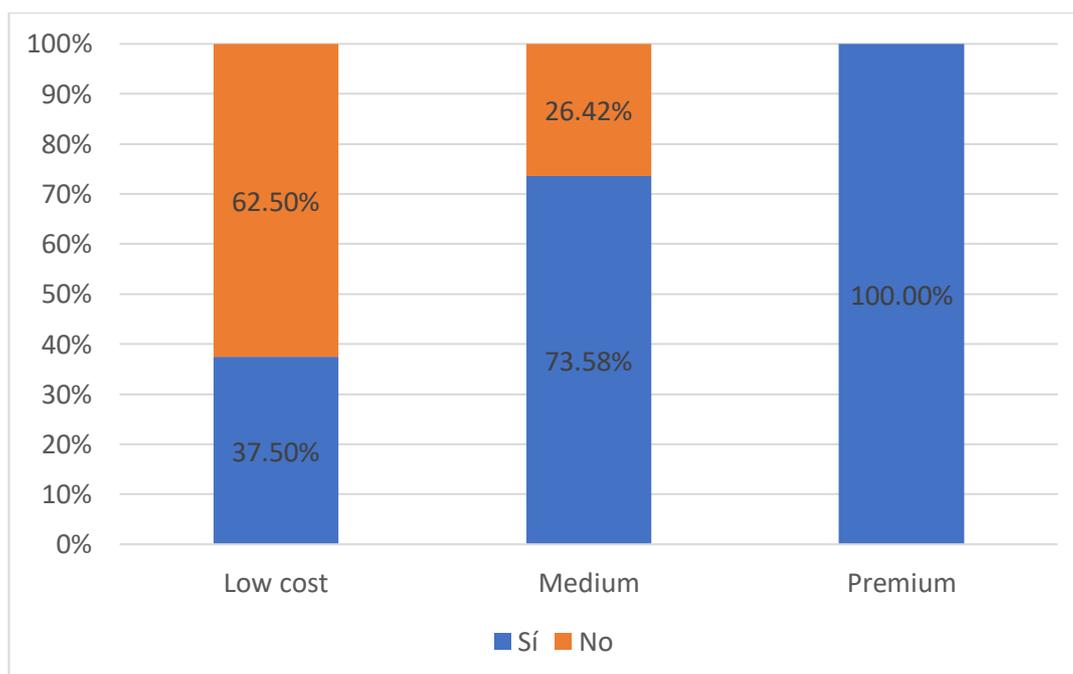


Figura 135. Qué entregan, según tipologías de CDP. Nota: $\chi^2(2) = 13,086$; $p < 0,01$.

Los resultados también muestran diferencias significativas según la tipología ($p < 0,001$). Tal y como se observa en la figura 136, los centros cadena son los que entregan algún tipo de documentación en mayores ocasiones.

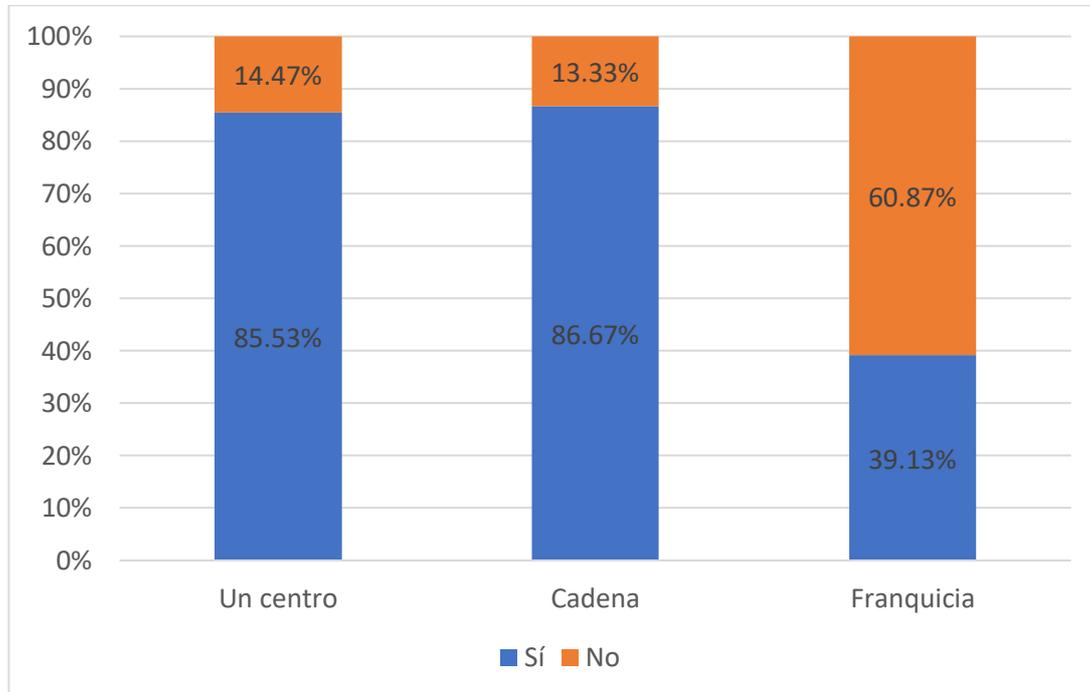


Figura 136. Qué entregan, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 29,054$, $p < 0,001$.

Post-contacto

Se analiza aquí si los centros y clubs deportivos realizan o no post-contacto con los clientes potenciales una vez éstos han visitado las instalaciones.

Según la clasificación, se observan diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,05$), siendo los CDP los que realizan post-contacto en mayores ocasiones.

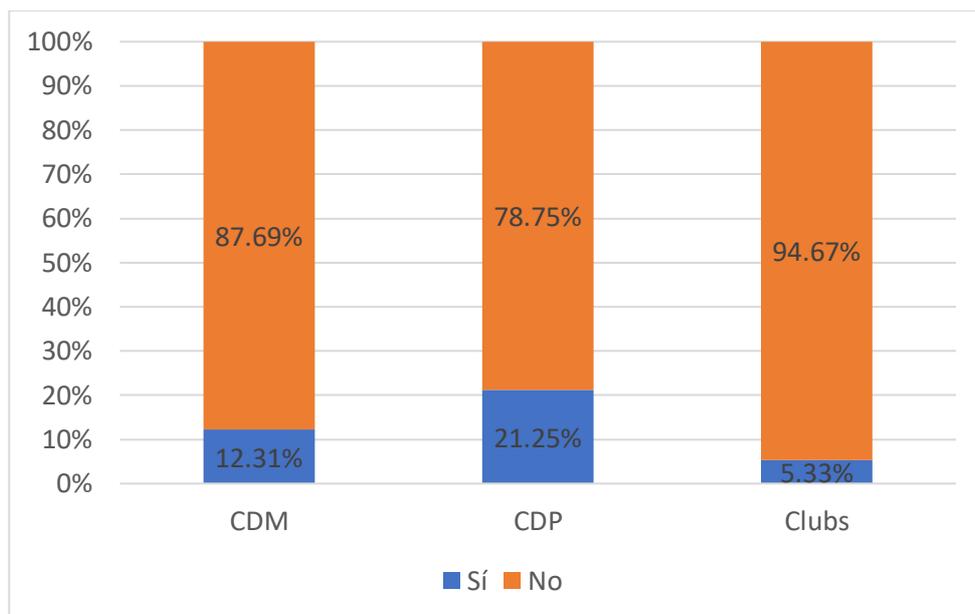


Figura 137. Realizan post-contacto, según clasificación. Nota: $\chi^2(2) = 8,631, p < 0,05$; Nota 2: CDM significa Centros Deportivos Municipales y CDP significa Centros Deportivos Privados.

Los resultados también son significativos cuando analizamos los centros y clubs deportivos según su gestión ($p < 0,05$). Tal y como se observa en la figura 138, de entre los centros gestionados de manera pública, los centros gestionados por una empresa son los que presentan mayor porcentaje de post-contacto. Sin embargo, los de gestión directa en ningún caso lo realizan.

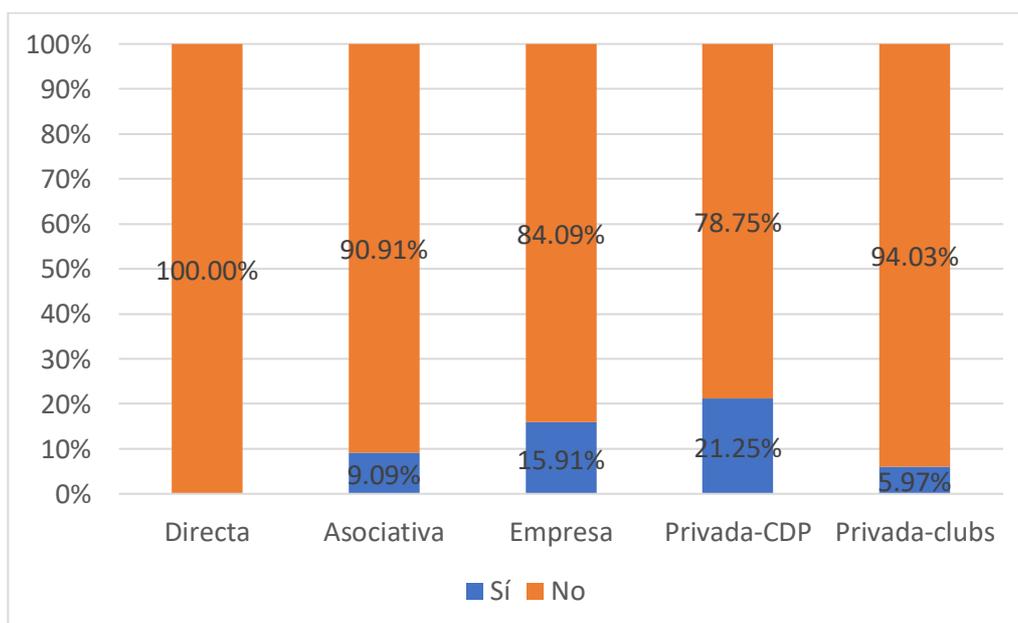


Figura 138. Realizan post-contacto, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 10,775, p < 0,05$.

Según su tipología (un centro, cadena o franquicia) también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$), siendo los centros cadena los que realizan post-contacto en mayores ocasiones.

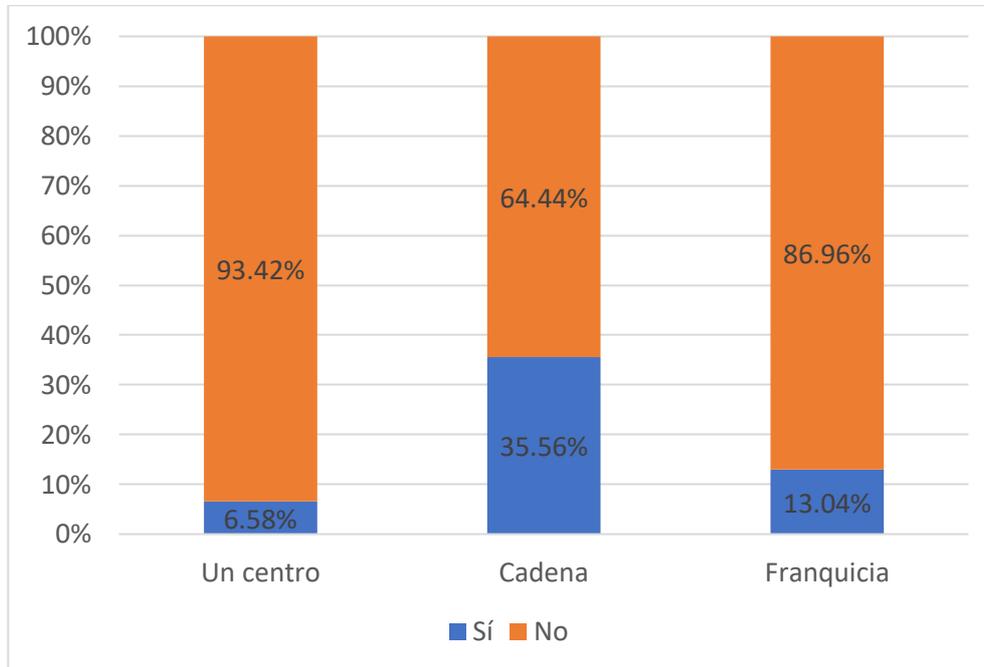


Figura 139. Realizan post-contacto, según tipología. Nota: $\chi^2(2) = 25,475$, $p < 0,001$.

También se observan diferencias significativas por provincias ($p < 0,05$). Así pues, aunque mayoritariamente no se lleva a cabo post-contacto, los centros y clubs situados en la provincia de Girona, seguido de los situados en la provincia de Barcelona son los que realizan post-contacto en mayores ocasiones.

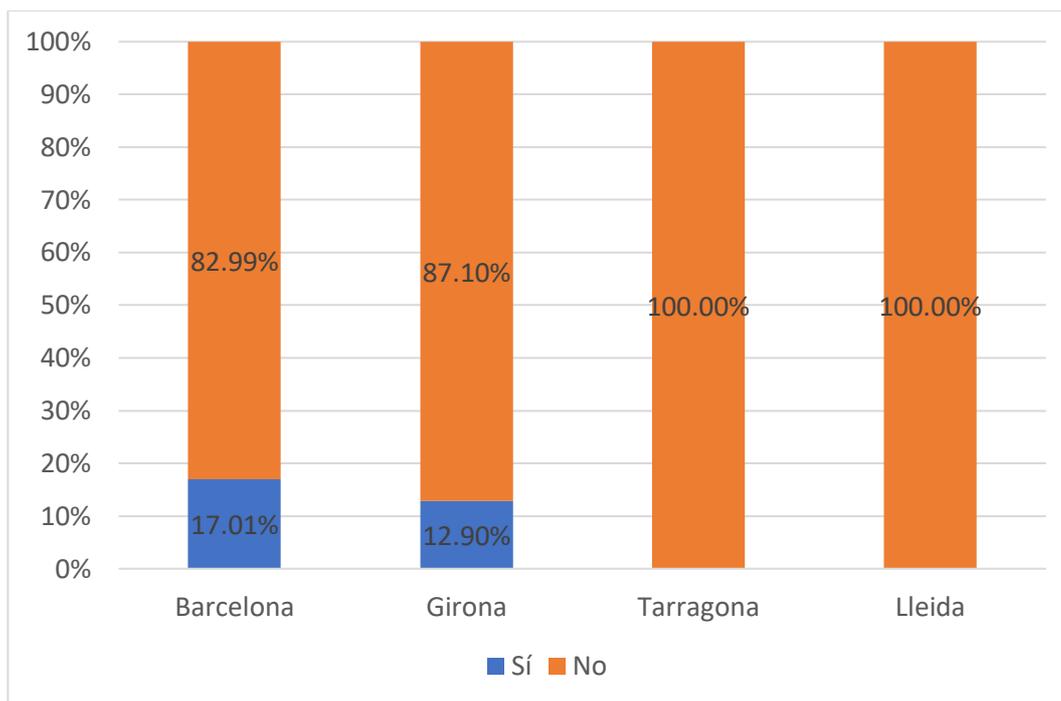


Figura 140. Realizan post-contacto, según provincia. Nota: $\chi^2(3) = 8,258$, $p < 0,05$.

Hipótesis 3: Los centros deportivos privados tienen un precio medio mayor que los centros deportivos municipales y los clubs.

Con el fin de dar respuesta a la hipótesis número tres de la investigación, a continuación, se analizan comparativamente aquellas variables dependientes vinculadas con el concepto de *precio* de las cuotas de los centros y clubs deportivos en función de su clasificación (CDM, CDP y clubs) y de su gestión (directa, indirecta-asociativa, indirecta-empresa, privada-CDP y privada-clubs).

Las variables dependientes vinculadas con el concepto de los precios de las cuotas son el precio de la cuota universal, el número de segmentación de precios, el número total de cuotas existentes, el precio de la matrícula, los descuentos y, finalmente, las promociones.

Precio cuota universal

Por lo que respecta a la primera variable, la media del precio de la cuota universal según su gestión se puede observar que existen diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,001$). Tal y como se observa en la tabla 67, los clubs son el estrato que presenta una media de cuota

universal más elevada. Sin embargo, los CDM de gestión directa son los que presentan una media más baja y los CDP presentan una media de precio similar a los CDM de gestión asociativa y a los gestionados por una empresa. También se observa que los clubs son el estrato que presenta diferencias significativas con el resto de grupos.

Tabla 67. Media precio cuota universal, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	18	38,62	11,98	F=12,202 p<0,001	Privada-clubs>Directa p<0,001; Privada-clubs>Asociativa p<0,05; Privada-clubs>Empresa p<0,001; Privada-clubs>Privada-CDP p<0,001
Asociativa	11	49,04	11,41		
Empresa	44	44,48	9,82		
Privada-CDP	80	48,88	21,88		
Privada-clubs	67	78,08	50,46		
Total	220	56,06	34,61		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Analizando con más detalle los CDP, se observa que existen diferencias significativas entre los grupos ($p<0,001$). Los resultados muestran que los centros *premium* son el estrato que presenta una media de cuota universal más elevada, más incluso que los clubs. Por el contrario, los *low cost* son los que presentan una media más baja.

Tabla 68. Media precio cuota universal, según tipología

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Low cost	25	24,24	3,39	F=112,402 p<0,001	LC<Medium p<0,001; LC<Premium p<0,001; Premium>Medium p<0,001
Medium	137	45,05	6,82		
Premium	58	95,79	46,31		
Total	220	56,06	34,61		

Número de segmentación de precios

Los resultados muestran diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,001$), siendo los CDM de gestión directa los que presentan mayor número de criterio de segmentación de precios y los CDP los que menor media presentan. En cuanto a las diferencias entre los grupos, se observan diferencias significativas entre los CDM de gestión directa y los CDP y clubs, así como también entre los CDM gestionados por empresa y los CDP y los clubs.

Tabla 69. Media número criterios segmentación precios, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	18	4,39	1,94	F=21,807 p<0,001	Directa>Privada-CDP p<0,001; Directa>Privada-clubs p<0,001; Empresa>Privada-CDP p<0,001; Empresa>Privada-clubs p<0,001
Asociativa	11	3,27	1,49		
Empresa	44	3,91	1,51		
Privada-CDP	80	2,28	1,09		
Privada-clubs	67	2,34	0,96		
Total	220	2,85	1,48		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Número total de cuotas existentes

Si analizamos el número total de cuotas existentes según la clasificación de los centros y clubs deportivos también se observan diferencias significativas ($p < 0,001$), siendo los CDM de gestión directa, seguido de los CDP, los grupos que presentan una media más alta. Los resultados también muestran que se establecen diferencias significativas entre los CDP y los CDM de gestión directa y los CDP gestionados por una empresa, así como también entre los clubs y los CDM de gestión directa y los CDP gestionados por una empresa.

Tabla 70. Media número total cuotas existentes, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	18	12,11	7,29	F=15,165 p<0,001	Directa>Privada-CDP p<0,001; Directa>Privada-clubs p<0,001; Empresa>Privada-CDP p<0,001; Empresa>Privada-clubs p<0,001
Asociativa	11	8,36	7,51		
Empresa	44	10,14	5,86		
Privada-CDP	80	4,65	3,54		
Privada-clubs	67	5,57	4,55		
Total	220	6,82	5,57		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Precio matrícula

En cuanto al precio de la matrícula se refiere, los resultados no son significativos (ns). Sin embargo, éstos muestran que, la media del precio de matrícula más elevado corresponde a los clubs, mientras que la media más baja se encuentra asociada a los CDM de gestión directa. Éstos últimos, son a su vez, los que presentan una media más baja en comparación al resto de centros de titularidad municipal (Directa: 36,71€; Asociativa: 46,49€; Empresa: 51,17€; Privada-CDP: 68,52€; Privada-clubs: 1.125,51€).

Descuentos

En este caso se valora si los centros y clubs deportivos presentan descuentos en el precio de sus cuotas. Los resultados muestran diferencias significativas entre los distintos grupos según su gestión (p<0,001). Los CDM de gestión directa siempre presentan algún tipo de descuento, seguido de los CDM gestionados por una empresa. Sin embargo, los clubs son los que menos descuentos presentan.

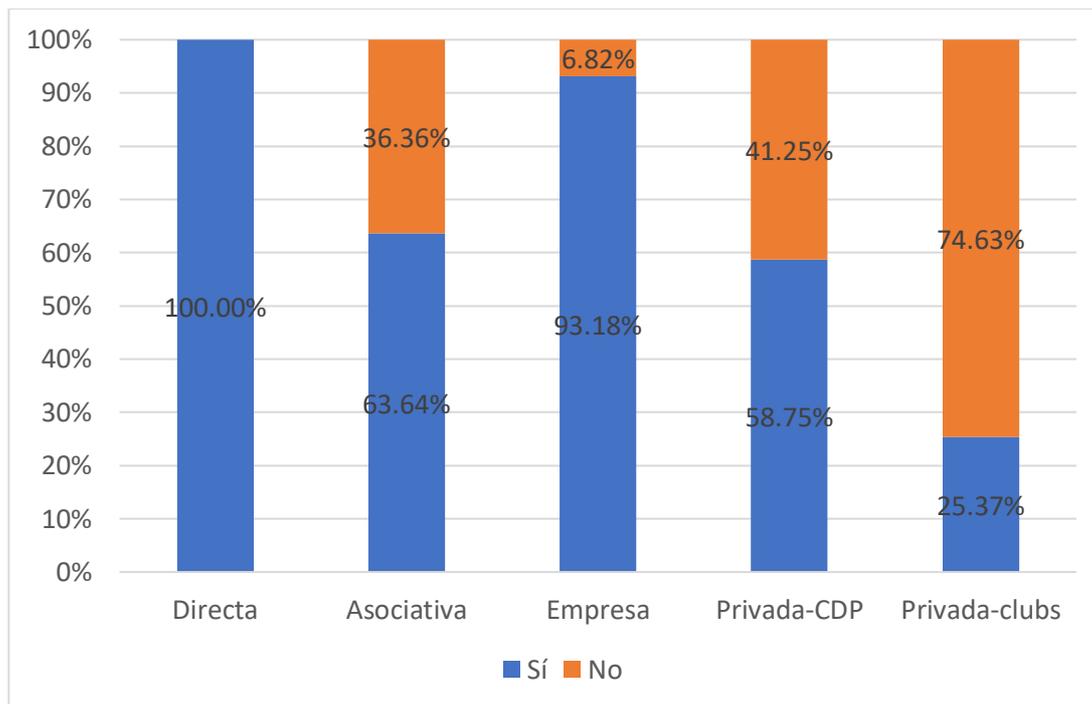


Figura 141. Ofrecen descuentos, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 65,224$, $p < 0,001$.

Promociones

Si analizamos las promociones que realizan los centros y clubs deportivos también podemos observar diferencias significativas ($p < 0,001$). Tal y como se expone en la figura 142, los CDM gestionados por una empresa, seguido de los CDP gestionados de manera privada, son los estratos que presentan promociones en mayores ocasiones. Sin embargo, los clubs son los que con menor frecuencia lo hacen.

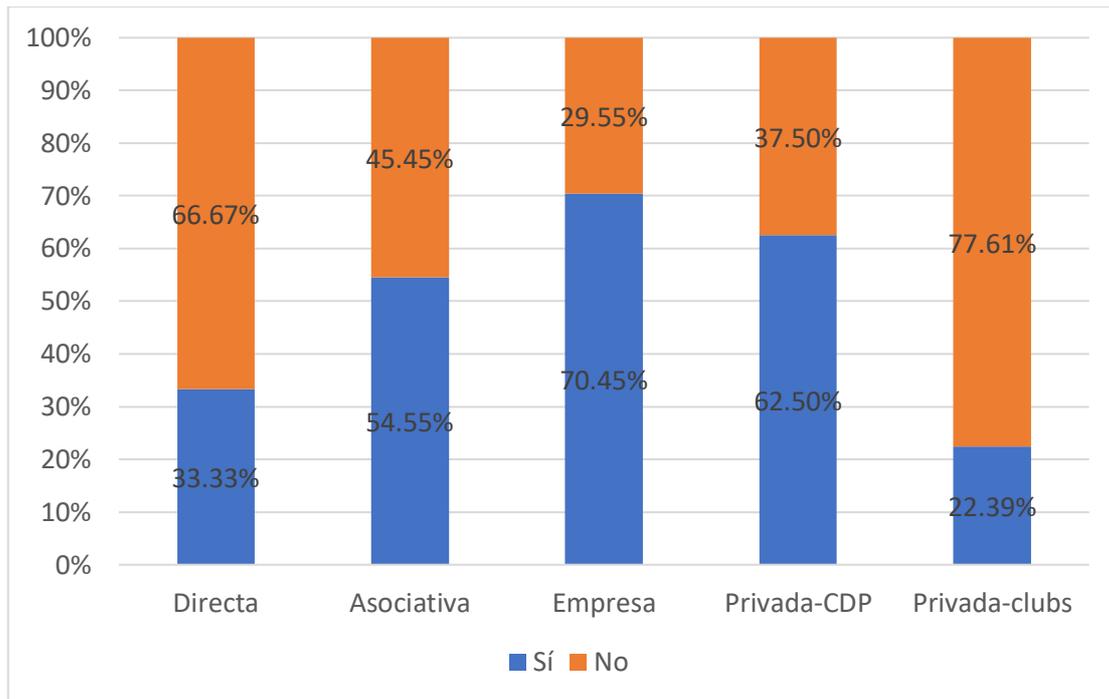


Figura 142. Ofrecen promociones, según gestión. Nota: $\chi^2(4) = 34,826$, $p < 0,001$.

Hipótesis 4: Los centros deportivos privados son los centros de toda Catalunya que presentan mayor actividad en las redes sociales

Con el fin de dar respuesta a la hipótesis número cuatro de la investigación, a continuación, se analizan comparativamente aquellas variables dependientes vinculadas con el concepto de mayor actividad en las redes sociales de los centros y clubs deportivos, en función de su clasificación (CDM, CDP y clubs).

El concepto de mayor actividad en las redes sociales hace referencia a la combinación de dos elementos. Por un lado, al uso que los centros y clubs deportivos hacen de sus redes sociales y, por otro, a la *interacción* que sus usuarios generan en ellas. El primer elemento contempla las variables dependientes siguientes: número de redes sociales, número de seguidores y número de publicaciones durante la última semana. El segundo elemento incluye las variables siguientes: número de *likes*, número de comentarios y número de veces compartido el último post publicado.

Para dar respuesta a la hipótesis planteada se ha creado un sistema de medias ponderadas con valores comprendidos entre el 0 y el 10, en el que se contemplan todas las

variables dependientes acabadas de comentar (número de redes sociales, número de seguidores, número de actualizaciones, *likes* último post, comentarios últimos post y veces compartido último post).

A continuación, y con el objetivo de poder comparar los valores obtenidos de cada una de las variables, se han tipificado dichos valores en una única dimensión obteniendo, así, un valor final. Dicho valor final se ha utilizado como elemento de referencia para los siguientes análisis, los cuales dan respuesta a la hipótesis planteada.

En primer lugar, si comparamos la media ponderada según la propiedad de los centros y clubs deportivos se puede observar que los centros de propiedad privada presentan una media superior que los centros de propiedad pública ($p < 0,001$).

Tabla 71. Media ponderada actividad redes sociales, según propiedad

	N	Media	p
Pública	73	0,82	
Privada	147	1,41	$p < 0,001$
Total	220	1,12	

Si lo comparamos en función de la clasificación, se observa que los CDP presentan una media superior que el resto de grupos ($p < 0,001$).

Tabla 72. Media ponderada actividad redes sociales, según clasificación

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
CDM	65	0,88	0,64		
CDP	80	1,59	0,98	$F=15,968$	$CDP > Clubs$ $p < 0,001$;
Clubs	75	1,09	0,68	$p < 0,001$	$CDP > CDM$ $p < 0,001$
Total	220	1,21	0,85		

Nota: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

Entrando más al detalle, dentro de los CDP, los centros *premium* son los que presentan mayor actividad. Sin embargo, se observa que no son los *low cost* los que presentan menor actividad, sino los médiums ($p<0,01$).

Tabla 73. Media ponderada actividad redes sociales, según tipologías de CDP

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Low cost	16	1,90	1,27	F=6,708 p<0,01	Premium>Medium p<0,01
Medium	49	1,30	0,74		
Premium	15	2,21	1,02		
Total	80	1,59	0,98		

Si analizamos con más detalle los CDM, podemos observar que, pese a los que son el grupo que presenta menor actividad en las redes sociales, los centros gestionados por una empresa son los que mayor representatividad presentan ($p<0,001$).

Tabla 74. Media ponderada actividad redes sociales, según gestión

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Directa	18	0,33	0,40	F=12,060 p<0,001	Empresa>Directa p<0,01; Privada-CDP>Directa p<0,001; Privada-clubs>Directa p<0,001
Asociativa	11	0,95	0,56		
Empresa	44	0,99	0,64		
Privada-CDP	80	1,59	0,98		
Privada-clubs	67	1,18	0,66		
Total	220	1,21	0,85		

Nota: *Privada-CDP* significa *Privada-Centros Deportivos Privados*.

Según la tipología, a diferencia de los centros únicos, los centros franquiciados son los que presentan mayor actividad ($p<0,01$).

Tabla 75. Media ponderada actividad redes sociales, según tipología

	N	Media	Desviación típica	ANOVA	Comparación de Tukey
Un centro	152	1,02	0,67	F=15,643 p<0,01	Cadena>Un centro p<0,01; Franquicia>Un centro p<0,01
Cadena	45	1,58	0,97		
Franquicia	23	1,80	1,13		
Total	220	1,21	0,85		

Cuando analizamos la actividad de las redes sociales en función de la provincia donde se ubican los centros y clubs deportivos no se observan diferencias significativas (ns). Sin embargo, los resultados muestran que los centros y clubs ubicados en la provincia de Barcelona, a diferencia de los ubicados en Tarragona, son los que presentan una media más elevada (Barcelona: 1,30; Girona: 1,15; Lleida: 0,97; Tarragona: 0,96).

Finalmente, si comparamos Barcelona ciudad con el resto de municipios, se observa que los centros y club ubicados en el municipio de Barcelona son los que presentan una media superior (p<0,01).

Tabla 76. Media ponderada actividad redes sociales, según municipios

	N	Media	Desviación típica	p
Barcelona ciudad	53	1,64	0,91	p<0,01
Resto de municipios	167	1,08	0,78	
Total	220	1,36	0,85	

Por otro lado, si analizamos individualmente las variables vinculadas con la actividad e interacción de las redes sociales según la propiedad de los centros y clubs deportivos (CDM, CDP y clubs), los resultados exponen que, a excepción de las variables número de redes sociales y número de *likes* últimos post, no se observan diferencias significativas entre ellas (ns). Sin embargo, resulta interesante mostrar el comportamiento general de los resultados

obtenidos. En la tabla 77, se puede observar que los CDP son el estrato que presenta mayor número de redes sociales, mayor número de seguidores, mayor número de *posts* en la última semana, así como más *likes*, comentarios y veces compartido ha obtenido el último post publicado. Por el contrario, los CDM, a excepción del número de seguidores, son los que presentan resultados más bajos.

Tabla 77. Clasificación actividad redes sociales, según clasificación

	Número redes sociales	Número de seguidores	Número actualizaciones	Número <i>likes</i> último post	Número comentarios último <i>post</i>	Número veces compartido último <i>post</i>
CDM	3	2	3	3	3	3
CDP	1	1	1	1	1	1
Clubs	2	3	2	2	2	2

Nota: CDM significa *Centros Deportivos Municipales* y CDP significa *Centros Deportivos Privados*.

4.3. Propuesta de modelos de regresión

A continuación, se muestran los modelos explicativos de la valoración general y de la atención recibida en los centros y clubs visitados. Dichos resultados dan respuesta al tercer objetivo de la presente investigación.

4.3.1. Modelo explicativo de la impresión general

De acuerdo con las diferentes dimensiones y variables del proyecto de investigación, consideramos importante poder proponer un modelo explicativo de lo que un cliente potencial (en este caso el observador principal) valora de esa organización deportiva ya sea un centro deportivo privado, un centro deportivo municipal o un club deportivo.

Para dicho objetivo, se propuso una regresión múltiple con el método *stepwise* (paso a paso) donde la variable dependiente es la impresión general del evaluador del estudio. Como es bien sabido, el método *stepwise* propone la inclusión progresiva de las diferentes variables independientes. El gran número de variables independientes se simplificó en las diferentes dimensiones del estudio con el análisis de componentes principales para las variables

cuantitativas o correspondencia múltiple para variables cualitativas o incluso un método mixto.

Los resultados de este análisis nos aportan la inclusión de cuatro variables con un resultado final explicativo del 63,85%. En consecuencia, el modelo es capaz de explicar el 63,85% de la impresión general de las de los centros y clubs visitados.

Tabla 78. Coeficiente de determinación del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,780 ^a	0,608	0,606	0,892
2	0,788 ^b	0,621	0,617	0,879
3	0,796 ^c	0,633	0,628	0,867
4	0,799 ^d	0,638	0,632	0,862

El orden de aparición de las diferentes dimensiones es la que se presenta a continuación:

1. Indicador de las características del centro
2. Indicador de la accesibilidad a las instalaciones
3. Indicador de los espacios complementarios
4. Indicador de los precios

En consecuencia, las dimensiones que no entrarían en el modelo serían:

- Indicador de los espacios convencionales
- Indicador de los espacios singulares
- Indicador previo de la atención comercial
- Indicador de los servicios
- Indicador realizan post-contacto
- Indicador de la página web
- Indicador de las redes sociales

Tal y como se puede observar en la tabla 79, las cuatro variables que entran en el modelo presentan resultados significativos en el análisis ANOVA.

Tabla 79. Nivel de significación de las variables del modelo

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	268,619	1	268,619	337,925	0,000 ^b
	Residuo	173,290	218	0,795		
	Total	441,909	219			
2	Regresión	274,212	2	137,106	177,415	0,000 ^c
	Residuo	167,697	217	0,773		
	Total	441,909	219			
3	Regresión	279,653	3	93,218	124,094	0,000 ^d
	Residuo	162,256	216	0,751		
	Total	441,909	219			
4	Regresión	282,147	4	70,537	94,925	0,000 ^e
	Residuo	159,762	215	0,743		
	Total	441,909	219			

La primera variable que entra en el modelo es el valor normalizado del indicador es las características del centro. Sólo este indicador explica el 60,79% de la variabilidad de la impresión general de manera que tan solo quedaría por exponer un 39,21%. Como se comentaba anteriormente, el modelo llega a explicar el 63,85%, lo cual podría parecer un gran porcentaje, pero al mismo tiempo es un margen suficiente para establecer diferencias entre centros más allá de las características físicas de las propias instalaciones deportivas.

Consecuentemente, el modelo final sería:

$$y = 1,055 a + 0,139 b + 0,199 c + 0,124 d + 7,136$$

dónde:

y= impresión general del centro deportivo

a= indicador características del centro deportivo

b= indicador de la accesibilidad del centro

c= indicador espacios complementarios

d= indicador de precios

Tabla 80. Coeficientes del modelo de regresión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad		
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF	
1	(Constante)	7,136	0,060					
	Zscore: Indicador características	1,108	0,060	0,780	118,722	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	7,136	0,059		120,408	0,000		
	Zscore: Indicador características	1,096	0,060	0,771	18,397	0,000	0,995	1,005
	Zscore: Indicador accesibilidad al centro	0,160	,060	0,113	2,690	0,008	0,995	1,005
3	(Constante)	7,136	0,058		122,128	0,000		
	Zscore: Indicador características	1,070	0,059	0,753	17,995	0,000	0,970	1,031
	Zscore: Indicador accesibilidad al centro	0,183	0,059	0,129	3,081	0,002	0,975	1,026
	Indicador espacios complementarios	0,161	0,060	0,113	2,691	0,008	0,959	1,043
4	(Constante)	7,136	0,058		122,792	0,000		
	Zscore: Indicador características	1,055	0,060	0,743	17,662	0,000	0,951	1,052
	Zscore: Indicador accesibilidad al centro	0,139	0,064	0,098	2,190	0,030	0,839	1,192
	Indicador espacios complementarios	0,199	0,063	0,140	3,162	0,002	0,852	1,173
	Zscore: Indicador Precios	0,124	0,068	0,087	1,832	0,068	0,742	1,347

4.3.2. Modelo explicativo de la valoración de la atención comercial

Del mismo modo que con el primer modelo, se propone una regresión múltiple con el método *stepwise* (paso a paso) donde, en este caso, la variable dependiente es la valoración de la atención comercial. Al igual que en el caso anterior, el número de variables independientes se simplificó en las diferentes dimensiones del estudio con el análisis de componentes principales para las variables cuantitativas o correspondencia múltiple para variables cualitativas o incluso un método mixto.

Los resultados de este análisis nos aportan la inclusión de tres variables con un resultado final explicativo del 40,13%. En consecuencia, el modelo es capaz de explicar el 40,13% de la atención comercial de las organizaciones deportivas visitadas.

Tabla 81. Coeficiente de determinación del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,528 ^a	0,279	0,275	1,079
2	0,621 ^b	0,386	0,380	0,998
3	0,633 ^c	0,401	0,393	0,988

El orden de aparición de las diferentes dimensiones es la que se presenta a continuación:

1. Indicador de las características del centro
2. Indicador de la atención comercial
3. Indicador servicios

En consecuencia, las dimensiones que no entrarían en el modelo serían:

- Indicador de la accesibilidad del centro
- Indicador de los espacios convencionales
- Indicador de los espacios singulares
- Indicador de los espacios complementarios
- Indicador post-contacto

- Indicador precios
- Indicador página web
- Indicador redes sociales

Tal y como se puede observar en la tabla 82, las tres variables que entran en el modelo presentan resultados significativos en el análisis ANOVA.

Tabla 82. Nivel de significación de las variables del modelo

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	98,018	1	98,018	84,186	0,000 ^b
	Residuo	253,818	218	1,164		
	Total	351,836	219			
2	Regresión	135,803	2	67,901	68,205	0,000 ^c
	Residuo	216,034	217	0,996		
	Total	351,836	219			
3	Regresión	141,190	3	47,063	48,260	0,000 ^d
	Residuo	210,646	216	0,975		
	Total	351,836	219			

Consecuentemente, el modelo final sería:

$$y = 0,497 a + 0,401 b + 0,167 c + 7,027$$

dónde:

y= valoración de la atención comercial

a= indicador características del centro deportivo

b= indicador de la atención comercial

c= indicador servicios

Tabla 83. Coeficiente del modelo de regresión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	7,027	0,073				
	Zscore: Indicador características	0,669	0,073	0,528	96,597	0,000	1,000
2	(Constante)	7,027	0,067				
	Zscore: Indicador características	0,530	0,071	0,418	104,464	0,000	0,900
	Zscore: Indicador atención comercial	0,438	0,071	0,346	7,460	0,000	1,112
3	(Constante)	7,027	0,067				
	Zscore: Indicador características	0,497	0,072	0,392	105,548	0,000	0,865
	Zscore: Indicador atención comercial	0,401	0,072	0,317	6,925	0,000	1,157
	Zscore: Indicador servicios	0,167	0,071	0,132	5,572	0,020	1,166
							1,130

4.4. Valoraciones de los agentes del sector

A continuación, se presenta las valoraciones que los agentes han manifestado acerca de la importancia de las distintas dimensiones relacionadas con la política comercial de los centros y clubs deportivos.

Para tal fin, a través de la plataforma *Survey Monkey*, se creó un cuestionario basado en las distintas dimensiones y variables de la plantilla, divididas en dos partes diferenciadas. Una primera, en la que se debía ordenar por orden de importancia las siguientes dimensiones: 1) la conexión del transporte con la instalación deportiva; 2) las instalaciones y servicios, el momento de entrada al centro deportivo y momento previo a que le atiendan; 3) la imagen

de la persona que le atiende; 4) la interacción del trabajador/a con el cliente potencial; 5) las cuotas y promociones para los abonados/as; 6) las sensaciones físicas que produce la instalación al cliente potencial; 7) el post-contacto; 8) la usabilidad de la página web, y 9) el contenido e interacción de las redes sociales del centro deportivo.

Una segunda, en la que se debía ordenar por orden de importancia las diferentes variables que componían cada una de las dimensiones mencionadas. Es decir, por ejemplo, de la primera dimensión (la conexión del transporte con la instalación deportiva), se debía ordenar por orden de importancia las siguientes variables: el número de conexiones que tiene la instalación con transporte público, la distancia (m) desde la parada más cercana del transporte público a la instalación y la existencia de parking público y privado para los usuarios del centro deportivo. En el Anexo 9 se puede encontrar el cuestionario completo.

Una vez creado el cuestionario, se seleccionó una muestra dirigida de 20 gestores/as, 20 técnicos/as y 25 usuarios/as para que respondieran dicho cuestionario, pensando lo que, desde su punto de vista, creían que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo. De todas las personas a las que se le envió dicho cuestionario, respondieron un total de 10, 13 y 21 personas, respectivamente.

Una vez se obtuvieron las respuestas, se procedió a la depuración de la base de datos. A continuación, estos se analizaron con el programa estadístico SPSS® v.18. Puesto que la muestra era pequeña se utilizó el test de Krushall-Wallis que es la prueba no paramétrica al test ANOVA para datos no pareados. Es un test que utiliza la comparación de rangos para contrastar la hipótesis.

De acuerdo a la hipótesis nula de que los tres grupos opinaban de la misma manera respecto a las diferentes dimensiones y variables de estudio esta se confirmó, puesto que no se encontraron diferencias significativas entre los mismos. De hecho, estos resultados se confirmaron tanto en la primera como en la segunda parte del cuestionario.

De este modo, se decidió tomar como referencia el promedio de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios de cada una de las variables. A continuación, se asignó una puntuación en función del promedio obtenido previamente. A mayor promedio, menor importancia y, por lo tanto, menor puntuación. Por el contrario, a menor promedio, mayor importancia y mayor puntuación. Así pues, por ejemplo, la dimensión *instalaciones y servicios*

que se ofrecen es la que obtuvo un promedio más bajo, lo que significaba que era la dimensión más importante en comparación al resto de dimensiones y, por lo tanto, se le asignó la primera posición. En cambio, la dimensión *el contenido e interacción de las redes sociales* es la que obtuvo un promedio más alto, lo que significaba que era la dimensión con menor importancia y, por lo tanto, se le asignó la última posición con respecto al resto de dimensiones. Este sistema de puntuación tenía como objetivo facilitar la comprensión del valor de cada una de las dimensiones, así como también de cada una de las variables.

Entrando al detalle de la primera parte del cuestionario, tal y como se observa en la tabla 84, los resultados muestran que los agentes consideran que, la dimensión que más valora un cliente potencial para abonarse un centro o club deportivo, son las instalaciones y servicios que se ofrecen, seguido de las cuotas y promociones para los abonados/as y las sensaciones físicas que produce la instalación al cliente potencial. Por el contrario, la categoría que menor relevancia tiene es el contenido e interacción de las redes sociales del centro deportivo.

Tal y como se ha comentado anteriormente, pese a que no se observan diferencias significativas entre los resultados de los gestores, técnicos y usuarios (ns), se considera importante poner de manifiesto las diferencias que se observan entre ellos. Así pues, los gestores creen que las cuotas y promociones para los abonados/as son lo que los clientes potenciales valoran más. Por el contrario, el momento previo a que le atiendan es el que consideran que tiene menos valor para los clientes potenciales. Por otro lado, los técnicos consideran que las instalaciones y servicios que se ofrecen son lo que más valoran los clientes potenciales, a diferencia del contenido e interacción de las redes sociales del centro deportivo. Finalmente, los usuarios consideran que las instalaciones y servicios que se ofrecen son también lo que más valoran, pero, sin embargo, el post-contacto es lo que los usuarios creen que los clientes potenciales valoran menos.

Tabla 84. Media puntuaciones agentes, según dimensiones

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Las instalaciones y servicios que se ofrecen	3,80	2,77	2,29	2,77	0,992	1	18,21%
Las cuotas y promociones para los abonados/as	3,60	3,31	3,81	3,61	0,760	2	13,98%
Las sensaciones físicas que produce la instalación al cliente potencial (limpieza, olor etc.)	4,90	4,08	5,29	4,84	0,527	3	10,43%
La interacción del trabajador/a con el cliente potencial (tiempo dedicado, preguntas que le realiza durante la visita, etc.)	5,50	5,00	4,67	4,95	0,613	4	10,19%
La conexión del transporte con la instalación deportiva (número de conexiones con el transporte público, distancia (m) de las paradas, etc.)	4,90	6,31	5,43	5,57	0,589	5	9,07%

El momento previo a que le atiendan, momento de entrada al centro deportivo (personas en recepción, tiempo espera antes de que le atiendan, etc.)	6,90	6,23	5,62	6,09	0,217	6	8,29%
El impacto de la persona que le atiende (uniforme, distintivo con su nombre, realiza visita, etc.)	6,40	6,23	6,43	6,36	0,896	7	7,94%
La usabilidad de la página web (alta on-line, noticias, información práctica del centro deportivo, etc.)	5,70	7,23	6,62	6,59	0,764	8	7,66%
El contacto con el cliente potencial después de la visita (post-contacto)	6,70	5,85	7,62	6,89	0,172	9	7,33%
El contenido e interacción de las redes sociales del centro deportivo	6,60	8,00	7,24	7,32	0,447	10	6,90%

A continuación, se examinan detalladamente cada una de las dimensiones comentadas según su orden de importancia.

En primer lugar, en relación con las instalaciones y servicios que se ofrecen, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo son sus instalaciones básicas, seguido de las complementarias.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, en los tres casos, lo que creen que más valoran los clientes potenciales son las instalaciones básicas que ofrece el centro o club deportivo y, por el contrario, lo que creen que menos valoran son sus servicios complementarios.

Tabla 85. Media puntuaciones agentes, dimensión *instalaciones y servicios*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Las instalaciones básicas que ofrece el centro deportivo (sala musculación, sala de spinning, piscina, etc.)	1,30	1,46	1,10	1,26	0,709	1	43,04%
Las instalaciones complementarias que ofrece el centro deportivo (zona de spa, solárium, zona de descanso, etc.)	2,70	2,23	2,70	2,56	0,099	2	21,13%
Los servicios básicos que ofrece el centro deportivo (entrenador personal, nutrición y dietética, etc.)	2,40	2,77	2,55	2,58	0,470	3	20,94%
Los servicios complementarios que ofrece el centro deportivo (bar/restaurante, médico, <i>amenities</i> , etc.)	3,60	3,54	3,65	3,60	0,974	4	15,00%

En segundo lugar, en relación con las cuotas y promociones para los abonados/as, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo son los servicios incluidos en la cuota y lo que menos el precio de la matrícula.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, en los tres casos, lo que creen que más valoran los clientes potenciales son los servicios incluidos en la cuota. Sin embargo, cuando analizamos lo que menos creen que valoran los clientes potenciales, los gestores apuestan por el precio de la matrícula, los técnicos por los descuentos y promociones de las cuotas y los usuarios por la segmentación de los precios de las cuotas de los abonados/as.

Tabla 86. Media puntuaciones agentes, dimensión *cuotas y promociones*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Los servicios incluidos en la cuota	1,50	2,00	2,25	2,00	0,113	1	30,67%
La segmentación de los precios de las cuotas de los abonados/as	2,70	2,23	2,80	2,60	0,300	2	23,55%
Los descuentos y promociones de las cuotas	2,30	3,15	2,55	2,67	0,084	3	22,94%
El precio de la matrícula	3,50	2,62	2,40	2,72	0,053	4	22,55%

En tercer lugar, en cuanto a las sensaciones físicas se refiere, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es si este produce buenas sensaciones, por delante de la variable relacionada con la percepción acerca de la impresión general del centro o club deportivo.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, en todos los casos la variable relacionada con las sensaciones del centro o club deportivo es también la que obtiene mayor puntuación.

Tabla 87. Media puntuaciones agentes, dimensión *sensaciones físicas*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
El centro deportivo produce buenas sensaciones (olor, limpieza, clima, etc)	1,40	1,38	1,45	1,42	0,926	1	52,61%
La percepción acerca de la impresión general del centro deportivo	1,60	1,62	1,55	1,58	0,926	2	47,19%

En cuarto lugar, en cuanto a la interacción del trabajador/a con el cliente potencial se refiere, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es si la persona que atiende realiza preguntas y estas son (o no) de calidad.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, a excepción de los técnicos, lo que los gestores y usuarios creen que más valoran los clientes potenciales es también si la persona que atiende realiza preguntas y estas son (o no) de calidad.

Tabla 88. Media puntuaciones agentes, dimensión *interacción del trabajador/a*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Si la persona que atiende realiza preguntas y éstas son (o no) de calidad	1,40	1,85	1,70	1,67	0,324	1	38,78%
El tiempo de atención comercial	2,20	1,54	1,85	1,84	0,162	2	35,34%

(tiempo dedicado al cliente potencial)

Si la persona que atiende hace resumen de la visita e intenta cerrar la venta	2,40	2,62	2,45	2,49	0,758	3	26,10%
---	------	------	------	------	-------	---	--------

En quinto lugar, en relación con la conexión del transporte con la instalación deportiva, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es la existencia de parking público y privado.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, a excepción de los usuarios, lo que los gestores y técnicos creen que más valoran los clientes potenciales es también la existencia de parking público y privado.

Tabla 89. Media puntuaciones agentes, dimensión *conexión con el transporte*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
La existencia de parking público y privado para los usuarios del centro deportivo	1,40	1,46	2,15	1,77	0,053	1	37,47%
El número de conexiones que tiene la instalación con transporte público (bus, metro, FGC, etc)	2,20	2,00	1,95	2,02	0,581	2	32,73%
La distancia (m) desde la parada más cercana del transporte público a la instalación	2,40	2,54	1,90	2,21	0,069	3	29,98%

En sexto lugar, en cuanto al momento previo de atención comercial se refiere, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es el tiempo de espera hasta que el cliente potencial es atendido.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, en los tres casos, lo que los creen que más valoran los clientes potenciales es también el tiempo de espera hasta que el cliente potencial es atendido.

Tabla 90. Media puntuaciones agentes, dimensión *momento previo atención comercial*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
El tiempo de espera hasta que el cliente potencial es atendido	1,10	1,31	1,15	1,19	0,389	1	60,66%
El número de personas que hay en recepción	1,90	1,69	1,85	1,81	0,389	2	39,66%

En séptimo lugar, en cuanto al impacto de la persona que le atiende se refiere, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es si la persona que atiende enseña al cliente potencial las instalaciones del centro o club deportivo.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, a excepción de los técnicos, lo que los gestores y usuarios creen que lo que más valoran los clientes potenciales es también si la persona que atiende enseña al cliente potencial las instalaciones del centro o club deportivo.

Tabla 91. Media puntuaciones agentes, dimensión *impacto de la persona que atiende*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Si la persona que atiende enseña al cliente potencial las instalaciones del centro deportivo	2,30	2,38	1,75	2,07	0,173	1	29,46%
El contacto verbal por parte de la persona que atiende (se identifica por su nombre, le trata de usted, etc.)	2,40	1,85	2,55	2,30	0,182	2	26,48%
Si la persona que le atiende informa acerca de los precios y las promociones de las cuotas del centro deportivo	2,60	2,77	2,05	2,40	0,114	3	25,46%
La impresión visual por parte de la persona que atiende (lleva uniforme, lleva distintivo con su nombre, etc.)	2,70	3,00	3,65	3,23	0,058	4	18,86%

En octavo lugar, en relación con la usabilidad de la página web, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es si existe información detallada acerca de precios y descuentos en la página web del centro deportivo.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, a excepción de los usuarios, los agentes opinan que lo que más valoran los clientes potenciales es la información de la página web del centro o club deportivo.

Tabla 92. Media puntuaciones agentes, dimensión *usabilidad página web*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Si existe información detallada acerca de precios y descuentos en la página web del centro deportivo	2,00	2,00	1,55	1,79	0,257	1	36,98%
La información de la página web del centro deportivo	1,90	1,85	2,25	2,05	0,357	2	32,36%
Si el cliente potencial puede darse de alta a través de la página web	2,10	2,15	2,20	2,16	0,910	3	30,62%

En noveno lugar, en relación con el post-contacto, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es si el centro deportivo ofrece información (flyer informativo, dossier, etc.) al cliente potencial antes de que abandone la instalación.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, en los tres casos, también creen que lo que más valoran los clientes potenciales es dicha información.

Tabla 93. Media puntuaciones agentes, dimensión *post-contacto*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Si el centro deportivo ofrece información de seguimiento (flyer informativo, dossier, etc.) al cliente potencial antes de abandonar las instalaciones	1,50	1,46	1,30	1,40	0,49 1	1	53,48 %
Si el centro deportivo contacta con el cliente potencial después de su visita	1,50	1,54	1,70	1,60	0,49 1	2	46,51 %

Finalmente, en cuanto al contenido de las redes sociales y a su capacidad de interacción, los resultados muestran que la variable que los agentes creen que un cliente potencial valora más a la hora de apuntarse a un centro o club deportivo es si el centro o club deportivo tiene Instagram, a diferencia del blog, que es la variable con menor puntuación.

Si comparamos los promedios de las puntuaciones de los gestores, técnicos y usuarios, se puede observar que, a excepción de los técnicos, lo que los gestores y usuarios también creen que lo que más valoran los clientes potenciales es si el centro o club deportivo tiene Instagram. Por otro lado, el conjunto de agentes coincide en que, lo que tiene menor importancia para los clientes potenciales es si el centro o club deportivo tiene blog.

Tabla 94. Media puntuaciones agentes, dimensión contenido *redes sociales e interacción*

Categorías	Gestores	Técnicos	Usuarios	Total	p	Puntuación	%
Si el centro deportivo tiene Instagram	1,60	2,23	1,55	1,77	0,150	1	31,43%
El número total de redes sociales del centro deportivo	2,90	2,08	2,75	2,58	0,214	2	21,52%
Si el centro deportivo tiene Facebook	2,80	3,23	3,60	3,30	0,206	3	16,82%
Si el centro deportivo tiene Twitter	3,50	3,38	3,25	3,35	0,692	4	16,59%
Si el centro deportivo tiene blog	4,20	4,08	3,85	4,00	0,925	5	13,89%

DISCUSIÓN

5. DISCUSIÓN

El objetivo del presente capítulo es contrastar los resultados de la investigación con la literatura existente, la cual puede servirnos para discutir e interpretar los resultados obtenidos de manera precisa y detallada.

Tal y como se ha comentado en el marco teórico, no se han encontrado estudios que analicen y discutan de manera específica la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos, aunque hay investigaciones que abordan tangencialmente aspectos clave de nuestro trabajo analizando el tema de la calidad del servicio ofrecido. Por esta razón, la propuesta de la presente investigación se basa en un planteamiento novedoso que tiene como objetivo analizar dicha situación, sugiriendo aspectos de mejora de la gestión de la política comercial en base a los resultados obtenidos y a las valoraciones de los agentes consultados.

Siguiendo la estructura de la plantilla, a continuación, se debaten aquellas variables que dan respuesta a las hipótesis planteadas, así como también aquellas que se consideran de especial interés para el conjunto de la investigación.

Así pues, la primera variable relevante es la conexión que presentan los centros y clubs deportivos con el transporte público.

Se entiende la ubicación y, en consecuencia, la comunicación y accesibilidad de los centros y clubs deportivos como uno de los elementos estratégicos de diferenciación entre la competencia. Así pues, la elección de ubicarse en lugares estratégicos para lograr una mejor comunicación y una mayor facilidad para aparcar es una decisión que tiene como consecuencia directa la mejora de la calidad del servicio prestado.

Los resultados muestran que, mayoritariamente, existe conexión con el transporte público, siendo los CDP (92,50%) el estrato que presenta conexión con el transporte público en mayores ocasiones. Sin embargo, los clubs son los que presentan peor conexión (64%). Finalmente, por lo que respecta a los CDM (89,23%), éstos presentan resultados similares a los CDP, sin grandes diferencias entre los grupos según su gestión (directa, asociativa y empresa).

El hecho de que los clubs sea el estrato que presentan peor conexión con el transporte público se debe a que éstos necesitan de grandes superficies para poder desarrollar sus actividades deportivas. En consecuencia, tienden a situarse en zonas alejadas a los núcleos urbanos y, por lo tanto, la conexión con el transporte público es peor.

Tal y como expone Fanega (2016), es evidente que situar instalaciones de grandes dimensiones en núcleos urbanos no es tarea fácil. Tampoco lo es intentar mejorar la conexión con el transporte público, pero, sin embargo, sí que se puede facilitar y fomentar la actividad física para acceder a las instalaciones deportivas.

En la conexión con el transporte público también parece influir la provincia y el municipio donde se ubican. Los resultados ponen de manifiesto que los centros y clubs deportivos de la provincia de Barcelona (91,16%), a diferencia de la provincia de Girona (58,06%), son los que presentan mayor conexión con el transporte público. Situación más acentuada se produce cuando comparamos Barcelona ciudad (98,11%) con el resto de municipios (76,65%). Se observa que, aquellos situados en Barcelona ciudad presentan, incluso, mejor conexión que los de la provincia de Barcelona. Se considera que esta situación se debe a la amplia red de transportes de la que dispone, en concreto, la ciudad de Barcelona.

Finalmente, también se observa que la totalidad de las instalaciones de pequeñas dimensiones (<500 m²) presentan conexión con el transporte público. Sin embargo, las instalaciones de mayor dimensión (> 8.000 m²) son las lo hacen en menores ocasiones (62,50%). Tal y como veremos más adelante, las instalaciones de dimensiones pequeñas nunca ofrecen parking privado y, por lo tanto, resulta lógico pensar que siempre haya, al menos, la posibilidad de acceder a las instalaciones con transporte público. En cuanto a las instalaciones grandes (6.000 y 8.000 m² y > 8.000 m²), estas suelen estar alejadas de los núcleos urbanos y, en consecuencia, tienen mayor probabilidad de no presentar conexión con el transporte público.

Otro aspecto que también resulta interesante observar es el número de conexiones con el transporte público ya que, este dato, contribuye a la *calidad* de la conexión que presentan los centros y clubs deportivos.

Del mismo modo que en los resultados anteriores, los CDP (2,28) son el estrato que presenta, con diferencia, mayor número de conexiones. Este hecho demuestra el interés que

presentan los CDP para ubicarse en lugares estratégicos que garanticen una mejor conexión con el transporte público a sus usuarios/as. En la misma línea, los CDM gestionados por una empresa (2,05), en comparación al resto de categorías de su conjunto, son los que presentan mayor número de conexiones.

Los resultados también corroboran que la provincia de Barcelona (2,22) y Barcelona ciudad (3,08) son las regiones que mayores conexiones presentan, hecho que confirma lo anteriormente comentado. Como es bien sabido, Barcelona es el único municipio de todo Catalunya que dispone de metro y tranvía. De este modo, resulta lógico pensar que la ciudad de Barcelona presente mayor número de conexiones con el transporte público que el resto de municipios.

Otro factor relevante es la distancia a la que se encuentra la parada más próxima a la instalación. Tal y como muestran los resultados, a diferencia de los clubs (420,06 m), los CDP (291,23 m) son los que presentan las paradas más cerca de la instalación. Este hecho, confirma, una vez más, el interés que muestran los CDP por situarse en lugares estratégicos para ofrecer un buen servicio de conexión con el transporte público a sus usuarios y clientes potenciales.

Del mismo modo que en las ocasiones anteriores, la provincia de Barcelona (289,46 m), y en concreto la ciudad de Barcelona (155,06 m), son las zonas que destacan por la cercanía de las paradas con respecto a las instalaciones deportivas. Este hecho puede explicarse por la combinación de las siguientes dos variables: la existencia de una amplia red de transporte público y el elevado número de conexiones. Ambos factores tienen como consecuencia directa que, la probabilidad de tener una parada más cercana a la instalación, sea mayor. Por el contrario, la distancia media más lejana (515,11 m) corresponde a los centros y clubs deportivos de la provincia de Girona. Pese a lo comentado, la distancia media provincial más lejana ronda los 500 metros, distancia que no se considera excesiva.

Observando el conjunto de los resultados, se puede determinar que los centros deportivos privados (CDP) son los que presentan mejor conexión con el transporte público. Se entiende por *mejor conexión*, cuanto mayor es la conexión con el transporte público, cuanto más número de conexiones con el transporte público hay y, finalmente, cuando la

distancia de la parada con respecto a la instalación es la menor posible. Así pues, por todo ello, se confirma la hipótesis número uno de la presente investigación.

Finalmente, comentar que, en vista de los resultados obtenidos y de la importancia que los agentes otorgan a la dimensión *conexión con el transporte público*, se considera interesante poder implementar mecanismos que ayuden a mejorar la conexión del transporte público con las instalaciones. Asimismo, es importante añadir que, la accesibilidad a las instalaciones junto con las características del centro explica el 62,05% del primer modelo de regresión de la presente investigación, hecho que demuestra una vez más la importancia de dicha variable.

Por otro lado, también resulta interesante reflexionar acerca de la existencia de parking público y privado, elementos que complementan el concepto de conexión y comunicación, ofreciendo la posibilidad de aparcar el vehículo privado de los clientes potenciales.

En cuanto al parking privado se refiere, los resultados muestran que los clubs son el estrato que presenta mayor porcentaje de parking privado (74,67%). Esta circunstancia se puede explicar ya que, tal y como se ha comentado anteriormente, debido a las grandes dimensiones de los clubs, éstos acostumbran a situarse en zonas alejadas a núcleos urbanos y, en consecuencia, presentan menor conexión con el transporte público.

Con el fin de garantizar el acceso a las instalaciones, los clubs son los que presentan más frecuentemente zonas de parking privado exclusivas para sus usuarios/as. Esta acción denota su interés por ofrecer un buen servicio de conexión y accesibilidad a sus usuarios/as.

Por otro lado, los CDP también presentan parking privado de manera mayoritaria (57,50%), con el añadido de que, además, también disponen de buena comunicación con el transporte público, ofreciendo, así, un servicio de comunicación integral. Los CDM, sin embargo, aunque presentan relativamente buena conexión con el transporte público, apenas disponen de parking privado (26,15%). Sin embargo, en este punto resulta interesante comentar que los resultados muestran que los CDM gestionados por una empresa son el conjunto de CDM que presentan mayor porcentaje de parking privado (40,91%) y los CDM de gestión directa los que menos (5,56%). Asimismo, la provincia de Girona es la que presenta más parking privado (77,42%).

Por otro lado, cuando analizamos la disponibilidad de parking público, los resultados muestran que los CDM (especialmente los de gestión directa), son los que presentan mayor representatividad (94,44%). Se cree que dichos resultados pretenden *compensar* la ausencia de parking privado garantizando, así, el acceso a sus instalaciones sin tener que asumir el coste que supone ofrecer el servicio del mantenimiento del parking privado.

Además, tal y como hemos observado anteriormente, los resultados corroboran que, a diferencia de Barcelona, la provincia de Girona es la que presenta peor conexión con el transporte público y, a su vez, la que menos ocasiones presenta parking público. Sin embargo, tal y como hemos podido observar, la provincia de Girona es la que presenta mayor porcentaje de parking privado (77,42%). Dicha situación parece positiva puesto que garantiza poder aparcar el vehículo privado, aunque hay que tener presente que, solamente con la alternativa del parking privado, resulta difícil garantizar el acceso y la comunicación de las instalaciones situadas en la provincia de Girona.

Por otro lado, la provincia de Barcelona, dispone tanto de parking público como privado. El hecho de que el porcentaje de parking privado sea menor (51,02%) se puede deber a la falta de espacio disponible. Sin embargo, dicha situación no es preocupante, ya que, tal y como se ha comentado anteriormente, la provincia de Barcelona es la que presenta mayor conexión con el transporte público y, además, más parking público.

La ubicación y el acceso de los diferentes centros según las provincias sería interesante relacionarlos con una muestra mayor de la propia provincia, aunque también es de especial interés hacerlo en función de la densidad de población de sus capitales de provincia. Barcelona ciudad presenta 15.992 hab./km², Girona 2.529 hab./km², Tarragona 2.087 hab./km² y, finalmente, Lleida 655 hab./km². De este modo, parece evidente que Barcelona ciudad tenga una mayor red de transporte que el resto de capitales de provincia.

Por último, los resultados también muestran que las instalaciones de dimensiones pequeñas (< 500 m²), en ningún caso, disponen de parking privado, aunque en todas ellas hay conexión con el transporte público. Por el contrario, las instalaciones más grandes (> 8.000 m²) son las que presentan parking privado en mayores ocasiones (85,42%). Resulta lógico que sea así ya que, al disponer de poca superficie, la priorización del uso del espacio está enfocado a la práctica deportiva, dejando al margen servicios complementarios como el parking.

Así pues, en vista de los resultados obtenidos, se sugiere que se contemple la opción de incorporar parking privado en aquellos casos que sea necesario, ya sea porque la conexión con el transporte público no es buena o bien porque la disponibilidad de parking público alrededor es baja. Es importante tener presente que, el hecho de poner a disposición de los clientes potenciales parking privado, no solo es una muestra de interés por mejorar el servicio, sino que va un paso más allá ya que, ofrecer la posibilidad de aparcar en una zona privada, supone un gasto y una inversión inicial que los centros y clubs deportivos deben asumir. Este hecho más valor aún si tenemos en cuenta que el vehículo motorizado es el medio de transporte más utilizado entre los usuarios/as (Fanega, 2016).

Otro elemento de gran relevancia vinculado con la política comercial de los centros y clubs deportivos son las propias instalaciones ya que, cuando un usuario accede a un centro o club deportivo, no sólo interactúa con sus empleados, sino que también utiliza espacios físicos como la recepción, el vestuario, los espacios deportivos, etc. En ellos el usuario es capaz de observar y valorar las condiciones físicas que pueden influir en su satisfacción (Elasri et al., 2015; Triadó et al., 1999 y Rial et al., 2010). Así pues, las instalaciones son una pieza clave cuando un cliente potencial visita un centro o club deportivo.

Los resultados muestran que, en la mayoría de los casos, los centros y clubs deportivos disponen de espacios deportivos convencionales tales como salas, vasos de piscina y pistas con pared (85,45%, 63,64% y 51,82%, respectivamente) en los que se practican las actividades deportivas más habituales. Sin embargo, son minoritarios los casos en los que los centros y clubs deportivos presentan espacios deportivos convencionales como campos, pabellones o espacios longitudinales (13,64%, 10,91% y 3,18%, respectivamente). Misma situación sucede con algunos de los espacios complementarios⁴⁷, los cuales se considera que se podrían ofertar más frecuentemente con el fin de garantizar un mejor servicio y destacar, así, entre la competencia.

Pese a ello, los resultados observados resultan lógicos si tenemos presente el limitado espacio que acostumbran a disponer los centros y clubs deportivos, y el objetivo último de

⁴⁷ Los espacios complementarios son la recepción, las zonas de descanso, los vestidores, el solárium, el spa y otros espacios complementarios.

éstos: la práctica deportiva. Así pues, por ejemplo, el propietario/gestor de un centro deportivo que no supere los 1.500 m² priorizará que la instalación disponga de espacios deportivos convencionales, donde puedan desarrollarse las actividades más populares antes que otros espacios deportivos complementarios.

Además de la importancia de las instalaciones en la satisfacción del cliente, los resultados obtenidos por parte de los agentes exponen que las instalaciones (y servicios) son los elementos que consideran que un cliente potencial valora más. Asimismo, el análisis del primer modelo de regresión expone que el tercer factor que más explica la impresión general del centro o club deportivo son los espacios complementarios, los cuales –junto con las características del centro y su accesibilidad- explican el 63,85% de la varianza.

Así pues, en vista de la importancia de dicha temática, es importante que los gestores aborden el tema de las instalaciones deportivas como un elemento de especial relevancia en la planificación de la gestión comercial de sus centros y clubs deportivos. Este hecho puede hacer que un centro o club deportivo destaque entre la competencia. De esta manera, sería interesante poder reexaminar con mayor profundidad la tipología de espacios existentes según la propiedad, la clasificación, la tipología, la gestión y la ubicación de los mismos.

Por lo que respecta a los servicios también se observan diferencias entre ellos. Los resultados muestran que aquellos servicios vinculados con el cuidado personal y de carácter más exclusivo (médico, nutrición y dietética, fisioterapia, belleza y *amenities*) presentan porcentajes de representatividad muy bajos (10,45%, 34,55%, 46,82%, 26,26% y 22,73%, respectivamente). Sin embargo, aquellos más *apetecibles* durante y después de la práctica deportiva (restaurante, tienda, máquinas de vending, etc.) presentan porcentajes más altos (58,64%, 62,27% y 84,55%, respectivamente). Parece razonable que este hecho sea así puesto que los segundos, aparte de ser más apetecibles que los primeros, también están asociados al concepto de *reward* (recompensa), lo que los hace aún más deseables. Además, los segundos son económicamente más accesibles que los primeros.

De la misma manera que en el caso de las instalaciones, resulta esencial que los centros y clubs deportivos ofrezcan una gama de servicios lo más amplia y variada posible. De este modo, lograrán que el cliente potencial experimente mejores sensaciones y, en consecuencia, una mejor valoración y diferenciación entre sus competidores.

Tal y como se ha comentado anteriormente, las instalaciones y servicios es la dimensión que los agentes creen que más valoran los clientes potenciales. Además, el análisis del segundo modelo de regresión expone que, el tercer factor que más explica la atención comercial son los servicios ofrecidos, los cuales –junto con las características del centro y la atención comercial- explican el 40,13% de la varianza del modelo.

Así pues, en vista de la importancia de la temática, los centros y clubs deportivos sería interesante que valoraran la posibilidad de incorporar algunos de los servicios mencionados dentro de su catálogo actual.

Una vez debatidas las características generales de los centros y clubs deportivos, a continuación, se procede a discutir aquellas variables vinculadas con la atención comercial.

Tal y como se ha comentado en el marco teórico, cuando un cliente potencial visita un centro o club deportivo experimenta toda una serie de *momentos de la verdad* los cuales conforman el llamado *ciclo de servicio* (Carlzon, 1991).

Los trabajadores de los centros y clubs deportivos son una pieza fundamental en este proceso, ya que son quienes tienen contacto directo con el cliente potencial y están presentes a lo largo de todo el ciclo de servicio. Además, tal y como expone Fanega (2016): “hay que tener presente que hablamos de servicios que se basan en intangibles y de consumo inmediato a la vez que se producen”, por lo que es importante que el trato del personal sea adecuado, evitando, así, una crisis en el servicio ofrecido.

El primer momento que un trabajador/a de un centro o club deportivo interacciona con un cliente potencial sucede en la recepción. Pese a que el cliente potencial ya ha podido entrar en contacto con el centro o club deportivo en el llamado *momento cero*, la bienvenida es un momento de especial importancia en el ciclo de servicio.

Los resultados muestran que, aunque casi en la totalidad de los casos las visitas son no concertadas (96,82%), son mayoritarias las ocasiones en las que hay alguna persona en recepción (80,45%). Los CDM, aparentemente, son los que presentan más personas en recepción (1,23). Por el contrario, los clubs son los que menos (0,91). Cuando analizamos en detalle los CDP, podemos observar que los CDP *premium* (2) presentan una media superior a los CDM, y que los CDP *low cost* (0,50) presentan una media inferior, incluso, que los clubs.

Dichos resultados cobran sentido si tenemos presente que los recursos humanos son un elemento que genera un elevado coste para la entidad deportiva. Así pues, en instalaciones como los centros *low cost*, los cuales tienen como objetivo las minimizaciones de los costes de su estructura organizativa (Vila, 2010), resulta lógico que dispongan del menor número de trabajadores posibles y, en consecuencia, no siempre haya una persona fija en recepción. Sin embargo, en instalaciones como los CDP *premium*, los cuales están orientados a la exclusividad y la atención individualizada, tiene sentido que lo hagan por encima de la media, garantizando, así, que siempre haya alguna persona en recepción para dar la bienvenida. Finalmente, por lo que respecta a los clubs, es importante poner de manifiesto que su cultura organizativa se inspira en un sistema de voluntariado, lo que conlleva la incorporación de hombres y mujeres que desarrollan las tareas necesarias en su tiempo libre. En consecuencia, resulta difícil pensar que los clubs tengan como prioridad la contratación de personal cualificado y específico para ocupar el puesto de recepcionista. Aun así, tanto en el caso de los clubs, como en el de los centros *low cost*, sería interesante que reexaminaran y mejoraran dicho aspecto.

Los resultados también ponen de manifiesto que los centros cadena (1,47), a diferencia de los franquiciados (0,39), son la tipología que presenta una media más alta en cuanto a personas en recepción se refiere. Aunque se desconoce el motivo de dichos resultados, éstos llevan a pensar que los centros cadena tienen establecido en su protocolo comercial la importancia de que siempre haya algún trabajador/a en recepción. En vista de los resultados, y con el fin de poder ofrecer un mejor servicio de atención comercial, se sugiere que los centros franquiciados reexaminen dicha cuestión.

Por otro lado, el tiempo de espera es también otro elemento relevante a discutir. Los CDP *low cost* y los clubs –pese a que son los estratos que menor personas en recepción presentan– son los que muestran una media de tiempo de espera menor. Por el contrario, sorprendentemente, los CDP *premium* y los centros franquiciados son los que presentan una media más alta.

Aunque dichos resultados no son significativos, sería interesante poder analizarlos con más detalle, puesto que la experiencia del *tiempo de espera* del consumidor es un elemento de gran relevancia en la atención comercial ya que puede influir radicalmente en la percepción de la calidad del servicio ofrecido.

Aunque suponemos que, si tenemos que esperar por algo –en este caso un servicio- éste debe ser de nuestro agrado, los sentimientos negativos que generan las largas esperas pueden influir negativamente en los clientes (Salomon et al., 2012).

De este modo, los gestores deportivos deben adoptar el mayor número de estrategias posibles para minimizar el tiempo de espera psicológico. Estas técnicas van desde la implementación de un sistema de cita previa, hasta la creación de distracciones que desvíen la atención de la espera.

Otra opción posible sería incorporar tecnología que, además de aminorar la percepción del tiempo de espera, informara de los servicios y noticias del centro o club deportivo en cuestión. Otra alternativa podría ser ofrecer la posibilidad de solicitar cita previa a través de la página web del centro o club deportivo para poder tener una previsión de la demanda y poder, así, aminorar las colas y gestionar las solicitudes exitosamente.

En cualquier caso, es importante tener presente que, en general, el tiempo de espera ronda el minuto. Así pues, aunque se recomiendan implementar los mecanismos de mejora comentados no parece ser un factor muy relevante. Además, los agentes, creen que las variables vinculadas con el momento previo a la atención comercial (personas en recepción y tiempo de espera) es la segunda dimensión más importante en comparación al resto de dimensiones vinculadas con las personas que atienden (interacción e impacto).

Por lo que respecta a las variables *como atienden* y *donde atienden* muestran resultados similares. Se cree que se debe porque ambas variables guardan relación directa. Si la atención se lleva a cabo de pie, esta se efectúa en recepción. Por el contrario, si la atención se lleva a cabo sentado, esta se realiza en una sala o mesa específica separada de la zona de recepción.

Los resultados muestran que la atención comercial, mayoritariamente, se lleva a cabo de pie. Los CDP médium (33,96%), a diferencia de los *low cost* (0%), así como los centros franquiciados (56,52%), los de gestión directa (33,33%) y aquellos ubicados en la provincia de Barcelona (22,45%) son los que atienden sentados en mayores ocasiones. Por otro lado, los CDP (26,25%), los gestionados por una empresa (77,73%), los franquiciados (56,52%) y los ubicados en la provincia de Barcelona (17,01%) destacan por ofrecer el servicio en una sala o mesa específica.

Dichos resultados resultan coherentes si apelamos a los conceptos de *confort* y *privacidad*. Es decir, se entiende que aquellos centros que llevan a cabo la atención comercial en una sala o mesa específica (espacio cerrado e íntimo) estando sentados, comporta mayor comodidad, privacidad y exclusividad que si esta se realiza de pie en recepción (espacio abierto y con poca intimidad).

En vista de los resultados obtenidos, se considera interesante que, en general, los centros y clubs deportivos pudieran reservar espacios dedicados exclusivamente a la atención comercial de los clientes potenciales, garantizando, así, unas mejores condiciones para la prestación de su servicio y, en consecuencia, una diferenciación entre la competencia.

Entrando más al detalle de aquellas variables vinculadas con el contacto directo de los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos, el primer aspecto interesante a analizar es el número total de trabajadores/as que atienden cuando un cliente potencial visita un centro o club deportivo. Los resultados muestran que éstos se asemejan a los resultados obtenidos de la variable *número de personas que hay en recepción*, y se considera que los motivos de dichos resultados son los mismos que se han expuesto anteriormente.

Tal y como se ha comentado, los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos son un elemento clave en la diferenciación de la calidad del servicio ofrecido, pues son quienes tienen contacto directo con el cliente potencial y están presentes a lo largo de todo el ciclo de servicio.

Es importante poner de manifiesto que el número total de personas que atienden (cantidad) es independiente de un buen servicio de atención comercial (calidad). Así pues, dejando al margen el número de personas, se considera importante conocer el impacto y la calidad de la interacción que los trabajadores/as establecen con el cliente potencial que visita el centro o club deportivo. Si la persona que atiende no empatiza correctamente con el cliente potencial, éste puede provocar una crisis en la prestación del servicio. Los resultados muestran que los CDP *premium* (1,64), los gestionados por una empresa (1,30), los centros cadena (1,42) y los ubicados en la provincia de Barcelona (1,24) son los que más número de personas atienden. Debido a la importancia de la temática, a continuación, se discutirán aquellas variables que guardan relación con dicho tema.

En primer lugar, los resultados indican que los trabajadores/as de los CDP (42,50%), los centros franquiciados (60,87%) y aquellos que se ubican en la provincia de Barcelona (30,61%) son los que se identifican por su nombre más a menudo. Aunque dichos resultados parecen positivos, es importante poner de manifiesto que, generalmente, los porcentajes no son mayoritarios. Así pues, se considera necesario poder mejorar dicho comportamiento estableciendo que, los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos, se presenten por su nombre ya que, hacerlo, denota mayor amabilidad y proximidad hacia el cliente potencial.

Por el mismo motivo, y con mucho más margen de mejora sería necesario incrementar las ocasiones en que, los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos se identifican por su cargo, así como también aquellos en los que trataran de usted a los clientes potenciales.

Los resultados indican que tan solo el 6,25% de los trabajadores/as de los CDP, el 6,82% de los centros gestionados por una empresa y el 8,89% de los centros cadena se identifican por su cargo y que, los estratos que tratan de usted en mayores ocasiones, son los clubs con un 5,33% de representatividad y los centros cadena en un 6,67% de la muestra analizada.

Aunque dichos resultados no sean significativos, tal y como hemos podido observar, las ocasiones en las que los trabajadores se identifican por su cargo o tratan de usted a los clientes potenciales son muy escasas, hecho que manifiesta el amplio margen de mejora del que disponen. Las implementaciones de dichas medidas son relativamente sencillas de aplicar, siendo su repercusión muy alta en muchos aspectos del servicio ofrecido, hecho que favorecería su diferenciación entre la competencia.

En segundo lugar, por lo que respecta a la placa identificativa con el nombre destacan los CDP *premium* (63,64%), los centros franquiciados (43,48%) y los ubicados en la provincia de Barcelona (25,17%). Se puede determinar que existe un posible margen de mejora, especialmente, en el caso de los clubs, en los centros de gestión de tipo asociativo, en los centros únicos y en aquellos ubicados en la provincia de Tarragona.

En tercer lugar, por lo que respecta al uniforme, los CDP (65%), los centros franquiciados (91,30%) y los ubicados en la provincia de Barcelona (59,18%) son los que incorporan el uniforme en mayores ocasiones, y, en esta ocasión, con mayor representatividad que en el caso anterior. Por lo que respecta a los clubs (29,33%), los centros únicos (36,84%) y los ubicados en la provincia de Girona (29,03%), la representatividad es menor.

En este caso, sería de especial interés poder implementar alguna mejora, pues el aspecto y la vestimenta es uno de los aspectos relevantes en la percepción de la calidad del servicio ofrecido (Rial et al., 2010). También es importante tener en consideración que dicha implementación supondría un coste relativamente bajo en relación con la gran mejora cualitativa que supondría en el servicio de atención comercial, así como en la diferenciación entre sus competidores.

Por último, también es importante debatir acerca de aquellos elementos que no dependen tanto de la política comercial y los recursos de los centros y clubs deportivos, sino de aquellos vinculados con la actitud y predisposición de los trabajadores/as.

En primer lugar, los resultados muestran que son mayoritarias las ocasiones en las que los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos realizan la visita física por las instalaciones del centro o club deportivo. Los CDP *premium* (100%), de gestión privada (80%), de tipo cadena (77,78%) y ubicados en la provincia de Lleida (69,23%) son los que la llevan a cabo en mayores ocasiones. Por otro lado, entre los CDM, destacan los gestionados por una empresa (63,64%). Por el contrario, los clubs (29,33%) y los CDP *low cost* (37,50%) son los que llevan a cabo la visita en menores ocasiones.

Se cree que dichos resultados guardan una estrecha relación con el modelo de política comercial de cada uno de los centros y clubs deportivos. Así pues, aquellos que tienen como objetivo ofrecer un servicio de atención comercial de calidad o que tienen una política comercial más desarrollada, llevan a cabo la visita –y viceversa-.

Otro factor que podría condicionar es el número de trabajadores/as del centro o club deportivo, ya que, a mayor número de trabajadores/as, mayor disponibilidad para realizar la visita. Sin embargo, este hecho no debería ser motivo para no realizarla, pues se considera que mostrar el servicio que se desea vender resulta una acción más que obligada. Solo así el cliente potencial podrá conocer y valorar debidamente el servicio por el que está interesado.

Por otro lado, excepto en el caso de un club deportivo, los resultados muestran que los trabajadores/as siempre informan del precio de las cuotas. Puesto que el precio es un elemento indisoluble de cualquier producto o servicio, e influye de manera directa en la decisión de compra del cliente potencial, se considera que resulta más que lógico que se informe del precio de las cuotas.

Cuando analizamos las ocasiones en las que se informa a los clientes potenciales acerca de los descuentos y promociones, podemos observar que los CDM (80%), seguido de los CDP (78,75%), a diferencia de los clubs (28%), son los estratos que lo hacen con mayor frecuencia. Por otro lado, también destacan los centros cadena (91,11%) y aquellos ubicados en la provincia de Barcelona (69,39%). Dichos resultados demuestran, una vez más, las diferencias en la gestión de la política comercial según la tipología de centros. Se propone que, en especial, los clubs y los centros únicos incorporen dicha acción en el protocolo de atención comercial para mejorar así su servicio de atención comercial.

En resumen, se ha podido observar que las variables vinculadas con el impacto de los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos necesitan de importantes cambios en la mayoría de las ocasiones.

Por otro lado, que los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos pregunten a los clientes potenciales antes de finalizar la visita si tienen alguna duda acerca de lo que se les ha explicado, se considera que es una acción positiva, pues es una de las maneras de demostrar interés por las necesidades del cliente potencial y su atención. Los resultados muestran que los CDP (60%) –especialmente los *premium* (100%)-, los centros franquiciados (65,22%) y los ubicados en la provincia de Barcelona (45,58%), son la tipología de centros que realizan dicha acción con mayor asiduidad. Entre los CDM, destacan los gestionados por una empresa (45,45%).

En cuanto a la posibilidad de probar el centro deportivo, los resultados muestran que, excepto en el caso de los centros franquiciados (86,96%), mayoritariamente no se ofrece probar el centro. Este acto es un gesto más de interés hacia el cliente potencial que sería interesante incorporar en el protocolo de atención comercial con el fin de mejorar el servicio de atención comercial. Sin embargo, también hay que tener presente que la invitación genera unos costes para la instalación deportiva, la cual debe soportarlos sin la obtención de beneficios directos seguros.

Los resultados también muestran que los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos no acostumbran a realizar un resumen final de la visita. Los CDP (30%), los centros franquiciados (39,13%) y los ubicados en Lleida (38,46%) son los que la llevan a cabo en mayores ocasiones.

Por último, otra característica que ayuda a comprender la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos actual es si los trabajadores/as intentan cerrar la venta del servicio antes de que el cliente potencial abandone la instalación deportiva. Los resultados muestran que normalmente no se realiza. Solo los CDP (23,75%), los centros franquiciados (43,48%) y los centros ubicados en la ciudad de Barcelona (28,30%) lo realizan en alguna ocasión. Sin embargo, los clubs, los CDM de gestión directa y asociativa y los centros únicos nunca lo intentan nunca.

En vista de los resultados obtenidos y de la importancia que otorgan los agentes a las variables vinculadas con la dimensión *interacción del trabajador/a con el cliente potencial*, se considera que algunas de ellas deberían ser reexaminadas y mejorarlas, ya que, por ejemplo, preguntar al cliente potencial si tiene alguna duda, realizar resumen final o intentar cerrar la venta son acciones que no suponen ningún coste para el centro o club deportivo pero que, sin embargo, ayudarían a mejorar cualitativamente el servicio de atención comercial y, en consecuencia, a destacar entre la competencia.

A diferencia de los casos anteriores, el tiempo total de atención dedicado al cliente potencial es uno de los elementos de mayor importancia. Se entiende que, cuanto mayor sea el tiempo de atención, mejor será el servicio ofrecido.

Los resultados muestran que los CDP (14,10 min) –más concretamente los *premium* (21,55 min)-, los centros cadena (15,04 min) y los ubicados en la provincia de Barcelona (12,74 min) son los que presentan una media de tiempo de atención más elevada. Sin embargo, los centros *low cost* (7,13 min), los centros únicos (10,36 min) y los ubicados en la provincia de Tarragona (8,52 min) son los que presentan una media inferior. Entre los CDM destacan los centros gestionados por una empresa (12,32 min) con respecto a los centros de gestión directa (8,89 min).

Dichos resultados ponen en evidencia, una vez más, las diferencias en la política comercial de los centros y clubs deportivos, siendo los CDP *premium*, los centros cadena, los gestionados por una empresa y los ubicados en la provincia de Barcelona los que más destacan entre sus conjuntos, presentando una política comercial más desarrollada que el resto.

A parte del grado de desarrollo de la política comercial de cada centro o club deportivo, otro elemento que puede influir en el tiempo de atención comercial es el número de trabajadores/as, ya que se supone que, si hay trabajadores suficientes, estos podrán enfocar sus esfuerzos en atender a los clientes potenciales de manera personalizada y sin celeridades.

Otro elemento clave es el número de preguntas totales que los trabajadores/as realizan al cliente potencial durante su visita.

Los resultados muestran que, los CDP (5,45) –especialmente los *premium* (7,91)-, los centros cadena (5,69) y los ubicados en la provincia de Barcelona (4,25), a diferencia de los clubs (2,29), los *low cost* (2,44), los centros únicos (2,93) y los situados en la provincia de Tarragona (2,52) son los que realizan más preguntas. Los resultados también muestran que, entre los CDM, destacan los centros gestionados por una empresa (3,98).

Se considera que no existe un número exacto que establezca la cantidad adecuada de preguntas que se deben realizar. Sin embargo, realizar preguntas denota el grado de interés que los centros y clubs deportivos muestran hacia el cliente potencial. Asimismo, resulta interesante tener presente las diferencias entre las diferentes categorías, pues se considera que aquellos centros que realizan más preguntas, podrán conocer con más detalle al cliente potencial y satisfacer mejor sus deseos y necesidades.

Finalmente, y aunque las variables *como se anota la información, qué entregan y post-contacto* se engloban en otras dimensiones de la plantilla (precios y post-contacto, respectivamente), se ha considerado oportuno incluirlas a continuación, pues dichas variables guardan relación directa con la hipótesis número dos de la presente investigación.

Con el fin de ofrecer la cuota que mejor se ajuste a las necesidades y deseos del cliente potencial, los centros y clubs deportivos recaban la información necesaria del cliente potencial y la anotan. Los resultados muestran que en la mayoría de las ocasiones no se anota dicha información (73,18%), aunque los CDP (35%) –más concretamente los *premium* (54,55%)- y los centros cadena (48,89%) son los que más lo hacen.

Estos datos ponen de manifiesto, una vez más, las diferencias entre las distintas tipologías de centros y clubs deportivos en cuanto al nivel de desarrollo de la política comercial se refiere. Teniendo en consideración dichos resultados, se propone que aquellos

centros o clubs deportivos que no acostumbran a anotar la información del cliente potencial, lo hagan, pues dicha acción puede comportar grandes beneficios en el momento de post-venta.

Los resultados son más favorables cuando se analiza la variable *qué entregan*. Generalmente, los centros y clubs deportivos siempre entregan algún documento que informa de los precios de las cuotas del centro. Del conjunto de los resultados destaca que, en los CDM y los CDP *premium*, siempre se entrega algo, así como también en los centros cadena, los cuales entregan algún tipo de documento en un 86,67% de las ocasiones.

Finalmente, resulta interesante debatir acerca de los resultados vinculados con la variable de *post-contacto*. Tal y como se ha comentado, dicha variable se encuentra estrechamente relacionada con la variable *como anotan la información*, pues en ella se analizan las ocasiones en que los centros y clubs deportivos anotan la información de contacto del cliente potencial que se utiliza, posteriormente, para contactar con el cliente en cuestión.

Los resultados muestran que, en la mayoría de las ocasiones, dicha información no se anota. En consecuencia, no se disponen de los datos necesarios para contactar con el cliente potencial una vez ha abandonado el centro o club deportivo.

Este hecho, sumado a las ocasiones que, aun teniendo los datos no se realiza post-contacto, conlleva que en un 86,82% este no se realice. De hecho, son contadas las veces en las que se realiza post-contacto. Los resultados muestran que los clubs y los centros únicos realizan post-contacto en un 5,33% y en un 6,58%, respectivamente. Por otro lado, los ubicados en las provincias de Tarragona y Lleida, y los gestionados de manera directa no realizan post-contacto en ninguna ocasión. Sin embargo, los CDP (21,25%), los centros cadena (35,56%) y los ubicados en la provincia de Girona (87,10%) son los que en mayores ocasiones lo hacen.

En vista de los resultados obtenidos, se cree conveniente que los centros y clubs deportivos incorporen en el protocolo de atención comercial llevar a cabo el post-contacto con el cliente potencial con el fin de mejorar el servicio de post-venta y ampliar, así, la probabilidad de que el cliente potencial se acabe dando de alta en el centro o club deportivo visitado.

También es importante comentar que dicho post-contacto habitualmente se realiza entre 2 y 12 meses después. Se considera que, el hecho que se haga tras tanto tiempo transcurrido desde la visita, hace que la acción pierda significación, pues el cliente potencial no recuerda igual de bien el centro o club visitado y, además, ha podido perder el interés en apuntarse. Además, otra consecuencia directa de contactar tanto tiempo después es que los centros y clubs deportivos ya no pueden ofrecer la promoción acordada con el cliente potencial en el momento de la visita y, por lo tanto, se ven obligados a ofertar otro tipo de descuentos o promociones que, tal vez, no sean de tanto agrado para el cliente potencial. Así pues, se cree conveniente que el post-contacto se lleve a cabo antes, aunque con un tiempo prudencial para que el cliente potencial pueda valorar si, finalmente, desea o no apuntarse.

Por otro lado, el método más habitual de post-contacto es vía sms. Se considera que la elección de esta opción denota poco interés para la venta del servicio ofrecido ya que el sms es una acción rápida en la que no se interactúa ni se pueden conocer las necesidades y deseos reales del cliente potencial. Así pues, se considera que contactar vía telefónica puede ser mucho más beneficioso para el objetivo marcado.

Observando el conjunto de los resultados se aprecia que los centros deportivos privados presentan una política comercial *más desarrollada* que los centros deportivos municipales y los clubs, confirmándose, así, la hipótesis número dos de la presente investigación. Se cree que estas diferencias pueden deberse a que los centros deportivos privados se rigen por parámetros comercialmente más agresivos, ya que de ello depende su supervivencia. Los centros deportivos municipales, sin embargo, no dependen de la política comercial para su continuidad, pues estos están sufragados por la administración pública. Finalmente, los clubs, con un componente social importante tienen un perfil diferente. En los últimos años, algunos de ellos están tratando de dar un enfoque más comercial para precisamente competir con los centros deportivos privados.

Con independencia de las diferentes situaciones comentadas, es importante poner de manifiesto que, en la mayoría de las ocasiones, los centros y clubs deportivos necesitan implementar mejoras que conlleven una mayor protocolización de la atención comercial y, en consecuencia, un servicio de atención al cliente más definido que le diferencie de la competencia.

Hasta el momento se han discutido las dimensiones de las instalaciones y de los recursos humanos, dos factores de especial relevancia. De hecho, su importancia es tal que, según Elasri et al. (2015), son cinco los factores –entre ellos los dos comentados- que contribuyen a la satisfacción de los usuarios de los centros y clubs deportivos. Estos son las instalaciones, los recursos humanos, la comunicación, el entorno y el clima social y, finalmente, la calidad-precio. Estos cinco factores explican el 80,70% de la varianza, y las instalaciones y los recursos humanos el 37,30% y el 15%, respectivamente.

En el caso de la presente investigación, la atención comercial (variable directamente vinculada con los recursos humanos) es el segundo factor que más explica el segundo modelo de regresión, que explica el 38,60% de la varianza.

Al margen de lo comentado hasta el momento, otro aspecto de gran relevancia es el precio de las cuotas. Tal y como muestra la literatura, el precio es uno de los elementos fundamentales que compone la teoría del marketing mix, lo que demuestra ser un elemento indisoluble de cualquier producto o servicio. Además, es uno de los elementos que explican mejor la calidad del servicio ofrecido según algunos estudios (Elasri et al., 2015; Triadó et al., 1999). En consonancia, el primer modelo de regresión de la presente investigación expone que los precios son el cuarto elemento que más explica la impresión general del centro o club visitado, en un 63,85% de la varianza. Asimismo, los agentes han determinado que las *cuotas y promociones* (precio) es el segundo elemento de mayor relevancia para un cliente potencial.

Los resultados muestran que, los CDM de gestión directa, a diferencia de los clubs (78,08€), son el estrato que presenta el precio medio más bajo (38,62€). Estos resultados resultan lógicos, puesto que los CDM de gestión directa tienen como objetivo poder garantizar el servicio deportivo a la población, hecho que conlleva ofrecer unos precios más asequibles, llegando, incluso, a estar por debajo del precio de la cuota de mercado. Por otro lado, los clubs por sus características intrínsecas se distinguen del resto de estratos de estudio ofreciendo unos servicios específicos y unos precios mucho más elevados.

Los resultados también confirman que los CDM de gestión indirecta (asociativa y empresa) presentan una media superior (49,04€ y 44,48€, respectivamente) que los CDM de gestión directa (38,62€). Este hecho se debe a que los primeros buscan obtener beneficio del servicio que prestan y, por lo tanto, deben asignar un precio superior que el resto. Además,

los CDM de gestión indirecta deben hacer frente al pago del canon establecido en el acuerdo con el Ayuntamiento, viéndose obligados a ofrecer un precio más elevado para poder asumir dicho coste. Tal y como expone Monserrat (2006) es habitual que los Ayuntamientos establezcan un canon a la entidad gestora como forma de participación de los beneficios de explotación o bien como forma de recuperar la inversión realizada, teniendo estas menores márgenes de beneficios.

Si bien es cierto que se ha comentado que los que los clubs son los que presentan un precio medio mayor, cuando analizamos al detalle los CDP se observa que, los CDP *premium* (95,79€), presentan una media superior, incluso, que los clubs (78,08€). Por otro lado, los CDP *medium* presentan un precio medio de 45,05€ y los *low cost* de 24,24€.

En primer lugar, los centros *premium* se caracterizan por su exclusividad, equipación y uso de las últimas tecnologías del mercado. Este segmento busca poder ofrecer mayores prestaciones con servicios adicionales que los diferencien de los centros *médium* justificando, así, las cuotas mensuales que giran en torno a los 100€.

En segundo lugar, en el caso de los centros *médium*, la propuesta de valor pasa por asimilarse a los clubs sociales y ofrecer distintas experiencias al usuario/a para convertir el centro deportivo en un espacio de socialización en el que, a su vez, cada miembro de la familia puede realizar su actividad preferida. Los precios de las cuotas se sitúan en una horquilla entre los 30 y 65€, siendo la cuota media según Europe Active (2015) de 40€, cifra que coincide con los resultados obtenidos.

Finalmente, por lo que respecta a los centros *low cost*, la irrupción de esta tipología en el mercado generó una nueva sensibilidad al precio por parte de la mayoría de los consumidores puesto que sus tarifas no superan los 30€ al mes, o incluso inferior (Europe Active, 2015).

Si bien es cierto que en la primera fase del fenómeno *low cost* el precio fue el único estandarte de la oferta, asociada a lo barato y a la menor calidad, esta tendencia cambió a la priorización del ahorro de costes, pero asociando siempre la marca a valores de calidad, de diseño y de experiencia (Valls, 2010). Un ejemplo de ello es el hecho de que los centros *low cost* no disponen de piscinas debido al elevado coste que suponen, así como tampoco de zona de spa u otros servicios extra, pero, sin embargo, poco difieren de los centros *médium* en

cuanto a la calidad prestada. Así pues, dada la calidad de la oferta, más que centros *low cost* se podrían denominar centros *low price*.

De este modo, se podría decir que la estrategia *low cost* se basa en una estrategia *híbrida* entre el liderazgo en costes y la diferenciación a través de distintos atributos del servicio ofrecido, tratando de lograr que el cliente distinga entre lo esencial de lo accesorio (Vila, 2010).

En vista de los resultados obtenidos, se puede determinar que se confirma, en parte, la hipótesis número tres. Si bien los clubs son los que presentan un precio medio más elevado, cuando analizamos con detalle las diferentes tipologías de CDP, se observa que los CDP *premium* presentan un precio más elevado que los clubs. Dicho de otro modo, tan solo en el caso de los CDP *premium* se confirma la hipótesis número tres.

Debido a la importancia que representa el *precio* en el conjunto de la política comercial de los centros y clubs deportivos, se sugiere poder analizar con más detalle dicha temática para determinar si los precios de las cuotas necesitan ser o no ajustados.

Es importante comentar que determinar el precio adecuado no es una tarea fácil puesto que, entre otros muchos motivos, los usuarios son conocedores del mercado existente, y son exigentes en relación con lo recibido a cambio de la cuota pagada. Sin embargo, diversos estudios demuestran que el precio no parece ser un *hándicap* para acceder a los servicios demandados (Dorado, 2006).

Más allá del precio de las cuotas, también resulta interesante poder debatir acerca de otras características que aportan más información sobre las cuotas de los centros y clubs deportivos.

En primer lugar, los resultados muestran que se observan diferencias significativas entre el número de criterios de segmentación de las cuotas en función del tipo de gestión.

En general, los centros deportivos municipales (CDM) presentan una media superior que los de titularidad privada (CDP y clubs). Más concretamente, los CDM de gestión directa son los que presentan la media más alta (4,39), doblando, incluso los valores de los clubs (2,34) y los CDP (2,28).

Este hecho resulta lógico puesto que, tal y como se ha comentado anteriormente, los CDM tienen como objetivo principal poder garantizar el servicio deportivo a la población, ofreciendo la máxima variedad de cuotas posibles. Por el contrario, los clubs, son un estrato especializado en una modalidad deportiva, de carácter privado y enfocado a sectores específicos de la población, hecho que comporta que no se vean obligados a tener que segmentar tanto las cuotas. Situación similar sucede con los centros deportivos privados, los cuales, al no tener verse obligados a llegar al conjunto de la población y al estar enfocados a targets concretos, ofrecen menor variedad de cuotas.

Como consecuencia lógica del punto anterior, los resultados indican que los CDM de gestión directa (12,11) son los que presenta mayor número de cuotas existentes, seguido de los CDM gestionados por una empresa (10,14). Por el contrario, los clubs (5,57) y los CDP (4,65) un número total de cuotas bajo.

Por lo que respecta al precio de la matrícula, se puede observar una clara diferencia entre los CDM, CDP y clubs. Los CDM son los que presentan una media de precio de matrícula más baja. Aunque son precios aparentemente *accesibles* –especialmente en comparación al resto de grupos- es importante tener presente que la matrícula es un elemento que puede actuar como barrera de acceso de clientes potenciales, ya que esta supone un desembolso inicial previo al disfrute de la práctica sin conocer la calidad del servicio que se ofrece. Además, puesto que el objetivo de los CDM es garantizar el servicio deportivo al conjunto de la población, las características personales del público que desea apuntarse a un CDM son diferentes a las de otra tipología de centros. Por otro lado, los CDP muestran una media de precio de 68,52€.

Finalmente, los clubs (1.125,52€), son el estrato que presenta un precio medio de matrícula realmente superior al resto (CDM y CDP). Se cree que el elevado precio de la matrícula de los clubs es un hecho intencionado, pues esta es una manera de garantizar la *selección* de un tipo de usuarios/as concreto. Además, el concepto de la *matrícula* es diferente, pues el importe pagado no se recupera al abandonar la condición de abonado del centro o club deportivo, lo que puede dificultar la decisión de darse de alta al centro o club deportivo.

Por lo que respecta a los descuentos y promociones, los resultados muestran que los CDM de gestión directa (100%), seguidos por los gestionados por una empresa (93,18%), son los estratos que presentan descuentos en mayores ocasiones. Sin embargo, los clubs (25,37%) son los que con menos frecuencia los hacen. En el caso de las promociones los resultados son similares, aunque en esta ocasión son los CDM gestionados por una empresa (70,45%) son los que presentan promociones en mayores ocasiones.

Una vez más, dichos resultados concuerdan con los resultados anteriores y sus motivos. Así pues, resulta lógico pensar que los CDM, a diferencia de los clubs, sea el estrato que ofrezca descuentos y promociones en mayores ocasiones, pues facilitan el acceso a las instalaciones deportivas al mayor porcentaje de población posible.

Por último, se observa cómo los CDP, a diferencia de los CDM de gestión directa, tienden a realizar más promociones que descuentos. Estos resultados pueden tener como causa el hecho de que, al ser centros de titularidad y gestión privada, buscan captar el máximo de clientes posibles con campañas publicitarias agresivas que convencen a los clientes potenciales indecisos hasta el momento.

Dejando al margen los precios, las promociones y los descuentos, a continuación, se debaten los resultados vinculados con el olor y la limpieza de los centros y clubs deportivos.

Los resultados muestran que la puntuación media en ambos casos es de 7,14 puntos, lo que implica una buena puntuación, a la vez que mejorable.

En este punto es importante comentar que estas dos variables son de especial importancia, pues determinan de manera directa la percepción del estado de las instalaciones y su valoración global. Tanto es así, que dichos elementos son analizados con precisión en la literatura científica (Elasri et al., 2015; Rial et al., 2010; Fanega, 2016). Además, son el primer factor tanto del primer como del segundo modelo de regresión de la presente investigación, el cual explica el 60,79% y el 27,86%, respectivamente. Por último, los agentes también muestran la importancia de dicha temática, pues determinan que las sensaciones físicas que produce la instalación al cliente potencial (limpieza, olor, etc.) es la tercera dimensión que consideran que los clientes potenciales valoran más. Así pues, en vista de la importancia y el posible margen de mejora, se propone implementar mecanismos que mejoren dicha valoración.

Finalmente, se debatirán aquellos aspectos vinculados con la página web y las redes sociales de los centros y clubs deportivos.

Por lo que respecta a la página web, los resultados exponen que, aunque son mayoritarios los casos en que los centros y clubs deportivos disponen de página web (88,64%), tan solo en un 37,95% de la muestra analizada existe la opción de darse de alta on-line.

Dichos resultados resultan sorprendentes si tenemos en cuenta que, el comercio electrónico (o *e-commerce* en inglés), se ha convertido en un elemento indispensable en la actualidad. Tal y como apuntan Salomon et al. (2012) un 62% de la población adulta que usa Internet compra on-line.

De este modo, se considera importante que los centros y clubs deportivos faciliten poder darse de alta on-line a través de la página web del centro o club deportivo con más asiduidad.

Por lo que respecta a las noticias destacadas de la página web, los resultados muestran que las instalaciones y servicios (36,41%), otras noticias (23,08%) y las promociones y descuentos (18,97%) son los contenidos que más se muestran en la página web con mayor frecuencia. Por el contrario, los horarios de las actividades (5,64%) y los precios (3,59%) son, con diferencia, los contenidos menos habituales.

Es importante tener presente que, la página web es la carta de presentación de la instalación deportiva, pues es donde se desarrolla el primer contacto con el cliente potencial. Es decir, es donde sucede el llamado *momento cero* o *momento de la verdad*, instante decisivo en el proceso de compra del consumidor. La importancia de este momento es tal que, según un estudio realizado por Google, el 84% de los compradores asegura que dicha situación resulta determinante en sus decisiones (Lecinski, 2011).

De esta manera, se cree que, el hecho de que *otras noticias* –una variable de carácter generalista- sea el segundo contenido más frecuente, pone en duda que los centros y clubs deportivos tengan una estrategia comercial definida.

Además, se considera que generalmente hay poca información en la página web, obligando al cliente potencial a ir presencialmente a la instalación. Aunque esta acción pueda ser intencionada, también hay que tener presente que, tal vez, el cliente potencial desee

conocer más detalles acerca del centro o club deportivo antes de ir, o bien, quiera hacer todas las gestiones posibles on-line para no perder tiempo. Además, suponiendo que dicha acción no fuera intencionada, tal y como expone Fanega (2016), la mayoría de los usuarios/as de los centros deportivos desconocen si se puede o no realizar trámites en la web correspondiente, situación que podría ser mejorada informando más a los usuarios/as.

Pese a que los agentes consideran que la *usabilidad de la página web* (alta on-line, noticias, información práctica del centro deportivo, etc.) es de las dimensiones menos relevantes, se ha observado que los centros y clubs deportivos deben reflexionar acerca de la necesidad de disponer de página web, las estrategias digitales a seguir y la priorización del contenido con el fin de mejorar la comunicación y el servicio on-line ofrecido.

Otra consecuencia que surgió a raíz de la aparición de Internet fue la creación de las redes sociales, las cuales han comportado un cambio en la comunicación e interacción con los consumidores. Los resultados muestran que los centros y clubs deportivos acostumbran a utilizar entre 2 y 3 redes sociales, aunque su actividad e interacción con sus seguidores no es elevada.

Por lo que respecta a la actividad de las redes sociales, los resultados muestran que los CDP son el estrato que presenta una media ponderada más alta (1,59), seguido de los clubs (1,09) y los CDM (0,88). Según su gestión, entre los CDM, destacan los gestionados por una empresa (0,99); según su tipología, destacan los centros franquiciados (1,80) y, finalmente, según su ubicación, destacan aquellos situados en la provincia de Barcelona (1,30).

Así pues, los resultados exponen que los centros deportivos privados son los centros de toda Catalunya que presentan mayor actividad en las redes sociales, confirmándose, así, la hipótesis número cuatro de la presente investigación. Dichos resultados concuerdan con lo expuesto por Fanega (2016) que apunta que, probablemente, es en el área de comunicación donde se hacen más evidentes las limitaciones y diferencias de los centros deportivos.

Si analizamos la valoración de los agentes, observamos que estos determinan que la dimensión *contenido e interacción de las redes sociales* es la que creen que es menos relevante para un cliente potencial. Sin embargo, se considera que el uso de las redes sociales es un elemento esencial para la comunicación de contenidos y servicios deportivos, así como

una excelente herramienta para conectar de manera directa y establecer relaciones con los seguidores (Blaszka et al., 2012).

Además, las redes sociales también han hecho posible que consumidores con un interés común estén socialmente conectados entre sí en lo que denominan *redes horizontales de comunidades*, pudiendo manifestar su opinión acerca del producto o servicio adquirido y, al mismo tiempo, pudiendo consultar e intercambiar opiniones con el resto de consumidores.

Por todo lo comentado, se considera que resulta esencial que los centros y club deportivos cuenten con plan de marketing y comunicación que tenga presente el uso de sus redes sociales y sus plataformas digitales. Para ello, es indispensable la incorporación de la figura de un *community manager*, el cual desarrolle dichas mejoras con profesionalidad.

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de los resultados más relevantes, así como algunas reflexiones vinculadas con los contenidos tratados en la presente investigación. Así pues, el presente apartado se inicia con conclusiones que se desprenden del proceso bibliográfico, seguido de los resultados vinculados a las hipótesis del estudio y del modelo global de la política comercial. Finalmente, se realizan unas conclusiones vinculadas a las características de los diferentes tipos de centros y reflexiones generales del estudio. De este modo, las conclusiones de la presente investigación son las siguientes:

- 1- En la revisión bibliográfica consultada para este estudio, no se ha encontrado ninguna investigación que analice de manera específica la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos en nuestro país. En consecuencia, tampoco se ha encontrado ningún estudio que proponga un modelo explicativo como el que se expone en esta investigación. Sin embargo, se han encontrado referencias válidas de modelos de análisis de la percepción de la calidad de los centros deportivos, así como también estudios de otros sectores que analizan la política comercial de manera específica que han sido de referencia para nuestro estudio.
- 2- De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se ha diseñado un instrumento de medida de la política comercial basado en las siguientes ocho dimensiones: datos generales de la instalación, datos previos a la visita (visita I o previsita), datos de la propia visita (visita II o visita instalación), datos vinculados a la política de precios, valoraciones o impresiones del centro, post-visita, y finalmente datos de la página web y de las redes sociales. En base a las mejoras realizadas por el equipo investigador y, posteriormente, a las opiniones de los expertos, se validó la herramienta de investigación que ha sido utilizada para el análisis de los centros y clubs deportivos de Catalunya.
- 3- En la muestra estudiada, los espacios deportivos convencionales más comunes son las salas, los vasos piscinas y las pistas con pared. Todos ellos están presentes en más del 50% de las instalaciones deportivas visitadas.

- 4- Los resultados muestran que los espacios complementarios más comunes son la recepción y los vestuarios. Ambos están presentes en más del 90% de las instalaciones deportivas visitadas. Por el contrario, el resto de los espacios complementarios (solárium, spa, zona de descanso y otros espacios), no superan el 40% de representatividad.
- 5- Los resultados obtenidos muestran que los servicios asociados al concepto de *reward* (restaurante, tienda, máquinas de vending, etc.) son ofrecidos en mayores ocasiones que los servicios vinculados con el cuidado personal y de carácter más exclusivo (médico, nutrición y dietética, fisioterapia, belleza y *amenities*).

Conclusiones hipótesis número 1

- 6- **Se confirma la hipótesis número uno** que establece que, los centros deportivos privados presentan mejor conexión con el transporte público que los centros deportivos municipales y los clubs. Más concretamente, los centros deportivos privados ubicados en la provincia de Barcelona –y de manera más específica en Barcelona ciudad- son los centros que presentan mejor conexión. Asimismo, los centros de la provincia de Barcelona también acostumbran a presentar servicio de parking público y privado.
- 7- Según los resultados obtenidos, observamos que los centros deportivos municipales, además de presentar buena conexión con el transporte público, destacan por disponer de parking público de manera mayoritaria, aunque son escasas las ocasiones que presentan parking privado.
- 8- Los clubs de Catalunya habitualmente se encuentran alejados de los centros urbanos lo que dificulta su conexión con el transporte público. En consecuencia, parece lógico que los clubs sean los centros que ofrecen parking privado en más ocasiones.
- 9- En función de la dimensión de la instalación, existen diferencias por lo que hace referencia a la conexión del transporte público y el parking privado. Las instalaciones de dimensiones más pequeñas (< 500 m²) siempre presentan conexión con el transporte público, y en ningún caso ofrecen parking privado. Sin embargo, las instalaciones de

grandes dimensiones ($\geq 8.000 \text{ m}^2$), son de las que presentan menor conexión con el transporte público y, por el contrario, tienen mayor presencia de parking privado.

Conclusiones hipótesis número 2

10- Los centros deportivos privados presentan una atención comercial más desarrollada que los centros deportivos municipales y los clubs. Nos referimos a una atención comercial *más desarrollada* cuando percibimos que el personal que atiende a los clientes potenciales sigue un patrón de comportamiento previamente diseñado y entrenado para lograr un índice de conversión de clientes potenciales óptimo. Los resultados muestran que los centros deportivos privados destacan por la manera y el lugar donde atienden, el tipo de presentación realizada al cliente potencial (se presenta por su nombre y cargo), la presentación visual (llevan uniforme y placa identificativa con su nombre), realizan visita física de la instalación deportiva, informan de los precios, realizan resumen final de la visita, preguntan si hay alguna duda, ofrecen probar el centro, intentan cerrar la venta, el tiempo de atención es superior, el número de preguntas realizadas es mayor y, finalmente, son los centros que anotan la información y realizan post-contacto en más ocasiones. Por todo ello, **podemos determinar que se confirma la hipótesis número dos de la presente investigación.**

Conclusiones hipótesis número 3

11- Los resultados muestran que, según el tipo de gestión, los clubs presentan un precio medio mayor que los centros deportivos privados y los centros deportivos municipales. Sin embargo, cuando analizamos al detalle las diferentes tipologías de los centros deportivos privados, se observa que, los centros deportivos privados *premium*, presentan un precio mayor, incluso, que los clubs. De este modo, **aunque no podemos confirmar la totalidad de la hipótesis número tres, se puede determinar que esta se cumple en el caso de los centros deportivos premium.**

- 12- El rango de precios más común de los centros y clubs deportivos de la muestra se sitúa entre los 25 y los 50€. La segunda categoría de precios se sitúa entre los 50 y los 75€. Las cuotas que superan los 200€ son las que tienen menor representatividad.
- 13- El promedio del número de categorías de precios es de 6,82. Los centros deportivos de gestión privada, seguido de los clubs son los que presentan menor número de categorías. Por el contrario, los centros deportivos municipales –especialmente los de gestión directa- son los que presentan mayor número de categorías, casi triplicando los centros deportivos privados.
- 14- Los resultados obtenidos muestran que los criterios de segmentación de los precios son significativamente superiores en los centros deportivos municipales que en los centros deportivos privados y clubs. El criterio de segmentación de precios que más destaca es la *edad*, seguido del *número de familiares apuntados* y el *horario*.
- 15- Observamos que los clubs son los que presentan una media de matrícula más elevada. Por el contrario, los centros deportivos municipales son los que presentan una media más baja, seguido de los gestionados por una asociación y por una empresa. El rango más habitual del precio de la matrícula se sitúa entre 40 y 60€, seguido de los casos en los que no se cobra matrícula y aquellos en los que la matrícula supera los 100€.
- 16- De los resultados del modelo de regresión múltiple podemos determinar que el precio es uno de los elementos que explica el 63,85% de la varianza del modelo. Además, los agentes determinan que las cuotas y promociones (precio) es el segundo elemento de mayor relevancia. Por todo ello, y por la importancia que este representa en el conjunto de la teoría del marketing mix, podemos deducir que el precio es un factor determinante en la decisión final de compra de un producto o servicio.
- 17- En la mayoría de los centros deportivos municipales y en los centros deportivos privados se presentan políticas comerciales de descuentos y promociones en el precio de las cuotas, mientras que dicha práctica raramente es utilizada en los clubs deportivos. Asimismo, se observa que los centros deportivos municipales realizan más descuentos

que promociones. Del total de la muestra que presentan promociones, casi en su totalidad, son promociones vinculadas con la matrícula.

Conclusiones hipótesis número 4

18- La mayoría de los centros y clubs deportivos presentan página web. De la muestra que presenta página web, normalmente no existe la opción para darse de alta online. Estos mismos centros y clubs, acostumbran a mostrar sus precios en su página web, aunque no suelen hacerlo en la página principal. Por otro lado, son escasas las ocasiones en las que muestran las promociones y descuentos. A pesar de ello, cuando lo hacen, es en la página principal de la web, generalmente.

19- Los centros y clubs deportivos habitualmente presentan 2 o 3 redes sociales. Facebook es la red social que presenta mayor representatividad y mayor media de seguidores, seguido de Twitter e Instagram. Por el contrario, el blog es la menos frecuente.

20- Analizando la actividad en las redes sociales observamos que esta varía en función de la tipología de centro o club deportivo. Los centros deportivos privados –especialmente los *premium-*, son los que presentan mayor actividad en sus redes sociales. Por el contrario, los centros deportivos municipales son los que presentan menor actividad. Por *mayor actividad*, se entiende mayor uso e interacción con sus seguidores/as.

21- Los resultados muestran que, en las redes sociales de Facebook e Instagram, los centros y clubs deportivos muestran mayor interacción con sus seguidores/as que en los casos del blog y el Twitter. Se entiende por *interacción* el número de *likes*, comentarios y veces que se ha compartido la última publicación.

22- Los resultados muestran que los centros deportivos privados son los centros de toda Catalunya que presentan mayor actividad en las redes sociales. Ello implica que son los centros que presentan mayor número de redes sociales, mayor número de seguidores, mayor número de actualizaciones durante la última semana, y más *likes*, comentarios y veces compartido el último post. **Por todo lo comentado, podemos confirmar la hipótesis número cuatro de la presente investigación.**

Propuestas del modelo y valoración de los agentes

23- Los resultados del primer modelo de regresión múltiple muestran que las *características del centro*, la *accesibilidad a las instalaciones*, los *espacios complementarios* y los *precios* explican el 63,85% de la impresión general del centro o club visitado. Dichos resultados se asemejan a los obtenidos por las valoraciones de los agentes y a la literatura vinculada con los servicios deportivos.

24- Para determinar el peso de las diferentes dimensiones y variables de la política comercial se observa que no hay diferencias significativas entre las valoraciones de los gestores, técnicos y usuarios. Estos tres colectivos determinan, por orden de importancia, que las *instalaciones y servicios*, las *cuotas y promociones* y las *sensaciones físicas* son las dimensiones que consideran que un cliente potencial valora más en el momento de abonarse a un centro o club deportivo.

25- En una sociedad competitiva muy enfocada al marketing, en la que las diferentes instalaciones deportivas generan estrategias comerciales para atraer a los clientes potenciales, las instalaciones (el producto) es el factor que explica más la valoración global del cliente. Este hecho se consolida tanto en la literatura del sector como en la propia valoración de los gestores, técnicos y usuarios. Asimismo, las características del centro (estado de las instalaciones) es el factor más importante en el modelo explicativo de la opinión de la investigadora.

En base a estas conclusiones creemos que podemos realizar las siguientes afirmaciones que podrían utilizarse como recomendaciones a seguir:

26- En base a la consulta de los diferentes estudios y a los resultados de esta tesis, se demuestra que la definición de una política comercial depende de diferentes componentes. Asimismo, la valoración de esta por parte de sus clientes potenciales requiere de un análisis que tenga presente dicha interacción. Esta línea de análisis comentada puede ser sin duda la base de futuras investigaciones.

- 27- Los clubs y los centros deportivos municipales tienen una buena referencia en los centros deportivos privados. Aunque buena parte de los elementos de la política comercial no parecen los más importantes en la toma de decisión final sí que algunos elementos de la política comercial pueden marcar la diferencia. En esta dirección, los centros deportivos privados que habitualmente atienden durante más tiempo, en un lugar determinado, implicando a más profesionales, con una comunicación verbal y no verbal más elaborada, ofreciendo la visita por las instalaciones como norma, etc. son una referencia para las otras organizaciones deportivas. Asimismo, dentro de los centros deportivos privados, el modelo comercial de los centros *premium* se ha observado que es el más desarrollado. Sabiendo que los recursos que pueden emplear los centros privados y entre ellos los *premium* son seguramente los más importantes y no igualables por algunos clubs y centros públicos, sí que pueden ser una referencia clara con el objetivo de captar a nuevos clientes.
- 28- En vista de los resultados obtenidos y la alta competencia en el sector creemos que existe margen de mejora en todos los centros analizados. El esquema aquí propuesto puede servir de referencia para establecer protocolos de funcionamiento que definan con mayor precisión los pasos a seguir. En base a esto, se recomienda formar a los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos para lograr dicho objetivo.
- 29- La implementación de algunas de estas acciones de manera generalizada debería analizarse en base a la interacción con los otros agentes con la intención de ver si, realmente, la ratio de conversión mejora por parte de los diferentes responsables de la acción comercial.
- 30- Consideramos que el desarrollo de una política comercial de calidad es el resultado de una correcta planificación estratégica de los diversos factores materiales que guardan relación con el servicio ofrecido, así como también de la interacción con las personas con las que el cliente potencial entra en contacto.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se han producido una serie de circunstancias que han generado diversas limitaciones. El objetivo del presente apartado es mostrar dichas limitaciones, así como también las futuras líneas de investigación del estudio.

En primer lugar, una de las limitaciones halladas ha sido no haber encontrado estudios que analicen de manera específica la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos. Sin embargo, hay investigaciones que abordan aspectos clave de la presente investigación vinculados con la percepción de la calidad del servicio ofrecido que han servido como referencia. Por otro lado, también se pueden encontrar estudios que evalúan la calidad del servicio mediante la técnica del *mystery shopper*, pero estas se centran en otros sectores tales como el financiero, el inmobiliario, la restauración, el hotelero, etc. Así pues, la presente investigación carece de referentes del ámbito deportivo que hagan uso de la metodología utilizada en el presente estudio o que analicen de manera específica la temática comentada. Por todo ello, se considera necesario seguir investigando acerca de dicha materia en futuras investigaciones que complementen y aporten nuevos conocimientos al sector.

En segundo lugar, la gestión de la política comercial ha sido analizada a través de la visión de un único observador-participante. Idealmente, y de contar con más recursos, hubiera sido interesante aplicar técnica del doble ciego para aislar las expectativas de la investigadora principal y controlar por tanto su sesgo. Puesto que los datos han sido recogidos por una sola evaluadora, sólo se refleja una perspectiva concreta de la temática analizada: la de la propia observadora. A pesar de haber recibido la opinión de diferentes expertos en la construcción de la herramienta, se considera importante poder comparar dicha visión con la opinión de los gestores y usuarios/as de los centros y clubs deportivos visitados.

Por otro lado, también es importante tener presente que la opinión personal de la investigadora se ha podido manifestar en los resultados de algunas variables tales como la dimensión de la instalación, impresión general, olor, limpieza y climatización del centro o club deportivo. Es decir, se cree que, la subjetividad de la observadora ha podido influir en los resultados de las variables mencionadas, por lo que se considera importante poder incorporar a más observadores/as en futuras investigaciones.

En tercer lugar, otra limitación detectada ha sido que la totalidad de la muestra no es completa para todas las variables. En algunos casos, había informaciones que los trabajadores/as de los centros y clubs deportivos desconocían o que no nos querían proporcionar. Lo comentado afecta de manera directa a las siguientes variables: año de creación, qué es lo que más valora del centro y número de abonados/as. Sin embargo, es importante tener presente que dichas variables tienen una importancia relativa en el conjunto de la investigación.

También han surgido algunas limitaciones en el desarrollo del análisis de los datos. Tal y como se ha podido observar, la muestra total de centros y clubs deportivos es de 220 instalaciones. Por otro lado, la plantilla consta de 8 dimensiones y 90 variables. Ambos factores suponen la necesidad de focalizar la atención en los resultados que dan respuesta a las hipótesis de la presente investigación. Ello implica dejar al margen algunos análisis que esperamos poder desarrollar en futuras investigaciones.

Finalmente, para elaborar el último apartado de los resultados, la muestra de gestores, técnicos y usuarios seleccionada ha sido una muestra dirigida. Se considera que este hecho debería ser reexaminado y, tal vez, se debería ampliar la muestra del número de agentes consultados. En este caso, sólo se optó por este tipo de muestra para enseñar el modelo a seguir en futuras investigaciones. A pesar de estas limitaciones, valoramos más positivamente el poder mostrar dicho camino, ya que entendemos que será una vía a seguir dentro del análisis de las políticas comerciales.

En base al presente estudio y pensando en futuras investigaciones, a continuación, se exponen las siguientes propuestas generales:

- Comparar la opinión de la observadora con la de los la de los gestores y usuarios de los centros y clubs visitados.

- Poder contrastar dichas observaciones con la ratio de conversión de las diferentes instalaciones.

- Mayor número de observadores/as implicados para comparar y minimizar la subjetividad en los resultados de un único observador.

-Propuestas concretas de mejoras para los centros y clubs deportivos en base a cada una de las dimensiones y variables de la plantilla.

-Profundizar en modelos que puedan explicar el modelo de política comercial de cada tipología de centro y club deportivo visitado.

-Definir modelos explicativos para cada grupo de centros deportivos y clubs.

-Establecer un modelo de política comercial que sirva como referencia para cada tipología de centros o club deportivo.

De manera más específica, las propuestas comentadas implicarían:

- Incluir entrevistas en profundidad con los directivos y gestores de las instalaciones deportivas, así como también recoger las opiniones de los clientes mediante *focus group*. Su consecución posibilitaría la confrontación de los resultados de la presente investigación con las opiniones de los responsables de los centros y clubs deportivos visitados.

- Involucrar a más de un observador/a en la realización del trabajo de campo. En vista de las limitaciones observadas, sería interesante poder implicar a más observadores/as en el estudio. Este hecho comportaría una repartición del trabajo de campo a realizar, así como también la posibilidad de ampliar el estudio con entrevistas a los directivos y usuarios de los centros y clubs deportivos visitados.

- Ampliar el número de agentes consultados en el cuestionario enviado. Puesto que es una muestra dirigida, se considera que sería interesante poder ampliar el número de agentes con los que se ha contactado.

- Determinar posibles mejoras de la política comercial de los centros y clubs deportivos analizados. La presente investigación analiza la política comercial actual de los centros y clubs deportivos visitados. El siguiente paso interesante a realizar sería determinar las posibles mejoras a implementar.

- Establecer las bases de un modelo de política comercial competente y aplicable a los diferentes estratos de estudio. En base a las debilidades y fortalezas de cada tipología de centro y club deportivo sería interesante desarrollar un modelo de política comercial de referencia.
- Replicar el proyecto a nivel nacional. Este hecho permitiría comparar las diferentes comunidades autónomas estableciendo, así, las diferencias y similitudes entre las mismas.
- El estudio y por lo tanto la plantilla se ha basado en el esquema tradicional de las 4P's (producto, precio, lugar y promoción). En algunas de las conclusiones del trabajo ya se apuntan algunos aspectos relacionados con las 7P's (procesos, personas y evidencia física) con lo cual futuras investigaciones deberían recoger un esquema más amplio, e incluso considerar un esquema más dinámico que incluyera la interacción de las diferentes variables y, por lo tanto, desarrollar y potenciar un esquema más cercano a las 4A's (*acceptability, affordability, availability* y *awareness*).

BIBLIOGRAFÍA

8. BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K., y Zemke, R. (1988). *Gerencia del servicio*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- American Marketing Association. (1960). *Marketing definitions; a glossary of marketing terms*. Chicago, Estados Unidos: AMA.
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez, Méjico: Pearson Educación.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., y Brennan, R. (2011). *Introducción al marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Beck, J., y Miao, L. (2003). Mystery Shopping in Lodging Properties as a Measurement of Service Quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1-2), 1-21.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia. Shalom.
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., y Montes, V. (1999). *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Blaszka, M., Burch, L. M., Frederick, E. L., Clavio, G., y Walsh, P. (2012). #WorldSeries: An Empirical Examination of a Twitter Hashtag During a Major Sporting Event. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 435-453.
- Bowen, J. T., y Shoemaker, S. (1998). A Strategic Commitment. *Journal of Travel Research*, 39(1), 12-25.
- Burriel, J. C. (2015). *Les polítiques esportives municipals als inicis de la democràcia. Els casos de Vic i Sant Feliu de Llobregat en el període 1979-1991*. Tesis doctoral. Departamento de Activitat Física, Educació Física i Esport. INEFC Barcelona. Universitat de Barcelona. Barcelona.
- Cagigal, J. M. (1981). *¡Oh deporte!: Anatomía de un gigante*. Valladolid, España: Miñon.
- Calvert, P. (2005). It's a mystery: Mystery shopping in New Zealand's public libraries. *Library Review*, 54(1), 24-35.
- Callarisa, L., García, J. S., Cardiff, J., y Roshchina, A. (2012). Harnessing social media platforms to measure customer-based hotel brand equity. *Tourism Management Perspectives*, 4, 73-79.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2005). *Encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles*.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2010). *Hábitos deportivos en España IV. Marzo-abril 2010*. Recuperado de http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=10844&cuestionario=12898&muestra=18319
- Chartered Institute of Marketing. (2009). *Marketing and the 7Ps. A brief summary of marketing and how it works*.
- Choi, T. Y., y Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2019). El comercio electrónico roza en España los 40.000 millones de euros en el año 2018, un 29% más que el año anterior. Recuperado de <https://www.cnmc.es/prensa/CNMC/el-comercio-electronico-roza-los-40000-millones-de-euros-2018>
- Consejo Superior de Deportes. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005*.
- Consejo Superior de Deportes. (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015*.
- Consejo Superior de Deportes. (2018a). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2018*.
- Consejo Superior de Deportes. (2018b). *Resumen anuario estadísticas deportivas*.
- Consejo Superior de Deportes. (2019). *Anuario de estadísticas deportivas 2019*.
- Consell Català Esport. (2005). *PIEC. Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya*.
- Consell Català Esport. (2017). *Documents de proposta per a l'actualització del Pla Director d'Instal·lacions i Equipaments Esportius de Catalunya. 2a PIEC*.
- Consell Català Esport. (2019). *Quadre instal·lacions esportives*.
- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 29313 a 29424 Cita en texto: (CE 1978).

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Da Silva, R. V., y Alwi, S. F. S. (2008). Online corporate brand image, satisfaction and loyalty. *Journal of Brand Management*, 16(3), 119-144.
- Dawson, J., y Hillier, J. (1995). Competitor Mystery Shopping: Methodological Considerations and Implications for the MRS Code of Conduct. *Market Research Society*, 37(4), 1-10.
- Delfgaauw, J., y Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4), 605-624.
- Diputació de Barcelona. (1998). *La gestión de la herencia olímpica*. Recuperado de https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=46bc7c39-a47b-4696-b381-b1884f8133f4&groupId=527890
- Diputació de Barcelona. (2006). Instalaciones deportivas municipales vivas. *Diputació de Barcelona*, 2(31), 4-9.
- Dorado, A. (2006). *Análisis de la satisfacción de los usuarios. Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Todelo, España: Consejo Económico y Social de Castilla-La Mancha.
- Douglas, J. (2015). Mystery shoppers: An evaluation of their use in monitoring performance. *The TQM Journal*, 27(6), 705-715.
- Elasri, A., Triadó, X. M., y Aparicio, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. *Apunts Educación Física y Deportes*, (119), 109-117.
- EuropeActive (2015). European Health & Fitness Market Report.
- Fanega, L. (2016). *Valoración de la calidad de los servicios deportivos municipales de ayuntamientos del Baix Llobregat*. Tesis doctoral. Departamento de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport. Universitat Ramon Llull. Barcelona.
- Fernández, E., Cerezuela, B., Gómez, M., Kennett, C., y de Moragas, M. (2011). *Mosaic olímpic: recerca multidisciplinària i difusió dels estudis olímpics*. CEO-UAB: 20 anys. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona y Centro de Estudios Olímpicos de la Universidad Autónoma de Barcelona.

- Ford, R. C., Latham, G. P., y Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics*, 40(3), 157-164.
- Forsythe, S. M., y Shi, B. (2003). Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping. *Journal of Business Research*, 56(11), 867-875.
- García, M., Lagardera, F., y Puig, N. (2002). *Sociología del deporte*. Madrid, España: Alianza.
- Greenwell, T. C., Fink, J. S., y Pastore, D. L. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129-148.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Guzmán, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: El Sistema Deportivo Español. *EF Deportes*. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>
- Hammill, S. J., y Fojo, E. (2013). Using secret shopping to assess student assistant training. *Reference Services Review*, 41(3), 514-531.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: En las ciencias del deporte*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Howard, J., A. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Huang, S., Liu, Z., y Hsu, C. H. (2014). Customer Experiences with Economy Hotels in China: Evidence from Mystery Guests. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 266-293.
- Iborra, D. Industrial Fitness&Wellness. Monográfico. Profesiones en el deporte, 19 de abril de 2004, nº 82. Recuperado de: <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/deportes/1311538.asp>.
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2018). Anuari estadístic de Catalunya. Federacions esportives. Clubs i llicències. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=808&lang=es>

- Khan, M. (2007). *Consumer Behaviour*. Nueva Delhi, India: New Age International.
- Kim, Y. (2002). Consumer value: An application to mall and Internet shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(12), 595-602.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Delhi, India: Times Group Books.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Canadá, Estados Unidos: Wiley.
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT: ganando el momento cero de la verdad*.
- Lee, M. K., y Turban, E. (2001). A Trust Model for Consumer Internet Shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 75-91.
- Lemos, I., y González-Sastre, B. (2016). *El mercado del fitness en España: Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost*. 11(33), 197-206.
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Boletín Oficial del Estado núm. 249, de 17 de octubre de 1990, 30409 a 30411.
- Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte. Boletín Oficial del Estado núm. 89, de 12 de abril de 1980, páginas 7908 a 7913.
- Martínez, J. (2000). *Perspectivas de futuro. Gestión deportiva en España*. Comunicación presentada en el 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña, Zaragoza.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mc. Carthy, J., y Perreault, W. (2001). *Marketing: Un enfoque global*. Ciudad de Méjico, Méjico: McGraw-Hill.
- Mc. Kechnie, D. S., Grant, J., y Bagaria, V. (2007). Observation of listening behaviors in retail service encounters. *Managing Service Quality*, 17(2), 116-133.
- Mestre, J. A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona, España: INDE.
- Miles, L. (1993). Rise of the mystery shopper. *Marketing*, 29, 19-20.

- Monserrat, S. (2006). *La gestión indirecta de las piscinas cubiertas en la administración pública local. Análisis comparativo de la oferta en Cataluña*. Tesis doctoral. Departamento de la Administració d'Empreses i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals. Universitat de Lleida (UdL). Lleida.
- Moriarty, H., McLeod, D., y Dowell, A. (2003). Mystery shopping in health service evaluation. *The British Journal of General Practice*, 53(497), 942-946.
- Moxham, C., y Wiseman, F. (2009). Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study. *Total Quality Management*, 20(5), 467-482.
- Mullin, B. J., Hardy, S., y Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing*. Champaign, Estados Unidos: Human Kinetics.
- Newman, T., Peck, J. F., Wilhide, B., y Harris, C. (2017). *Social Media in Sport Marketing*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Núñez, L., Lisbona, L., y Dans, E. (2001). Un análisis empírico de la eficiencia en precios del mercado electrónico frente al convencional: ¿resulta más barato comprar por Internet? *ICE, Revista de Economía*, 1(791), 63-76.
- Observatori Català de l'Esport. (2014a). *Informe de l'Observatori Català de l'Esport 2010*.
- Observatori Català de l'Esport. (2014b). *Observatori Català de l'Esport. L'Esport a Catalunya. Un informe de tendències (2006-2013)*.
- Observatori Català de l'Esport. (2016). *Evolució dels clubs esportius a Catalunya de 2009 a 2015*. Barcelona, España: INDE.
- Observatori Català de l'Esport. (2017). *L'esport a Catalunya: 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport*.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Nueva York, Estados Unidos: M.E. Sharpe.
- Pérez, E. (30 de octubre de 2017). El deporte, la nueva herramienta de la inversión local. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/ccaa/2017/10/30/catalunya/1509387754_617560.html

- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Puig, N., Vilanova, A., y Mateu, P. (2018). Sociología del Deporte en España: una actualización (2005-2017). *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 14(54), 382-399.
- Pujadas, X. (2010). *La metamorfosis del deporte: Investigaciones sociales y culturales del fenómeno deportivo contemporáneo*. Barcelona, España: UOC.
- Quivy, R., y Carnpenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. Ciudad de Méjico, Méjico: Limusa.
- Real Decreto, de 4 de mayo de 2010, sobre las entidades deportivas de Cataluña. Boletín Oficial del Estado núm. 5628, de 13 de mayo de 2010.
- Reverter, J., y Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness & Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apunts*, 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*, 6(18), 57-73.
- Rohm, A. J., y Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*, 57(7), 748-757.
- Saffer, A. J., Sommerfeldt, E. J., y Taylor, M. (2013). The effects of organizational Twitter interactivity on organization–public relationships. *Public Relations Review*, 39(3), 213-215.
- Salomon, M. R., Russell-Bennett, R., y Previte, J. (2012). *Consumer behaviour: Buying, having being*. Sídney, Australia: Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.

- Senlle, A., Gallardo, L., y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas: Todo lo que necesita saber para implantar un sistema de gestión de calidad y medio ambiente*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Sentencia del Tribunal Supremo (sala 3ª) núm. 15186/1988 de 23 de marzo de 1988.
- Shank, M. D., y Lyberger, M. R. (2015). *Sports Marketing: A strategic perspective*. Washington D. C., Estados Unidos: Routledge.
- Sheng, M. L., y Teo, T. S. (2012). *Product attributes and brand equity in the mobile domain: The mediating role of customer experience*. 32(2), 139-146.
- Stefanelli, J. M. (1994). Using Mystery Shoppers to Maintain Hospitality Company Service Standards. *Hospitality & Tourism Educator*, 6(1), 17-18.
- Štěřbová, M., Mat'ová, H., y Parobek, J. (2015). Quality Control of Provided Services by Mystery Shopping Method. *Procedia Economics and Finance*, 34, 105-112.
- Triadó, X. M., Aparicio, P., y Rimbau-Gilabert, E. (1999). Customer satisfaction in municipal Sport Centres in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber Journal of Sport Marketing*, 3(4).
- Tu, Y.-T., Chang, H.-C., y Wang, C.-M. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Starbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(1), 24-32.
- Underwood, R., Bond, E., y Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13.
- Valcarce, M. (2017). Segmentación: Genera más negocio en tu centro deportivo [Publicación en un blog]. Recuperado de <https://www.manelvalcarce.com/blog/segmentacion-genera-mas-negocio-en-tu-centro-deportivo?elem=90262>
- Valls, J. F. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias low cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 11-24.
- Veal, A. J., y Darcy, S. (2014). *Research methods in sport studies and sport management: a practical guide*. Londres, Inglaterra: Routledge.

- Vila, M. (2010). Competir con estrategias low cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 25-38.
- Viñas, P., y Pérez, M. (2014). *El mercat de treball en el context de l'esport a Catalunya*. Barcelona, España: INDE.
- Viñas, P., y Puig, N. (2009). El mercat de treball en l'esport: Llicenciatura de l'INEFC-Barcelona. Promocions 1980-2005. Barcelona, España: Diputació de Barcelona.
- Vrechopoulos, A. P., Siomkos, G. J., y Doukidis, G. I. (2001). Internet shopping adoption by Greek consumers. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 142-153.
- Wann, D. L. (2006). Understanding the positive social psychological benefits of sport team identification: The team identification-social psychological health model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), 272-296.
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., y Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.
- Wilkins, H., Merrilees, B., y Herington, C. (2009). The Determinants of Loyalty in Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 1-21.
- Wilson, A. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414-420.
- Wilson, A., y Gutmann, J. (1998). Public Transport: The Role of Mystery Shopping in Investment Decisions. *Market Research Society*, 40(4), 1-9.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

9. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

9.1. Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la práctica deportiva de los españoles, 1975-2005 (con edades entre 15 y 65 años)	19
Figura 2. Estructura del sistema deportivo español	27
Figura 3. Evolución del número de empleos de dirección de organizaciones deportivas.....	32
Figura 4. Estrategia de marketing y marketing mix.....	50
Figura 5. Las 4P del marketing mix.....	53
Figura 6. Tipologías de marketing de servicio.....	58
Figura 7. Pirámide de Maslow, jerarquía de las necesidades humanas	66
Figura 8. Proceso de decisión de compra	70
Figura 9. Variables que influyen en el proceso de decisión de compra	72
Figura 10. Ciclo del servicio y momentos de la verdad durante visita a un centro o club deportivo ..	75
Figura 11. El triángulo del servicio	76
Figura 12. Etapas proceso metodológico de la investigación	124
Figura 13. Esquema apartados análisis resultados.....	126
Figura 14. Términos más utilizados para identificar denominación de centros y clubs deportivos ..	127
Figura 15. Distribución territorial de la muestra por provincias	128
Figura 16. Conexión con el transporte público	129
Figura 17. Número de conexiones con el transporte público.....	130
Figura 18. Parking público	135
Figura 19. Parking privado	131
Figura 20. Señalización externa.....	135
Figura 21. Señalización interna	131
Figura 22. Dimensión total de las instalaciones.....	132
Figura 23. Propiedad de las instalaciones.....	133
Figura 24. Tipología de las instalaciones	134
Figura 25. Espacios deportivos convencionales	135
Figura 26. Espacios deportivos singulares	136
Figura 27. Espacios complementarios	136
Figura 28. Servicios.....	137
Figura 29. Tipología de visita.....	138
Figura 30. Número de personas en recepción	139
Figura 31. Como atienden.....	140
Figura 32. Donde atienden	140
Figura 33. Preguntas iniciales - porcentaje.....	141
Figura 34. Número de preguntas iniciales - frecuencia	142
Figura 35. Tipología de preguntas iniciales.....	143
Figura 36. Número de personas que atienden	144
Figura 37. Cargo que ocupa - persona 1	144
Figura 38. Puntuación global - persona 1	146
Figura 39. Preguntas visita - porcentaje	147
Figura 40. Número de preguntas visita - frecuencia	148
Figura 41. Tipología de preguntas visita	148

Figura 42. Lo que más valora	150
Figura 43. Precios cuota adultos y universales mensuales (intervalos)	151
Figura 44. Criterios segmentación precios.....	152
Figura 45. Precios matrícula (intervalos)	153
Figura 46. Toalla	158
Figura 47. Ducha.....	154
Figura 48. Descuentos	154
Figura 49. Promociones	155
Figura 50. Promociones matrícula.....	155
Figura 51. Preguntas momento precios – porcentaje	156
Figura 52. Número de preguntas momento precios - frecuencia	157
Figura 53. Tipología de preguntas momento precios.....	158
Figura 54. Cómo se anota la información	158
Figura 55. Documentación que entregan	159
Figura 56. Desea apuntarse al centro o club deportivo.....	160
Figura 57. Motivo para apuntarse o no al centro o club deportivo	161
Figura 58. Climatización.....	161
Figura 59. Post-contacto.....	163
Figura 60. Post-contacto según el tiempo transcurrido	163
Figura 61. Existencia de página web.....	166
Figura 62. Tipo de página web.	167
Figura 63. Noticia destacada.....	168
Figura 64. Alta on-line	168
Figura 65. Precios página web	169
Figura 66. Precios página web –principal	169
Figura 67. Promociones y descuentos en la página web.	170
Figura 68. Promociones y descuentos en la página web –principal.....	170
Figura 69. Número de redes sociales	171
Figura 70. Redes sociales de los centros y clubs deportivos.....	172
Figura 71. Número de publicaciones en Facebook durante la última semana.....	173
Figura 72. Número de publicaciones en Twitter durante la última semana	174
Figura 73. Número de publicaciones en Instagram durante la última semana	176
Figura 74. Número de publicaciones en el blog.....	177
Figura 75. Conexión con el transporte público, según clasificación.....	179
Figura 76. Conexión con el transporte público, según gestión	180
Figura 77. Conexión transporte público, según provincia.	180
Figura 78. Conexión transporte público, según municipios.....	181
Figura 79. Conexión transporte público, según dimensión de la instalación.	181
Figura 80. Parking privado, según clasificación.....	186
Figura 81. Parking privado, según gestión	186
Figura 82. Parking privado, según provincias.....	187
Figura 83. Parking privado, según dimensión de la instalación.	188
Figura 84. Parking público, según clasificación	189
Figura 85. Parking público, según gestión	190
Figura 86. Parking público, según provincias.....	190
Figura 87. Como atienden, según clasificación.	194
Figura 88. Como atienden, según tipologías de CDP.....	195
Figura 89. Como atienden, según gestión	195

Figura 90. Como atienden, según tipología	196
Figura 91. Como atienden, según provincia	196
Figura 92. Donde atienden, según clasificación	197
Figura 93. Donde atienden, según tipologías de CDP.....	198
Figura 94. Donde atienden, según tipología	198
Figura 95. Se identifica por su nombre, según clasificación.	200
Figura 96. Se identifica por su nombre, según gestión.	201
Figura 97. Se identifica por su nombre, según tipología.	201
Figura 98. Se identifica por su nombre, según provincias.	202
Figura 99. Lleva placa nombre, según clasificación.....	203
Figura 100. Lleva placa nombre, según tipologías de CDP.	204
Figura 101. Lleva placa nombre, según tipología.....	204
Figura 102. Lleva placa nombre, según provincias.....	205
Figura 103. Uniforme, según gestión	206
Figura 104. Uniforme, según tipología	206
Figura 105. Uniforme, según provincias.....	207
Figura 106. Realiza visita física del centro o club deportivo, según clasificación.	208
Figura 107. Realiza visita física del centro o club deportivo, según tipologías de CDP	208
Figura 108. Realiza visita física del centro o club deportivo, según gestión.....	209
Figura 109. Realiza visita física del centro o club deportivo, según tipología.....	210
Figura 110. Realiza visita física del centro o club deportivo, según provincia.....	210
Figura 111. Informa de descuentos y promociones, según clasificación	211
Figura 112. Informa de descuentos y promociones, según gestión.....	212
Figura 113. Informa de descuentos y promociones, según tipología.....	213
Figura 114. Informa de descuentos y promociones, según provincias	213
Figura 115. Hace resumen final visita, según gestión	214
Figura 116. Hace resumen final visita, según tipología	215
Figura 117. Hace resumen final visita, según provincia	215
Figura 118. Pregunta si tiene alguna duda, según clasificación.....	216
Figura 119. Pregunta si tiene alguna duda, según tipologías de CDP	217
Figura 120. Pregunta si tiene alguna duda, según gestión	217
Figura 121. Pregunta si tiene alguna duda, según provincia	218
Figura 122. Ofrece invitación, según clasificación	219
Figura 123. Ofrece invitación, según gestión.....	219
Figura 124. Ofrece invitación, según tipología.....	220
Figura 125. Ofrece invitación, según provincia	221
Figura 126. Intenta cerrar venta, según clasificación.....	222
Figura 127. Intenta cerrar venta, según gestión	222
Figura 128. Intenta cerrar venta, según tipología.....	223
Figura 129. Como se anota la información, según clasificación.....	228
Figura 130. Como se anota la información, según tipologías de CDP	229
Figura 131. Como se anota la información, según gestión.....	229
Figura 132. Como se anota la información, según tipología.....	230
Figura 133. Como se anota la información, según municipios	231
Figura 134. Qué entregan, según clasificación	232
Figura 135. Qué entregan, según tipologías de CDP	232
Figura 136. Qué entregan, según tipología.....	233
Figura 137. Realizan post-contacto, según clasificación.....	234

Figura 138. Realizan post-contacto, según clasificación.....	234
Figura 139. Realizan post-contacto, según tipología.....	235
Figura 140. Realizan post-contacto, según provincia.....	236
Figura 141. Ofrecen descuentos, según gestión	240
Figura 142. Ofrecen promociones, según gestión.....	241

9.2. Índice de tablas

Tabla 1. Lugares de práctica según la dependencia jurídica.....	23
Tabla 2. Objetivos de la investigación	80
Tabla 3. Dimensiones y subdimensiones de la investigación	82
Tabla 4. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 1: datos instalación.....	83
Tabla 5. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 2: visita I (previsita)	86
Tabla 6. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 3: visita II (visita instalación)	87
Tabla 7. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 4: precios	89
Tabla 8. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 5: valoraciones	91
Tabla 9. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 6: post-visita.....	92
Tabla 10. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 7: página web.....	93
Tabla 11. Subdimensiones, variables e indicadores de la dimensión 8: redes sociales	94
Tabla 12. Valoración de la plantilla expertos.....	100
Tabla 13. Población inicial de la investigación	111
Tabla 14. Población inicial y población final de la investigación.....	114
Tabla 15. Población inicial, final y selección de la muestra	115
Tabla 16. Selección muestra CDM, CDP y clubs proporcionales a cada provincia	116
Tabla 17. Resumen selección muestra proporcional a cada provincia	117
Tabla 18. Años antigüedad de los centros y clubs deportivos.....	128
Tabla 19. Conexión transporte público según tipologías	130
Tabla 20. Régimen de gestión de las instalaciones	133
Tabla 21. Tiempo total visita (minutos).....	138
Tabla 22. Tiempo espera (segundos).....	139
Tabla 23. Número de preguntas iniciales	141
Tabla 24. Características - persona 1.....	145
Tabla 25. Tiempo dedicado - persona 1.....	146
Tabla 26. Número de preguntas visita.....	147
Tabla 27. Número abonados/as	149
Tabla 28. Precios cuotas adultos y cuota universal mensual.....	151
Tabla 29. Número total cuotas disponibles	152
Tabla 30. Precio matrícula	153
Tabla 31. Número de preguntas momento precios	156
Tabla 32. Impresión general de la instalación deportiva.....	160
Tabla 33. Impresión general del servicio ofrecido	160
Tabla 34. Puntuación olor de la instalación deportiva	162
Tabla 35. Puntuación limpieza de la instalación deportiva	162
Tabla 36. Métodos post-contacto y su temporalidad	164
Tabla 37. Qué ofrecen durante el post-contacto.....	165
Tabla 38. Número seguidores Facebook	172

Tabla 39. Número de <i>likes</i> , comentarios y veces compartida la última publicación de Facebook	173
Tabla 40. Número de seguidores Twitter	174
Tabla 41. Número de <i>likes</i> , comentarios y veces compartida la última publicación en Twitter.....	175
Tabla 42. Número de seguidores Instagram.....	175
Tabla 43. Número de <i>likes</i> , comentarios y veces compartida última publicación en Instagram.....	176
Tabla 44. Número de <i>likes</i> , comentarios y veces compartida la última publicación del blog	177
Tabla 45. Media del número de conexiones con el transporte público, según clasificación	182
Tabla 46. Media del número de conexiones con el transporte público, según gestión.....	183
Tabla 47. Media del número de conexiones con el transporte público, según provincias	183
Tabla 48. Media del número de conexiones con el transporte público, según municipios	184
Tabla 49. Distancia de la parada más próxima con el centro o club deportivo, según provincias	185
Tabla 50. Distancia de la parada más próxima con el centro o club deportivo, según municipios ...	185
Tabla 51. Media del número de personas en recepción, según clasificación.....	192
Tabla 52. Media del número de personas en recepción, según tipologías de CDP	192
Tabla 53. Media del número de personas en recepción, según tipología.....	193
Tabla 54. Media del número de personas que atienden, según tipología de CDP	199
Tabla 55. Media del número de personas que atienden, según tipologías de CDP.....	199
Tabla 56. Media del número de personas que atienden, según provincias	200
Tabla 57. Media del tiempo total de atención, según clasificación	223
Tabla 58. Media del tiempo total de atención, según tipologías de CDP.....	224
Tabla 59. Media del tiempo total de atención, según gestión	224
Tabla 60. Media del tiempo total de atención, según tipologías CDP.....	225
Tabla 61. Media del tiempo total de atención, según provincias	225
Tabla 62. Media número preguntas realizadas, según clasificación	226
Tabla 63. Media número preguntas realizadas, según tipologías de CDP.....	226
Tabla 64. Media número preguntas realizadas, según gestión	227
Tabla 65. Media número preguntas realizadas, según tipología	227
Tabla 66. Media número preguntas realizadas, según provincias.....	228
Tabla 67. Media precio cuota universal, según gestión	237
Tabla 68. Media precio cuota universal, según tipología	237
Tabla 69. Media número criterios segmentación precios, según gestión	238
Tabla 70. Media número total cuotas existentes, según gestión	239
Tabla 71. Media ponderada actividad redes sociales, según propiedad.....	242
Tabla 72. Media ponderada actividad redes sociales, según clasificación	242
Tabla 73. Media ponderada actividad redes sociales, según tipologías de CDP.....	243
Tabla 74. Media ponderada actividad redes sociales, según gestión	243
Tabla 75. Media ponderada actividad redes sociales, según tipología	244
Tabla 76. Media ponderada actividad redes sociales, según municipios.....	244
Tabla 77. Clasificación actividad redes sociales, según clasificación.....	245
Tabla 78. Coeficiente de determinación del modelo	246
Tabla 79. Nivel de significación de las variables del modelo	247
Tabla 80. Coeficientes del modelo de regresión.....	248
Tabla 81. Coeficiente de determinación del modelo	249
Tabla 82. Nivel de significación de las variables del modelo	250
Tabla 83. Coeficiente del modelo de regresión	251
Tabla 84. Media puntuaciones agentes, según dimensiones	254
Tabla 85. Media puntuaciones agentes, dimensión instalaciones y servicios.....	256
Tabla 86. Media puntuaciones agentes, dimensión cuotas y promociones	257

Tabla 87. Media puntuaciones agentes, dimensión sensaciones físicas	258
Tabla 88. Media puntuaciones agentes, dimensión interacción del trabajador/a	258
Tabla 89. Media puntuaciones agentes, dimensión conexión con el transporte	259
Tabla 90. Media puntuaciones agentes, dimensión momento previo atención comercial	260
Tabla 91. Media puntuaciones agentes, dimensión impacto de la persona que atiende	261
Tabla 92. Media puntuaciones agentes, dimensión usabilidad página web	262
Tabla 93. Media puntuaciones agentes, dimensión post-contacto	262
Tabla 94. Media puntuaciones agentes, dimensión contenido redes sociales e interacción.....	263

ANEXOS

10. ANEXOS

Anexo 1. Plantilla de análisis de la gestión de la política comercial de los centros y clubs deportivos

DATOS INSTALACIÓN															
DATOS GENERALES	Nombre		Dirección			Web		Teléfono		Año creación					
CONEXIÓN TRANSPORTE	Autobús		Metro			Tranvía		FCG		Renfe	No hay				
PARKING	Público		SÍ / NO			Privado			SÍ / NO						
SEÑALIZACIÓN	Externa		SÍ / NO			Interna		SÍ / NO							
DIMENSIÓN INSTALACIÓN (m²)	< 500 m²	≥ 500-1.500 m²		≥ 1.500-3.000 m²		≥ 3.000-4.500 m²		≥ 4.500-6.000 m²		≥ 6.000-8.000 m²		≥ 8.000 m²			
PROPIEDAD	Pública					Privada									
GESTIÓN	Pública		Directa					Privada							
			Indirecta												
TIPOLOGÍA	Un centro					Empresa									
						Asociativa									
TIPOLOGÍA	Un centro					Cadena					Franquicia				
PISTAS	P. CON PARED	PAB	CAMPOS	ESPACIOS LONG.	SALAS	VASOS DE PISCINA	OECONV.	GOLF Y P&P	OES	RECEPCIÓN	Z. DESCANSO	VESTIDORES			
SOLÁRIUM	ZONA DE SPA	AEC	EP	FISIOT.	NUTR. Y DIET.	C. BELLEZA	MÉDICO	AMENITIES	MÁQ. VENDING	BAR/REST.	TIENDA	CURSOS	CAMP.	ALOJAM.	OTROS SERV.

VISITA I				
VISITA	Concertada		No concertada	
HORA	Hora entrada		Hora salida	
¿NÚM. PERSONAS QUE VE EN RECEPCIÓN?				
¿TIEMPO DE ESPERA (s)?				
¿CÓMO LE ATIENDEN INICIALMENTE?	De pie		Sentado	
¿DÓNDE LE ATIENDEN INICIALMENTE?	En el mostrador (recepción)	Directamente dentro de la instalación	Sala/mesa específica	Otro
¿LE HACEN PREGUNTAS INICIALES ACERCA DE USTED?	SÍ / NO	¿CUÁNTAS?	¿CUÁLES?	Datos personales Frecuencia práctica deportiva Edad Motivo Objetivo Has estado alguna vez aquí Activ. pref. Familiar Has estado apuntado en algún otro centro apuntado Disponibilidad/Horarios Otros

VISITA II							
NÚM. DE PERSONAS QUE LE ATIENDEN	1		2		3		
¿SU CARGO?	RECEPCIONISTA COMERCIAL TÉCNICO OTROS		RECEPCIONISTA COMERCIAL TÉCNICO OTROS		RECEPCIONISTA COMERCIAL TÉCNICO OTROS		
¿SE IDENTIFICA POR SU NOMBRE?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿SE IDENTIFICA POR SU CARGO?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LE TRATA DE USTED?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LLEVA PLACA CON SU NOMBRE?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LLEVA UNIFORME?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LE HACE VISITA FÍSICA DEL CENTRO?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LE INFORMA DE LOS PRECIOS?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LE INFORMA DE LOS DESC./PROMOCIONES?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿TIEMPO APROX. QUE HA ESTADO CON CADA PERSONA?							
¿LE HACE RESUMEN/VALORACIÓN FINAL VISITA?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LE PREGUNTA SI TIENE ALGUNA DUDA?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿LE OFRECE PROBAR CENTRO?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
¿INTENTA CERRAR LA VENTA EN ESE MOMENTO?	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	SÍ	/ NO	
VALORACIÓN GLOBAL DE CADA TRABAJADOR/A (0-10)							
¿LE HAN PREGUNTADO ALGO?	SÍ / NO	¿CUÁNTAS?	¿CUÁLES?		Datos personales Actividad preferida Frecuencia práctica deportiva Has estado alguna vez aquí Has estado apuntado en algún otro centro Familiar apuntado Disponibilidad/Horarios Edad Motivo Objetivo Otras		
PREGUNTAS QUE DEBE REALIZAR DURANTE LA VISITA	1-¿SABRÍA USTED CUÁNTOS ABONADOS/SOCIOS TIENE EL CENTRO/CLUB ACTUALMENTE?		¿QUÉ ES LO QUE MÁS VALORA USTED DEL CENTRO/CLUB?				
			Ubicación	Precio	Personal	Instal. y servicios	Relaciones sociales

PRECIOS															
¿PRECIOS CUOTAS ADULTO?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
¿PRECIO FINAL (CUOTA UNIVERSAL)?															
¿CRITERIO SEGMENTACIÓN PRECIOS?	Horarios	Edad	Modalidad asistencia (tipo de actividades)	Número de familiares apuntados	Tipología de familia (monoparental, etc)			Situación profesional	Frecuencia asistencia al centro	Otros	No hay				
¿NÚMERO TOTAL DE CUOTAS EXISTENTES?															
¿PRECIO MATRÍCULA?															
¿TOALLA INCLUIDA?	Sí / NO														
¿DUCHA INCLUIDA?	Sí / NO														
TIPOS DE PROMOCIONES / DESCUENTOS	¿HAY DESCUENTOS (ESTUDIANTES, DISCAPACIDAD, GENERALES, TIPO DE FAMILIA, ETC)?			¿HACEN PROMOCIONES?						¿HAY PROMOCIÓN DESCUENTO MATRÍCULA?					
	Sí / NO			Sí / NO						Sí / NO					
¿LE PIDEN INFORMACIÓN?	SÍ / NO	¿CUÁNTAS?	¿CUÁLES?	Datos pers.	Act. pref.	Frec. prác. dep.	Edad	Objetivo	Has estado apuntado en algún otro centro	Has estado alguna vez aquí	Familiar apuntado	Disp./Horarios	Motivo	Otros	
¿CÓMO SE ANOTA LA INFORMACIÓN?	Escribo yo			Escriben ellos						No se anota la información					
¿QUÉ LE ENTREGAN?	Manuscrito		Dosier	Flyer	Piden email				Consultar página web		Otros	Nada			

VALORACIONES												
1- ¿Cuál es su impresión general acerca del centro o club deportivo visitado?												
0 (Muy mala)	1	2	3	4	5 (Regular)	6	7	8	9	10 (Muy buena)	NS/NC	
2- ¿Cuál es su impresión general acerca del servicio de atención recibido durante la visita al centro o club deportivo?												
0 (Muy mala)	1	2	3	4	5 (Regular)	6	7	8	9	10 (Muy buena)	NS/NC	
3- ¿Le vienen ganas de apuntarse si las condiciones fuesen favorables?												
Sí / NO				¿Por qué?	Ubicación		Instalaciones y servicios		Personal			
					Precio		Otros					
¿HAY CLIMATIZACIÓN?		Sí / NO										
¿HUELE BIEN?	0 (Muy mala)	1	2	3	4	5 (Regular)	6	7	8	9	10 (Muy buena)	NS/NC
¿ESTÁ LIMPIO?	0 (Muy mala)	1	2	3	4	5 (Regular)	6	7	8	9	10 (Muy buena)	NS/NC
4- ¿Tiene algún comentario o dato que quiera añadir y no se encuentre en la plantilla?												

POST-VISITA								
¿HAY POST-CONTACTO?	SÍ		1 DÍA DESPUÉS	2-6 DÍAS DESPUÉS	1-3 SEMANAS DESPUÉS	3 SEM- 7 SEM DESPUÉS	2- 12 MESES DESPUÉS	1 AÑO O MÁS DESPUÉS
		TELÉFONO						
		EMAIL						
		SMS						
	NO	¿QUÉ LE OFRECEN?	Información general	Descuento/promoción acordada	Recordatorio	Descuento/promoción actual del centro	Otros	

PÁGINA WEB						
¿TIENE?	SÍ / NO		Propia			
			Cadena			
NOTÍCIA DESTACADA EN LA WEB	Eventos	Promociones/Descuentos	Instalaciones y servicios	Precios	Horario actividades	Otras
¿SE PUEDE DAR DE ALTA ON-LINE?	SÍ / NO		SÍ / NO			
¿APARECEN PRECIOS/CUOTAS?	SÍ / NO	¿EN LA PÁGINA PRINCIPAL?	SÍ / NO			
¿HAY DESC./PROMOCIONES?	SÍ / NO	¿EN LA PÁGINA PRINCIPAL?	SÍ / NO			

REDES SOCIALES						
	¿TIENEN?	NÚM. SEGUIDORES/AS	ACTUALIZACIÓN	ÚLTIMO POST		
				LIKES	COMENTARIOS	COMPARTIDO
FACEBOOK	SÍ / NO					
TWITTER	SÍ / NO					
INSTAGRAM	SÍ / NO					
BLOG	SÍ / NO					

Anexo 2. Guía metodológica respuestas plantilla

0. ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

-Se deberán rellenar cada uno de los espacios de la plantilla según convenga de manera que ninguna casilla deberá quedar en blanco.

-Todas las respuestas deberán escribirse en mayúsculas y sin acentos.

-Las cifras deberán anotarse en formato numérico (con puntos y comas), sin añadir símbolos a continuación. Así, por ejemplo, el precio de una cuota deberá anotarse de la siguiente manera: "34,65" y no "34.65€" o cualquier otra variante.

-Antes de cada visita, se deberá consultar la página web del centro o club deportivo para completar el máximo de información posible acerca del mismo.

1. DATOS INSTALACIÓN

1.1. Datos generales

1.1.1. Nombre: anotar nombre del centro o club deportivo a visitar.

1.1.2. Dirección: anotar dirección física donde se encuentra el centro o club deportivo indicando dirección, código postal, municipio y comarca.

1.1.3. Web: anotar link de la página web. En el caso de que no tuviera se deberá anotar un "NO" como respuesta.

1.1.4. Teléfono: anotar número de contacto fijo o móvil. Si no hubiera teléfono de contacto, se deberá anotar un "NO" como respuesta.

1.1.5. Año creación: anotar el año de creación del centro o club deportivo visitado.

1.2. Conexión transporte

Se deberá anotar cuáles son los transportes que se encuentran en un radio de 1,5 km tomando como punto de referencia el centro o club deportivo. La respuesta para cada uno de ellos serán los metros (m) a los que se encuentran cada una de las categorías respecto al centro o club deportivo. Así, por ejemplo, si hay tres

paradas de autobús y una de metro se deberá anotar los metros a los que se encuentra la parada de bus más cercana de las tres existentes (por ejemplo, 20 metros) y la distancia de la parada de metro (por ejemplo, 850 metros). Si el transporte se encontrara en la puerta de la propia instalación, se deberá anotar “1” como respuesta.

Si no hubiera ningún transporte, se deberá anotar un “NO” como respuesta en cada uno de los que sea necesario. Si no hubiera ninguno de ellos, se deberá rodear la opción “No hay”. Se utilizará Google Maps como instrumento de medición.

1.3. Parking

1.3.1. Público: se deberá rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si, en las calles que rodean la instalación, hay plazas de parking públicas (estacionamiento de zona verde, azul o libre).

1.3.2. Privado: se deberá rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a aquellos parkings de propiedad privada o de convenio con el centro o club deportivo. Por

ejemplo: el gimnasio Metropolitan Arenas de Barcelona tiene convenio con el parking del centro comercial.

1.4. Señalización

1.4.1. Interna: se deberá rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a los indicadores de distribución de los espacios que se encuentran dentro del centro o club deportivo.

1.4.2. Externa: se deberá rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia al rótulo que se encuentra en la fachada. No se contabilizarán los indicadores de carácter publicitario o de tráfico que muestren donde se encuentra el centro o club deportivo.

1.5. Dimensión instalación (m²)

Rodear la opción más correcta según convenga. Sólo contarán aquellos espacios útiles, es decir, aquellos destinados al uso y disfrute de los usuarios/as del centro. Así, por ejemplo, espacios como la sala de las máquinas de mantenimiento y la zona del tejado no se contabilizarán.

1.6. Propiedad

Rodear la opción más correcta (“Pública” o “Privada”) según convenga.

1.6.1. Pública: hace referencia a aquellos centros de propiedad municipal, independientemente del tipo de gestión. Por ejemplo: CEM Bac de Roda, CEM Claror Sardenya, etc.

1.6.2. Privada: hace referencia a aquellos centros o clubs de propiedad privada. Por ejemplo: centros DIR, Mc Fit, etc.

1.7. Gestión

Rodear la opción más correcta según convenga:

1.7.1. Pública

1.7.1.1. Pública directa: hace referencia a aquellos centros o clubs deportivos de titularidad pública gestionados directamente por el Ayuntamiento. Por ejemplo: CEM El Fornàs.

1.7.1.2. Pública indirecta: hace referencia a aquellos centros deportivos de propiedad pública gestionados de manera indirecta por una entidad externa.

1.7.1.2.1. Pública indirecta empresa: hace referencia a aquellos centros deportivos de propiedad pública gestionados de manera indirecta por una entidad privada (empresa). Por ejemplo: CEM Bac de Roda.

1.7.1.2.2. Pública indirecta asociativa: hace referencia a aquellos centros deportivos de propiedad pública gestionados de manera indirecta por una asociación o club o una federación. Por ejemplo: Centre Esportiu Municipal Can Rosés (CN Rubí).

1.7.2. Privada: hace referencia a aquellos centros o clubs deportivos de carácter privado gestionados por una entidad privada. Ejemplos: Centros DIR.

1.8. Tipología

Rodear la opción más correcta según convenga.

1.8.1. Un centro: hace referencia a cuando solo existe un centro o club deportivo de esa marca comercial. Por ejemplo: Dinamic Sport, Ekke, etc.

1.8.2. Cadena: hace referencia cuando una misma empresa matriz gestiona diversos centros. Por ejemplo: Mc Fit.

1.8.3. Franquicia: hace referencia cuando varios centros de una misma marca comercial operan, en cada uno de ellos, de manera independiente. Ejemplo: Anytime Fitness, Snap Fitness.

1.9. Espacios y servicios

1.9.1. Espacios: cada categoría de espacio – pistas, campos, salas, vasos de piscina, etc.- tendrá una clasificación concreta, adaptándose a la idiosincrasia de cada una de ellas. Así pues, consultando la guía “Clasificación espacios y servicios deportivos” la cual se encuentra adjunta en la presente investigación (ver Anexo 4) se deberá rellenar el siguiente apartado.

Pongamos como ejemplo el caso de un club de tenis el cual tiene 4 pistas de tenis, 1 vestidor para hombre de menos de 100 m², 1 vestidor para mujeres de menos de 100 m², y 1 recepción. La respuesta que se debería dar es la siguiente: 4D4 (en el apartado de

“pistas”); 2C4 (en el apartado de “vestidor”) y, finalmente, 1C1 (en el apartado de “recepción”). En el caso de todos los otros apartados, se deberá indicar un “NO” como respuesta puesto que el club no dispone de dichos espacios.

1.9.2. Servicios: siguiendo con el ejemplo anterior y aplicándolo a los servicios, supongamos que el club de tenis también dispone de cursillos. En este caso, en el apartado de “Cursos” se deberá indicar un “SI” como respuesta y, en todos los otros casos, un “NO”.

A continuación, se explica y se define con detalle cada uno de los espacios deportivos, así como los servicios a analizar. Estos son:

❖ **ESPACIO DEPORTIVO:** delimitación espacial en una instalación, donde puede desarrollarse la actividad física o deportiva. Se clasifican en dos grandes grupos: convencionales y singulares.

- **Convencionales:** espacios deportivos construidos para desarrollar las prácticas deportivas más comunes. Poseen características y dimensiones regladas y específicas en función de las características del deporte en cuestión. Suelen contar con

espacios complementarios. Ejemplos de espacios convencionales son las pistas, los vasos de piscina, los campos, etc.

Los espacios deportivos convencionales se clasifican a su vez en:⁴⁸

-Pistas: Espacios deportivos convencionales descubiertos de forma rectangular definidos por el pavimento y delimitación perimetral. Normalmente incorporan los elementos y marcajes de las actividades que se pueden desarrollar en ellos. Están destinadas a ser utilizadas, especialmente, para la educación física, el deporte escolar y el deporte-recreativo. Se incluyen tanto las pistas deportivas como polideportivas. Su superficie total será inferior a 2.000m², a partir de esta dimensión pasaran a considerarse campos.

Se establecen las siguientes categorías:

-Pista triple (A1): espacio deportivo convencional descubierto de entre 2.000 y 1.100 m².

-Pista doble (A2): espacio deportivo convencional descubierto de entre 1.100 y 800 m².

-Pista básica (A3): espacio deportivo convencional descubierto de entre 800 y 400 m².

-Pista de tenis (A4): espacio deportivo convencional destinado exclusivamente a la práctica del tenis. Las dimensiones son de entre 180 y 230 m².

-Otras pistas (A5): engloba el resto de tipología de pistas no contempladas en los apartados anteriores. Se debe especificar los m² del tamaño de la pista.

-Pistas con pared: espacios deportivos convencionales análogos a las pistas pero que disponen de una o varias paredes que se utilizan

⁴⁸ La referencia para delimitar las dimensiones de los espacios convencionales ha sido la máxima superficie total registrada del módulo que establece la Secretaria General de l'Esport en sus fichas técnicas.

para el desarrollo de la actividad. Su superficie total será inferior a 2.000m², a partir de esta dimensión pasaran a considerarse campos.

Se establecen las siguientes categorías:

-Pista triple con pared (A6): espacio deportivo convencional descubierto de entre 2.000 y 1.100 m².

-Pista doble con pared (A7): espacio deportivo convencional descubierto de entre 1.100 y 800 m².

-Pista básica con pared (A8): espacio deportivo convencional descubierto de entre 800 y 400 m².

-Pista de frontón (A9): espacio deportivo convencional destinado exclusivamente a la práctica del frontón. Las dimensiones son de entre 300 y 540 m².

-Pista de pádel (A10): espacio deportivo convencional destinado exclusivamente a la práctica del pádel. Las dimensiones son de 200 m².

-Pista de squash (A11): espacio deportivo convencional destinado exclusivamente a la práctica del frontón. Las dimensiones son de entre 62 y 75 m².

-Otras pistas (A12): engloba el resto de tipología de pistas no contempladas en los apartados anteriores ya sea por las dimensiones y/o sus características. Se debe especificar los m² del tamaño de la pista.

-Pabellones: espacios deportivos convencionales cubiertos de forma rectangular definidos por el pavimento y delimitación perimetral. Normalmente incorporan los elementos y marcajes de las actividades que se pueden desarrollar en ellos y están destinados para el entrenamiento y la competición federativa a sus distintos niveles. Dispone de espacios auxiliares para deportistas, así como también de gradas para los espectadores. Su superficie total es inferior a 2.000m², a partir de esta dimensión pasan a considerarse campos.

Se establecen las siguientes categorías:

-Pabellón triple (A13): espacio deportivo convencional cubierto de entre 3.000 y 2.000 m².

-Pabellón doble (A14): espacio deportivo convencional cubierto de entre 2.000 y 1.000 m².

-Pabellón básico (A15): espacio deportivo convencional cubierto de entre 1.000 y 600 m2.

-Otros pabellones (A16): engloba el resto de tipología de pabellones no contemplados en los apartados anteriores ya sea por las dimensiones y/o sus características. Se debe especificar los m2 de los pabellones.

-Campos: espacios deportivos convencionales descubiertos de forma rectangular definidos por el pavimento o valla perimetral y que normalmente incorporan los marcajes de las actividades que se pueden desarrollar en los mismos. La superficie de los campos normalmente supera los 2.000 m2.

Se establecen las siguientes categorías:

-Campo triple (A17): espacio deportivo convencional descubierto de entre 10.000 y 8.000 m2.

-Campo doble (A18): espacio deportivo convencional descubierto de entre 8.000 y 5.000 m2.

-Campo básico (A19): espacio deportivo convencional descubierto de entre 5.000 y 2.000 m2.

-Campo de atletismo 3 (A20): espacio deportivo descubierto de forma rectangular de entre 20.000 y 15.000 m2.

-Campo de atletismo 2 (A21): espacio deportivo descubierto de forma rectangular de entre 15.000 y 10.000 m2.

-Campo de atletismo 1 (A22): espacio deportivo descubierto de forma rectangular de entre 10.000 y 5.000 m2.

-Otros campos (A23): engloba el resto de tipología de campos no contemplados en los apartados anteriores ya sea por las dimensiones y/o sus características. Se debe especificar los m2 de los campos.

-Espacios longitudinales: espacios deportivos convencionales que se caracterizan porque la actividad se desarrolla siguiendo un recorrido, siendo la longitud predominante sobre el ancho.

Se establecen la siguiente categoría:

-Espacios longitudinales (A24): incluye todos espacios deportivos convencionales en los que la actividad de realizada se desarrolla siguiendo un recorrido y, por ese motivo, la longitud es

una característica determinante del espacio. Quedan excluidas las pistas de atletismo, las cuales se contemplan en el apartado anterior.

-Salas: espacios deportivos convencionales donde se realizan actividades *indoor* que no requieren de espacios de grandes dimensiones.

Se establecen las siguientes categorías:

-Sala actividades dirigidas 4 (A25): espacio deportivo convencional más grande de 300 m².

-Sala actividades dirigidas 3 (A26): espacio deportivo convencional de entre 300 y 200 m².

-Sala actividades dirigidas 2 (A27): espacio deportivo convencional de entre 200 y 100 m².

-Sala actividades dirigidas 1 (A28): espacio deportivo convencional más pequeña que 100 m².

-Sala musculación 2 (A29): espacio deportivo convencional en el que se encuentran máquinas y pesos libres para el entrenamiento de la fuerza. La superficie debe ser igual o superior a 300 m².

-Sala musculación 1 (A30): espacio deportivo convencional en el que se encuentran máquinas y pesos libres para el entrenamiento de la fuerza. La superficie debe ser inferior a 300 m².

-Sala cardiovascular 2 (A31): espacio deportivo convencional en el que se encuentran máquinas cardiovasculares para la mejora del corazón y del sistema circulatorio. La superficie debe ser igual o superior a 300 m².

-Sala cardiovascular 1 (A32): espacio deportivo convencional en el que se encuentran máquinas cardiovasculares para la mejora del corazón y del sistema circulatorio. La superficie debe ser inferior a 300 m².⁴⁹

⁴⁹ En caso de que la sala de musculación y la cardiovascular se encuentren en un mismo espacio, se procederá a hacer una división equitativa del mismo con el fin

de clasificar debidamente dichos espacios. Afecta a las variables A29, A30, A31 y A32.

-Sala de spinning 2 (A33): espacio deportivo convencional en el que se encuentran bicicletas estáticas. La superficie debe ser igual o mayor a 90 m².

-Sala de spinning 1 (A34): espacio deportivo convencional en el que se encuentran bicicletas estáticas. La superficie debe ser inferior a 90 m².

-Otras salas (A35): engloba el resto de espacios deportivos convencionales no contemplados en los apartados anteriores. Se debe especificar los m² de las salas. Ejemplos son las salas de tatami, acrobacia, etc.

-Vasos de piscina: espacios deportivos convencionales que se caracterizan debido a se desarrollan actividades físicas moderadas vinculadas con el medio acuático ya sea mediante una actividad dirigida o bien de manera libre. Se incluyen tanto los vasos de piscina cubiertos como descubiertos.

Se establecen las siguientes categorías:

-Vaso deportivo 3 (A36): espacio deportivo convencional de 50 metros de largo.

-Vaso deportivo 2 (A37): espacio deportivo convencional de 33 metros de largo.

-Vaso deportivo 1 (A38): espacio deportivo convencional de 25 metros de largo.

-Vaso recreativo (A39): espacio deportivo convencional destinado a actividades de carácter recreativo en el medio acuático con medida variable. Se debe especificar los m² de los vasos (ver apartado metodología).

-Otros vasos (A40): engloba al resto de tipologías de vasos no contemplados en los apartados anteriores. Se debe especificar los m² de los vasos.

-Otros espacios convencionales (A41): engloba el resto de los espacios no contemplados en los apartados anteriores ya sea por las dimensiones y/o sus características. Se debe especificar los m² del tamaño de los mismos. Ejemplos de estos espacios son las zonas de estiramiento, las de TRX, etc.

• **Singulares:** espacios deportivos construidos para la práctica deportiva que presentan unas dimensiones y características adaptadas a cada tipo. Son espacios específicos y generalmente

tienen unos requerimientos espaciales que hacen que su distribución sea desigual sobre el territorio, tales como, por ejemplo: campos de golf, estaciones de esquí, circuitos de velocidad, carriles de bicicleta, campos de tiro, etc.

Los espacios deportivos singulares se clasifican en:

-Campos de golf y pitch and putt: espacios deportivos singulares que se caracterizan porque en ellos se desarrollan actividades vinculadas con el golf. Se incluyen también los campos de pitch and putt.

Se establecen las siguientes categorías:

-Campo de golf 2 (B1): espacio deportivo destinado para la práctica del golf que posee nueve o más hoyos.

-Campo de golf 1 (B2): espacio deportivo destinado para la práctica del golf que posee menos de nueve hoyos.

-Pitch and putt 2 (B3): espacio deportivo destinado para la práctica del golf que posee nueve o más hoyos.

-Pitch and putt 1 (B4): espacio deportivo destinado para la práctica del golf que posee menos de nueve hoyos.

-Campo de prácticas 4 (B5): espacio deportivo que se conoce en inglés como *driving range*. Está destinado a la práctica del golf para los iniciantes.

-Campo de prácticas 3 (B6): espacio deportivo que se conoce en inglés como *putting green*. Está destinado a la práctica del golpe llamado *putt*.

-Campo de prácticas 2 (B7): espacio deportivo que se conoce en inglés como *approach green*. Está destinado a la práctica del golpe llamado *approach*.

-Campo de prácticas 1 (B8): espacio deportivo que se conoce en inglés como *chipping green*. Está destinado a la práctica del golpe llamado *chip*.

-Zona de *bunkers* (B9): espacio de arena que tiene como objetivo dificultar el juego y hacer, así, que el resultado deseado sea más difícil de conseguir.

-Otros espacios (B10): engloba al resto de otros espacios específicos del golf y el pitch and putt no contemplados en los apartados anteriores. Se debe especificar los m2 de los mismos (ver apartado metodología).

-Otros espacios singulares (B11): engloba el resto de los espacios singulares no contemplados en los apartados anteriores ya sea por las dimensiones y/o sus características. Se debe especificar los m2 de los mismos. Ejemplos de estos espacios son los rocódromos, las zonas de rutas, los campos de tiro con arco, etc.

❖ **ESPACIO COMPLEMENTARIO:** delimitación espacial en una instalación cuya finalidad es dar apoyo a la práctica deportiva.

Los espacios deportivos complementarios se clasifican a su vez en:

-Recepción (C1): espacio cubierto situado en las entradas de las instalaciones deportivas y que tiene como finalidad recibir y atender las necesidades de los clientes. Suele tener un mostrador y un ordenador. El espacio es de entre 7 y 10 m2.

-Zona de descanso (C2): espacio cubierto situado generalmente en las entradas de las instalaciones deportivas y que tiene como finalidad ser un espacio de espera. El espacio es de entre 12 y 20 m2.

-Vestidor 2 (C3): espacio cubierto y cerrado que se utiliza para cambiarse de ropa antes y después de una actividad que requiere una indumentaria especial. Se incluyen aquellos vestidores de 200 m2 o más.⁵⁰

-Vestidor 1 (C4): espacio cubierto y cerrado que se utiliza para cambiarse de ropa antes y después de una actividad que requiere

⁵⁰ El vestuario femenino y masculino se contabilizan de manera separada. Se incluyen los vestuarios de grupo y para personas con discapacidad. Afecta a las variables C3 y C4.

una indumentaria especial. Se incluyen aquellos vestidores inferiores a 200 m².

-Solárium 2 (C5): terraza o lugar que está reservado y acondicionado para tomar el sol. Se incluyen espacios iguales o superiores a los 250 m².

-Solárium 1 (C6): terraza o lugar que está reservado y acondicionado para tomar el sol. Se incluyen espacios inferiores a los 250 m².

-Zona spa 2 (C7): espacio en el cual se realizan tratamientos medicinales con agua. Se incluyen espacios iguales o superiores a 150 m².

-Zona spa 1 (C8): espacio en el cual se realizan tratamientos medicinales con agua. Se incluyen espacios inferiores a 150 m².⁵¹

-Otros espacios complementarios (C9): engloba aquellos espacios deportivos complementarios no contemplados en los

apartados anteriores. Se debe especificar los m² de las salas. Ejemplos son los locales sociales, las salas de TV, las zonas VIP, etc.

❖ **SERVICIOS AUXILIARES:** actividades y servicios que complementan la práctica deportiva que se desarrollan en espacios diferentes a los espacios deportivos. De manera excepcional, se incluye el servicio de entrenador personal.

Los servicios auxiliares se clasifican a su vez en:

-Entrenador personal (EP): profesional del fitness que prescribe ejercicios, motiva y fija metas de forma individualizada, teniendo en cuenta las condiciones físicas y los objetivos de cada uno de sus clientes.

-Fisioterapeuta: profesional de la salud experto en el diagnóstico, prevención y tratamiento de múltiples dolencias patológicas que son tratadas mediante técnicas terapéuticas no farmacológicas.

⁵¹ Se entiende como zona de spa el conjunto de instalaciones tales como el jacuzzi, la sauna, el baño turco, los chorros cervicales, etc. Afecta a las variables C7 y C8.

-Nutrición y dietética: profesional sanitario experto en alimentación, nutrición y dietética.

-Belleza: profesional que realiza la apariencia estética del cuerpo humano con el fin de modificarlo temporalmente.

-Médico: profesional que practica la medicina y que intenta mantener y recuperar la salud humana mediante el estudio, el diagnóstico y el tratamiento de la enfermedad o lesión del paciente.

-*Amenities*: productos que la instalación deportiva pone a disposición de sus clientes durante su visita. Se incluyen objetos tales como geles, refrescos, colonia, etc.

-Máquinas expendedora: máquina que proporciona aperitivos, bebidas, golosinas y otros productos a los consumidores. Se trata de vender sin la presencia de un dependiente para cobrar los artículos.

-Bar/restaurante: Establecimiento en el que se pueden consumir bebida y comida. Necesita de personas para su funcionamiento.

-Tienda venta de material: espacio dedicado a la venta de material para la práctica deportiva.

-Cursos: conjunto de lecciones enfocados a la mejora y progreso del alumno.

-Campamentos de verano: convivencia y el conjunto de actividades que se realizan durante una serie de días en una instalación adecuada para ello.

-Alojamiento: lugar donde las personas pernoctan debido a su presencia fuera de su lugar de residencia a causa de un viaje u otro motivo.

-Otros servicios: engloba el resto de los servicios auxiliares no contemplados en los apartados anteriores. Ejemplos de dichos servicios son la toalla, las taquillas, el wifi, la ludoteca, etc.

2. VISITA I (previsita)

2.1. Visita

Rodear la opción más correcta según convenga.

2.1.1. Concertada: significa que previamente se ha acordado una cita con el centro o club deportivo para realizar la visita.

2.1.2. No concertada: significa que no se ha acordado ninguna cita previa.

2.2. Hora

Se debe rellenar ambas casillas con la hora y los minutos que corresponda mediante el siguiente formato (00:00h) seguido de “am” o “pm”.

2.2.1. Hora de entrada: se inicia desde el momento en el que el observador/a entra por la puerta del centro o club deportivo.

2.2.2. Hora de salida: finaliza en el momento en el que el observador/a sale por la puerta del centro o club deportivo.

2.3. ¿Número de personas que ve en recepción?

Se debe anotar el número de personas que se encuentran en recepción en el momento en el que el observador/a entra al centro o club deportivo. Así, por ejemplo, si se encuentran dos recepcionistas en el mostrador, aunque solo le atienda una, se debe anotar un “2”.

Si en recepción no se encuentra ningún trabajador/a en ese momento se deberá anotar, entonces, un cero como respuesta.

2.4. ¿Tiempo de espera (s.)?

Se debe anotar el tiempo (segundos) que tardan en atender al evaluador/a. El tiempo empieza a contar desde el momento en que éste/a entra por la puerta del centro o club deportivo hasta el momento en que un trabajador/a del mismo le saluda.

Si se diera el caso de que el trabajador/a le viene a buscar a la puerta o bien le atiende justo al entrar los segundos a anotar, entonces, son uno.

2.5. ¿Cómo le atienden inicialmente?

Rodear la opción más correcta según convenga. Hace referencia a cómo le atiende el primer trabajador/a del centro o club deportivo con el que entra en contacto el observador/a.

2.5.1. De pie: se encuentra en posición erguida, sosteniéndose sobre los pies.

2.5.2. Sentado: se encuentra reposado en una silla, taburete u objeto similar.

2.6. ¿Dónde le atienden inicialmente?

Rodear la opción más correcta según convenga. Hace referencia en qué espacio le atiende el primer trabajador/a del centro o club deportivo.

2.6.1. En el mostrador (recepción): hace referencia al espacio físico de recepción, en la entrada del centro o club deportivo.

2.6.2. Directamente dentro de la instalación: hace referencia a cuando el trabajador/a no realiza ningún tipo de explicación en el mostrador de la entrada y lo lleva a cabo durante el transcurso de la visita.

2.6.3. Sala/mesa específica: hace referencia a un lugar (sala o mesa con sillas) que se encuentre apartado y diferenciado del mostrador de la entrada.

2.6.4. Otro: hace referencia a cualquier otra alternativa que no se haya contemplado en las opciones anteriores.

2.6. ¿Le hacen preguntas iniciales acerca de usted?

Rodear la opción más correcta ("Sí" o "No") según convenga. Hace referencia a las preguntas que el trabajador/a que le atiende

inicialmente realiza antes de iniciar la visita física al centro o club deportivo.

En caso positivo, se deben rellenar los siguientes campos:

2.6.1. ¿Cuántas?: hace referencia al número de preguntas que le realizan antes de visitar el centro o club deportivo. Se debe anotar un número como respuesta.

2.6.2. ¿Cuáles?: hace referencia a qué preguntas realizan. Se debe(n) rodear la(s) opción(es) que más convenga(n). Opción múltiple.

Así, por ejemplo, si al entrar a un centro o club deportivo le atiende la recepcionista y le pregunta acerca de su nombre y dirección (datos personales), si estudia de mañana o tarde (disponibilidad/horario) y ¿Qué le gustaría conseguir? (objetivo), se deberá señalar la opción "Sí" y, a continuación, anotar un "4". Finalmente, se deberá rodear las opciones de "datos personales", "disponibilidad/horario" y objetivo, respectivamente.

3. DATOS VISITA II (visita instalación)

3.1. Número de personas que le atienden

Se deberá rodear el número que corresponda, así como completar tantas columnas como trabajadores/as le atiendan respondiendo a cada una de las preguntas que se observan a posterior. Así por ejemplo si le atiende una recepcionista, un técnico y un comercial, se deberá rodear el número 1, 2 y 3 y rellenar un total de tres columnas.

3.2. ¿Su cargo?

Rodear la opción más correcta según convenga.

3.2.1. Recepcionista: persona que tiene por oficio atender al público en una oficina de recepción.

3.2.2. Comercial: persona que tiene por oficio la comercialización del servicio deportivo.

3.2.3. Técnico: persona que tiene por oficio diseñar programas de entrenamiento y supervisar su correcta ejecución, monitorizar el funcionamiento de la sala de fitness y dirigir las actividades que el centro o club deportivo ofrezca.

3.2.4. Otros: hace referencia a cualquier otra categoría profesional que no se haya mencionado en las anteriores opciones. Ejemplo: persona en prácticas, propietario, etc.

3.3. ¿Se identifica por su nombre?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a se presenta por su nombre de pila.

3.4. ¿Se identifica por su cargo?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a se presenta manifestando el cargo que ejerce en dicho centro o club deportivo.

3.5. ¿Le trata de usted?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende se dirige de usted al observador/a. Así, por ejemplo, debería preguntar “¿Le gustaría [...]?”, “¿Estaría usted interesado en [...]?” en vez de “¿Te gustaría [...]?” o “¿Estarías interesado en [...]?”.

3.6. ¿Lleva placa con su nombre?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a lleva una placa identificativa con su nombre.

3.7. ¿Lleva uniforme?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a lleva uniforme -tanto si es el propio del centro, así como el correspondiente con su cargo- o viste a su parecer.

3.8. ¿Le hace visita física del centro?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a le hace visita física del centro o club deportivo en cuestión.

3.9. ¿Le informa de los precios?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a le informa de los precios del centro o club deportivo.

3.10. ¿Le informa de los descuentos/promociones?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que atiende al observador/a le informa de los descuentos y/o las promociones actuales del centro o club deportivo.

3.11. ¿Tiempo aproximado que ha estado con cada persona?

Hace referencia al tiempo que le ha dedicado cada una de las personas que ha atendido al observador/a. Se anotará en minutos. Así, por ejemplo, la primera persona (repcionista) le atiende durante tres minutos y el técnico durante once. El total de la visita será de catorce minutos, pero lo que se deberá anotar en esta ocasión es, en la casilla de cada profesional, el tiempo que le ha dedicado cada uno de ellos. De este modo, siguiendo el ejemplo, se deberá anotar un “3” y un “11”, respectivamente.

3.12. ¿Le hace resumen/valoración final de la visita?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que le atiende le hace una valoración final, recordando los aspectos más relevantes de la visita.

3.13. ¿Le pregunta si tiene alguna duda?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que le atiende le pregunta si tiene alguna duda respecto a lo comentado.

3.14. ¿Le ofrece probar centro?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que le atiende le ofrece probar el centro o club deportivo.

3.15. ¿Intenta cerrar la venta en ese momento?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a si el trabajador/a que le atiende intenta cerrar la venta procurando que el observador/a se inscriba antes de abandonar el centro o club deportivo.

3.16. Valoración global de cada trabajador/a (0-10)

Se debe anotar un número del cero al diez valorando el servicio de atención comercial recibida por parte de cada uno de los trabajadores/as del centro o club deportivo, siendo cero una

atención “Muy mala”, cinco una atención “Regular” y diez una atención “Muy buena”.

3.17. ¿Le han preguntado algo?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. Hace referencia a las preguntas que los trabajadores/as le realizan al observador/a durante la visita del centro o club deportivo.

En caso positivo, se deben rellenar los siguientes campos:

3.17.1. ¿Cuántas?: hace referencia al número de preguntas que le realizan durante la visita al centro o club deportivo. Se debe anotar un número como respuesta.

3.17.2. ¿Cuáles?: hace referencia a qué preguntas realizan. Se debe(n) rodear la(s) opción(es) que más convenga(n). Opción múltiple.

3.18. ¿Preguntas que debe realizar durante la visita?

Hace referencia a dos preguntas que el observador/a debe formular a la persona que le muestra el centro o club deportivo. Estas son:

3.18.1. ¿Sabría usted cuántos abonados tiene el centro actualmente? La respuesta debe ser un número.

3.18.2. ¿Qué es lo que más valora usted del centro? Debe rodearse la opción más correcta según convenga. Respuesta única.

4. PRECIOS

4.1. ¿Precios cuotas adulto?

Deben rellenarse tantas casillas como precios disponga el centro o club deportivo. Cada precio una casilla.

Sólo se tendrán en cuenta aquellos precios individuales, de cuota mensual completa, IVA incluido y sin matrícula.

La respuesta deberá ser un valor numérico con decimales (€).

4.2. ¿Precio final (cuota universal)?

Se debe indicar el precio (€) de la cuota universal.

Se entiende como *cuota universal* aquella cuota que correspondería a un perfil propio de un/a señor/a de 40-50 años que desea hacer uso de las instalaciones del centro o club deportivo todos los días de la semana sin limitaciones de horario, sin incluir

servicios/prestaciones extras y que no goza de ningún tipo de descuento o promoción.

Un ejemplo sería el precio de la cuota mensual que pagaría una persona adulta sin discapacidad que quiere apuntarse a un centro deportivo privado sin restricciones de horarios, pero que no desea incluir en la cuota servicios extras como el alquiler de las pistas de pádel o el uso de toallas.

4.3. ¿Criterio segmentación precios?

Rodear la(s) opción(es) más correcta(s) según convenga. Hace referencia al criterio por el que se encuentran segmentados los precios de las cuotas del centro o club deportivo en cuestión. Opción múltiple.

La opción de hacer pago anual y obtener mejor precio por ello, se considera como *descuento* de modo que no está contemplado como una opción de segmentación de precios, sino en el apartado de "Tipos de promociones y descuentos".

4.4. ¿Número total de cuotas existentes?

Se debe indicar con un número. Hace referencia al número total de cuotas de las que dispone el centro o club deportivo. Incluye los precios de las *cuotas de adulto* y las de criterio de *segmentación de precios*. Una buena guía para conocerlas todas, será el *flyer* o papel que entregan durante la visita.

4.5. ¿Precio matrícula?

Se debe indicar en formato numérico el precio (sin descuento) de matriculación al centro o club deportivo.

4.6. ¿Toalla incluida?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga.

4.7. ¿Ducha incluida?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga.

4.8. Tipos de promociones/descuentos

4.8.1. ¿Hay descuentos (estudiantes, discapacidad, generales, tipo de familia, etcétera)?: hace referencia a si existe cualquier tipo

de descuento del cual el futuro posible abonado se pueda beneficiar. Ejemplo: 5% de descuento si eres estudiante.

4.8.2. ¿Hacen promociones?: hace referencia a si en el momento de la visita el centro o club deportivo presenta algún tipo de promoción. Ejemplo: 20% de descuento hasta abril para las primeras cien personas que se den de alta ese mes. Incluye las promociones de la matrícula.

4.8.3. ¿Hay promociones en el precio de la matrícula?: hace referencia a si el descuento se aplica, específicamente, en el precio de la matrícula. Dicha respuesta está condicionada por la variable anterior. Ejemplo: 50% de descuento en la matrícula si te das de alta esta semana.

4.9. ¿Le piden información?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga.

4.9.1. ¿Cuántas?: hace referencia al número de preguntas que le realizan después de visitar el centro o club deportivo. Se debe anotar un número como respuesta.

4.9.2. ¿Cuáles?: hace referencia a qué preguntas realizan. Se debe(n) rodear la(s) opción(es) que más convenga(n). Opción múltiple.

4.10. ¿Cómo se anota la información?

Rodear la opción más correcta según convenga. Las opciones son:

4.10.1. Escribo yo: en el caso de que el observador/a es quien anota dichos datos.

4.10.2. Escriben ellos: si es un/a de los trabajadores/as quien lo hace.

4.10.3. No se anota: en el caso de que no se anoten de ninguna de las maneras los datos de contacto del observador/a.

Respuesta única.

4.11. ¿Qué le entregan?

Rodear la(s) opción(es) más correcta(s) según convenga. Opción múltiple.

4.11.1. Manuscrito: hace referencia a todo aquel documento que esté impreso y no tenga formato *flyer* ya sea por su medida o bien su diseño.

4.11.2. Dossier: hace referencia a todo documento que tenga más de una página, todas ellas unidas entre sí mediante una funda o carpeta.

4.11.3. *Flyer*: papel impreso de media cuartilla con fin publicitario y/o informativo.

4.11.4. Piden email: hace referencia a la anotación del correo electrónico del observador/a para el envío de la información correspondiente mediante correo electrónico.

4.11.5. Consultar página web: hace referencia a cuando al observador/a le indican que debe consultar la información que desea en la página web del centro o club deportivo.

4.11.6. Otros: hace referencia a cualquier otra situación no mencionada en las opciones anteriores.

4.11.7. Nada: hace referencia cuando el centro o club deportivo no facilita ningún tipo de información al observador/a.

Respuesta múltiple.

4.12. ¿Precio final (cuota universal)?

Hace referencia a una cuota que correspondería a un perfil propio de un/a señor/a de 40-50 años que quiere ir al gimnasio todos los días de la semana sin limitaciones y que no goza de ningún tipo de descuento o promoción. Es decir, correspondería al precio de una tarifa estándar.

La respuesta deberá ser un valor numérico con decimales, si es preciso.

5. POST-VISITA

5.1. ¿Hay post-contacto?

Rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga. En caso positivo, se debe marcar con una cruz la/s opción/es que se observan a continuación.

La respuesta es de múltiple opción en un cuadro de doble entrada.

5.1.1. Teléfono: hace referencia a si el post-contacto se realiza a través de una llamada telefónica.

5.1.2. Email: hace referencia a si el post-contacto se realiza a través de correo electrónico.

5.1.3. SMS: hace referencia a si el post-contacto se realiza a través de un *sms*.

5.2. ¿Qué le ofrecen?

5.2.1. Información general: contactan con el/la observador/a a modo informativo.

5.2.2. Descuento/promoción acordada: ofrecen al /la observador/a el descuento/promoción acordado en el momento de la visita.

5.2.3. Recordatorio: contactan para recordarle que visitó el centro y que esperan su alta como nuevo usuario/a.

5.2.4. Descuento/promoción actual del centro: ofrecen la promoción que tienen vigente en el centro para captar al observador/a como futuro/a usuario/a.

5.2.5. Otros: hace referencia a todas las otras ocasiones que no se hayan contemplado anteriormente. Por ejemplo: ofrecen invitación para probar el centro o club deportivo.

6. VALORACIONES

6.1. ¿Cuál es su impresión general acerca del centro o club deportivo visitado?: el evaluador debe valorar del cero al diez su impresión general acerca del centro o club deportivo visitado. El cero representa una valoración “Muy mala”, el cinco una valoración “Regular” y el diez una valoración “Muy buena”.

6.2. ¿Cuál es su impresión general acerca del servicio de atención recibido durante la visita al centro o club deportivo?: el evaluador debe valorar del cero al diez su impresión general acerca del servicio de atención recibido en el centro o club deportivo visitado. El cero representa una valoración “Muy mala”, el cinco una valoración “Regular” y el diez una valoración “Muy buena”.

6.3. ¿Le vienen ganas de apuntarse si las condiciones fuesen favorables?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga.

6.3.1. ¿Por qué?: se debe rodear la(s) opción(es) más correcta(s) según convenga. Hace referencia al motivo por el cual el/la observador/a tiene ganas (o no) de apuntarse al centro o club deportivo una vez ha realizado la visita.

6.4. ¿Hay climatización?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No”) según convenga.

6.5. ¿Huele bien?: el evaluador debe valorar del cero al diez si el centro o club deportivo visitado huele bien. El cero representa una valoración “Muy mala”, el cinco una valoración “Regular” y el diez una valoración “Muy buena”.

6.6. ¿Está limpio?: el evaluador debe valorar del cero al diez si el centro o club deportivo visitado está limpio. El cero representa una valoración “Muy mala”, el cinco una valoración “Regular” y el diez una valoración “Muy buena”.

6.7. ¿Tiene algún comentario o dato que quiera añadir y no se encuentre en la plantilla?: este apartado está pensado para que el/la observador/a pueda manifestar observaciones que considere relevantes que ha observado y que no se encuentren recogidas a lo largo de la plantilla.

7. PÁGINA WEB

7.1. ¿Tiene?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

7.1.1. Propia: si el centro o club deportivo tiene su propia página web.

7.1.2. Cadena: si el centro o club deportivo comparte página web con el conjunto de la cadena al que pertenece.

7.2. Noticia destaca en la web: rodear la opción más correcta según convenga. Hace referencia a la noticia que más relevancia tiene en la página principal de la web del centro o club deportivo. Respuesta única.

7.2.1. Eventos: hace referencia a noticias vinculadas con eventos/actos que el centro o club deportivo realiza.

7.2.2. Promociones/Descuentos: hace referencia a promociones/descuentos que el centro o club deportivo ofrece.

7.2.3. Instalaciones y servicios: hace referencia a noticias vinculadas con las instalaciones y los servicios que el centro o club deportivo pone a disposición de los usuarios/as.

7.2.4. Precios: hace referencia a noticias vinculadas con los precios que el centro o club deportivo detenta.

7.2.5. Horario actividades: hace referencia a noticias vinculadas con los horarios de las actividades que el centro o club deportivo ofrece.

7.2.6. Otras: hace referencia a noticias vinculadas con aspectos que no se han recogido en las anteriores opciones.

7.3. ¿Se puede dar de alta on-line?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

7.4. ¿Aparecen precios/cuotas?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

7.4.1. ¿En la página principal?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

7.5. ¿Hay promociones?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

7.5.1. ¿En la página principal?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

8. REDES SOCIALES

8.1. ¿Tiene Facebook?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

8.2. Número de seguidores/as: se debe anotar el número de seguidores/as que les gusta el Facebook oficial del centro o club deportivo.

8.3. Actualización: se debe anotar el número de publicaciones que el centro o club deportivo visitado haya publicado en cada una de las redes sociales en la última semana.

8.4. Último post- likes: se debe anotar el número de *likes* que tiene la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.5. Último post- comentarios: se debe anotar el número de comentarios que tiene la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.6. Último post- compartido: se debe anotar el número de veces que se ha compartido la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.7. ¿Tiene Twitter?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

8.8. Número de seguidores: se debe anotar el número de seguidores que tiene la página web de Twitter oficial.

8.9. Actualización: se debe anotar el número de publicaciones que el centro o club deportivo visitado haya publicado en cada una de las redes sociales en la última semana.

8.10. Último post- likes: se debe anotar el número de *likes* que tiene la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.11. Último post- comentarios: se debe anotar el número de comentarios que tiene la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.12. Último post- compartido: se debe anotar el número de veces que se ha compartido la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.13. ¿Tiene Instagram?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga.

8.14. Número de seguidores: se debe anotar el número de seguidores que tiene la página web de Instagram oficial.

8.15. Actualización: se debe anotar el número de *posts* que el centro o club deportivo visitado haya publicado en cada una de las redes sociales en la última semana.

8.16. Último post- likes: se debe anotar el número de *likes* que tiene la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.17. Último post- comentarios: se debe anotar el número de comentarios que tiene la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.18. Último post- compartido: se debe anotar el número de veces que se ha compartido la última publicación. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.19. ¿Tiene blog?: rodear la opción más correcta (“Sí” o “No) según convenga. Es independiente a si esta se ha realizado o no en la última semana.

8.20. Actualización: se debe anotar el número de publicaciones que el centro o club deportivo visitado haya publicado en cada una de las redes sociales en la última semana.

8.21. Último post- comentarios: se debe anotar el número de comentarios que tiene la última publicación.

Anexo 3. Correo electrónico enviado a los expertos/as

Benvolgut/da Sr./ Sra.,

Sóc la Berta Benito, doctoranda a l'INEFC Barcelona (Universitat de Barcelona). La tesi que estic realitzant es troba vinculada amb l'àmbit de la gestió esportiva i té com a títol "Avaluació de la política comercial als centres esportius del municipi de Barcelona".

Actualment, em trobo en el procés de validació de l'instrument de mesura i, per tal de dur-lo a terme, necessito l'opinió d'un grup d'experts. Donada la seva experiència professional, tant el director de la tesi, el Dr. Francesc Solanellas, així com jo mateixa considerem interessant rebre la seva opinió envers l'instrument de mesura que es vol emprar. Per aquest motiu, li demanem si estaria interessat/da en participar-hi. Creiem que rebre la seva opinió i/o els suggeriments que cregui necessaris enriquiran i milloraran l'instrument de la investigació.

Aquest és una plantilla d'elaboració pròpia que s'ha anat desenvolupant al llarg d'un any acadèmic i té com a finalitat recollir la informació necessària per avaluar la política comercial als centres esportius de Barcelona ciutat. Aquesta es fonamenta en sis grans blocs els quals són:

- 1- Dades instal·lació: està enfocat a observar aspectes vinculats amb les característiques pròpies de la instal·lació així com el nom, la direcció, el pàrquing, la propietat, l'equipament, etc.
- 2- Dades visita I (previsita): té com a objectiu recollir les dades relatives a la part inicial de la visita. Així, per exemple, trobem l'hora d'entrada, el número de persones que hi ha a recepció, on t'atenen, etc.
- 3- Dades visita II (visita instal·lació): en aquest apartat s'observen aspectes relacionats amb l'atenció rebuda durant la visita. Alguns exemples són si porten uniforme, si s'identifiquen pel seu nom o càrrec si fan valoració final, si han preguntat alguna cosa, etc.

- 4- Dades preus: es recolliran les dades relatives als preus, descomptes, promocions i informació quotes. Així doncs, per exemple, s'observaran el número de preus de les quotes i el valor cada una d'elles, preu matrícula, tovallola i dutxa, tipus de promocions/descomptes, que entreguen, etc.
- 5- Dades post-visita i valoracions: té com a finalitat recollir la informació vinculada amb l'atenció post-visita i les valoracions (de caràcter subjectiu) de l'atenció rebuda per part dels treballadors/es del centre o club esportiu. Algun exemple és el canal pel qual fan la post-visita i quant de temps triguen en fer-ho, així com conèixer si l'avaluador/a s'apuntaria al centre.
- 6- Dades pàgina web i xarxes socials: finalment, s'observarà la pàgina web del centre o club esportiu i com d'actives tenen les seves xarxes socials. Exemples són si es pot donar d'alta on-line, si apareixen les quotes al web, si tenen Facebook, Twitter o Instagram, etc.

Per altra banda, pel que fa a la magnitud de la població, es va decidir crear tres grans grups: els Centres Esportius Municipals (CEM), els Centres Esportius Privats (CEP) i els Clubs (en concret, els clubs de tennis, pàdel i golf).

Finalment, comentar-li que si té qualsevol dubte o necessita d'algun aclariment no dubti en fer-m'ho saber.

Espero la seva resposta.

Moltes gràcies.

Atentament,

Berta Benito.

Anexo 4. Clasificación espacios y servicios deportivos

ESPACIOS DEPORTIVOS (A y B)

A) Espacios convencionales

TIPOLOGÍA DE ESPACIOS	SUBTIPOLOGÍA DE ESPACIOS
Pistas (deportivas y polideportivas)	1. Pista triple (entre 2.000 y 1.000 m ²)
	2. Pista doble (entre 1.100 y 800 m ²)
	3. Pista básica (entre 800 y 400 m ²)
	4. Pista de tenis
	5. Otras pistas* ⁵²
Pistas con pared	6. Pista triple con pared (entre 2.000 y 1.100 m ²)
	7. Pista doble con pared (entre 1.100 y 800 m ²)
	8. Pista básica con pared (entre 800 y 400 m ²)
	9. Frontón
	10. Pista pádel
	11. Pista squash
	12. Otras pistas con pared*
Pabellones	13. Pabellón triple (entre 3.000 y 2.000 m ²)
	14. Pabellón doble (entre 2.000 y 1.000 m ²)
	15. Pabellón básico (entre 1.000 y 600 m ²)
	16. Otros pabellones*
Campos	17. Campo triple (entre 10.000 y 8.000 m ²)
	18. Campo doble (entre 8.000 y 5.000 m ²)
	19. Campo básico (entre 5.000 y 2.000 m ²)
	20. Campo de atletismo 3* (entre 20.000 y 15.000 m ²)

⁵² Todas las subtipologías de espacios deportivos que estén marcados con un asterisco (*) significa que en caso de que el centro o club deportivo disponga de dicho espacio, se deberá anotar también los metros cuadrados aproximados del espacio deportivo en cuestión.

	21. Campo de atletismo 2* (entre 15.000 y 10.000 m ²)
	22. Campo de atletismo 1* (entre 10.000 y 5.000 m ²)
	23. Otros campos*
Espacios longitudinales	24. Espacios longitudinales*
Salas	25. Sala actividades dirigidas 4 (mayor que 300 m ²)
	26. Sala actividades dirigidas 3 (entre 300 y 200 m ²)
	27. Sala actividades dirigidas 2 (entre 200 y 100 m ²)
	28. Sala actividades dirigidas 1 (menor que 100 m ²)
	29. Sala musculación 2 (mayor que 300 m ²)
	30. Sala musculación 1 (igual o menor que 300 m ²)
	31. Sala cardiovascular 2 (mayor que 300 m ²)
	32. Sala cardiovascular 1 (igual o menor que 300 m ²)
	33. Sala spinning 2 (mayor que 90 m ² , 30 bicis o más)
	34. Sala spinning 1 (igual o menor que 90 m ² , menos de 30 bicis)
	35. Otras salas (tatami, aeróbic, etc.)*
Vasos de piscina	36. Vaso deportivo 3 (50 metros de longitud)
	37. Vaso deportivo 2 (33 metros de longitud)
	38. Vaso deportivo 1 (25 metros de longitud)
	39. Vasos recreativos (chapoteo, bebés, etc.) *
	40. Otros vasos*
Otros espacios convencionales	41. Otros espacios convencionales*

B) Espacios singulares

Golf y pitch and putt	1. Campo del golf 2 (más de 9 hoyos)
	2. Campo del golf 1 (igual o menos de 9 hoyos)
	3. Pitch and putt 2 (más de 9 hoyos)
	4. Pitch and putt 1 (igual o menos de 9 hoyos)
	5. Campo de prácticas 4 (<i>driving range</i>)
	6. Campo de prácticas 3 (<i>putting green</i>)
	7. Campo de prácticas 2 (<i>approach green</i>)
	8. Campo de prácticas 1 (<i>chipping green</i>)
	9. Zona de <i>bunkers</i>
	10. Otros espacios*
Otros espacios singulares	11. Otros espacios singulares*

ESPACIO COMPLEMENTARIOS (C)

Recepción	1. Recepción
Zona de descanso/ lobby	2. Zona descanso/ <i>lobby</i>
Vestidores	3. Vestidores 2 (mayor que 200 m ²)
	4. Vestidores 1 (menor que 200 m ²)
Solárium	5. Solárium 2 (mayor que 250 m ²)
	6. Solárium 1 (menor que 250 m ²)
Zona de spa	7. Zona de spa 2 (mayor que 150 m ²)
	8. Zona de spa 1 (menor que 150 m ²)
Otros espacios complementarios	9. Otros espacios complementarios*

SERVICIOS AUXILIARES

Entrenador Personal
Fisioterapeuta
Nutrición y dietética
Belleza
Médico
<i>Amenities</i>
Máquinas de <i>vending</i>
Bar/Restaurante
Tienda venta de material
Cursos
Campamentos de verano
Alojamiento
Otros servicios

Anexo 5. Certificado del Comité de Ética



**DR. RAMON BALIUS MATAS,
ACTING AS SECRETARY OF THE ETHICS COMMITTEE
FOR CLINICAL RESEARCH
OF THE CATALAN SPORTS COUNCIL.**

CERTIFIES

At the meeting on 15th June 2020, the Ethics Committee agreed to favorably assess the project presented by Berta Benito Colio and Francesc Solanellas, number 06/CEICGC/2020, entitled "GESTIÓN DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE LOS CENTROS Y CLUBS DEPORTIVOS DE CATALUÑA: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA".

We note this favorable assessment for the appropriate purposes.



Generalitat de Catalunya
Consell Català de l'Esport
Av. Pàmies Catalans, 40-48
08950 Esplugues de Llobregat

Dr. Ramon Balius Matas
Esplugues de Llobregat, 15th June 2020

Anexo 6. Compromiso de preservación de los derechos fundamentales y la privacidad de las personas implicadas

Compromiso privacidad y derechos fundamentales

Berta Benito Colio, con DNI 48036431B, como investigadora principal del presente estudio, y el Dr. Francesc Solanellas Donato, con DNI 46621491P, como director del proyecto, se comprometen a preservar la privacidad y los derechos fundamentales de las personas con las que se pueda llegar a interactuar.

Investigadora principal



Berta Benito Colio

Director de la investigación



Francesc Solanellas Donato

Anexo 7. Compromiso de confidencialidad de los datos obtenidos

Compromiso confidencialidad datos

Berta Benito Colio, con DNI 48036431B, como investigadora principal del presente estudio, y el Dr. Francesc Solanellas Donato, con DNI 46621491P, como director del proyecto, se comprometen a respetar la confidencialidad de los datos recogidos tanto para el ámbito académico, así como también para su difusión pública. Asimismo, se comprometen a tratar los datos de una manera global y, por lo tanto, a no hacer ningún uso particular de las mismas.

Además, como únicas personas que tendrán acceso a la base de datos, se comprometen a hacer un uso responsable y a no revelar ningún dato personal ni corporativa de los centros y clubs deportivos visitados.

Investigadora principal



Berta Benito Colio

Director de la investigación



Francesc Solanellas Donato

Anexo 8. Resultados descriptivos complementarios

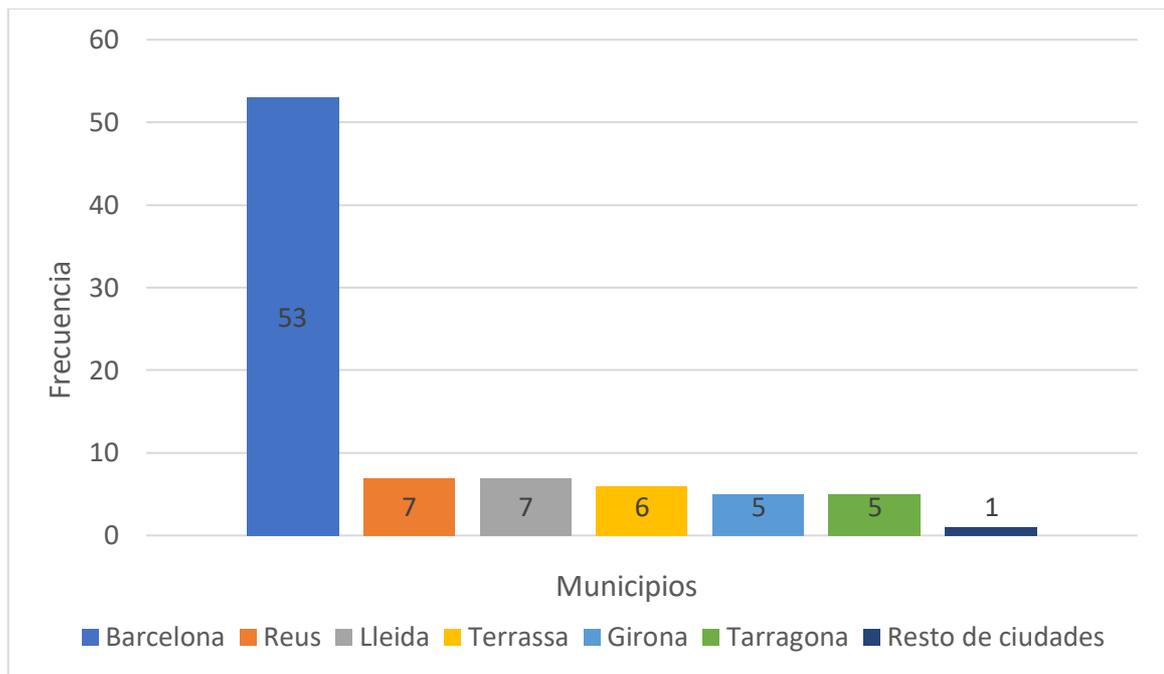


Figura 1. Distribución territorial de la muestra según municipios

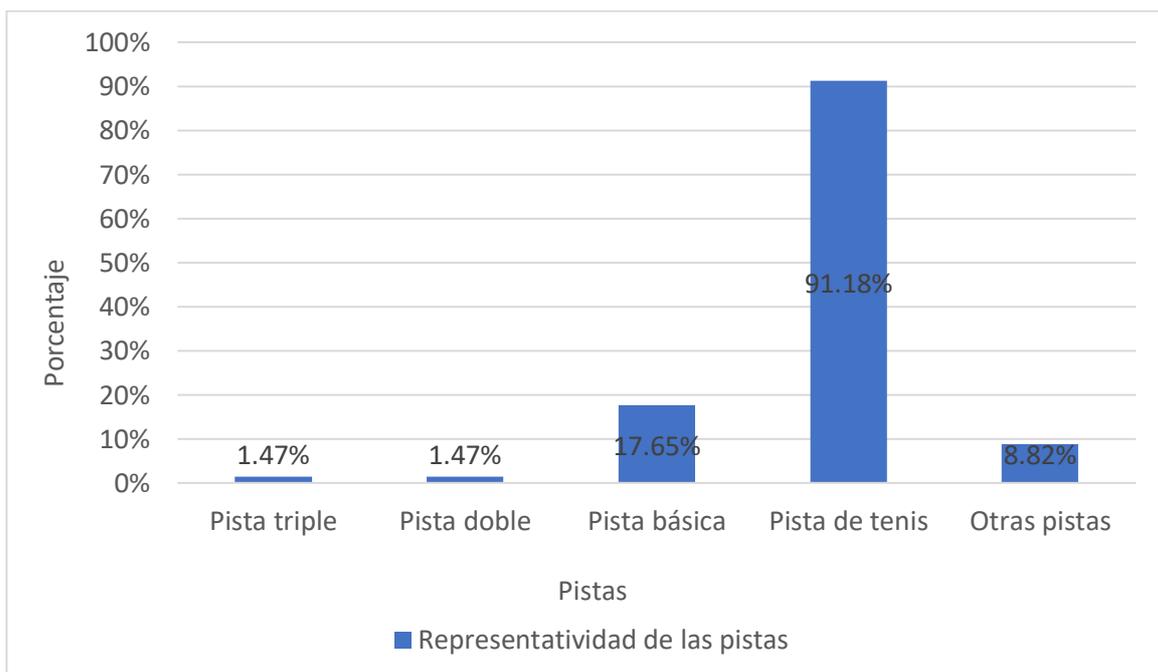


Figura 2. Representatividad según la tipología de pistas. Nota: N=68.

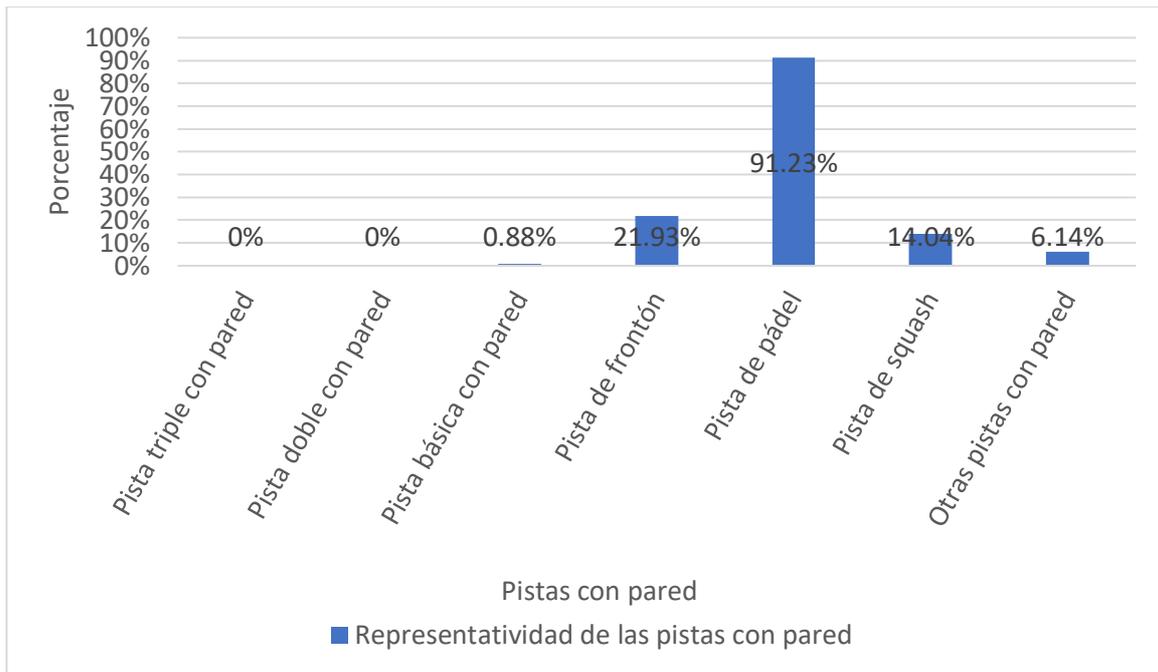


Figura 3. Representatividad según la tipología de pistas con pared. Nota: N=114.

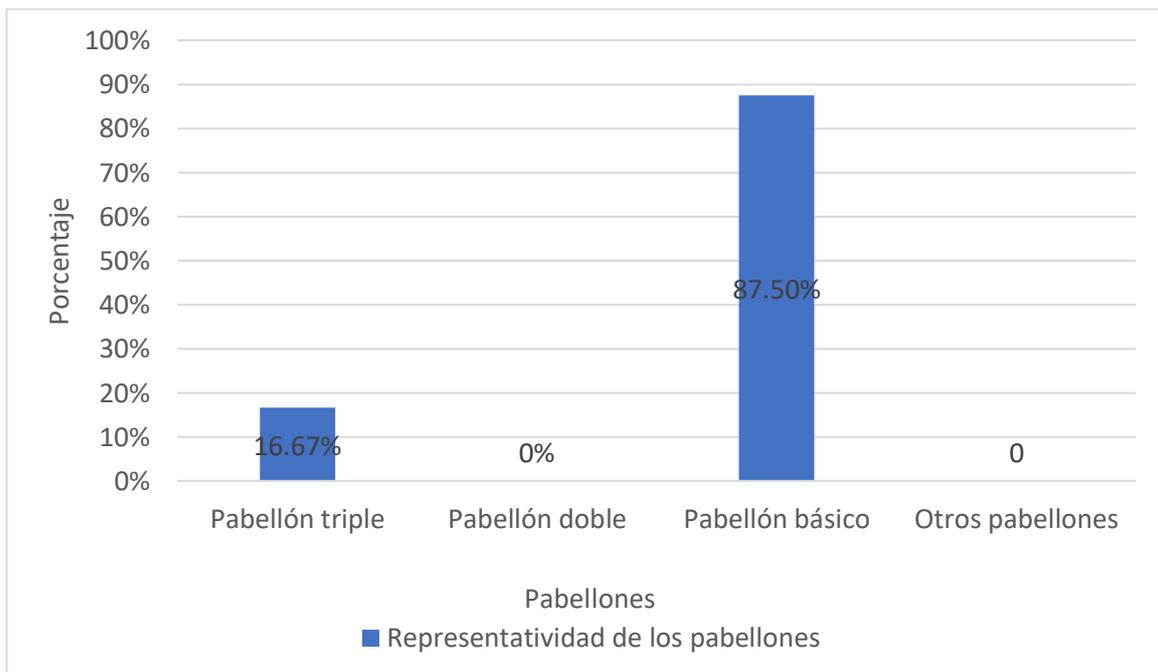


Figura 4. Representatividad según la tipología de pabellones. Nota: N=24.

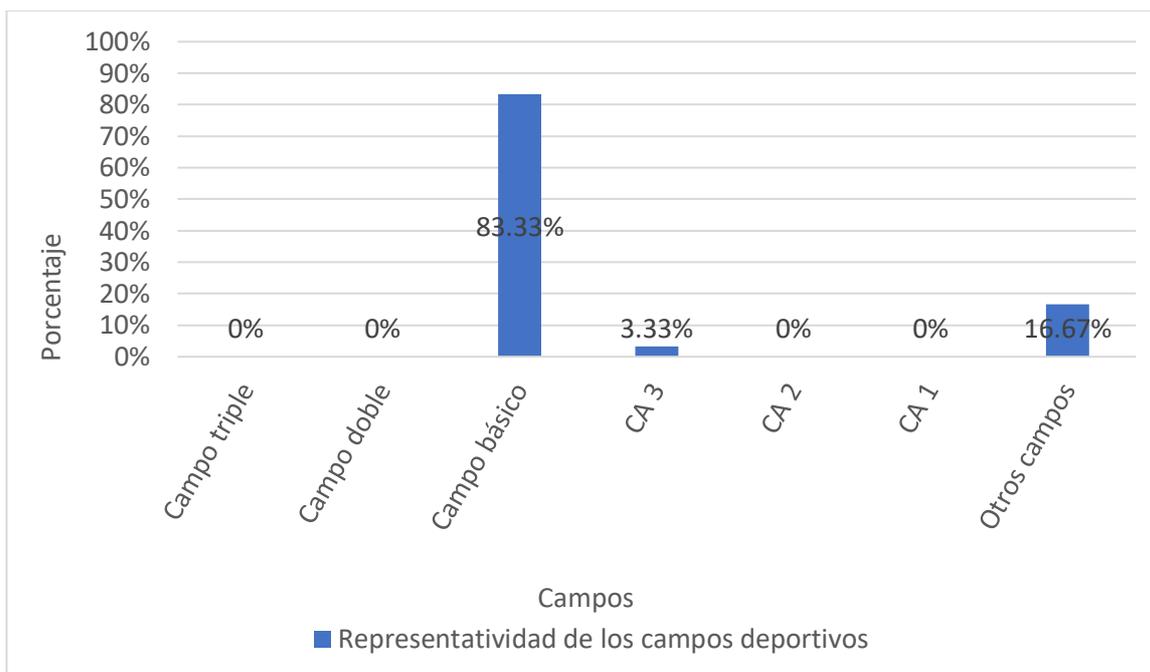


Figura 5. Representatividad según la tipología de campos deportivos. Nota: CA significa *Campo de Atletismo*; N=30.

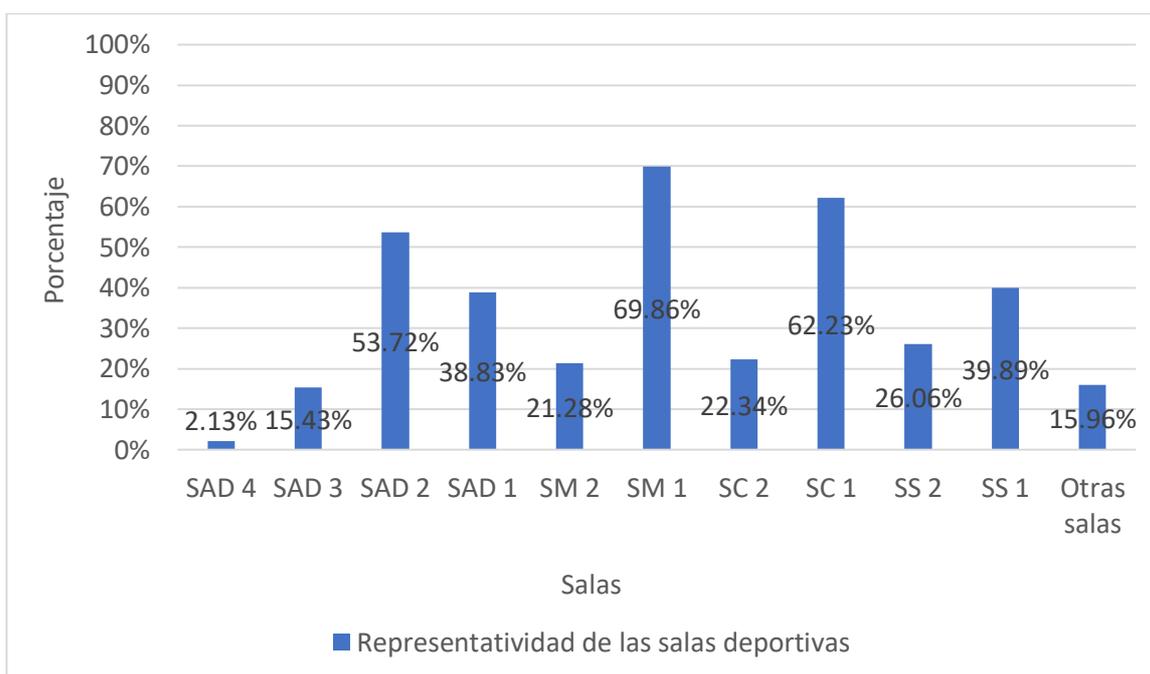


Figura 6. Representatividad según la tipología de salas deportivas. Nota: SAD significa *Sala Actividades Dirigidas*; SM significa *Sala de Musculación*; SC significa *Sala Cardiovascular*; SS significa *Sala Spinning*; N=188.

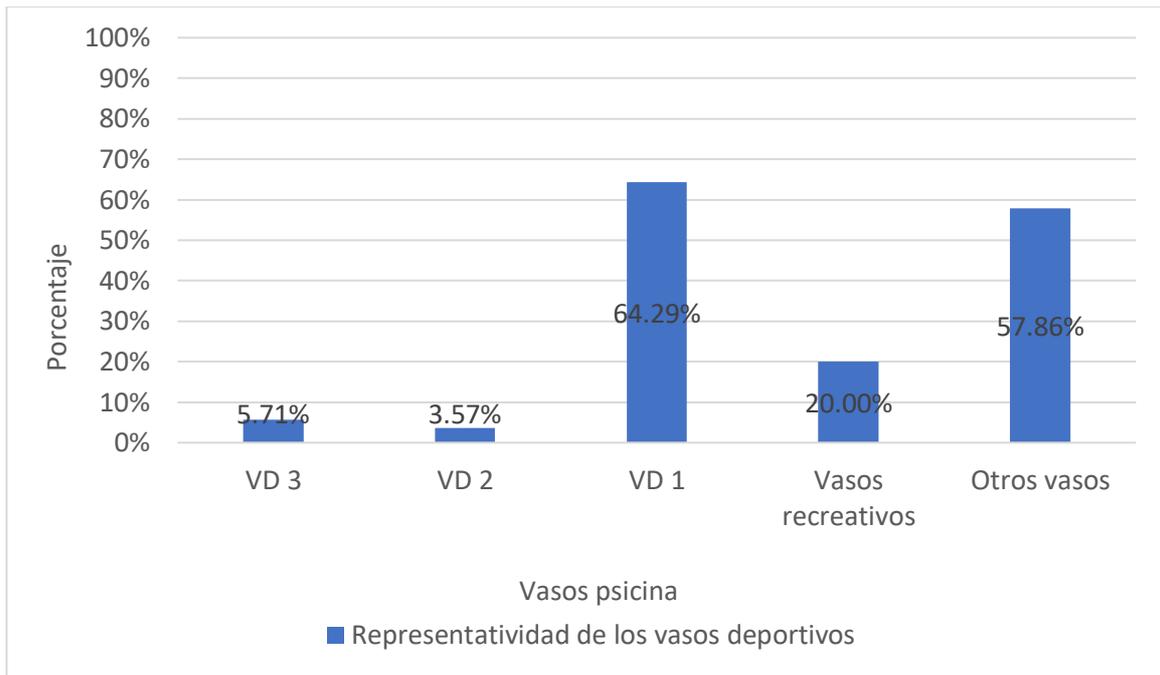


Figura 7. Representatividad según la tipología de vasos deportivos y recreativos.

Nota: VD significa Vaso Deportivo; N=140.

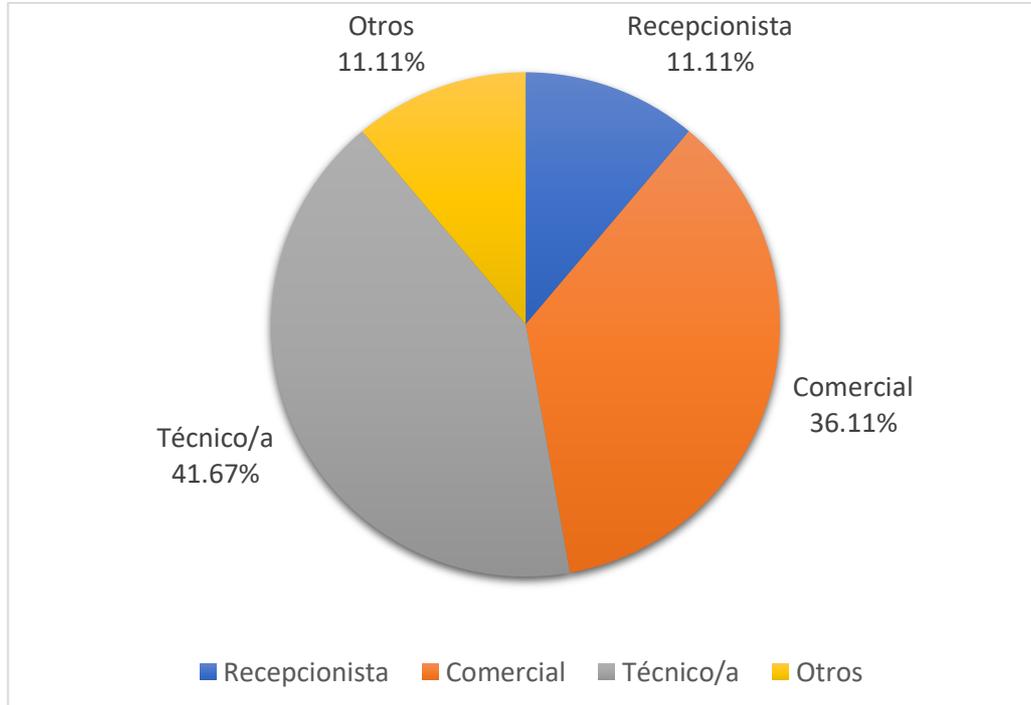


Figura 8. Cargo que ocupa - persona 2. Nota: N=36.

Tabla 1. Características - persona 2.

Características persona 2		
	Sí (%)	No (%)
Identifica nombre	47,22%	52,78%
Identifica cargo	16,67%	83,33%
Trata de usted	2,78%	97,22%
Placa con su nombre	38,89%	61,11%
Lleva uniforme	69,44%	30,56%
Realiza visita física instalación	91,67%	8,33%
Informa precios	41,67%	58,33%
Informa descuentos/promociones	38,89%	61,11%
Realiza resumen/valoración final	30,56%	69,44%
Pregunta si hay alguna duda	69,44%	30,56%
Ofrece probar centro	19,44%	80,56%
Intenta cerrar venta	13,89%	86,11%

Nota: N=36.

Tabla 2. Tiempo dedicado - persona 2.

Tiempo (minutos)	
Máximo	28
Mínimo	1
Media	15,94
Desviación típica	6,38

Nota: N=36.

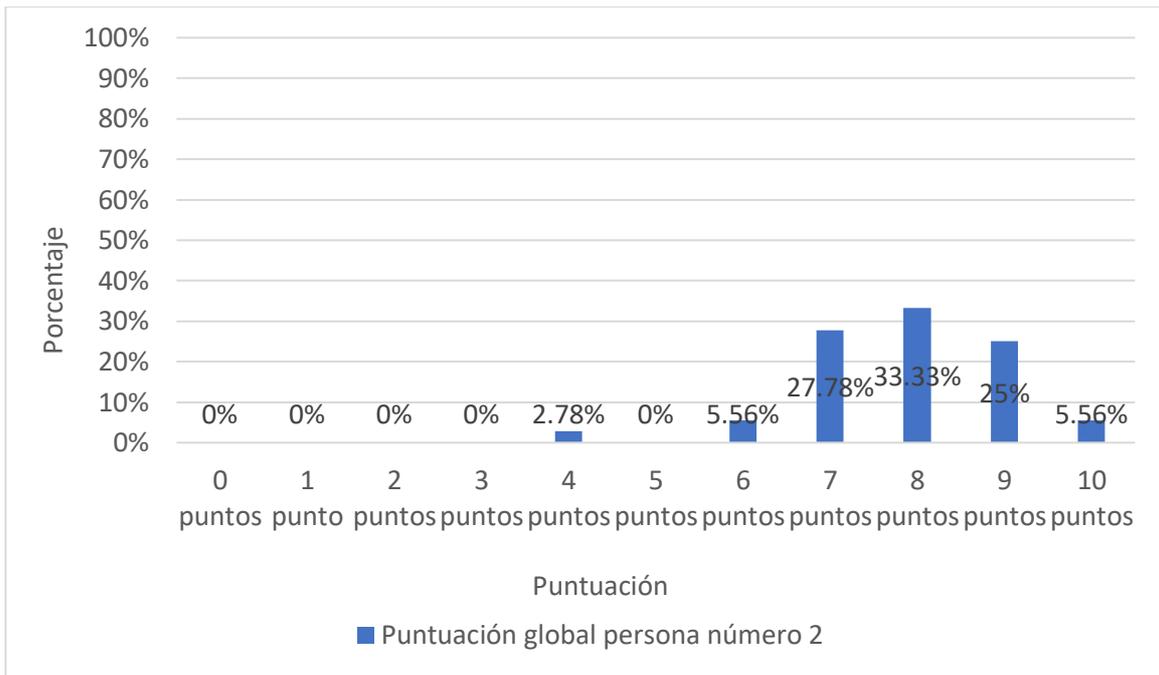


Figura 9. Puntuación global - persona 2. Nota: N=36.

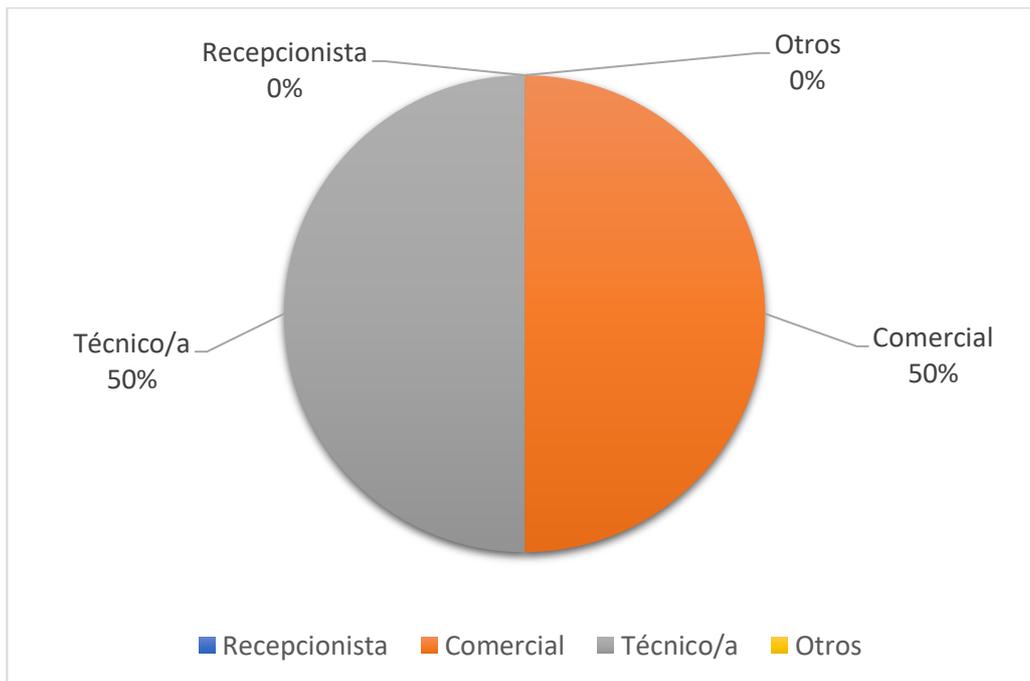


Figura 10. Cargo que ocupa - persona 3. Nota: N=2.

Tabla 3. Características - persona 3.

Características persona 3		
	Sí (%)	No (%)
Identifica nombre	50%	50%
Identifica cargo	0%	100%
Trata de usted	0%	100%
Placa con su nombre	0%	100%
Lleva uniforme	100%	0%
Realiza visita física instalación	50%	50%
Informa precios	50%	50%
Informa descuentos/promociones	50%	50%
Realiza resumen/valoración final	0%	100%
Pregunta si hay alguna duda	50%	50%
Ofrece probar centro	0%	100%
Intenta cerrar venta	0%	100%

Nota: N=2.

Tabla 4. Tiempo dedicado - persona 3.

Tiempo (minutos)	
Máximo	9
Mínimo	3
Media	6
Desviación típica	4,24

Nota: N=2.

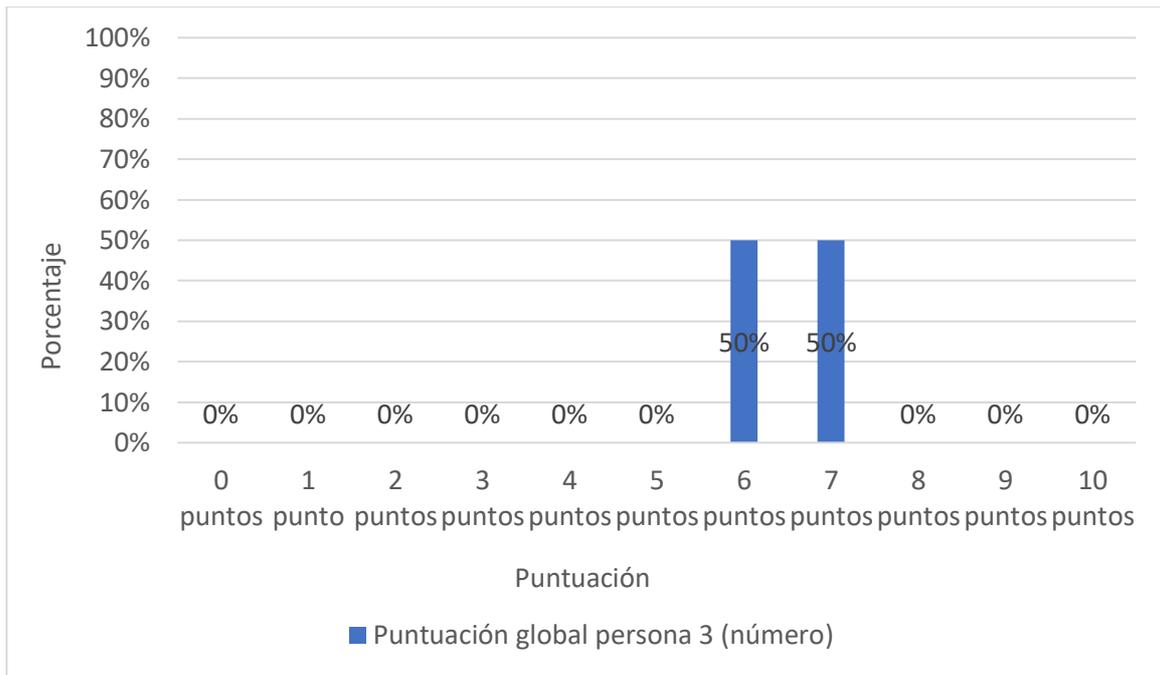


Figura 11. Puntuación global - persona 3. Nota: N=2.

Anexo 9. Cuestionario agentes política comercial

1- Ordene por orden de importancia (del 1 al 10, donde 1 es muy importante y 10 no es tan importante) los elementos que usted cree que un cliente potencial tiene en cuenta para tomar la decisión de apuntarse a un centro deportivo.

-La conexión del transporte con la instalación deportiva (número de conexiones con el transporte público, distancia (m) de las paradas, etc.).

-Las instalaciones y servicios que se ofrecen.

-El momento previo a que le atiendan, momento de entrada al centro deportivo (personas en recepción, tiempo espera antes de que le atiendan, etc.).

-El impacto de la persona que le atiende (uniforme, distintivo con su nombre, realiza visita física, etc.).

-La interacción del trabajador/a con el cliente potencial (tiempo dedicado, preguntas que le realiza durante la visita, etc.).

-Las cuotas y promociones para los abonados/as.

-Las sensaciones físicas que produce la instalación al cliente potencial (limpieza, olor etc.).

-El contacto con el cliente potencial después de la visita (post-contacto).

-La usabilidad de la página web (alta on-line, noticias, información práctica del centro deportivo, etc.).

-El contenido e interacción de las redes sociales del centro deportivo.

2- Respecto a la CONEXIÓN CON EL TRANSPORTE, y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 3, donde 1 es muy importante y 3 no es tan importante) los siguientes elementos:

-El número de conexiones que tiene la instalación con transporte público (bus, metro, FGC, etc.).

-La distancia (m) desde la parada más cercana del transporte público a la instalación.

-La existencia de parking público y privado para los usuarios del centro deportivo.

3- Respecto a las INSTALACIONES Y SERVICIOS, y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 4, donde 1 es muy importante y 4 no es tan importante) los siguientes elementos:

-Las instalaciones básicas que ofrece el centro deportivo (sala musculación, sala de spinning, piscina, etc.).

-Las instalaciones complementarias que ofrece el centro deportivo (zona de spa, solárium, zona de descanso, etc.).

-Los servicios básicos que ofrece el centro deportivo (entrenador personal, nutrición y dietética, etc.).

-Los servicios complementarios que ofrece el centro deportivo (bar/restaurante, médico, *amenities*, etc.).

4- Respecto al MOMENTO PREVIO A QUE LE ATIENDAN (momento de entrada al centro deportivo), y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 2, donde 1 es muy importante y 2 no es tan importante) los siguientes elementos:

-El número de personas que hay en recepción.

-El tiempo de espera hasta que el cliente potencial es atendido.

5- Respecto al IMPACTO DE LA(S) PERSONA(S) QUE LE ATIENDEN (uniforme, distintivo con su nombre, realiza visita física, etc.), y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 4, donde 1 es muy importante y 4 no es tan importante) los siguientes elementos:

-El contacto verbal por parte de la persona que atiende (se identifica por su nombre, le trata de usted, etc.).

-La impresión visual por parte de la persona que atiende (lleva uniforme, lleva distintivo con su nombre, etc.).

-Si la persona que atiende enseña al cliente potencial las instalaciones del centro deportivo.

-Si la persona que le atiende informa acerca de los precios y las promociones de las cuotas del centro deportivo.

6- Respecto a la INTERACCIÓN DE LA(S) PERSONA(S) con el usuario potencial (uniforme, distintivo con su nombre, etc.), y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 3, donde 1 es muy importante y 3 no es tan importante) los siguientes elementos:

-El tiempo de atención comercial (tiempo dedicado al cliente potencial).

-Si la persona que atiende realiza preguntas y estas son (o no) de calidad.

-Si la persona que atiende hace resumen de la visita e intenta cerrar la venta.

7- Respecto a los PRECIOS Y PROMOCIONES DE LAS CUOTAS de los abonados/as, y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 4, donde 1 es muy importante y 4 no es tan importante) los siguientes elementos:

-La segmentación de los precios de las cuotas de los abonados/as.

-El precio de la matrícula.

-Los servicios incluidos en la cuota.

-Los descuentos y promociones de las cuotas.

8- Respecto a las SENSACIONES FÍSICAS que le produce la instalación deportiva, y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 2, donde 1 es muy importante y 2 no es tan importante) los siguientes elementos:

-El centro deportivo produce buenas sensaciones (olor, limpieza, clima, etc.).

-La percepción acerca de la impresión general del centro deportivo.

9- Respecto a la CAPACIDAD DE CONTACTAR después de la visita (post-contacto), y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 2, donde 1 es muy importante y 2 no es tan importante) los siguientes elementos:

-Si el centro deportivo ofrece información de seguimiento (*flyer* informativo, dossier, etc.) al cliente potencial antes de abandonar las instalaciones.

-Si el centro deportivo contacta con el cliente potencial después de su visita.

10- Respecto a la USABILIDAD DE LA PÁGINA WEB, y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 3, donde 1 es muy importante y 3 no es tan importante) los siguientes elementos:

-La información de la página web del centro deportivo.

-Si existe información detallada acerca de precios y descuentos en la página web del centro deportivo.

-Si el cliente potencial puede darse de alta a través de la página web.

11- Respecto al CONTENIDO DE LAS REDES SOCIALES del centro y su CAPACIDAD DE INTERACCIÓN, y desde el punto de vista de lo que usted cree que un cliente potencial valora más, ordene por orden de importancia (del 1 al 5, donde 1 es muy importante y 5 no es tan importante) los siguientes elementos:

-El número total de redes sociales del centro deportivo.

-Si el centro deportivo tiene Facebook.

-Si el centro deportivo tiene Twitter.

-Si el centro deportivo tiene Instagram.

-Si el centro deportivo tiene blog.

