
LA FIDELIDAD DE CLIENTES EN CENTROS DE FITNESS PRIVADOS ESPAÑOLES: LA CADENA DE CREACIÓN Y PERCEPCIÓN DE VALOR



Jerónimo García Fernández

2011

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación



Departamento de Educación Física y Deporte

TESIS DOCTORAL

**LA FIDELIDAD DE CLIENTES EN
CENTROS DE FITNESS PRIVADOS ESPAÑOLES:
LA CADENA DE CREACIÓN Y PERCEPCIÓN DE VALOR**

Programa de Doctorado: Educación Física, Salud y Deporte
Línea de investigación: Análisis de la calidad y la gestión de los
servicios deportivos

D. Jerónimo García Fernández

DIRECTORES

Dr. D. Gabriel Cepeda Carrión

Dr. D. David Martín Ruíz

Dr. D. Borja Sañudo Corrales

SEVILLA 2011

Los doctores Gabriel Cepeda Carrión (Profesor Titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla, con número de DNI 28743583-T), David Martín Ruíz (Profesor Titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla, con número de DNI 27315280-C), y Borja Sañudo Corrales (Profesor Ayudante Doctor del Departamento de Educación Física y Deporte, con número de DNI 74665085-R) autorizamos la presentación de la Tesis Doctoral titulada “LA FIDELIDAD DE CLIENTES EN CENTROS DE FITNESS PRIVADOS ESPAÑOLES: LA CADENA DE CREACIÓN Y PERCEPCIÓN DE VALOR” del doctorando Jerónimo García Fernández en el Departamento de Educación Física y Deporte de la Universidad de Sevilla.

Y para que así conste, firmamos el presente documento.

Dr. D. Gabriel Cepeda Carrión

Dr. D. David Martín Ruíz

Dr. D. Borja Sañudo Corrales

Agradecimientos

Me gustaría comenzar este trabajo de investigación, agradeciendo el tesón, la motivación y la actitud, de mis directores el Dr. Gabriel Cepeda Carrión, el Dr. David Martín Ruíz y el Dr. Borja Sañudo Corrales, que desde el nacimiento de este estudio, han estado apoyándome y guiándome para conseguir lo que en estas páginas se puede leer. Gracias a los tres, me habéis dado en cada momento lo que hacía falta para seguir.

Al Departamento de Educación Física y Deporte de la Facultad de Ciencias de la Educación, por darme la posibilidad de acceder al programa de doctorado Educación Física, Salud y Deporte, y de poder hacer entrega de este trabajo, tan importante para aquellos que optamos a hacer carrera de docente universitario.

Agradezco a todos los directores, empresas colaboradoras, federaciones, que han prestado su apoyo y aceptación para llevar a cabo este estudio. Especialmente a aquellos que me habéis permitido llegar a tantos centros de fitness de España.

Tampoco puedo dejar atrás los consejos y el apoyo de mis compañeros Jesús, Fran, Moisés, Borja, Joaquín, Ainara, Augusto, Nuria, M^a José, Carlos, Carolina, Mamen, Luis, Águeda, y a todos mis otros compañeros que no por no citarlos, son menos importantes, concretamente al Dr. D. José Pascual Sanchís Ramírez y al Dr. D. Santiago Romero Granados por confiar en mí desde el principio. Gracias a todos por hacerme el día a día tan fácil en el trabajo.

Agradezco a mis compañeros, hermanos y amigos, Ricardo, Fernando, Carlos, Luis, Eligio, David, Alberto, Manuel, Sergio, Raúl, Antonio, y demás, por ser un gran apoyo siempre que lo he necesitado. Especialmente a M^a José Romero, por haberme guiado al comienzo de este camino.

Gracias también a mi familia, titos, primos e hijos de primos, Manolo Tirado e Isabel, por vuestro apoyo y cariño ofrecido siempre y en todo momento, y a mi nueva familia Javier, Benita, Javi, y todos los demás primos y titos, por vuestro trato y aceptación desde el primer momento. Gracias por quererme.

A mi abuela Ana por necesitar sus besos, y a vosotros abuelos, que sé que todas las noches me los dais.

A mi hermana, Simón, Ana y Simoncete, siempre seréis para mí un referente, profesional y de vida, cuánto os quiero. María, no hay mejor hermana y amiga.

A mi padre y madre, por ser las personas que siempre han estado a mi lado, apoyándome incluso en momentos difíciles, sabedores de lo que pienso y

necesito, mostrándome siempre el camino adecuado, y enseñándome a escogerlo. Gracias por enseñarme lo más importante, ser persona. Mis mejores maestros.

A mi compañera de la vida, Elisabet, gracias por darme todo el amor que una persona necesita, por tu apoyo y tu alegría que nunca cesan. Gracias por enseñarme todos los días algo nuevo, y por ocupar un lugar muy importante en mi vida. Gracias, por todo.

Gracias a todos, cada uno de vosotros sois una parte de mí.

A Elisabet

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	19
1.1. Introducción.....	21
1.2. Justificación del tema de investigación.....	22
1.3. Objetivos.....	25
1.4. Estructura de la tesis doctoral.....	27

PRIMERA PARTE. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN AL DEPORTE Y A LA INDUSTRIA DEL FITNESS	31
2.1. Introducción.....	33
2.2. Hacia un cambio del enfoque deportivo.....	34
2.3. La industria del fitness.....	36
2.3.1. La evolución de la industria del fitness.....	36
2.4. Conociendo las instalaciones deportivas: los centros de fitness.....	40
2.4.1. Tipos y clasificación de los centros de fitness.....	40
2.4.2. El director del centro de fitness.....	46
2.4.3. Perfil del usuario de los centros de fitness.....	49
2.5. Resumen.....	53

CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN INTERNA DE LOS RECURSOS Y LA CREACIÓN DE VALOR	57
3.1. Introducción.....	59
3.2. Teorías organizacionales aplicadas a la gestión deportiva: la teoría de los recursos y capacidades.....	60
3.2.1. La creación de valor a partir de los recursos.....	65
3.2.2. El capital intelectual de las organizaciones.....	71
3.3. La gestión del conocimiento.....	75
3.3.1. Los procesos en la gestión del conocimiento.....	81
3.3.2. Capacidades relacionadas con la gestión del conocimiento.....	91
3.3.2.1. La capacidad del aprendizaje organizacional.....	93
3.3.2.2. La capacidad de la cultura organizacional.....	101
3.3.2.3. La capacidad de la gestión de los recursos humanos.....	107
3.4. Nuevas necesidades para la organización deportiva: la teoría de las capacidades dinámicas.....	113
3.5. Resumen.....	119

CAPÍTULO 4. EL VALOR PERCIBIDO DEL CLIENTE	121
4.1. Introducción.....	123
4.2. La evolución del marketing.....	126
4.2.1. Del marketing transaccional al marketing relacional.....	127
4.2.2. CRM como estrategia del nuevo marketing.....	135
4.3. El valor percibido del cliente.....	140
4.3.1. Componentes del valor percibido desde la dimensión funcional.....	144
4.3.1.1. Beneficios.....	146
4.3.1.1.1. La calidad del servicio.....	147
4.3.1.1.2. Sacrificios.....	151
4.3.1.1.2.1. El precio.....	152
4.3.1.1.2.2. Los sacrificios no monetarios.....	154

4.3.2. Las experiencias de servicio del cliente.....	156
4.4. La lealtad del cliente.....	162
4.4.1. Los costes de cambio.....	166
4.4.2. La satisfacción como antecedente de la fidelidad.....	169
4.5. Las consecuencias de la fidelidad del cliente.....	173
4.5.1. Fidelidad, crecimiento y rentabilidad.....	173
4.5.2. Propuestas de programas de fidelización para centros de fitness.....	176
4.6. Resumen.....	181
CAPÍTULO 5. MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	183
5.1. Introducción.....	185
5.2. Modelo propuesto e hipótesis de investigación.....	186
5.2.1. Modelo de creación de valor.....	190
5.2.2. Modelo de percepción de valor.....	195
5.2.3. Modelo conjunto.....	200

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN....	207
6.1. Introducción.....	209
6.2. Naturaleza del estudio.....	209
6.3. Fundamentación de la elección del sector.....	210
6.3.1. Situación actual de la industria del fitness en España.....	210
6.3.2. Idoneidad de estudiar la cadena de fidelidad en los centros de fitness.....	213
6.4. Definición de la población objetivo y muestra.....	215
6.5. Fuentes de información y recogida de datos.....	219
6.6. Diseño del cuestionario y escalas de medida.....	233
6.6.1. Aprendizaje organizacional.....	234
6.6.2. Cultura organizacional.....	236
6.6.3. Gestión de recursos humanos.....	237
6.6.4. Rendimiento organizacional.....	239
6.6.5. Creación de conocimiento.....	239
6.6.6. Calidad de servicio.....	243
6.6.7. Conveniencia de servicio.....	245
6.6.8. Justicia de precio.....	245
6.6.9. Experiencias de servicio.....	246
6.6.10. Fidelidad.....	247
6.7. Procedimiento y técnicas de análisis de datos.....	248
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	251
7.1. Introducción.....	253
7.2. Análisis de las escalas de medida.....	253
7.2.1. Análisis de la escala “aprendizaje organizacional”.....	254
7.2.2. Análisis de la escala “cultura organizacional”.....	259
7.2.3. Análisis de la escala “gestión de recursos humanos”.....	262
7.2.4. Análisis de la escala “rendimiento organizacional”.....	266
7.2.5. Análisis de la escala “creación de conocimiento”.....	270
7.2.6. Análisis de la escala “calidad de servicio”.....	276
7.2.7. Análisis de la escala “conveniencia de servicio”.....	280
7.2.8. Análisis de la escala “justicia de precio”.....	282

7.2.9. Análisis de la escala “experiencias de servicio”	283
7.2.10. Análisis de la escala “fidelidad”	286
7.3. Contraste de las hipótesis de investigación.....	287
7.3.1. Modelo de creación de valor (modelo 1).....	288
7.3.2. Modelo de percepción de valor (modelo 2).....	289
7.3.3. Modelo conjunto (modelo 3).....	295
7.4. Resumen de las hipótesis soportadas y no soportadas.....	298
CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN.....	303
8.1. Introducción.....	305
8.2. Perfil del director y del usuario de centros de fitness.....	306
8.3. Modelo de creación de valor: La gestión interna de la organización.....	311
8.4. Modelo de percepción de valor: La percepción de la organización.....	328
8.5. Modelo conjunto: Los resultados de la gestión de la organización.....	343
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	349
9.1. Conclusiones.....	351
9.2. Implicaciones para la gestión.....	356
9.3. Limitaciones de la investigación.....	360
9.4. Futuras líneas de investigación.....	363
REFERENCIAS.....	367
ANEXOS.....	411

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Espacios más frecuentes en cada una de las instalaciones (Reverter y Barbany, 2007).....	43
Tabla 2.2. Tipo de usuario según género en estudios del sector.....	50
Tabla 2.3. Perfil modal sociodemográfico de la población que pertenece a clubes privados, gimnasios o asociaciones municipales (García Ferrando, 2006: 110).....	51
Tabla 3.1. Procesos de agrupación de los recursos (Sirmon et al., 2007).....	68
Tabla 3.2. Retos y obstáculos para los niveles más bajos en un organigrama organizativo. Recomendaciones derivadas de la literatura sobre dirección estratégica (Seelos y Mair, 2007: 51).....	69
Tabla 3.3. Dimensiones para la creación de valor (Lepak et al., 2007: 182).....	70
Tabla 3.4. Características del capital intelectual (elaborado a partir de Stewart, 1997).....	73
Tabla 3.5. Conceptualizaciones de conocimiento (Mihi, 2010).....	78
Tabla 3.6. Procesos de gestión del conocimiento (Ruíz, 2006).....	83
Tabla 3.7. Estudios que relacionan la gestión del conocimiento y el rendimiento de la organización (Zack, McKeen y Singh, 2009).....	90
Tabla 3.8. Conceptualizaciones de aprendizaje organizacional (1).....	95
Tabla 3.9. Conceptualizaciones de aprendizaje organizacional (2).....	96
Tabla 3.10. Definiciones de cultura organizacional.....	103
Tabla 3.11. Definiciones de gestión de recursos humanos.....	108
Tabla 4.1. Sucesivas ampliaciones del marketing mix (Alfaro, 2004: 12).	128
Tabla 4.2. Diferentes líneas y corrientes de investigación que han dado como resultado el marketing relacional (Barroso y Martín, 1999: 31).....	129
Tabla 4.3. Marketing de relaciones versus marketing transaccional ((Küster, Vila y Canales, 2008: 32).....	131
Tabla 4.4. Conceptualizaciones del concepto Customer Relationship Management.....	137
Tabla 4.5. Conceptualizaciones del término valor (Gil y González, 2008: 16).....	142
Tabla 4.6. Los tipos de fidelidad de clientes (Dick y Basu, 1994).....	166
Tabla 4.7. Tipos de costes de cambio.....	168
Tabla 5.1. Hipótesis del trabajo de investigación (1).....	202
Tabla 5.2. Hipótesis del trabajo de investigación (2).....	203
Tabla 6.1. Número de centros de fitness según la Comunidad Autónoma.....	218
Tabla 6.2. Características de los centros de fitness estudiados.....	219
Tabla 6.3. Muestra de los responsables según el género.....	220
Tabla 6.4. Muestra de los responsables según la edad.....	221
Tabla 6.5. Muestra de los responsables según su formación académica.	221
Tabla 6.6. Género de los usuarios.....	222
Tabla 6.7. Edad de los usuarios.....	222
Tabla 6.8. Formación académica de los usuarios.....	223
Tabla 6.9. Tamaño familiar de los usuarios.....	223
Tabla 6.10. Ingresos mensuales de los usuarios.....	224
Tabla 6.11. Cuota que abona el usuario.....	224
Tabla 6.12. Cuota de acceso al centro de fitness.....	224
Tabla 6.13. Frecuencia semanal de asistencia al centro de fitness.....	225
Tabla 6.14. Persona con la que asiste al centro de fitness.....	225

Tabla 6.15. Tiempo como usuario del centro de fitness.....	226
Tabla 6.16. Permanencia del usuario según el género.....	226
Tabla 6.17. Permanencia del usuario según edad.....	227
Tabla 6.18. Permanencia del usuario según formación.....	228
Tabla 6.19. Permanencia del usuario según tamaño familiar.....	229
Tabla 6.20. Permanencia del usuario según los ingresos mensuales.....	230
Tabla 6.21. Permanencia del usuario según tipo de cuota.....	230
Tabla 6.22. Permanencia del usuario según cuota del día.....	231
Tabla 6.23. Permanencia del usuario según asistencia semanal.....	232
Tabla 6.24. Permanencia del usuario según con quién viene al centro....	233
Tabla 6.25. Escala de aprendizaje organizacional.....	235
Tabla 6.26. Escala de cultura organizacional (1).....	236
Tabla 6.27. Escala de cultura organizacional (2).....	237
Tabla 6.28. Escala de gestión de los recursos humanos.....	238
Tabla 6.29. Escala de rendimiento organizacional.....	239
Tabla 6.30. Escala de creación de conocimiento.....	243
Tabla 6.31. Escala de calidad de servicio.....	244
Tabla 6.32. Escala de conveniencia de servicio.....	245
Tabla 6.33. Escala de justicia de precio.....	246
Tabla 6.34. Escala de experiencias de servicio.....	247
Tabla 6.35. Escala de fidelidad.....	248
Tabla 7.1. Análisis factorial exploratorio de la escala de “aprendizaje organizacional”.....	255
Tabla 7.2. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala “aprendizaje organizacional” (1).....	256
Tabla 7.3. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala “aprendizaje organizacional” (2).....	257
Tabla 7.4. Validez discriminante de la escala de “aprendizaje organizacional”.....	257
Tabla 7.5. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “aprendizaje organizacional”.....	258
Tabla 7.6. Análisis factorial exploratorio de la escala de “cultura organizacional”.....	259
Tabla 7.7. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “cultura organizacional” (1).....	260
Tabla 7.8. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “cultura organizacional” (2).....	260
Tabla 7.9. Validez discriminante de la escala de “cultura organizacional”.....	261
Tabla 7.10. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “cultura organizacional”.....	261
Tabla 7.11. Análisis factorial exploratorio de la escala de “gestión de recursos humanos”.....	263
Tabla 7.12. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “gestión de recursos humanos” (1).....	264
Tabla 7.13. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “gestión de recursos humanos” (2).....	265
Tabla 7.14. Validez discriminante de la escala de “gestión de recursos humanos”.....	265
Tabla 7.15. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “gestión de recursos humanos”.....	265
Tabla 7.16. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “rendimiento organizacional” (1).....	268

Tabla 17. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “rendimiento organizacional” (2).....	268
Tabla 7.18. Validez discriminante de la escala de “rendimiento organizacional”.....	269
Tabla 7.19. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “rendimiento organizacional”.....	269
Tabla 7.20. Validez y fiabilidad de la escala de “creación de conocimiento” (1).....	271
Tabla 7.21. Validez y fiabilidad de la escala de “creación de conocimiento” (2).....	272
Tabla 7.22. Validez discriminante de “creación de conocimiento”.....	272
Tabla 7.23. Ajuste del modelo de medida de la escala “creación de conocimiento”.....	272
Tabla 7.24. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala “creación de conocimiento” (1).....	275
Tabla 7.25. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala “creación de conocimiento” (2).....	275
Tabla 7.26. Modelo estructural del submodelo de “creación de conocimiento”.....	276
Tabla 7.27. Ajuste del modelo estructural del submodelo de “creación de conocimiento”.....	276
Tabla 7.28. Análisis factorial exploratorio de la escala de “calidad de servicio”.....	277
Tabla 7.29. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “calidad de servicio” (1).....	278
Tabla 7.30. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “calidad de servicio” (2).....	278
Tabla 7.31. Validez discriminante de la escala de “calidad de servicio”...	279
Tabla 7.32. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “calidad de servicio”.....	279
Tabla 7.33. Análisis factorial exploratorio de la escala de “conveniencia de servicio”.....	281
Tabla 7.34. Validez y fiabilidad de la escala de “conveniencia de servicio”.....	281
Tabla 7.35. Análisis factorial exploratorio de la escala de “justicia de precio”.....	282
Tabla 7.36. Validez y fiabilidad de la escala de “justicia de precio”.....	282
Tabla 7.37. Análisis factorial exploratorio de la escala de “experiencias de servicio”.....	283
Tabla 7.38. Validez y fiabilidad de la escala de “experiencias de servicio” (1).....	284
Tabla 7.39. Validez y fiabilidad de la escala de “experiencias de servicio” (2).....	284
Tabla 7.40. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “experiencias de servicio”.....	285
Tabla 7.41. Análisis factorial exploratorio de la escala de “fidelidad”.....	286
Tabla 7.42. Validez y fiabilidad de la escala de “fidelidad”.....	286
Tabla 7.43. Modelo estructural del modelo 1.....	288
Tabla 7.44. Ajuste del modelo estructural (modelo 1).....	289
Tabla 7.45. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “valor percibido”.....	290
Tabla 7.46. Validez discriminante de la escala de “valor percibido”.....	291
Tabla 7.47. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “valor percibido”.....	291

Tabla 7.48. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala de “valor percibido” (1).....	294
Tabla 7.49. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala de “valor percibido” (2).....	294
Tabla 7.50. Modelo estructural del modelo 2.....	295
Tabla 7.51. Ajuste del modelo estructural (modelo 2).....	295
Tabla 7.52. Modelo estructural del modelo 3a.....	297
Tabla 7.53. Ajuste del modelo estructural (modelo 3a).....	297
Tabla 7.54. Modelo estructural del modelo 3b.....	298
Tabla 7.55. Ajuste del modelo estructural (modelo 3b).....	298
Tabla 7.56. Resumen del contraste de hipótesis de la investigación.....	299
Tabla 8.1. Estudios relacionados con el sector del fitness.....	306

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Teoría de los recursos y capacidades (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007: 60).....	63
Figura 3.2. Clasificación de los recursos de la empresa (Navas y Guerra, 2002: 187).....	65
Figura 3.3. Modelo dinámico de la gestión de los recursos para crear valor (Sirmon et al., 2007: 276).....	67
Figura 3.4. Proceso de creación del conocimiento.....	86
Figura 3.5. Espiral de creación de conocimiento organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995: 73).....	88
Figura 3.6. La teoría de las capacidades dinámicas (McGee y Thomas, 2007: 551).....	118
Figura 4.1. La cadena de la lealtad (Storbarcka et al., 1994).....	146
Figura 4.2. Superación o no superación de expectativas utilitarias y hedónicas (elaborado a partir de Chernev, 2004; Chitturi et al., 2007, 2008; Higgins, 2001; Hunt, 1977; Lazarus, 1991; Roseman, 1991; Russell, 1980).....	159
Figura 4.3. Patrón de beneficios durante el ciclo de vida de un cliente en la industria del automóvil (Reichheld, 1996: 53).....	175
Figura 5.1. Modelo teórico presentado.....	189
Figura 5.2. Modelo de creación de valor.....	194
Figura 5.3. Modelo de percepción de valor.....	199
Figura 5.4. Modelo global y sus resultados.....	202
Figura 7.1. Escala depurada de “aprendizaje organizacional”.....	258
Figura 7.2. Escala depurada de “cultura organizacional”.....	262
Figura 7.3. Escala depurada de “gestión de recursos humanos”.....	266
Figura 7.4. Modelo de medida del rendimiento organizacional respecto al mercado y del interno.....	267
Figura 7.5. Escala depurada de “rendimiento organizacional respecto al mercado” y del “rendimiento organizacional interno”.....	269
Figura 7.6. Escala de “creación de conocimiento”.....	270
Figura 7.7. Submodelo de “creación de conocimiento”.....	274
Figura 7.8. Escala depurada de “calidad de servicio”.....	280
Figura 7.9. Escala depurada de “conveniencia de servicio”.....	281
Figura 7.10. Escala depurada de “justicia de precio”.....	283
Figura 7.11. Escala depurada de “experiencias de servicio”.....	285
Figura 7.12. Escala depurada de “fidelidad”.....	287
Figura 7.13. Modelo de creación de valor (modelo 1).....	288
Figura 7.14. Escala depurada de “valor percibido”.....	292
Figura 7.15. Modelo de percepción de valor (modelo 2).....	293
Figura 7.16. Modelo 3a.....	296
Figura 7.17. Modelo 3b.....	297

CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El aumento del interés por la actividad física en la sociedad y la oferta de los organismos públicos y privados, ha repercutido en la proliferación de instalaciones deportivas sofisticadas y adaptadas a los diferentes tipos de practicantes. Esta situación ha supuesto que los gestores deportivos se especialicen cada vez más, trabajando por mejorar todos aquellos aspectos que puedan repercutir en una mejor percepción del usuario.

Atendiendo a que una de las fuentes más importantes de ingreso que tienen estas organizaciones son las cuotas de sus clientes, el pago de éstas se hace indispensable para la supervivencia de la organización. Sin embargo, la competencia y por lo tanto el aumento en la deserción de los clientes, hace que se invierta mucho dinero en la captación de nuevos socios, siendo más económico y más rentable, la fidelización de los mismos. Trabajar pues en una mejor fidelidad de los usuarios, mejorará la comunicación boca – oreja, aumentará los referenciados, e incrementará el ingreso por cada cliente.

Así pues, la investigación en este sector, al cual se le ha denominado “*la industria del fitness*” es un tema de alta necesidad por la falta de estudios que se refieran a ella. En este sentido, la mayoría de los académicos relacionados con la gestión y el marketing que han estudiado este sector (por ejemplo Alexandris, 2002; Dhurup, Singh y Surujlal, 2006; Papadimitriou y Karteroliotis, 2000; Woolf, 2008), han apuntado más hacia estudios relacionados con la calidad y la satisfacción, aunque se comienza a darle más importancia a la fidelización.

Del análisis de estos trabajos se desprende que la industria del fitness tiene una deserción de clientes de más del 35%, donde alrededor del 50% de los nuevos clientes abandonan la instalación entre los tres y los seis primeros meses de estancia. Igualmente, se han encontrado diferencias entre organizaciones en cuanto a la fidelización de los usuarios (en términos de permanencia) y en los resultados de rendimiento de estas organizaciones

(Campos, 2004; Myers, 2005; O'Brien y Sattler, 2003; Pinillos, 2004; Tharrett y Peterson, 2007).

Asimismo, las organizaciones que tienen mejores índices de fidelización de clientes, éstos aumentan sus compras, se resisten a la competencia y dan referencias positivas a otros posibles clientes (Dick y Basu, 1994), repercutiendo además en un incremento de un 25% a un 100% el valor del cliente medio si se aumenta un 5% la retención de los mismos (Reichheld, 1996). Por estos motivos se plantea de la necesidad de controlar las variables que puedan incidir en un aumento de la fidelización de los clientes, donde una correcta gestión de los recursos, podría modificar el comportamiento del usuario, haciéndolo más fiel a la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La organización es quien debe trabajar para mejorar sus resultados, para ello, crear valor se ha relacionado con una obtención de buenos resultados organizacionales. En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades de Wernerfelt (1984) establece que existen unos recursos denominados estratégicos, que son los que crean más valor, donde el conocimiento se ha postulado como el recurso intangible que consigue una mayor ventaja competitiva. Así, una buena gestión del conocimiento obtendrá mayores beneficios y la fidelización de los clientes.

En base a estas evidencias, el capital humano y su conocimiento se han convertido en el ápice de los recursos intangibles que crean valor para la organización y, por tanto, su correcta gestión se plantea como una necesidad para que avance este sector. Los primeros acercamientos a este respecto indican que las organizaciones que utilizan capacidades organizativas en pro de la gestión del conocimiento (favoreciendo la creación y el intercambio), desarrollan más valor para el cliente, relacionándose finalmente con el rendimiento organizacional de la propia empresa.

Dentro de las capacidades que fomentan la creación de conocimiento encontramos el *aprendizaje organizacional*. Esta capacidad ha sido considerada como una de las de mayor repercusión sobre la gestión del conocimiento, ya que para crearlo se requiere aprendizaje. Por otro lado, como segunda capacidad relacionada con la gestión del conocimiento, la *cultura organizacional* es necesaria ya que para crear conocimiento es necesario tener confianza y colaboración entre los miembros de la organización. Así pues, debe existir diálogo y comunicación entre los empleados para crear y transferir conocimiento, fomentado por un ambiente positivo cimentado por la organización. Como tercera capacidad de estudio, se encuentra la *gestión de los recursos humanos*. Su evolución a lo largo de los años ha provocado que se convierta en una de las principales capacidades para motivar y cuidar a los integrantes de las organizaciones. Si partimos de la idea de que el conocimiento reside en las personas (Sveiby, 1997), si un empleado no está motivado, no podrá crear ni transmitir conocimiento resultando negativamente en la gestión del mismo.

En base a lo comentado, si crear conocimiento organizacional y aumentar la fidelidad del usuario llevan a mejores resultados organizacionales, es lógico pensar que entre ambos exista un nexo de unión. De hecho, se ha comprobado que la fidelidad de los clientes tiene como antecedente la *percepción de valor* (Martín, Barroso y Martín, 2004), formado por unos beneficios y sacrificios para el cliente. Por ello, la organización debe gestionar estos componentes del valor percibido ya que el usuario valorará globalmente la utilidad del servicio basándose en lo que recibe, y lo que entrega a cambio. Si el cliente debe entregar más que lo recibido por la organización, la percepción de valor de la misma disminuirá, reduciendo su fidelidad.

En definitiva, si una correcta gestión del conocimiento y una positiva percepción de valor repercute en mejores resultados para la organización, es imprescindible conocer cuáles son las variables que suceden a este hecho, y cómo se establecen dichas relaciones. Por ello, hasta el momento el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos se han estudiado en otros sectores como el de la banca o el

de los seguros; si bien, no disponemos de ningún estudio que relacione estas capacidades con la creación del conocimiento en el sector del fitness. A estas limitaciones se le unen las escasas evidencias en el estudio del valor percibido en este sector, situando esta investigación en una de las pioneras al respecto.

Por estas razones, el presente estudio contribuirá a que los gerentes de estas instalaciones se percaten de la importancia de capacidades que apoyen la gestión del conocimiento, reflejándose, en una mayor fidelidad de sus usuarios y en mejores resultados organizacionales.

Para dar respuesta a estas incógnitas, esta investigación profundiza en la realidad de este mercado emergente, mediante la evaluación de la gestión de estas organizaciones por parte de los directores, y de cómo éstas son percibidas por parte de los usuarios. De igual modo, son varias las razones por las que este trabajo tiene una utilidad práctica y muy atrayente para gestores de centros de fitness:

- Según Grantham, Patton, York y Winick (1998), el 70% de los motivos por los que los usuarios se dan de baja en centros de fitness son controlables por la organización, por lo que es imprescindible detectar los factores que incidan en una disminución de esta rotación.

- Hasta el momento no existe un cuestionario validado para la comprensión del valor percibido en usuarios de centros de fitness privados. Al crear una herramienta que analice la realidad de la organización, favorecerá la consolidación o el cambio de estrategias de gestión.

- Disminuir el índice de rotación repercutirá directamente en una mayor retención de los usuarios y consecuentemente en una disminución de los costes monetarios de captación de nuevos clientes. De igual modo incidirá en los beneficios económicos asociados por el aumento de la fidelización de los usuarios.

- Al conocer el tiempo medio de permanencia de sus usuarios en el centro de fitness, se podrán plantear acciones de marketing para fidelizar a los

clientes que permanezcan el tiempo medio de riesgo de abandono. Es decir de clientes con posibilidades de darse de baja de la instalación.

1.3 OBJETIVOS

El trabajo presentado pretende contribuir al estudio del sector, satisfaciendo las posibles dudas que se tengan en relación a la fidelidad de clientes en centros de fitness y por lo tanto, aumentando la investigación al respecto. Para ello, nos centramos en la creación de conocimiento como proceso creador de valor por parte de la organización, y la percepción de valor del cliente como desencadenante de la gestión de la misma.

Por estas razones, los objetivos generales planteados en esta tesis doctoral son:

- Determinar si la gestión interna de la organización es la creadora de valor en los centros de fitness.

- Analizar la relación entre la gestión interna en los centros de fitness y la fidelidad de sus clientes.

- Determinar si la gestión interna en los centros de fitness repercute en el rendimiento organizacional, a través del valor que perciben los usuarios de este tipo de centros.

Igualmente, teniendo en cuenta los objetivos generales planteados, a continuación concretamos en objetivos más específicos y que nos ayudarán a comprender más detenidamente qué se pretende con esta investigación:

- 1) Analizar la relación del aprendizaje organizacional con la creación de conocimiento en los centros de fitness.

- 2) Evaluar si la cultura organizacional se relaciona positivamente con la creación de conocimiento en los centros de fitness.

3) Determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos y la creación de conocimiento en centros de fitness.

4) Conocer si la creación de conocimiento incide en el rendimiento interno de los centros de fitness.

5) Analizar si la creación de conocimiento incide en el rendimiento del centro de fitness comparado con el mercado.

6) Determinar la influencia de la calidad de servicio en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

7) Analizar la relación existente entre la justicia de precio y el valor percibido del cliente en centros de fitness.

8) Determinar si la conveniencia de servicio se relaciona con el valor percibido del cliente en centros de fitness.

9) Analizar las experiencias de servicio sobre el valor percibido del cliente en centros de fitness.

10) Determinar si el valor percibido incide sobre la fidelidad del cliente en centros de fitness.

11) Evaluar si el índice de gestión interna en centros de fitness influye en el valor percibido del cliente.

12) Determinar si el valor percibido del cliente en centros de fitness influido por el índice de gestión interna de la organización, influye en la fidelidad del cliente.

13) Evaluar si el valor percibido del cliente en centros de fitness influido por el índice de gestión interna de la organización, influye en el rendimiento organizacional.

1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, hemos dividido el mismo en tres bloques diferenciados. En una primera parte se hace referencia a los fundamentos teóricos y comprende tres capítulos. El capítulo segundo (primer capítulo de la fundamentación teórica) tiene por objeto situar dentro del movimiento deportivo actual, el sector del fitness, sus directores y los usuarios que frecuentan sus instalaciones.

En el tercer capítulo se hace mención a la importancia de la teoría de los recursos y capacidades, que afirma que la diferencia entre las organizaciones de un sector se centra en la heterogeneidad de los recursos que tiene cada organización y en cómo éstos se gestionan. Igualmente, se profundiza en el recurso intangible que crea mayor valor en la actualidad: el conocimiento; y en cómo se gestiona. Con posterioridad se analizarán las capacidades aprendizaje organizacional, cultura organizacional y gestión de los recursos humanos, para finalizar con las capacidades dinámicas.

El siguiente capítulo (cuarto), analiza cómo se ha ido desarrollando el marketing, evolucionando de la simple transacción a uno enfocado en las relaciones y el mantenimiento de los clientes. Asimismo, se centrará gran parte del capítulo en conocer a fondo el valor percibido del cliente, sus componentes, y en cómo se relaciona con la fidelidad del mismo. Para finalizar, se prestará atención a los resultados de una positiva percepción de valor tanto para la organización, como para el cliente.

Para concluir con el primer apartado, el quinto capítulo presenta el modelo adoptado en esta investigación y que resume las relaciones entre las variables a estudiar. En éste, se definirán las hipótesis de investigación, partiendo del marco teórico desarrollado en los tres capítulos anteriores.

El segundo bloque o “*estudio empírico*” comprende tres capítulos. El capítulo sexto se describe las características del sector, la muestra a estudiar, las escalas, y en definitiva, la metodología de la investigación. En el capítulo séptimo se presentan los resultados obtenidos tanto en la validación de las

escalas empleadas, como en el contraste de las relaciones entre las variables estudiadas.

Para finalizar con el trabajo, el tercer bloque se compone de dos capítulos. En el capítulo octavo se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, y el capítulo noveno establece las principales conclusiones, aportando las aplicaciones prácticas más destacadas junto a las limitaciones y futuras líneas de investigación.

PRIMERA PARTE FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN AL DEPORTE Y A LA INDUSTRIA DEL FITNESS

2.1 INTRODUCCIÓN

En nuestros días el movimiento deportivo se ha extendido por todo el mundo, llevando consigo grandes avances en el propio “*mercado deportivo*”. Atendiendo a los innumerables ámbitos de actuación de este mercado, tales como ligas profesionales, campeonatos, asociacionismo deportivo, competiciones mundiales y locales, institutos deportivos, patronatos, organizaciones deportivas privadas, y un largo etcétera, nos enfrentamos a una oferta de servicios y productos deportivos cada vez mayor, y que tienen como objetivo a un público que se incrementa día a día (CSD, 2010).

En este entramado de organizaciones que prestan servicios deportivos, encontramos los centros deportivos públicos como privados, que ofrecen actividades grupales e individuales muy diversas, entre las que podrían destacar el ciclismo indoor, aeróbic o programas de entrenamiento en la sala de fitness, y actividades acuáticas como el aquaeróbic, el aquagym o el nado libre. Esta variedad de servicios y la comodidad en términos de cercanía que muchos de estos centros ofrecen, están contribuyendo a popularizar estas instalaciones convirtiéndolas en lugares típicos para la realización de actividad física, lo cual ha sido fruto de la concienciación sobre la importancia de la práctica de actividad física.

Es necesario, por tanto, establecer la evolución de la industria del fitness, así como las peculiaridades de este sector emergente. Para ello, creemos inevitable el análisis de trabajos que nos orientarán sobre qué queremos decir cuando hablamos de fitness, qué tipo de instalaciones son y qué servicios y espacios proveen. Igualmente conoceremos cuál es el perfil de los directores que los administran y de las tareas que desarrollan en estas organizaciones; así como, el perfil de los usuarios que harán uso de estos servicios, determinando la motivación que les incita a la práctica deportiva, las actividades que realizan, y hacia qué perfil de usuario se está orientando el sector.

En definitiva, en este capítulo nos acercaremos a un mercado aún por profesionalizar, en el que todavía queda mucho por trabajar e investigar. No sólo por las repercusiones que puede tener a nivel profesional de mejora continua, sino porque aparece como un sector floreciente de práctica deportiva y conocerlo más en profundidad, repercutirá en que se mejore el servicio y las actividades que se ofertan.

2.2 HACIA UN CAMBIO DEL ENFOQUE DEPORTIVO

El incremento de los índices de práctica deportiva en España (CSD, 2010) y más concretamente en Andalucía es cada vez más patente; de hecho, esta práctica ha aumentado un 13,79% desde el año 2000 al 2005 (García Ferrando, 2006), por lo que un 33% de la población de dicha comunidad practicaría uno o varios deportes. Este hecho, unido al interés de los diferentes entes gubernamentales por potenciar esta práctica, convencidos de los beneficios para la salud derivados de la misma, supone una mayor promoción de programas deportivos públicos o través de entidades privadas, lo cual repercutirá en una mayor tasa de práctica deportiva.

En consecuencia, este aumento de la sensibilización y la propia práctica ha sido consecuencia de una compleja evolución del sector público y privado, que han estado y siguen relacionados para una mejora de las instalaciones y de las actividades y programas que se ofertan. Unos por la sostenibilidad y el compromiso social (públicos), y otros por el ánimo de lucro (privados), juegan con la oferta y la demanda comercializando sus productos y servicios. Este hecho ha conllevado una evolución del propio concepto de deporte, dándole cabida a prácticas por *“salud, fitness y modelar el cuerpo”, “bienestar, sentir y conocer el cuerpo”, “diversión, satisfacción y distracción”, “vida social, comunicación e integración”, “belleza, una forma atractiva de expresión individual y con ello, según las circunstancias, también confianza en sí mismo”, “prestigio, reconocimiento y aceptación social”, y “distracción, sensaciones y un disfrute de rápida satisfacción”* (Contreras, 2006).

Esta apuesta unida al aumento de la economía, ha impulsado nuevas formas de entender y practicar el deporte, siendo claros ejemplos de este cambio las actividades en la naturaleza, la búsqueda del bienestar (en su amplio concepto) o los deportes de riesgo. De hecho, de las actividades más practicadas por los españoles en su tiempo libre “*hacer deporte*” ocupa un lugar destacado (García Ferrando, 2006)

En este sentido el ocio y el tiempo libre se convierten en espacios de tiempo para practicar actividad física, donde cada vez más las actividades deportivas realizadas en centros deportivos ocupan un lugar preferente según García Ferrando (2006).

Igualmente el aumento del tiempo libre en la sociedad actual que conlleva una diversificación de su ocio, propicia que exista más oferta y demanda de actividades deportivas. A este respecto también contribuye la creciente preocupación por la estética y el bienestar a la que se aludía anteriormente y que va a repercutir de forma determinante en la creación de nuevos servicios. De hecho, ya estamos percibiendo el crecimiento exponencial de numerosos sectores vinculados a esta práctica cuya gestión y comercialización mueven actualmente cantidades ingentes de dinero y recursos.

Sin lugar a dudas, es el sector que conocemos como del “*fitness*” el que de una manera más global ha aglutinado los servicios, productos e innovación a los que se aludía anteriormente. De hecho, para hacernos una idea del alcance de estas cuestiones, empresas pioneras en este sector cuentan con departamentos específicos de I+D y de marketing, que investigan y modelan un mercado en el que la especialización y la profesionalización es cada vez más rigurosa y necesaria. Sin duda, el continuo avance e investigación en esta línea nos van a capacitar para conocer profundamente este sector y lo que es quizás más importante, desarrollarlo hasta derivar en lo que se conoce como “*la industria del fitness*”.

2.3 LA INDUSTRIA DEL FITNESS

La actual oferta y demanda de la industria del fitness se debe a una serie de acontecimientos culturales, que han ido desarrollándose en el transcurso del último siglo. Los cambios políticos, tecnológicos y científicos del siglo XIX han sido determinantes para la evolución y globalización del deporte, dando lugar al aumento de la cultura al cuerpo que hoy en día está tan en boga. Este cambio en la sociedad y en la economía de las familias, con el consiguiente aumento de la clase media, ha propiciado un tipo de práctica deportiva (dentro de la cual se enmarcaría el fitness), cuya filosofía está sujeta a hábitos saludables que incidan positivamente en la mejora de la calidad de vida.

2.3.1 LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS

La industria que lo engloba el concepto fitness a la que se aludía anteriormente, queda patente igualmente en las diferentes definiciones de este término de las que disponemos en la literatura. En una de las primeras de las que tenemos constancia, Clarke (1976) define el fitness como la habilidad de soportar las tareas diarias con vigor y atención, sin fatiga exagerada y con amplia energía para aprovechar los períodos de descanso y aun, ser apto para enfrentar situaciones de emergencia no previstas. Esta definición global ha ido evolucionando hasta establecer diferentes tipos de fitness, como el “*fitness social*”, “*fitness físico*” o el “*fitness psicológico*” (Morrow, Jackson, Disch y Mood, 1995; Sharkey, 1997) si bien todas ellas podrían simplificarse aludiendo a una manera particular de entender la vida que pretende alcanzar un nivel adecuado de salud a través de un estilo de vida equilibrado, en el que el ejercicio físico moderado, personalizado y continuado cobra una importancia capital, aunque complementándolo con otros hábitos que potenciarán los beneficios que éste aporta.

En cualquier caso, este término continúa evolucionando y lo hace enmarcado en una industria igualmente en cambio y que requiere un profundo análisis para poder incidir positivamente en su desarrollo.

En relación al origen de la industria del fitness podría situarse a principios del siglo XIX cuando ya fueron publicados diversos tratados, como los de Guts Muths (impulsor de la gimnasia) o el libro del profesor Rijkens (1843) en el que ya mostraban ejercicios de fuerza similares a los que actualmente se realizan en las salas de fitness (Van Hilvoorde, 2008). De hecho la apertura de la primera cadena de gimnasios de la que tenemos referencia se remonta a esta época cuando en 1938 Frenchmen Hippolyte Triat establece la primera sede en Liège (Bélgica), más tarde en Bruselas (entre 1840 y 1849), y finalmente en 1850 en París. A partir de este momento hay un desarrollo exponencial de la industria y comienzan a aparecer revistas especializadas (“*Cultura Física*” y “*Salud y Fuerza*”) enfocadas a los conceptos de salud y entrenamiento que persisten aún en la actualidad. También, la medicina empezó a interesarse por estos aspectos, ya que se empezaba a relacionar al deporte o la gimnasia con un cuerpo sano, en el que por el propio concepto de “*saludable*”, se relacionaba con la prevención de enfermedades relacionadas con la “*no práctica*” de ejercicio físico. De hecho, hasta ese momento la ejecución de ejercicios en gimnasios, se centraba en el entrenamiento de fuerza, la ganancia de musculatura, y el gozo y disfrute de verse fuerte y robusto, aunque en la década de los 60 comienza a surgir una gimnasia más terapéutica, desarrollándose estudios fiables sobre la incidencia de la realización de ejercicio físico, y su relación con los beneficios que conlleva en la salud.

Quizás el punto de inflexión podría situarse tras la publicación de la obra realizada por Kenneth Cooper en 1968, “*Aerobics*”, en la que ponen de manifiesto actividades con un punto en común, el ejercicio aeróbico. Este autor fue decisivo en el cambio hacia una visión más general y más completa del fitness, ya que promulga que no sólo es importante la fuerza muscular, sino que el ejercicio aeróbico es necesario para una condición física saludable. En esta misma línea el Dr. Cooper, a través de sus estudios de la década de los 70, consiguió reducir en un 14% la mortalidad en la sociedad estadounidense, publicando junto a su mujer en 1972 un libro, (*Aerobics for women*), en el que se proponían ejercicios aeróbicos y sus beneficios para el género femenino

(Colado, 1998). Posteriormente fue en los años 80 cuando las estrategias de marketing popularizaron las clases de aeróbic, que volvieron a coexistir con el culto al cuerpo gracias a Arnold Schwarzenegger y los gimnasios dedicados al culturismo o a las artes marciales (Colado, 1998).

Más tarde en la década de los 90, según Reverter y Barbany (2007) volvió a tener una importancia significativa en la creación de numerosos gimnasios, pero las actividades que se realizaban en ellos comenzaron a ser muy diversificadas e innovadoras (como el “*Body Pump*”¹ o el “*Ciclismo Indoor*”²), por lo que era de obligado cumplimiento para una buena sostenibilidad del mismo, una formación y actualización continua. Paralelamente en España, comenzó a despertarse un interés más específico por estas actividades, repercutiendo en una mayor inversión comercial por parte de las diferentes multinacionales del sector, y comenzando a instalarse en ciudades de nuestro país como una industria emergente en la que la maquinaria, el equipamiento, las instalaciones y la formación del personal que trabaja en estos centros, ha ido mejorando a pasos agigantados, produciendo un sector mucho más profesionalizado.

En la actualidad, el sector ha vuelto a diversificarse, potenciándose conceptos como el de “*bienestar*”, donde los Spas o las zonas de agua tienen un hueco importante. Es en este momento cuando los centros empiezan a incorporar actividades de liberación de estrés que buscan una unión y una mejora en el aspecto físico y psíquico, como el body – mind³ o el propio “*yoga*” o “*taichi*”, compitiendo por copar las horas de máxima afluencia a los centros con actividades más clásicas como el aeróbic o el ciclismo indoor.

Esta realidad contribuye a un clima de competencia que facilita el que numerosas asociaciones y federaciones de todos los países, promuevan, comercialicen y activen la industria del fitness. Una de ellas es la IHRSA (The International Health Racquet & Sportsclub Association), asociación mundial sin

¹ Actividad deportiva creada por el grupo “*Les Mills*” y que fortalece, tonifica y define la musculatura de todo el cuerpo a través de la combinación de técnicas de musculación y de ejercicios físico – terapéuticos que determinan una mejora notable de la postura corporal.

² Actividad deportiva consistente en pedalear sobre una bicicleta estática con música y bajo la prescripción de un técnico deportivo (Muyor y López, 2009).

³ Actividades deportivas que relacionan la liberación de estrés y la condición física.

ánimo de lucro nacida en 1981, que representa a más de 4.500 clubs y a más de 400 proveedores del sector, y es la que se encarga del estudio, desarrollo y expansión del sector del fitness, teniendo delegaciones en todos los continentes y realizando continuos informes sobre la evolución del sector (Campos, 2000).

Las cifras que actualmente mueve este sector son bastante significativas. Por hacernos una idea, entre el 3% y el 5% de la población europea asiste a un centro de fitness (Freese, 2006), existiendo unos 29.100 centros en los Estados Unidos en los que asisten 41,3 millones de socios, y en Europa 33.800 centros con aproximadamente 36,9 millones de usuarios (IHRSA, 2006a). Incluso se podría decir que con una penetración de mercado de un 15,7% y un 8,13% en Estados Unidos y Europa, existe un increíble potencial en este sector (IHRSA, 2006a), en el que por ejemplo en Alemania hay más de 5.300 centros con más de 3,2 millones de usuarios, y donde el 20% de usuarios son personas mayores de 40 años (Zimmermann, 2004). Estas cifras contribuyen a que los ingresos crezcan en torno al 4%-6% anual, suponiendo aproximadamente en Europa un mercado de 13 billones de euros (IHRSA, 2005).

Otro aspecto significativo que orienta sobre las posibilidades de este mercado es el hecho de que el fitness no sea una actividad unida a una estación determinada, sino que la diferencia de oferta y demanda a lo largo del año es continua como se puede observar en el estudio realizado por Pinillos (2004), aunque sí es cierto que también existen meses de mayor afluencia de usuarios. Si a esta cuestión le unimos el hecho de que el nivel de vida ha aumentado y las personas están dispuestas a pagar más por servicios de ocio y recreación (McNeil, Ablondi, Rutgers y O'Kane, 2005), existiendo una nueva industria mundial en la que el "Spa" es el centro del negocio y ocupa la cuarta mayor industria del ocio en EEUU (Instalaciones Deportivas XXI, 2006a), nos permite posicionar al fitness como un sector en alza.

Ahora bien, los espacios son cada vez más variopintos y diferentes, encontrando instalaciones con y sin piscinas, aunque la mayoría cuentan con

salas especializadas para realizar actividad física con equipamiento específico cardiovascular y de tonificación muscular. De esta manera, la amplia diversidad de instalaciones, hace que sea necesaria una revisión del tipo de instalaciones que existen para concretar el tipo de organizaciones que vamos a estudiar.

2.4 CONOCIENDO LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS: LOS CENTROS DE FITNESS

Tal y como estamos revisando, la industria del fitness es un mercado emergente donde la variedad de clientes y actividades, hace necesaria la especialización de lugares que oferten dichas necesidades deportivas. Igualmente, al existir mayores tasas de práctica deportiva en la actualidad (CSD, 2010), también significa que existan un mayor número de instalaciones donde practicar (Campos, 2004), lo cual se está asociando a un proceso de comercialización de servicios deportivos y por lo tanto de ánimo de lucro.

Como lo demuestra García Ferrando (2006), la expansión de centros deportivos es hoy en día una realidad, donde el 19% de los encuestados afirmaba que en los últimos 5 años habían inaugurado un gimnasio cerca de su casa. De ahí la importancia de conocerlos más profundamente, y saber qué servicios y espacios oferta, por lo que a continuación procederemos a una revisión de este tipo de instalaciones.

2.4.1 TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE LOS CENTROS DE FITNESS

Por todo el mundo, y específicamente en España, encontramos numerosas y diferentes tipologías de instalaciones deportivas. De entre ellas, hemos elegido delimitar a los centros de fitness (como concepto globalizador), haciendo una revisión de su concepto y los tipos que encontramos en la actualidad.

Según Barros y Gonçalves (2009), los centros de fitness son organizaciones de servicios que venden experiencias, no productos, siendo claros ejemplos de organizaciones proveedoras de actividades deportivas, cuya misión según Gómez, Opazo y Martí (2007) es satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas. Igualmente, el servicio tiene ánimo de lucro en el sector privado (Chelladurai, 1985) donde según Ulseth (2004) lo que se espera a cambio del servicio deportivo es el pago de los abonos mensuales por parte de sus clientes.

Asimismo encontramos diferentes terminologías asociadas a estas instalaciones, dependiendo de los autores (Bates, 2008; Covell et al., 2007; García, 2007; Pinillos, 2004; Reverter y Barbany, 2007). En el caso de Pinillos (2004), los clasifica en públicos / concesión; grandes privados (cadenas con más de cuatro centros); pequeños privados (menos de cuatro centros); y centros en hotel.

Por su parte Reverter y Barbany (2007) realiza una clasificación según el equipamiento que tiene y los objetivos que persiguen (tabla 2.1). Entre ellas están:

- *Centros de salud y fitness (health and fitness centres)*. Son las instalaciones deportivas de explotación del fitness y de recreo, de ejercicio, de acondicionamiento físico y actividades deportivas recreativas (Physical Fitness, 2004).

- *Gimnasio*. Espacio físico destinado a la práctica de deporte. Para ello es posible que dispongan de sala de musculación, sala cardiovascular, sala de artes marciales y de aeróbic (Reverter y Barbany, 2007).

- *Centros de fitness*. Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas que aseguran el mantenimiento del organismo, su forma física y la potenciación de la salud (Zaragoza, 1994).

- *Fitness center*. Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la salud individual y por ende la salud social (Reverter y Barbany, 2007).

- *Centro fitness & Wellness*. Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la calidad de vida de sus clientes, entendiendo calidad de vida como un concepto multidimensional que incluye todos los ámbitos de la vida humana como la salud, el disfrute, el relax o el bienestar (Reverter y Barbany, 2007).

- *Centro deportivo y de ocio*. Lugar donde se asientan normalmente las actividades relacionadas con el deporte y el ocio, se facilitan servicios de dicha naturaleza, o se reúnen los aficionados a las mismas. También se denomina así al establecimiento que ofrece servicios deportivos o posibilita el uso libre de sus instalaciones y locales al público.

Igualmente Covell et al. (2007) recopila este tipo de instalaciones a través de la clasificación propuesta por la IHRSA, encontrando los siguientes:

- *Clubes comerciales*, suponen en Estados Unidos el 44% del total. Son aquellos que se gestionan y organizan con fines de lucro, en los que encontramos además de los servicios base de salas de fitness, salas de actividades dirigidas y piscinas o spas, servicios anexos, como los tratamientos personales de estética o entrenamiento personal.

- *Clubes sin ánimo de lucro*, se encuentran en un 38% y pertenecen a centros en universidades, centros militares y hospitales, cuya organización no tiene un fin lucrativo, y se topan en una posición aventajada en la construcción y adaptación de sus instalaciones por tener más ayudas estatales.

- *Clubes o empresas de fitness con varios fines de lucro*, es el tipo más minoritario, suponiendo en dicho país el 18%. Lo constituyen los centros que están en hoteles, resorts o estudios específicos.

Tabla 2.1. Espacios más frecuentes en cada una de las instalaciones (Reverter y Barbany, 2007).

	GIMNASIO	CENTRO FITNESS	FITNESS CENTER	CENTROS FITNESS&WELLNESS
SALA ARTES MARCIALES	☺			
SALAS DE AERÓBIC, STEP, AEROBOX, ...	☺	☺	☺	☺
SALA DE SPINNING		☺	☺	☺
SALA DE PILATES		☺	☺	☺
SALA DE YOGA, TAICHI, ...		☺	☺	☺
ZONA DE AGUAS			☺	☺
ZONA DE SPA, RELAX			☺	☺
ZONA DE APARATOS DE MUSCULACIÓN	☺	☺	☺	☺
ZONA CARDIOVASCULAR	☺	☺	☺	☺
ZONA MÉDICA		☺	☺	☺
ZONA ESTÉTICA			☺	☺
ZONA RESTAURACIÓN				☺
ZONA DE OCIO (Terrazas, tiendas, lavandería, ...)				☺

Por otro lado encontramos una clasificación basada principalmente en el número de socios y los metros cuadrados de instalación (García, 2007). Su categorización se asemeja a la propuesta por la IHRSA y a Pinillos (2004), encontrando cuatro tipos de instalaciones:

- *Gimnasio*, son centros como máximo de 600 socios, que tienen cuotas asequibles y con una deserción no muy elevada de socios. Suelen tener una sala de fitness y una o dos salas de actividades dirigidas. Son centros privados en suelos privados, que en muy raros casos son propios, por lo que el alquiler del mismo es uno de los costes más importantes en su gestión.

- *Gimnasio médium*, son aquellos que tienen entre 800 y 4.000 socios, son gestiones privadas en suelo privado (propio o alquiler). Son centros de cuotas elevadas, y con clientela con cierto estatus social. Suelen tener dos o tres salas de actividades dirigidas, una sala de fitness, Spa y piscinas

climatizadas. Además, el entrenamiento personal, centro de estética y de fisioterapia, ludoteca o peluquería, suelen ser los servicios anexos y por los que consiguen un importante ingreso en su cuenta de explotación. La calidad es un factor muy importante en estos centros.

- *Macro gimnasio*, en estas instalaciones encontramos entre 4.000 y 9.000 socios, en ellas el trato al cliente es muy importante y son gestiones muy complejas por el número elevado de clientes internos y clientes externos que albergan. Son instalaciones que cuentan con pistas de squash, pádel, salas de fitness, de cuatro a seis salas de actividades dirigidas, servicios anexos como ludoteca, peluquería o salas especializadas en diferentes actividades. El cliente es de una clase social media y las cuotas tienen precios asequibles ya que suelen ser concesiones administrativas.

- *Mega gimnasio*, compuesto por más de 10.000 socios, de los cuales cada socio suele tener a dos o tres familiares. En estas instalaciones los socios pueden invitar a dos o tres familiares convirtiéndose en una de las diferencias más importantes respecto a las otras tipologías, en las que cada usuario paga su cuota mensual. Son instalaciones muy grandes con todo tipo de pistas (tenis, fútbol, fútbol 7, salas de fitness, piscinas interiores y exteriores, salas de uso polivalente, etc.) en las que el componente social es importante por la familiaridad que se pretende en ellas.

Finalmente, Bates (2008) establece una división de cuatro tipos de centros. Este autor al igual que la IHRSA, establece la diferencia del ánimo de lucro incorporando a su vez el fin de la consecución de la salud:

- *Organizaciones comerciales con fines de lucro*, en las que encontramos grandes instalaciones de más de 1.858 m², con más de 50 empleados, centrándose principalmente en la retención y los ingresos de los socios, y las pequeñas instalaciones con menos de 929 m² que suelen tener menos de 7 empleados, cuya mayor diferencia con las anteriores son la menor complejidad en los planes de marketing y la disminución en el personal.

- *Instalaciones comunitarias sin fines de lucro*, son aquellas quienes tienen una exención de impuestos por proveer servicios de salud y programas de bienestar a precios asequibles. Estas instalaciones son los Jewish Community Centers (JCCS), YMCAs y centros y parques recreacionales. Ofrecen programas relacionados con la salud y el fitness, cuidado y desarrollo del niño, educacionales, de artes y campamentos de verano. Sus objetivos no son conseguir ganancias, sino ofrecer una programación que responda a las necesidades de los jóvenes, la familia, los adultos y las personas mayores. Estas instalaciones ofrecen programas para todos a diferencia de los centros que buscan beneficio económico centrándose en nichos de mercado.

- *Centros de fitness hospitalarios*, en los que encontramos centros con ánimo y sin ánimo de lucro, aunque la mayoría no buscan beneficio económico. Normalmente se encuentran situados en complejos hospitalarios y son instalaciones en las que sus usuarios tienen una limitada estancia en el mismo, ya que su objetivo es terapéutico, rehabilitador o preventivo. En ellas se ofrecen programas orientados hacia la rehabilitación de cardiópatas, personas con artritis, osteoporosis, cáncer, o aquellos que han dejado de fumar. Los médicos suelen estar en estos centros y son parte integrante de los grupos de trabajo.

- *Centros de fitness corporativos*, son aquellas instalaciones que están inmersas en las empresas y que ofrecen programas de salud y fitness con el objetivo de reducir el absentismo laboral, el estrés en los empleados y propiciar un buen ambiente que repercuta en una mayor producción de los recursos humanos de la propia empresa.

En conclusión, el tipo de instalaciones deportivas que albergan las actividades que actualmente se realizan en el mercado emergente del fitness, se caracterizan tanto por el ánimo de lucro como por su ausencia, con un amplio margen en sus dimensiones y espacios específicos, pero tienen la característica común de que en ellas se ofrecen una serie de equipamientos con los que se mejora la aptitud física y mental. Por ello, a partir de ahora y para aunar la terminología, utilizaremos el concepto de *centro de fitness* para

referirnos a las instalaciones estudiadas y que se definirían como “*aquellas instalaciones deportivas que, ya sea de gestión privada o pública, ofrecen espacios indoor como salas de fitness y salas polivalentes⁴, para la realización de actividades físicas para la mejora de la salud física y psíquica, promocionando y proveyendo actividades deportivas, de wellness⁵ y de ocio*”.

Entre ellas, aunque las más comunes son las que tienen menos de 1.000 m² (García y Fernández, 2010a; Mischler, Bauger, Pichot y Wipf, 2009), requieren de una buena gestión para conseguir un número de socios para llegar a ser rentables. Es por ello que al existir cada vez más competencia, también se haga necesaria una mejor gestión de los centros y por ende, del conocimiento de las deficiencias de los directores para saber dónde incidir en las formaciones. En consecuencia, creemos que a la vez que hemos revisado qué tipo de instalaciones deportivas existen en la industria del fitness, también tengamos que analizar qué tipo de perfil es el que gestiona sus servicios.

2.4.2 EL DIRECTOR DEL CENTRO DE FITNESS

La planificación, dirección y gestión de los centros de fitness, está experimentando un proceso de avance, impulsado por un incremento en la oferta y por la creciente exigencia del usuario de este tipo de servicios. Esta situación ha llevado a los gerentes y directores de los centros de fitness a realizar un esfuerzo por responder a las necesidades y los requerimientos del consumidor, llegando a convertirse la atención al cliente, en el centro referencial de los procesos de la empresa.

En este sentido, es en el área deportiva donde se sistematizan los procesos clave de la organización, siendo tareas fundamentales del gestor, el análisis de la actitud del cliente en relación a sus servicios, y el establecimiento

⁴ Las salas polivalentes son aquellas que no tienen un uso especializado, tales como clases de educación física, gimnasias suaves o actividades con música (Gallardo, 2006b).

⁵ Es un término asociado al concepto *fitness*, que se refiere a diferentes prácticas tales como realizar actividades sin gran esfuerzo para conseguir una sensación placentera o conseguir una alimentación equilibrada. Estas actividades se realizan fundamentalmente a través de ejercicio, música, nutrición y relajación (González, Lozada, Laffita y Gómez, 2009).

de objetivos en la planificación estratégica para la captación de nuevos socios en los servicios de la instalación (Martínez y Martínez, 2009). Asimismo realizar una dirección correcta donde la organización consiga los objetivos planteados, estará determinada por la persona que dirija la entidad, cuyo factor crítico en el éxito de la misma será utilizar el tiempo máximo de trabajo en favorecer estrategias que reviertan de manera directa o indirecta en la creación de experiencias positivas en el usuario, y su posterior repercusión en la satisfacción y la fidelización del mismo (Bloemer y De Ruyter, 1999).

Estas necesidades básicas de captar y fidelizar a los clientes han influido en que la gestión deportiva esté siendo un núcleo de trabajo floreciente para los profesionales del deporte; sin embargo, todavía no se aplican de forma generalizada formas y modelos del ámbito de la administración de empresas.

Si bien, el aumento de esta figura del director en organizaciones deportivas, ha propiciado, por ejemplo, que autores como López, Luna – Arocas y Martínez (2005) hayan investigado el perfil del gestor público. Estos autores reflejaron que el perfil predominante de la Comunidad Valenciana tiene entre 40 y 49 años, es hombre, por lo general Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y su denominación principal es coordinador de deportes, aunque otras denominaciones son gestor deportivo, coordinador de deportes, director de área de deportes (López y Luna – Arocas, 2000), o coordinador de actividades e instalaciones, director de actividades deportivas, director gerente, jefe de servicio, director, coordinador de actividades o coordinador de instalaciones (Gallardo, 2002).

A su vez, al analizar las necesidades formativas de este colectivo, destacan aspectos relacionados con el marketing y la comunicación, aunque también aspectos jurídico – administrativos, y la necesidad en equipamientos e instalaciones deportivas, siendo las tareas que más dominan la contabilidad, la informática y la planificación de actividades (López y Luna – Arocas, 2000).

A pesar de estos datos globales, el estudio de directores en el ámbito de los centros de fitness privados es casi inexistente. Destaca el estudio elaborado por Mischler et al. (2009) quienes reflejaron que la figura de muchos directores

coincide con la del máximo responsable deportivo, segmentando además a los gestores de clubes de fitness en cuatro grupos según las estrategias y herramientas de marketing que utilizan (*gestores independientes, gestores independientes apasionados, gestores racionales y gestores conservadores patrimoniales*), cuya planificación estratégica y gestión empresarial son una consecuencia directa de cada persona (Hussey, 1990) y dónde la pasión y la razón se mezclan para la gestión de la instalación (Hirschman, 1997).

Por otra parte, no sólo es interesante conocer el perfil de estos puestos, sino que supone un interrogante básico para el éxito de este tipo de organizaciones, determinar cuáles son las funciones o las tareas que deben llevar a cabo y en qué proporción. En este sentido, Chelladurai (1985) describe las funciones en planificación, organización, liderazgo y evaluación, mientras Jaimeson (1987) resume las tareas del dirigente en gestión del personal, programación, gestión de recursos, planificación y evaluación, y para Ramos (1993) parecen ser las más importantes las de área de personal, área económico-administrativa, área de mantenimiento de la instalación, área de marketing y promoción, y la de planificación y oferta de servicios y actividades deportivas.

Sin embargo no siempre un puesto de dirección en estas instalaciones tiene connotaciones de administración o marketing, ya que en ocasiones realiza tareas directas como técnico en actividad física o deportiva (Martínez del Castillo, 1991) por lo que López (2000) sugiere que deberían asumir tan sólo funciones de planificación de actividades deportivas, equipamientos e instalaciones deportivas y marketing del deporte. Por su parte Quesada, Quesada, Díez y Ares (2002), destaca las de informarse, organizar, gestionar los recursos humanos, y planificar estratégicamente, y Gómez y Mestre (2005) amplían este elenco de funciones destacando las de administrar las finanzas y contabilidad, gestionar las instalaciones deportivas y las actividades deportivas, comercial y marketing, gestión de recursos humanos y las directivas propias. Para concluir, creemos que los trabajos de Gómez, Calabuig y Liceras (2010) y Gambau (2011) son los trabajos más novedosos en la materia y que corresponden a la realidad existente, y estableciendo como funciones, las

relacionadas con la dirección y organización de actividades y eventos, marketing, recursos humanos, formación, dirección técnica y gestión de la instalación deportiva.

De esta forma, ha quedado patente como en los últimos años ha existido un interés por definir el perfil de los directores de las instalaciones deportivas y las tareas que tienen que asumir. Sin embargo, los datos a este respecto son escasos y por lo general provienen del ámbito público. Esta situación puede ser debida al temor del sector privado por una competencia mayor, por evitar la difusión de datos de los directores, o simplemente por no querer dar a conocer la realidad existente. En cualquier caso se plantea como una necesidad el conocimiento de los perfiles de los gestores de los centros de fitness privados, así como las tareas y formas de gestionar que estos tienen ya que, a partir de los programas ofertados y los servicios que pongan en funcionamiento en sus instalaciones, se enfocará a una determinada tipología de usuario. Por ello, creemos que a la vez que es importante conocer cómo es la tipología de director, también es primordial en este trabajo realizar una revisión del tipo de usuario en centros de fitness.

2.4.3 PERFIL DEL USUARIO DE LOS CENTROS DE FITNESS

Según diferentes fuentes tales como el estudio sectorial para Cosmobbelleza 2007 (Ipsos Marketing (2008) o la IHRSA (2007), nos muestran como cada vez más el número de usuarios a los centros de fitness se está incrementando. Es por ello que esta situación repercute en que también se realicen nuevos productos y servicios, por lo que está determinando que se investiguen los perfiles de dicha clientela para el conocimiento de las empresas que proveen y poder así, ofrecer servicios determinados a grupos de población determinados. De este modo, en relación a las características socio demográficas, por lo general las muestras de los estudios relacionados con centros de fitness reflejan una mayor presencia de hombres en estos servicios, si bien otros estudios han encontrado lo contrario, o bien no han mostrado

diferencias en cuanto a los porcentajes de práctica en ambos géneros (tabla 2.2).

Tabla 2.2. Tipo de usuario según género en estudios del sector.

ESTUDIOS	GÉNERO PREDOMINANTE EN LA MUESTRA
Águila, Sicilia, Muyor, Orta (2009); Agustin (1995); Barros y Gonçalves (2009); Caracuel, Arbinaga y Montero (2003); Colado (1998); Dhurup et al. (2006); Ipsos Marketing (2008); Mañas, Giménez, Muyor, Martínez Tur y Moliner (2008); Martínez (2009); Martínez y Martínez (2008); Martínez y Martínez (2010); Muyor, Águila, Sicilia y Orta (2009); Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón (2008).	Hombre
Aftinos, Theodorakis y Nassis (2005); Alexandris y Palialia (1999); Alexandris, Zahariadis, Tsobatzoudis y Grouios (2004b); Bodet (2006); Collishaw, Dyer y Boies (2008); Lam, Zhang y Jensen (2005); Pinillos (2004); Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado (2005).	Mujer
García Ferrando (2006); Papadimitriou y Karteroiotis (2000); Rial, Alonso, Rial, Picón y Varela (2009); Rial, Varela, Rial y Real (2010); Triadó y Aparicio (2004).	Mujer - Hombre

En relación a la edad, Agustin (1995) en su estudio estableció que el 29% eran usuarios con edades comprendidas entre los 18 y 24 años, el 25% entre 25 y 39 años y el 15% son los de 40 a 59 años. Tan solo el 5% son los mayores de 60 años, aunque este grupo de población está cada vez más concienciado. Por otro lado, Colado (1998) realizó un estudio en centros de fitness de Barcelona, Valencia y Alicante, donde los resultados obtenidos mostraron una media de edad de 31,25 años, siendo el grupo predominante el integrado por los menores de 35 años, donde se pudo observar que la mayor parte de los usuarios tenían un nivel de formación alto. Al hilo de estos resultados, Pinillos (2004) identificó el perfil de edad entre los 25 a 34 años como la franja más asidua a estas instalaciones coincidiendo a su vez con los resultados de Triadó y Aparicio (2004) y García Ferrando (2006), donde en el primer caso la media de edad se situó en los 35 años y la moda fue de 27, y en

el segundo caso de entre 15 y 34 años que vivían en grandes ciudades y con una posición social alta (tabla 2.3).

Tabla 2.3. Perfil modal sociodemográfico de la población que pertenece a clubes privados, gimnasios o asociaciones municipales (García Ferrando, 2006: 110).

CLUB PRIVADO	GIMNASIO, C. DEPORTIVO	ASOCIACION MUNICIPAL	ASOCIACION PRIVADA
Varones	Varones y mujeres	Varones	Varones
15-44 años	15-34 años	15-44 años	15-65 años
Grandes ciudades	Grandes ciudades	Ciudades de todos los tamaños	Pueblos y ciudades todos los tamaños
Estudios secundarios y superiores	Estudios secundarios y superiores	Estudios secundarios y superiores	Estudios primarios y superiores
Posición social alta	Posición social alta	Posición social media y alta	Posición social media y alta

En relación a los motivos que más influyen en la práctica de estos usuarios destacan la salud o las razones estéticas, frente a rendir más en otros deportes u otros motivos. A su vez, estos usuarios muestran claramente su desacuerdo con la falta de supervisión de sus progresos, con el ruido excesivo que existe en la sala, y el mal estado de funcionamiento de las máquinas y la aparatología (Colado 1998).

Según Luna-Arocas (1998) los usuarios podrían clasificarse en cinco grupos según las motivaciones de práctica deportiva, obteniendo dos grandes grupos, los *deportistas competitivos* que a su vez se dividen en *deportistas competitivos puros*, *no competitivos con relación social* y *no competitivos con ocio*, y un segundo grupo llamado deportistas básicos, que a su vez se subdividían en *deportistas básicos puros* y *básicos con ocio*. Posteriormente utilizando la escala MODE de motivaciones deportivas (Luna-Arocas, 2001) para conocer las motivaciones de los usuarios de un centro de fitness, se encontró que el resultado establecía como primera motivación la de realizar ejercicio físico, la segunda la necesidad personal de hacer deporte, la tercera la evasión de problemas y por último el deporte como ocio. También se obtuvo que los hombres estaban más motivados hacia la competitividad y las mujeres

más hacia la imagen corporal, y los menores de 35 años, mostraban una mayor motivación hacia la necesidad personal del deporte, la competitividad, el reto y la superación personal, la imagen y el deporte como ocio, y los que hacían actividad física más frecuentemente, estaban también más orientados hacia la imagen personal. Posteriormente García Ferrando (2006) evaluó los motivos más importantes por los que los socios potenciales se hacen miembros de un club o asociación deportiva, destacando factores muy importantes para las estrategias de captación de nuevos usuarios deportivos. Así, el motivo predominante para la captación fue precisamente el poder realizar deporte con regularidad y porque enseñan a practicar deporte correctamente conforme a las técnicas y normas. Sin embargo, realizar deporte por diversión y pasar el tiempo (47%) o hacerlo por mantener y/o mejorar la salud (32%), seguirán siendo las principales motivaciones.

Estos datos coinciden con los motivos de los usuarios en la comunidad europea, donde los objetivos que persiguen los europeos para realizar actividad física en un centro de fitness son un 78% por mejorar su estado de salud psíquica o física (78%), para mejorar su rendimiento físico (46%), para relajarse (43%), para divertirse (39%), para estar con los amigos (31%), para mejorar la autoestima (24%) y un 19% para conocer a gente nueva (Instalaciones Deportivas, 2006b).

De esta forma, parece ser que el usuario actual, busca descanso y diversión en su tiempo de ocio, consiguiendo así los beneficios que de ésta se derivan, busca una mejora anímica a través del bienestar físico o psíquico, o simplemente una mejora a nivel general. Innovar en actividades deportivas que mejoren la calidad de vida y el bienestar físico y psíquico, serán las que consigan unos mayores usuarios, donde el divertimento y el contacto personal, son factores muy importantes para la adherencia a dichos servicios.

De todas maneras, aunque la innovación en actividades deportivas es una necesidad por la gran demanda existente, se debe conocer cuáles son las actividades más practicadas para también realizar un perfil de usuario por actividad. Por esta razón, la consultora Ipsos Marketing (2008), realizó un

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

Igualmente, Serranillos, Valle y Riaño (2009) establecen que los ejercicios más populares entre las mujeres son las clases grupales, las cuales las realizan un 70% de las que asisten a los centros de fitness, y para los hombres las máquinas de pesas y musculación (66%). Estos datos coinciden con los resultados obtenidos por Águila et al. (2009), quienes reflejaron que las actividades realizadas con más frecuencia por las mujeres son aquellas que tienen un componente cardiovascular y grupal, como el acondicionamiento físico, el aeróbic, el aquagym, o los estilos, y las realizadas por los hombres la natación para adultos y la sala de fitness.

2.5 RESUMEN

La sociedad actual está cambiando y con ella, la forma de entender y utilizar el tiempo de ocio, posicionándose las actividades deportivas dentro de las propuestas más practicadas en el tiempo libre.

Aún así, encontramos una competencia por parte de otras actividades que repercute en que el porcentaje de practicantes no sea actualmente mayor al 50% de la población española (CSD, 2010). De todas formas, lo que sí tenemos claro es que el concepto deporte para todos parece asentarse en una sociedad que no busca la competitividad, sino que prefiere la mejora estética, física y psíquica a través del ejercicio físico, y donde cada vez más, surgen espacios específicos para estas prácticas deportivas.

Es por ello normal que esta tendencia haya repercutido en un concepto denominado *fitness* y que ha servido para enmarcar las actividades deportivas orientadas hacia la salud, dando cabida a numerosas actividades, servicios y productos relacionados con la mejora del bienestar. Su punto de inflexión se podría considerar en el momento en el que el Dr. Cooper cambió el concepto de entrenar sólo la fuerza a la implementación de actividades cardiovasculares, lo cual se hace hoy en día patente en el aumento de maquinaria cardiovascular en las actuales salas de fitness.

Por esta razón, surgen nuevos servicios e instalaciones, dentro de las cuales enmarcamos los centros de fitness, y cuya delimitación conceptual establecíamos como aquellas instalaciones deportivas de gestión privada o pública, que disponen de sala de fitness y polivalente, en las que se promocionan y se ofertan actividades deportivas que mejoran la salud física y psíquica.

En estas instalaciones como ocurre en los demás sectores, se hace necesaria una correcta gestión, donde el perfil del director se ha estudiado mayoritariamente en instalaciones públicas, y donde las funciones que deben desempeñar varían según el ámbito de actuación. Sin embargo, aunque el estudio de las funciones en los directores se ha realizado de una manera más destacable, se hace patente la falta de investigación en el perfil de los directores de instalaciones deportivas privadas.

Igualmente, la gestión de la instalación repercute en la programación de las actividades deportivas, que a su vez incide indirectamente en el perfil de sus practicantes. De esta manera, aunque hemos comprobado según los trabajos revisados, que no existe un perfil específico de usuario en centros de fitness, éstos sí han dejado constancia de que suelen ser hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 20 y los 40 años con una tendencia al incremento de personas mayores. Aún así, todavía son escasos los estudios que reflejan un perfil general del usuario en centros de fitness privados, convirtiéndose esta incógnita en objeto de estudio para el sector.

Finalmente, estas instalaciones deportivas (los centros de fitness) han de adaptarse continuamente a los nuevos usuarios que van desembocando en la industria. En este sentido, la gestión de estas instalaciones, supone pues un aspecto esencial no solo para el correcto funcionamiento del centro sino para conseguir rentabilizar la importante inversión inicial que supone abrir un centro de estas características.

Por ello, uno de los objetivos de esta tesis doctoral es identificar aquellos elementos que mejor garanticen el éxito de la explotación de la instalación, lo cual redundará sin lugar a dudas en una mejora de la rentabilidad de la organización.

CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN INTERNA DE LOS RECURSOS Y LA CREACIÓN DE VALOR

3.1 INTRODUCCIÓN

Como se ha visto en el capítulo anterior, los centros de fitness suponen una opción muy importante en el ocio de la población actual, cuyos perfiles de usuarios comienzan a ser muy heterogéneos, si bien, siguen siendo los adultos los más asiduos a este tipo de instalaciones. Igualmente, al ser un mercado emergente, que no cuenta con más de tres décadas en nuestro país, hace que exista una falta de profesionalización en las gerencias y direcciones de estos centros. Este problema conlleva una variabilidad importante en el éxito de este tipo de organizaciones. En este sentido, identificar los recursos que aportan más valor y cómo deben ser gestionados, se convierte en una tarea crucial para los directivos, ya que el rendimiento de la organización dependerá en definitiva, de cómo se gestionen y se organicen estos recursos en las empresas, convirtiendo a aquellas que lo consigan en fuertes organizaciones productivas.

Así pues, el objetivo de este segundo capítulo es realizar una revisión teórica sobre la forma de adquirir y generar recursos por parte de las organizaciones para crear una ventaja competitiva sostenible en el sector en el que se desenvuelven. Asimismo, trataremos de determinar cuáles son los recursos que según la literatura crean más valor, determinando su buena gestión, la fidelidad del cliente.

Por ello, en una primera parte se analizará la teoría de los recursos y capacidades, que explica la existencia de unos recursos organizacionales que determinan la ventaja competitiva, así como la división de éstos (tangibles e intangibles). Igualmente, veremos cómo se forman las capacidades a través de la unión de los recursos, e intentaremos acercar al lector sobre cuáles son los recursos que crean y determinan el valor de una organización. A continuación (segunda parte) y una vez definidos aquellos recursos que crean valor, se profundizará en aquellos que consiguen un mayor valor, destacando “el conocimiento”, y su gestión. En este sentido, se estudiará de dónde proviene el conocimiento, los tipos que existen, cómo se relaciona, cómo se crea, así como la forma que tienen las organizaciones de gestionarlo. Igualmente, la gestión

del conocimiento se vincula con otras capacidades de la organización repercutiendo positivamente en el rendimiento de la empresa, conocidas como el “*aprendizaje organizacional*”, la “*cultura organizacional*” y la “*gestión de los recursos humanos*”, cuyas definiciones y relaciones con el conocimiento se tratarán igualmente en este apartado. Para concluir, el tercer apartado trata sobre las capacidades dinámicas, ya que se ha evidenciado que, en entornos continuamente cambiantes, la organización debe reestructurarse continuamente buscando nuevos recursos estratégicos que consigan de nuevo una ventaja competitiva.

En resumen, este capítulo se estructura en tres apartados que dan a conocer cómo es la forma de estructurarse, cuáles son los recursos creadores de valor que mejorarán la fidelización de clientes, y en definitiva determinan cómo pueden gestionarse los centros de fitness en el competitivo sector actual.

3.2 TEORÍAS ORGANIZACIONALES APLICADAS A LA GESTIÓN DEPORTIVA: LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Conocer cuáles son los factores que mejoran la rentabilidad a largo plazo de una organización ha sido uno de los principales problemas de la dirección estratégica de la empresa. Por ejemplo, Porter (1990) analizó por qué un sector triunfa en un determinado país, resultando que la unidad básica para comprender la competencia, era el propio sector. Del mismo modo para este autor, los productos o servicios sustitutivos ofertados por empresas nuevas o ya existentes, el poder de negociación con proveedores y clientes, y la rivalidad entre empresas que ofertan el mismo producto, serían las fuerzas competitivas que debe soportar una empresa. Al mismo tiempo, la organización debe tener menores costes y ofrecer más valor al cliente. A todos estos factores podríamos unir los recursos humanos, el equipamiento, los recursos materiales, la infraestructura, la sofisticación de la demanda, la existencia de proveedores afines al sector y la competencia interna dentro del sector que,

según Porter (1990), podrían ser los determinantes del éxito de un determinado sector y, por tanto, susceptibles de conseguir una ventaja competitiva⁶.

Bajo este prisma nace la teoría de los recursos y las capacidades (*Resource-Based view*), surgida en la década de los ochenta y más concretamente tras el artículo publicado por Wernerfelt en 1984 “*The resource-based view of the firm*” que entiende a la empresa como “*un conjunto singular de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado*”, incluso Peteraf (1993) afirma que la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de hasta qué punto puedan ser imitados dichos recursos. De hecho, y atendiendo al entorno tan dinámico y susceptible en el que se encuentran las organizaciones actuales, parece tener más sentido basar las estrategias de la organización en sus recursos y capacidades (Grant, 1996).

Sin embargo, Das y Teng (2000) sugieren que existe un marco propicio entre las empresas para crear alianzas y acceder a los recursos valiosos de otras empresas, existiendo en la actualidad un aumento en la creencia de esta hipótesis (Spanos, Zaralis y Lioukas, 2003). De igual modo, esta teoría fue fruto del análisis interno de la dirección estratégica⁷ de la empresa, impulsada a su vez por la aparición de trabajos que mostraban las cada vez menores diferencias entre sectores, que dentro del mismo sector (López y Sabater, 1998).

Por esta razón, tras evaluar los diferentes aspectos que hacían que unas organizaciones fuesen más rentables que otras, se llegó a la conclusión de que las principales diferencias radicaban en los factores internos (Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991). En este sentido, los recursos de los que disponen las organizaciones y su gestión son los que van a determinar el éxito o el fracaso, de modo que poder “*conseguir buenos resultados a través de sus*

⁶ La ventaja competitiva según Kotler (2001: 56), es “la capacidad que tiene una empresa de tener un desempeño en uno o más aspectos que los competidores no pueden o no están dispuestos a igualar”.

⁷ Planificación estratégica: “proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización” (París Roche, 1998: 23).

propios recursos y capacidades, debe suponer el núcleo principal de la estrategia de la empresa” (Cuervo, 1995: 52).

No obstante, encontramos diferencias entre las propias organizaciones que componen un sector que podrían sustentarse en la heterogeneidad de los recursos y capacidades, en la falta de poder disponer de los recursos y capacidades para todas las organizaciones y en las diferencias de capacitación para gestionar los recursos y capacidades.

Aún así, no solo debemos tener en cuenta estas tres ideas, sino que estos recursos y capacidades deben tener unas características especiales para que permitan una rentabilidad a la empresa, debiéndose dar en unas condiciones óptimas para que esto ocurra (López y Sabater, 1998). Estos recursos, y sobre todo la existencia de una heterogeneidad en los mismos, es la que repercute en la existencia de resultados diferentes entre las organizaciones (Barney, 1991; Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984).

Con base a lo comentado, numerosos autores han conceptualizado los recursos y las capacidades, definiendo por ejemplo Wernerfelt, (1984: 172) los recursos como *“aquellos activos (tangibles o intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.”*. Igualmente, Barney (1991: 101) los identifica como *“todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia”*, Amit y Schoemaker (1993: 35) como los *“stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa”* y Grant (1991: 118) como *“entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa”*.

Por otro lado, la capacidad es según Amit y Schoemaker (1993), *“la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa”*, siendo para Grant (1991), *la habilidad de realizar tareas o actividades a través de un conjunto de recursos,*

en la que interaccionan personas y otros recursos de los que está compuesta la organización. Estas últimas son las denominadas por algunos autores como las rutinas organizativas (Nelson, 1991; Nelson y Winter, 1982), por lo que se podría decir que una capacidad es una rutina organizativa y donde Barney (1991) y Grant (1991), asemejan los recursos organizativos al conceptualizar las capacidades (figura 3.1).



Figura 3.1. Teoría de los recursos y capacidades (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007: 60).

En este contexto, numerosos autores establecen una clara diferencia entre recursos y capacidades (Dutta, Narasimhan y Rajiv, 2005; Greenley, Hooley y Rudd, 2005; Helfat y Peteraf, 2003). Por ejemplo, un recurso (tangible o no) podrá ser observado, y una capacidad no podrá ser observada (Makadok, 2001), y donde las capacidades se van desarrollando con el tiempo a través de las relaciones establecidas por los recursos (Conner y Prahalad, 1996). Otra diferencia que encontramos es la propuesta por López Sintas (1996), que simplifica a los recursos confirmando que tienen independencia del uso concreto del mismo y son cosas que se poseen, sin embargo las capacidades constituyen el cómo utilizar estos recursos. Estas últimas, tendrían un componente más colectivo ya que dependen normalmente de varios elementos individuales, que serían los recursos, donde el conjunto de estos es de lo que se dispone para crear estrategias (Navas y Guerras, 2002).

Se evidencia pues, que los recursos por sí solos no pueden crear valor, hace falta que se ejecuten por lo que la capacidad será “*la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta*” (Grant, 1996: 165), organizadas en jerarquías como un conjunto de recursos que conforman una capacidad simple, donde varias de este tipo, formarían una más compleja y así sucesivamente (Fernández y Suárez, 1996; Grant, 1996).

Por lo tanto, bajo estas definiciones podríamos confirmar que un recurso puede ser tangible o intangible, siendo intangibles en todos los casos las capacidades (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004; Zachary, Lueg y Campbell, 2008), aunque autores como Zachary et al. (2008) refieren la gestión de los recursos de la organización como el conjunto de opciones estratégicas de la empresa relativos a tangibles e intangibles.

En lo concerniente al tipo de recursos, encontramos tanto patentes, una marca o una licencia, e incluso las habilidades de los empleados (Hoopes, Madsen y Walker, 2003) donde para Huerta et al. (2004), los recursos tangibles se refieren a soportes físicos, y los intangibles al conocimiento y a la información (figura 3.2). En este sentido, Leenders y Wierenga (2008) comentan que tanto los recursos tangibles e intangibles, permiten que una organización comercialice nuevos productos ofreciendo valor en algunos mercados, existiendo una relación positiva entre el éxito de este nuevo producto, y los recursos tecnológicos y de marketing (Nerkar y Roberts, 2004).

Queda patente que la teoría por tanto, busca encontrar los recursos que den cierta ventaja competitiva en el sector y ofrezcan una distinción en el mercado. Luego la principal premisa de estos recursos será la de proporcionar una ventaja competitiva que ponga de manifiesto la superioridad de la organización. Estos recursos son llamados críticos, factores estratégicos o activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986; Wernerfelt, 1984), y sus características son que deben ser valiosos, escasos, inimitables y difícilmente sustituibles (Barney, 1991). La meta de cada organización debe ser, por tanto, identificarlos y gestionarlos correctamente para crear valor.



Figura 3.2. Clasificación de los recursos de la empresa (Navas y Guerras, 2002: 187)

3.2.1 LA CREACIÓN DE VALOR A PARTIR DE LOS RECURSOS

En el contexto de los recursos estratégicos que se caracterizan por ser valiosos, escasos, inimitables y difícilmente sustituibles, Priem y Butler (2001) y Barney (1991) afirman que su existencia en la empresa es necesaria porque son fuente de valor y por lo tanto crean valor.

Se ha afirmado que los recursos son una fuente de valor; sin embargo, hay poco consenso sobre cómo se constituye la creación de valor (Lepak, Smith y Taylor, 2007). Según Morgan (2000), el valor nace de los recursos de la empresa y en cómo estos recursos son gestionados. Toda empresa busca diferenciarse de las otras creando una ventaja en el sector para conseguir una mayor fidelidad de los clientes y su correspondiente rentabilidad sostenible. Por lo tanto, la cantidad de valor que genere una empresa, será lo que la diferenciará de las demás.

En este sentido, aunque este concepto de valor será analizado detenidamente en el capítulo 4, Hoopes et al. (2003) establecen que el valor es el precio que el cliente está dispuesto a pagar, y esto es quizás uno de los

principales aspectos en los que pensamos al comparar diferentes organizaciones. Sin embargo, la creación de valor está relacionada con otros muchos factores, como puede ser la calidad del trabajo o la tarea, o el servicio percibido por el cliente (Bowman y Ambrosini, 2000).

Ahora bien, para la generación de una ventaja competitiva, estos recursos deben gestionarse debidamente mediante un proceso claro y ajustado a las necesidades de la organización, obteniendo finalmente unos beneficios para la empresa. Justamente Morgan (2000) configuró las fases de dicho proceso, lo cual fue probado empíricamente por Finney, Campbell y Powell (2005), y donde la gestión de los recursos atravesaba por cuatro estadios: una adquisición eficiente de recursos, un agrupamiento o combinación de los mismos, un posicionamiento, y un mantenimiento y control de éstos. En este proceso, Sirmon y Hitt (2003) añaden un modelo compuesto por tres componentes complementarios pero independientes: un inventario de recursos, en el que se *evaluarán*, se *añadirán* y se *desprenderán* recursos; un segundo componente en el que se agrupan; y un tercero en el que se producirá un apalancamiento⁸ de las capacidades.

Más tarde se incorporó que la gestión de los recursos es el proceso de estructurar y agrupar estos recursos para construir capacidades, y el aprovechamiento de éstas para crear y mantener valor para los clientes, ya que tener recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles es algo necesario, pero no es lo único a la hora de crear valor (Sirmon, Hitt y Ireland, 2007). En este nuevo modelo existen bucles de retroalimentación propiciando un modelo dinámico que debe ir encajando continuamente con las necesidades del entorno (figura 3.3).

⁸ Apalancamiento de capacidades se refiere a la creación de nuevas capacidades a partir de las ya existentes.

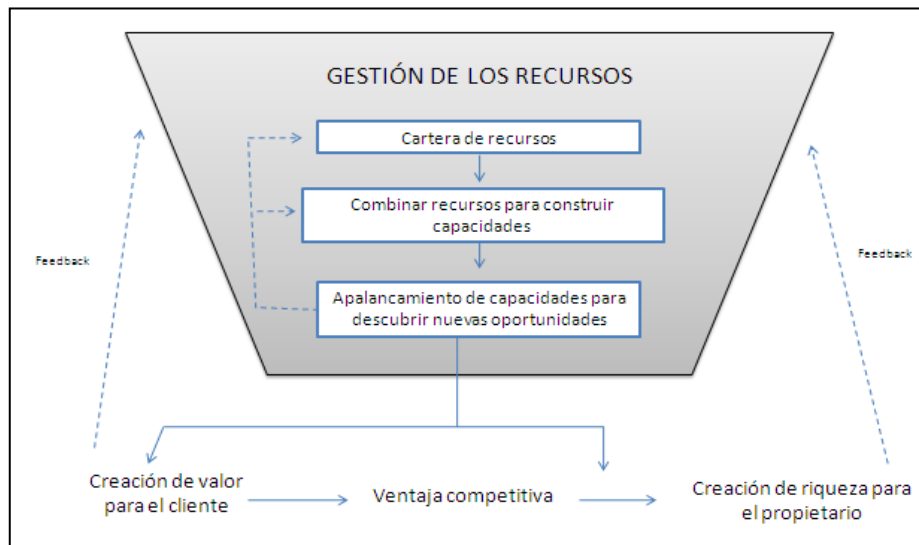


Figura 3.3. Modelo dinámico de la gestión de los recursos para crear valor (Sirmon et al., 2007: 276)

De esta manera para la gestión de los recursos se hace necesaria una estructuración de los mismos, adquiriendo, acumulando y realizando una desinversión de los mismos; una agrupación, es decir, la creación de capacidades a través de la unión de los recursos lo cual se puede realizar mediante la estabilización, el enriquecimiento, o la agrupación de vanguardia (tabla 3.1), y finalmente un apalancamiento de las capacidades. Además, se requiere la exploración del entorno y una continua retroalimentación para la mejora del funcionamiento de todo el proceso, que repercutirá directamente en la creación de valor. Por ello este bucle cerrado permitirá comprobar si un proceso no ha creado valor para el cliente a través de un feedback continuo, y si fuera así, se volverían a ajustar las capacidades para crear valor de nuevo.

Tabla 3.1. Procesos de agrupación de los recursos (Sirmon et al., 2007).

PROCESOS	DEFINICIÓN
Estabilización	Realizar mejoras en las capacidades existentes de la manera menos agresiva posible. Se utiliza en empresas con alta ventaja competitiva para mantenerse en esa posición en el mercado.
Enriquecer	Ampliación y elaboración de las capacidades. Puede ser por la adquisición de nuevos conocimientos o por la suma de recursos complementarios.
De vanguardia	La exploración es fundamental para crear nuevas capacidades, además de la adquisición de conocimientos.

Este modelo aún siendo aceptado en la literatura, para Perks y Hughes (2008) es limitado en tanto que la poca disponibilidad de recursos empresariales, puedan dañar todo el proceso de gestión de los recursos, con la consiguiente falta de creación de valor. Por ello, en un estudio realizado por Ansari y Munir (2008), se confirmó que la creación de valor por parte de los recursos era importante para la no destrucción y la posterior venta de los mismos, creando un flujo continuo de creación y de poca destrucción. Asimismo Seelos y Mair (2007) realizan un recopilatorio de obstáculos y desafíos para la capacidad de crear valor en los niveles inferiores de un organigrama organizativo (tabla 3.2).

No obstante, Lepak et al. (2007) creen que se debe entender el conocimiento potencial del usuario y el contexto en el que se va a desarrollar como fuente de creación de valor. Así cuando la unidad de análisis en la creación de valor es individual (tabla 3.3), hay que tener en cuenta factores como la *inteligencia*, la *motivación* y la *habilidad*, y cuando la fuente de crear valor es la organización, hay que tener en cuenta factores como la *invención*, *innovación* y la *creación de conocimiento*, dependiendo la creación y la captación del valor, de la fuente en que se inició.

Tabla 3.2. Retos y obstáculos para los niveles más bajos en un organigrama organizativo.
 Recomendaciones derivadas de la literatura sobre dirección estratégica
 (Seelos y Mair, 2007: 51).

RECOMENDACIONES PARA LA BASE EN LA ORGANIZACIÓN		RETOS Y OBSTÁCULOS
CAPACIDAD PARA CREAR VALOR	Múltiples estrategias dirigidas a distintos niveles de ingresos	Falta de concentración y dispersión excesiva de los recursos; insuficiente capacidad.
	Necesidad de nuevos recursos y capacidades.	Valor conocido sólo en su uso actual; valor en los nuevos usos, en particular en entornos de la base de la organización.
	De acceso local de los recursos / capacidades.	La escasez de recursos y la falta de factores de mercados.
	Replanteamiento fundamental de los modelos de negocio y cadenas de suministro.	Ambigüedad causal de encontrar la correcta configuración; dificultad de combinar muchos factores individuales en un modelo complejo de negocio.
	Múltiples asociaciones.	Alianzas tienden a fracasar; el potencial de conflicto puede limitar la eficacia y la eficiencia.
	Venta a lo bajo.	Creación un enfoque en la reducción de costes debido a los niveles de ingresos no se incrementa.
COSTES	Necesidad de nuevos recursos y capacidades.	Puede tomar demasiado tiempo para ser práctico; evaluación costo-beneficio en los nuevos usos es dificultoso.
	De acceso local de los recursos / capacidades.	Clara información de los valores de los que se dispone y por qué crean beneficios.
	Múltiples asociaciones.	Gastos de gobierno.

Por otra parte, si la organización quiere seguir creando valor y se encuentra en un mercado en declive, los recursos deben ser combinados con los ya existentes o adquirir nuevos, debiendo ser todos ellos, valiosos y difíciles de imitar, y existiendo una correlación positiva entre el control de los recursos por parte de la empresa y la creación de valor (Morrow, Sirmon, Hitt y Holcomb, 2007), por lo que para crear ganancia, la recombinação de recursos será más apropiada que adquirir nuevos recursos.

Tabla 3.3. Dimensiones para la creación de valor (Lepak et al., 2007: 182).

FUENTE O NIVEL DE CREACIÓN DE VALOR	ÁREA ACADÉMICA	OBJETIVO DE VALOR	PROCESO DE CREACIÓN	PROCESO DE CAPTACIÓN DE VALOR	ARTÍCULO
Sociedad	Sociólogos Economistas Ecologistas	Personas Organizaciones Gobiernos	-Innovación y creación de nueva empresa -Competición -Inversión de capital	Condiciones de los factores y de la demanda Apoyo de la infraestructura	Lee, Peng y Barney (2007)
Organizaciones	Gestión estratégica Teoría de la organización Gestión estratégica de recursos humanos	Consumidores Sociedad	-Leyes y reglamentos -Invención -Innovación -I+D -Creación de conocimiento	→ Estrategia de la empresa y rivalidad Recursos raros, inimitable y no sustituibles Recursos intangibles	Simon et al. (2007) Kang, Morris y Snell (2007) Priem (2007)
Individuales	Psicología Comportamiento organizacional Gestión de recursos humanos	Consumidores Clientes Organizaciones	-Estructura y condiciones sociales -Incentivos, selección y formación -Creación de conocimiento -Búsqueda -Capacidad -Motivación -Formación	→ Red de posición Experiencia única Conocimiento tácito	Felin y Hesterly (2007)

----- → Deslizamiento de valor
 ————— → Apropiación de valor

En definitiva y tal como apuntan Amit y Schoemaker (1993: 33), el “desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades de forma que otorguen a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un retorno de capital superior”, por lo que conocer cuáles son los recursos que crean más valor, se convertirá en una herramienta indispensable para cualquier organización que quiera competir en su sector.

Por este motivo en el contexto de los recursos y capacidades, se constata una creciente importancia en los recursos intangibles (conocimiento, lealtad a la empresa, capacidad de adaptación, decisión de los empleados, tecnologías, conocimientos disponibles, diseño de la marca, know-how, etc.), ya que estos son los que están creando más valor, y están dirigiendo la alta

competitividad de las empresas a causa de la facilidad en copiar los recursos tangibles (Salas, 1996).

Esta situación hace constatar lo afirmado por Osborne (1998) que mantiene que el 80% del valor de una empresa lo componen los recursos intangibles, ocupando en muchas ocasiones según Van Buren (1999) más de dos tercios del valor empresarial.

Queda demostrado pues, que el éxito competitivo depende de la buena gestión de los recursos intangibles más que de los recursos tangibles y financieros (Chun-Yao y Yeong-Jia, 2005), por lo que a continuación procederemos a profundizar en el más importante de estos recursos intangibles que es el conocimiento. Al conjunto de conocimiento que posee la organización se le ha venido denominando, en ocasiones, capital intelectual.

3.2.2 EL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

La fuente actual de competitividad de las organizaciones está en la adquisición de los recursos intangibles (Lillo et al., 2007), ya que el posicionamiento a través de la creación de valor, consiste en la acumulación de los mismos al ser difícilmente copiables (Mochón, 2004). El problema radica que en ocasiones las empresas carecen de recursos que creen valor, no estableciéndose en la actualidad una confianza externa en la empresa si se carece de ellos (Autio, Hameri y Vuola, 2004). Justamente, almacenar recursos intangibles tales como la información, el conocimiento de los empleados, la experiencia y las relaciones de los mismos, supone de especial necesidad para las organizaciones actuales (Lev, 2001); sin embargo, es difícil medir los beneficios que se derivan de ellos dependiendo del momento del sector y de la dinámica del mercado (Keiso y Weygandt, 1986).

De todos los recursos intangibles, numerosos autores han destacado al capital intelectual como concepto análogo a estos (Lev, 2001), adaptando este término según Tseng y James Goo (2005), como un marco conceptual que

describe los recursos de la organización y la creación de valor, apareciendo conceptos comunes como intelectual, capital, conocimiento o intangible (Marr y Moustaghfir, 2005).

Este término fue introducido por J. K. Galbraith en 1969 según Bontis (1996), aunque posteriormente García-Parra, Simo y Sallan (2006) realizaron una evolución de la historia del término, en la que sugerían que se comenzó a tener conciencia del valor intangible a principios de 1980, siendo a finales del mismo año, cuando se empezaron a realizar los primeros intentos en la medición del capital intelectual. Más tarde, en 1995 Nonaka y Takeuchi presentaron su libro “*La compañía creadora de conocimiento*”, con el cual ponían de manifiesto la importancia del conocimiento y el **capital intelectual**, dando lugar a que investigadores y académicos comenzaran a estudiar más detenidamente estos factores creadores de ventaja competitiva, y a estandarizar conceptos, definiciones y clasificaciones.

Destacamos las palabras de Bontis (1998: 63) refiriéndose a la complejidad del término capital intelectual, ya que “*ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por unos pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie*”. Estas palabras coinciden con Guthrie, Petty y Johanson (2001), que afirman que este concepto carece de un cuerpo coherente de conocimiento, que a su vez está mal definido, necesitando según Marr (2005) un acuerdo en la naturaleza interdisciplinar del campo. No obstante, nos quedaremos con las definiciones de Stewart (1997), que lo define como el **material que ha sido formalizado, capturado y apalancado para producir activos de mayor valor**, y con la de Marr y Moustaghfir (2005) que lo conceptualizan como **cualquier recurso valioso intangible, adquirido por la experiencia y el aprendizaje, que puede ser usado en la producción de riqueza**.

Por ello, aunque encontramos definiciones estandarizadas del término capital intelectual, debemos tener en cuenta que nos adentramos en un concepto difícil de comprender, poco estudiado en pequeñas y medianas empresas por considerarse de bajo interés (Martos, Fernández-Jardon y

Froilan, 2008), pero muy importante para la creación de valor. De ahí que al ser la mayoría de los centros de fitness PYMEs⁹, este estudio aporte conocimiento a la industria del fitness y al sector de las PYMEs en general.

Podríamos definir cinco características del capital intelectual tal y como se muestra en la tabla 3.4: es intangible, necesita del paso del tiempo, necesita inversión, se basa en una multiplicación y se basa en la ley del retorno creciente.

Tabla 3.4. Características del capital intelectual (elaborado a partir de Stewart, 1997)

CARACTERÍSTICA	CONCEPTO
INTANGIBLE	<i>Es invisible y no material, lo que hace que las medidas para su medición, no tengan mucha precisión, aún así, está controlado por la organización.</i>
NECESITA DEL PASO DEL TIEMPO	<i>El efecto de la inversión en capital de personal e innovación, tiene un beneficio retardado en el tiempo, ya que se considera que el beneficio llega aproximadamente a los 5 – 9 años de su incorporación (Lev y Sougiannis, 1996).</i>
NECESITA INVERSIÓN	<i>La gestión del capital intelectual no es necesariamente a coste 0, ya que por ejemplo una implementación de nuevos sistemas de tecnología sí lo requieren.</i>
SE BASA EN UNA MULTIPLICACIÓN	<i>Los activos tangibles sí se pueden medir usando una regla tradicional financiera, pero el capital intelectual es más complejo, pudiendo ser medido como una regla de multiplicación en la teoría del conocimiento. O'Donnell y O'Regan (2000) proponen la siguiente ecuación: Capital Intelectual = Personas x Capital Interno x Capital Externo.</i>
SE BASA EN LA LEY DEL RETORNO CRECIENTE	<i>El valor del capital intelectual va creciendo con el paso del tiempo a diferencia del activo tangible, generando e implicando a más cantidad de capital a lo largo del tiempo.</i>

Existe un consenso generalizado sobre la formación del capital intelectual, integrado por el **capital humano**, **capital estructural** y el **capital relacional** (O'Donnell y O'Regan, 2000; Saint-Onge, 1996; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). En este sentido, el "**capital humano**" podría entenderse como el talento, la creatividad de las personas y el valor del conocimiento. También Edvinsson y Malone (1997a), Bontis (1998), Van Buren (1999) y Tseng y

⁹ Pequeñas y medianas empresas.

James Goo (2005), lo entienden como la capacidad de la organización a extraer óptimamente el conocimiento del empleado (suma de la experiencia, la actitud y el conocimiento), incluyendo los atributos de las personas que posteriormente aplicarán en sus empleos (Roslender, Stevenson y Kahn, 2006). Muy en relación con esta definición, encontramos la propuesta por Lillo et al. (2007) que entiende al capital humano como la “*cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación*”, diferenciando el capital humano adquirido, formado éste por la educación formal e informal, adquirida esta última por los contactos personales, experiencia laboral, organizaciones sociales y el autoaprendizaje (Laroche, Merette y Ruggeri, 1999), y el capital humano innato, formado por las aptitudes físicas e intelectuales del sujeto.

El capital humano y la educación de éste son claves para obtener ventajas competitivas (Lillo et al., 2007), estando incluidos el “*know-how*” del empleado, las calificaciones profesionales, educacionales, y el conocimiento relacionado con el trabajo o profesionalidad (Lynn, 1998). Asimismo, según Moon y Kym (2006) y Kaplan y Norton (1993) la caracterización del capital humano se establece a partir de las actitudes de las personas (motivación y creatividad de los empleados), la atención al cliente (Sveiby, 1997), la formación de los mismos, la predisposición ante la formación (Jardon, Gutawski, Martos, Aguilar y Barajas, 2007), o los conocimientos que poseen (Kaplan y Norton, 1993) por lo que este capital recoge numerosos aspectos que inciden en el éxito organizacional.

Referente al “***capital estructural***” se entiende como el ambiente real establecido por la organización para gestionar y generar su conocimiento eficientemente, incluyendo los sistemas de información, procesos de operación y la cultura organizacional (Bontis, 1998; Edvinsson y Malone, 1997a). En este caso, se constituye por cinco aspectos (Jardon et al., 2007).

El primero de ellos se refiere a la innovación, calidad, mejora continua y al medioambiente (Brooking, 1996; Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 1997; Wang y Chang, 2005), el segundo corresponde a los procesos que se realizan

en la organización distinguiendo cuatro según Porter (1985), el aprovisionamiento, producción, venta y postventa. En el tercer aspecto, encontramos el sistema, diferenciando a su vez en sistemas de información y sistemas de la comunicación (Moon y Kym, 2006; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). El cuarto serían las tecnologías, y lo cerraría la organización como último aspecto que estaría integrado a su vez por el trabajo en equipo y la capacidad – actitud (Jardon et al., 2007).

Finalmente el “**capital relacional**”, se describiría como las relaciones de los que constituyen la organización así como la satisfacción y su relación con la fidelidad a la misma (Tseng y James Goo, 2005; Van Buren, 1999), constituyéndose a partir de los clientes, los proveedores, la zona, los competidores, la cooperación y la imagen (Bontis, 1998; Brooking, 1996; Bueno, 1998; Kaplan y Norton, 1993).

En este amplio contexto de recursos que forman el capital intelectual, se hace indispensable detectar cuáles son los más decisivos a la hora de conseguir ventajas competitivas (Liebowitz, 1999), de entre los cuales, el conocimiento se ha convertido en uno de los recursos más importantes (Boumarafi y Jabnoun, 2008). Por tanto, si este recurso crea valor y genera ventajas competitivas en el sector, aquellas organizaciones que lo detecten y lo creen, serán aquellas que tendrán un mayor éxito empresarial. Si bien se ha investigado este concepto y su repercusión en otras industrias, el sector del fitness ha quedado ajeno a esta realidad, por lo que su estudio aportará innovación y las consecuencias que genere serán novedosas.

3.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los últimos años, hemos vivido un incremento en el interés por el conocimiento, reconociéndolo como uno de los activos más importantes, y encontrándonos a partir de él, en la era del conocimiento (Bahlmann y Huysman, 2008), entendido éste como un recurso estratégico del cual pueden emanar ventajas competitivas para la organización (Drucker, 1993).

Su importancia radica según la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1986; Peteraf, 1993), en su capacidad para ser un recurso estratégico. Aún así, los trabajos que abordan su estudio son escasos (Halawi, Aronson y McCarthy, 2005), si bien las grandes organizaciones parecen estar cada vez más atentas a la mejora de la competitividad que aporta la eficiencia en la gestión de los conocimientos. La actual cultura empresarial trata de utilizar los recursos intangibles, concretamente el conocimiento que va surgiendo a través de las relaciones y el que se adquiere a través de la experiencia, para utilizarlo como fuente de creación de valor. De este modo, el conocimiento y su correcta aplicación, serán los medios por los cuales se pueda crear algo nuevo e innovar (Nonaka y Nishiguchi, 2000; Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000).

También la actual globalización y por lo tanto la interconexión que existe entre las organizaciones, resulta del intercambio de información, o lo que podríamos considerar como intercambio de conocimientos. De esta forma el éxito ya no está sujeto a activos tangibles ni financieros, sino en la efectividad del capital intelectual (Seubert, Balaji y Makhija, 2001) que provoca no una transformación de productos a bienes, sino de ideas (Stiglitz, 2003).

Muchos autores han conceptualizado el término conocimiento (tabla 3.5), siendo para Hitt, Ireland y Hoskisson (2001) un recurso específico como los activos intangibles, que permiten crear valor en las empresas. A su vez Spender (1996) indica que el conocimiento de una organización así como su creación, son fundamentales para adquirir ventaja competitiva. Por otro lado Lev (2001) considera al conocimiento como un activo financiero, al igual que Pedraja – Rejas, Rodríguez – Ponce y Rodríguez – Ponce (2006) que lo definen como “*todo lo tácito y explícito que los individuos de una organización saben respecto de productos, sistemas y procesos*”, existiendo un amplio reconocimiento de que el conocimiento se divide en explícito y tácito.

El “**conocimiento explícito**” es el que queda recogido en manuales, bases de datos, patentes, procesos y sistemas de información, y “**conocimiento tácito**”, es aquel que se encuentra dentro de la cultura y de las rutinas organizativas (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995). Si bien, como

indica Inkpen (1996), incluso cuando se trata de conocimiento explícito, a menudo suele haber una fuerte dimensión tácita asociada con el, cómo usar o implementar dicho conocimiento explícito, al igual que también es necesario destacar la diferencia que existe entre el conocimiento tácito y el explícito, no sólo en lo que se refiere a la transferibilidad, sino en cuanto a los mecanismos para transferir conocimiento entre individuos, en el espacio y en el tiempo. De hecho, a veces puede resultar costoso o difícil transferir determinados activos de conocimiento debido a su fuerte dimensión tácita, ya que se encuentran muy incrustados en rutinas o habilidades organizativas (Nonaka y Toyama, 2002).

Recientemente, autores como McGee y Thomas (2007) categorizan este concepto como conocimiento específico, conocimiento organizacional y conocimiento web. El primero de ellos, se refiere al acceso y producción de conocimientos por medio de la difusión, las conexiones entre los elementos de los conocimientos y la renovación del mismo. El organizacional se referiría al proceso por el cual los conocimientos adquiridos se transforman y se realizan actividades dinámicas de la organización. Finalmente, encontramos el conocimiento web, el cual representa el camino por el cual el conocimiento específico y el conocimiento organizacional son capturados para la creación de valor dentro de la empresa. Estas categorías que nos orientan sobre cómo tratar el conocimiento están muy en boga en la actualidad empleándose términos como (Alavi y Leidner, 2001; Zack, 1999):

- "*Know about*". Es el conocimiento declarativo, refiriéndose al saber sobre dónde.

- "*Know how*". Es el conocimiento procedimental. Se refiere al saber cómo hacer.

- "*Know why*". Denominado también como conocimiento causal y se refiere al saber por qué.

Tabla 3.5. Conceptualizaciones de conocimiento (Mih, 2010).

AUTORES	DEFINICIÓN
Quinn (1993)	Compuesto por elemento cognitivo (cómo hacer algo), habilidades (cómo hacer algo bien) y actitud (el deseo de hacer algo bien).
Nonaka y Takeuchi (1995)	Una creencia cierta y justificada.
Grant (1996)	Factor clave o recurso estratégico en la creación de valor de la empresa, lo que lleva a la misma a la necesidad de identificar cuál es su conocimiento disponible, y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo.
Grant (1997)	Recurso que más valor añadido y estratégico incorpora al proceso productivo.
Davenport y Prusak (1998)	El conocimiento es el resultado de una mezcla de experiencia, valores, información y “ <i>saber hacer</i> ” que constituyen el marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y que es útil para la acción.
Bueno (1999)	Conjunto de experiencias, valores, información, percepciones e ideas que crean una estructura mental para poder evaluar e incorporar nuevas experiencia, información e ideas. El conocimiento debe permitir, al que lo posee, comparar, sacar consecuencias, conectar, conversar y llevarle a un proceso de creación mental. Una combinación de idea, aprendizaje y modelo mental.
Bueno (2000)	Recurso (intangibles individual u organizativo) y capacidad: los individuos pueden combinar sus conocimientos para crear capacidades básicas distintivas.
Moreno – Luzón et al. (2001)	Aquella información que ha sido contextualizada e interpretada de forma subjetiva, asimilada o aprendida por un individuo, grupo u organización.
Hargadon y Fanelli (2002)	Conocimiento como fenómeno empírico que reside en la acción, llegando a ser organizativo en la adquisición, difusión y replicación de esas acciones por toda la organización. Y también conocimiento como fenómeno latente, representando el potencial de construir acciones organizativas poderosas.
Sanguine (2003)	En el sentido más amplio, atributo general que tienen los seres vivos de regir activamente el mundo circundante, en la medida de su organización biológica y en el sentido de su supervivencia.
Lewis (2007)	Es una guía de acción: conocer es hacer. Comprensión o creencia de lo que es cierto o es un hecho.
Information Society Commission (2008)	Factor de producción y un mecanismo de desarrollo económico y social.
Arbnor y Bjerke (2009)	Es el resultado de una cuidadosa planificación, a través de la decodificación de la información, y desde la simple aritmética hasta la experimentación y más.

- “*Know when*”. Se refiere al saber cuándo, donde el conocimiento es llamado condicional.

- “*Know with*”. Denominado conocimiento relacional y se refiere al saber con qué.

La importancia de estos conocimientos radica no sólo en que la organización disponga de ellos, sino cómo gestionar estas ideas, o en definitiva, cómo gestionar los conocimientos. Para la creación de valor con este recurso Vilanova y Mayo (2007) nos hablan de la observación, interpretación y entendimiento de la organización, así como de la importancia de que “*lo que se gestiona no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que lo hace posible*”. Parece ser, por tanto, que introducir tecnología y aumentar la comunicación a través de los intangibles se consideran impulsores para la creación de valor (Coca y Chaminade, 2006). Pero una sociedad de conocimiento no sólo se abastece de tecnología o de la información de la comunicación, sino que factores como la *economía*, el *entorno* y las particularidades del ámbito *social*, se consideran como determinantes en esta creación de ideas (Spangenberg, Mesicek, Metzner y Luks, 2002). Por ello, un reto importante para las organizaciones, es convertir el conocimiento de recurso pasivo a un activo valioso que permita crear valor y generar beneficios (Viedma, 2003). De esta forma surge la gestión del conocimiento, proponiendo diversas estrategias, técnicas y procesos para potenciar la dirección del mismo (Davenport y Prusak, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1999; Wiig, 1993). Esta conversión no sólo es interesante para el ámbito privado ya que según Macpherson (2008) hay numerosas organizaciones tanto públicas como privadas que están utilizando el conocimiento como materia prima para procesarlo a través de las tecnologías de la comunicación para entregar valor basado en el conocimiento de los productos y servicios, o para lograr diversos beneficios sobre la inversión realizada.

Parece ser que el estudio de este recurso conllevaría beneficios en ambos ámbitos; Sin embargo, para que una organización consiga los beneficios de una correcta gestión del conocimiento, se debe alinear con su

planificación estratégica, esto es, mantener la capacidad de crear vínculos más estrechos y una mejor comprensión entre la gestión del conocimiento y el negocio. En este sentido, varios investigadores identificaron que tener una estrategia de gestión es fundamental para desarrollar iniciativas exitosas de gestión del conocimiento (Akhavan, Jafari, y Fathian, 2006). Por esto los directivos deben tener claros los objetivos y las metas que pretenden alcanzar con ella y su estrategia de gestión deberá ser acorde con el lenguaje del negocio. Esta importancia de alineación entre la gestión global de la organización y la gestión del conocimiento radica en que la supervivencia de la organización está por tanto, determinada por la gestión del conocimiento (Halawi et al., 2005).

Por esta razón, la gestión del conocimiento trata de una estrategia consciente, en la que las personas comparten información y se ponen en acción, y mejorando consecuentemente el rendimiento de la organización (Van Ewyk, 2000). Aún así, no existe un acuerdo generalizado sobre lo que realmente es la gestión del conocimiento (Haggie y Kingston, 2003), y menos aún, no se tiene una definición única por sus múltiples interpretaciones (Choi, 2000).

Concretamente, entre ellas, Martínez (1998) cree que la gestión del conocimiento anima a los sujetos a expresar sus conocimientos mediante la creación de entornos y sistemas para capturar, organizar y compartir conocimiento. Por otro lado para Seemann, DeLong, Stucky y Guthrie (1999), la gestión del conocimiento es un diseño de procesos, herramientas, estructuras, con la intención de mejorar, renovar y aumentar el conocimiento en los elementos estructurales, humanos o sociales. También encontramos conceptualizaciones como la de Silver (2000), quien la define como la disciplina que depende de la integración de los procesos y estrategias empresariales, la cultura organizacional, la colaboración, el aprendizaje, la tecnología y la experiencia, y para Chuang (2004) es la habilidad de una organización para movilizar y desarrollar los recursos basados en la gestión del conocimiento en combinación con otros recursos y capacidades. También Davenport, Prusak y Strong (2008) lo definen como el esfuerzo conjunto para mejorar como el

conocimiento es creado, entregado y utilizado, y para Ngah, Hoo e Ibrahim (2009) es la capacidad fundamental para mejorar la ventaja competitiva. Por otro lado Lindblom y Tikkanen (2010) argumentan que es el proceso deliberado que busca la obtención de conocimiento de las personas así como compartir el mismo de tal forma que mejore la competitividad organizacional. Finalmente, Darroch (2003), una de las investigadoras más reconocida de la materia, define la gestión del conocimiento como los **procesos que crean o localizan conocimiento y dirigen la disseminación y la utilización del conocimiento dentro y entre organizaciones**, cuya definición creemos que podría ajustarse a la recientemente conceptualizada por Martelo, Barroso y Cepeda (2011a). Estos autores resumen los procesos de gestión del conocimiento como **“aquella serie de actividades de la empresa centradas en los procesos de creación, transferencia, aplicación y almacenamiento / recuperación de conocimiento”**.

En base a las definiciones descritas, queda patente que la gestión del conocimiento es la organización de los activos intelectuales que permitiría obtener la mayor rentabilidad y, por tanto, ventajas competitivas para la empresa (Halawi et al., 2005). Sin embargo, como se indicó con anterioridad, los recursos por sí solos no confieren valor, requieren de una gestión adecuada de cara a su identificación, desarrollo y despliegue de los mismos.

3.3.1 LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Sin duda el conocimiento supone una fuente de ventaja competitiva, aunque para la correcta gestión del mismo, el entendimiento y el desarrollo de la infraestructura (personas, procesos y tecnología) se hacen indispensables para adquirir, gestionar y transferir los conocimientos tácitos y explícitos de la organización (Halawi et al., 2005). Estos autores establecen que la infraestructura de la gestión del conocimiento está compuesta por: la cultura corporativa; el liderazgo; la infraestructura tecnológica informativa; la práctica de comunidad y el conocimiento común; y la calidad del conocimiento definida por seis constructos: *barreras de implementación, análisis DAFO, identificación*

de amenazas y oportunidades, estrategia de gestión del conocimiento, innovación y aprendizaje. Entre ellas, Boumarafi y Jabnoun (2008), definen las dimensiones más utilizadas en la gestión del conocimiento la cultura organizacional y la infraestructura técnica, por lo que a priori son las que deben tenerse en cuenta como de más importancia.

Estos aspectos podrían englobarse en dos grandes factores. Por un lado la cultura organizacional y, por otro la infraestructura. Bajo este último término autores como Gold, Malhotra y Segars (2001) engloban otros como la tecnología (tecnologías de la información y la comunicación, destacando las bases de datos, internet, intranets, plataformas para compartir conocimiento o los sistemas de procesamiento de datos, etc.) que mejoran el almacenamiento y la creación de nuevo conocimiento aumentando la rapidez en la transmisión del conocimiento, la estructura (que alude a la continua comunicación de todos los integrantes) y que englobaría a su vez a la cultura dedicada al intercambio de información sin la cual no sería posible optimizar los procesos de creación de conocimiento. Por último encontramos los recursos humanos, las personas que deberán optimizar estos recursos, teniendo en cuenta que es el recurso en el que la organización deberá invertir más tiempo ya que el conocimiento reside en ellas.

Considerados los aspectos indispensables para una gestión del conocimiento, no tendría sentido hablar de gestión del conocimiento si no existen unos procesos, entendidos según Darroch y McNaughton (2003) como una cadena de capacidades que dieran lugar a una correcta gestión de este recurso intangible. Por esta razón, podemos establecer cierto consenso en los diferentes procesos que forman la gestión del conocimiento partiendo de la revisión realizada por Ruiz (2006). En ellos existe en la mayoría de los casos un proceso de adquisición de conocimiento, de transferencia y de aplicación (tabla 3.6), apreciándose actividades básicas comunes como son el proceso de creación de conocimiento, el proceso de almacenamiento de conocimiento y el proceso de transferencia de conocimiento (Capote, Llantén, Pardo y Collazos, 2009) que permitirán desarrollar capacidades difíciles de imitar por sus rivales, y que aumentarán el éxito de la organización.

Para facilitar el entendimiento de estos procesos, Handzic, Lagumdzija y Celjo (2008) realizan una compilación de los modelos que existen de gestión del conocimiento en cinco grupos:

- En primer lugar, hay un grupo que están orientados a los conocimientos procedentes del capital intelectual. Estos modelos crean valor a partir de maximizar las relaciones entre diferentes tipos de organizaciones de capital intelectual. Es en este caso donde aparecen los tipos de conocimiento explícito, tácito, “*how*” o “*what*”.

Tabla 3.6. Procesos de gestión del conocimiento (Ruiz, 2006).

ESTUDIOS	PROCESOS
Kogut y Zander (1992, 1996) Von Krogh, Nonaka y Abe (2001)	Creación y transferencia.
Davenport y Prusak (1998) Grover y Davenport (2001)	Generación, codificación y transferencia.
Alavi y Leidner (2001)	Creación, almacenamiento, transferencia y aplicación.
Gold et al. (2001)	Adquisición, conversión, aplicación y protección.
Darroch (2003) Darroch y McNaughton (2003)	Adquisición, disseminación y respuesta.
Lee, Lee y Kang (2005)	Creación, acumulación, compartir, utilización e internalización.

- En segundo lugar, encontramos los modelos en los que la organización del capital intelectual es el resultado del proceso dinámico del conocimiento. En este caso es cuando hablamos de “*socialización*”, “*combinación*”, “*externalización*” e “*internalización*”. En estos modelos se produce la transformación del conocimiento tácito en explícito y viceversa.

- En tercer lugar, aparecen los modelos en los que se potencia la creación de conocimiento a través de espacios físicos que facilitan el intercambio de la información.

- En cuarto lugar, aparecen los modelos que ponen en duda la creencia generalizada de que las herramientas y métodos para la creación y el

aprovechamiento de los conocimientos, son “*universalmente*” los apropiados. En estos modelos es fundamental la tarea y el entorno en los que el conocimiento está siendo utilizado.

- Finalmente, encontramos modelos que aseguran la evolutiva naturaleza de la gestión del conocimiento, encontrando por ejemplo el modelo de Von Krogh et al. (2000), que a través de su localización y captura, y por hacer uso de lo que está disponible, se crea e innova en conocimientos.

A su vez, de entre los modelos de creación de conocimiento, uno de los más referenciados en la literatura es el propuesto por Kogut y Zander (1992), que afirman que lo principal en una empresa es crear conocimiento para poder convertirlo en nuevos productos. El proceso consta de tres estadios o fases:

- Creación de conocimiento; aquí se establece la exploración, combinación y el descubrimiento mediante el saber hacer. Se crea conocimiento dentro de la empresa gracias a las redes que se establecen dentro y fuera de ella.

- Compartimiento del conocimiento; se produce dentro de la empresa, y es cuando se comparte información, llegando a incrementarse el stock de conocimientos, y por lo tanto siendo más valioso.

- Aplicación de conocimiento; es la parte más compleja, ya que el paso del conocimiento a la creación de productos valiosos, es difícil.

No obstante, aunque el modelo de Kogut y Zander (1992) ha tenido mucha transcendencia en la gestión del conocimiento, el **modelo SECI** (***socialización, externalización, combinación e internalización***) de Nonaka y Takeuchi (1995) ha sido el más reconocido y en el que se han basado otros, donde para crear conocimiento se debe saber de dónde viene el conocimiento, y posteriormente cómo se crea.

Para ello en primer lugar se debe conocer dónde se puede encontrar el conocimiento, existiendo unas fuentes internas y externas (Kogut y Zander, 1992). Dentro de las externas podríamos citar la incorporación de nuevo

personal o las redes sociales, y como fuentes internas, los cambios producidos dentro de la organización. Igualmente Nonaka, Toyama y Nagata (2000), categorizan el conocimiento base, estructural y dinámico, como parte de una capacidad organizacional para la creación de conocimiento. Por otro lado, Handzic et al. (2008), comentan que las mayores fuentes de conocimiento son según su estudio, los sistemas y procedimientos (57%), los empleados (24%), y las relaciones externas (19%), siendo las fuentes según Levin, Cross y Abrams (2002), la similitud demográfica (sexo y edad), la similitud organizacional (posición jerárquica), el capital social (relaciones entre individuos) y la receptividad y credibilidad. También hay que tener en cuenta que las fuentes de conocimiento no se producen a través de intercambio de estos de una manera aislada, sino que Connell y Voola (2007) afirman que se tienen que dar unas condiciones para dicho cambio de información. Por esta razón, compartir, aplicar y gestionar el conocimiento, se considera que puede crear ventajas competitivas, en donde según Pedraja – Rejas et al. (2006) es importante que el almacenaje y la transmisión del conocimiento se realice a un bajo coste.

Concretamente, el modelo SECI denominado a su vez como modelo de la espiral de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) es como se ha comentado, una de las incorporaciones en la literatura de la gestión del conocimiento más importantes (Donate y Guadamillas, 2008). Crear conocimiento se convierte en una tarea de toda la organización, no llevada a cabo por un departamento específico, sino que es un comportamiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Este proceso de **creación de conocimiento se produce por la conversión de conocimientos tácitos a conocimientos explícitos**. En este sentido, hay que tener en cuenta que para crear conocimiento, se necesita la existencia de una base de conocimiento tácito por parte de los individuos, que será movilizado y ampliado para crear conocimiento organizacional. Por ello, cuando se convierta el conocimiento individual en conocimiento grupal, se habrá conseguido crear conocimiento organizacional (figura 3.4).

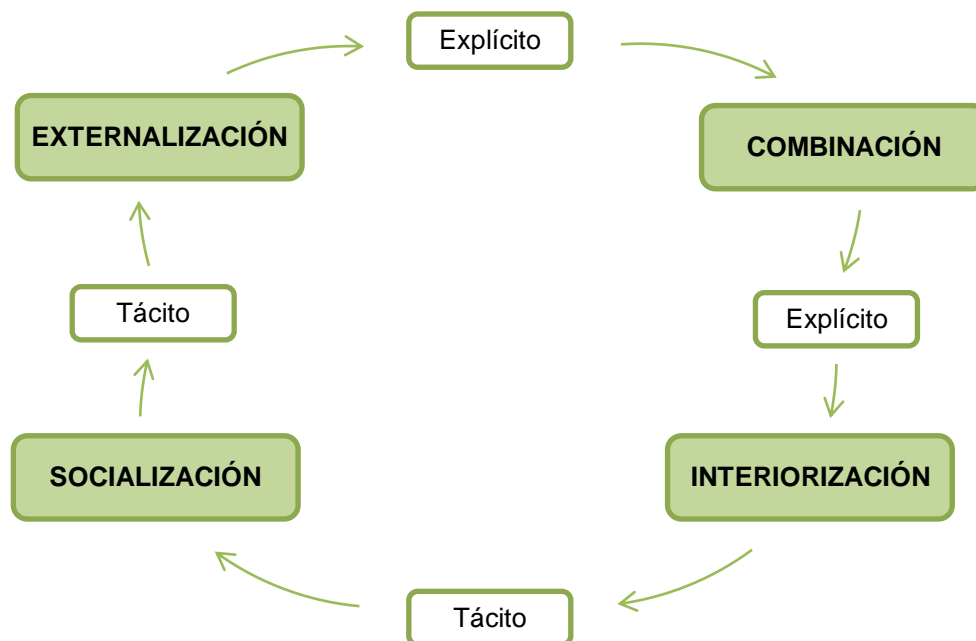


Figura 3.4. Proceso de creación del conocimiento.

La socialización se refiere al compartimiento de experiencias, generando pues conocimiento tácito sin necesidad de emplear el lenguaje, puesto que la clave para adquirir conocimiento tácito es la experiencia. Para la consecución de los mismos se realiza por un lado la captación de conocimiento a través de las relaciones con agentes externos, tales como clientes y proveedores, internos (individuos de la organización), y por otro lado la diseminación del conocimiento transmitiéndose el conocimiento personal a otros individuos (Nonaka y Konno (1998)).

En relación a la externalización, se produce un proceso de articulación del conocimiento tácito a conocimiento explícito, el cual puede ocurrir a nivel individual, grupal, organizativo o inter-organizativo. Este proceso es clave para convertir el conocimiento en explícito sintetizándose en conceptos, hipótesis o modelos teóricos.

La combinación consiste en integrar diferentes partes de conocimiento explícito mediante el intercambio de información, pudiendo generar nuevas

formas de conocimiento articulado. En este sentido, se captura e integra el nuevo conocimiento a través de la recopilación, reflexión y síntesis. En este punto es importante tener en cuenta que puede diseminarse a través de presentaciones, reuniones o correos electrónicos, procesándose finalmente en informes, datos de mercado o en documentos.

En último lugar la *internalización* consiste en transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, comenzándose de nuevo a crear conocimiento. En este sentido, a partir de las experiencias vividas y después de una abstracción mental (Salazar y Zarandona, 2007), los individuos adquieren nuevo conocimiento tácito, que se tendría que volver a convertir de nuevo en explícito para poder crear valor. De esta forma los individuos de la organización usarán este proceso para ampliar y extender su propio conocimiento tácito iniciando de nuevo el ciclo de creación de conocimiento (Nonaka, 1991).

Como resultado de este proceso la empresa debe crear unos hábitos organizativos, para que no se pierda ningún conocimiento y pueda así, crear nuevos conocimientos tácitos y explícitos, consiguiendo un almacenamiento de los mismos que le generen valor. A su vez, estos subprocesos interaccionan creando lo que hemos denominado anteriormente una espiral de conocimiento (figura 3.5).

En consecuencia de esta espiral, el modelo SECI ayuda en el aprendizaje de la organización a través de la socialización aumentando la comprensión entre los empleados. También la externalización facilita a los empleados a expresar sus ideas que son necesarias para la innovación de nuevos productos, donde a través de la combinación se mejorará la capacidad de la organización para innovar productos y servicios o mejorar los existentes reduciendo los costes. Con la internalización el conocimiento se convierte en memoria, actualizándose y convirtiéndose en procedimientos (Nonaka, Toyama y Konno, 2000b). Así el modelo SECI transforma el conocimiento en valor para el negocio, en resultados de innovación de productos o en la mejora de procesos (Lee y Choi, 2003; Yong – Hui, Jing – Wen y Ming – Tien, 2009),

creando nuevos conocimientos y desarrollando productos a un coste menor y con una mayor rapidez (Droge, Claycomb y Germain, 2003).

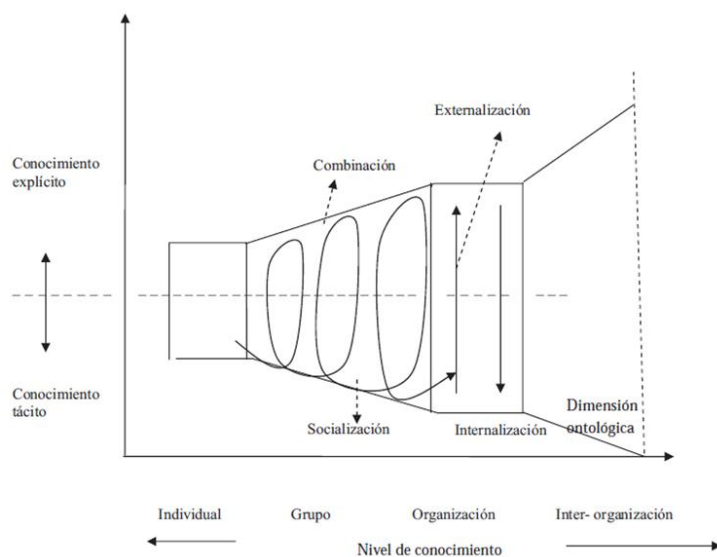


Figura 3.5. Espiral de creación de conocimiento organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995: 73).

Si bien este proceso se realiza así, para que el proceso anterior pueda llevarse a cabo es necesaria la presencia de un contexto espacio – tiempo específico (que puede ser físico, mental o virtual) al que los autores han denominado “*ba*” y que favorece la interacción entre los individuos (Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998). Se pueden definir diferentes tipos de *ba* correspondientes a cada uno de los cuatro modos de creación de conocimiento: un *ba* de origen (implica socialización -lugar común donde las personas comparten experiencias-), *ba* de interacción (implica exteriorización – lugar donde se convierte el conocimiento tácito en explícito a través del proceso de diálogo y colaboración-), *ba* virtual (implica interacción –lugar virtual que se corresponde con la combinación) y finalmente el *ba* de ejercicio (implica internalización –lugar para el aprendizaje activo y continuo).

Se ha definido un cuerpo teórico importante con objeto de enmarcar la gestión del conocimiento y su importancia dentro de las organizaciones, sin embargo, aunque existen trabajos que relacionan positivamente la gestión del conocimiento y el rendimiento organizacional (tabla 3.7), sus resultados no están claros y menos aún existen investigaciones que pongan de manifiesto estas relaciones en empresas pertenecientes a los centros de fitness. En cualquier caso, y teniendo claro que las organizaciones que utilizan mejor el proceso de creación de conocimiento pueden desarrollar mejor valor para el cliente (Hunt y Morgan, 1997; Lee y Choi, 2003), también hay que tener en cuenta que aquellas que utilizan capacidades organizativas para actividades en las que se facilita la creación y el intercambio de conocimientos, que posteriormente se transformen en productos y servicios nuevos, también consiguen clientes más fieles y satisfechos, y con mayores niveles de rendimiento (Li-Yueh, 2004) obteniendo la organización mayores beneficios (Rahman, 2004).

Al hilo de lo comentado, también Al-Athari y Zairi (2001) encontraron que la gestión del conocimiento mejoró la satisfacción del cliente, incrementando los beneficios de la organización, y Al-Busaidi y Olfman (2005) relacionaron positivamente el efecto de la cultura del conocimiento, infraestructura organizacional, infraestructura técnica, apoyo en la gestión, claridad de visión, política de recompensas, y la eficiencia organizacional, con la satisfacción del cliente, y la mejora de la calidad.

Del mismo modo, Mu – Yen y An – Pin (2005) argumentan que una correcta y eficaz gestión del conocimiento mejora el desarrollo de los empleados, decrece el tiempo del ciclo productivo, mejora las estrategias, disminuye los costes de la calidad, incrementa las operaciones, mejora la productividad empresarial, aumenta la cuota de mercado, etc., donde a partir de los conocimientos tecnológicos adquiridos en la creación del mismo, repercutirán en mayores niveles de resultados económicos, abriendo nuevos nichos de mercado, liderando cambios en los negocios, creando nuevos negocios, u optimizando la producción o la calidad del producto ofertado (Grant, 2002; Hill y Jones, 1996).

Tabla 3.7. Estudios que relacionan la gestión del conocimiento y el rendimiento de la organización (Zack, McKeen y Singh, 2009).

FUENTE	METODOLOGÍA	SECTOR
Choi y Lee (2003)	Encuesta	Servicios
Chuang (2004)	Encuesta	Manufacturero
Clarke y Turner (2004)	Estudio de caso	Biología
Darroch y McNaughton (2003)	Encuesta	Agricultura, minería, manufacturero, electricidad, construcción, transporte y almacenamiento
Francisco y Guadamillas (2002)	Estudio de caso	Automoción
Gloet y Terziovski (2004)	Encuesta	Manufacturero
Gold et al. (2001)	Encuesta	Manufacturero y finanzas
Gupta y Govindraján (2000)	Estudio de caso	Siderúrgico
Kalling (2003)	Estudio de caso	Manufacturero
Lee y Choi (2003)	Encuesta	Manufacturero, servicios y financiero
Liu, Chen y Tsai (2004)	Encuesta	Manufacturero de alta tecnología
Massey, Montoya – Weiss y O’Driscoll (2002)	Estudio de caso	Tecnología
McAdam (2000)	Encuesta	Diferentes sectores
Sabeherwal y Becerra – Fernández (2003)	Encuesta	Aeronáutico
Salazar, Hackney y Howells (2003)	Estudio de caso	Biología y farmacéutica
Schulz y Jobe (2001)	Encuesta	Empresas subsidiarias
Sher y Lee (2004)	Encuesta	Manufacturero, servicios y financiero
Tsai y Shih (2004)	Encuesta	Manufacturero y servicios
Turner y Bettis (2002)	Experimental	-

Independientemente de los posibles indicios que apuntan hacia una relación directa entre ambos términos (gestión del conocimiento y rendimiento – beneficios en la organización), de lo que no hay duda es que si la creación de conocimiento no se realiza de una forma eficaz, se pueden producir consecuencias negativas sobre el desempeño (Sengupta y Abdel – Hamid, 1993; Sengupta y Te – eni, 1993).

Por esta razón, hay empresas que sobreviven con el desarrollo continuo de nuevos conocimientos basados en ideas creativas, experiencias cotidianas,

o el trabajo en I+D de los departamentos (Kun, Sangjae y Won, 2005), donde si el flujo de este conocimiento es rápido, entonces se acumula, se comparte, se utiliza e interioriza rápidamente, y por lo tanto aumenta el rendimiento de la gestión. Así, Kun, Sangjae y Won (2005), comprobaron como al incrementar los procesos en la creación de conocimiento, también aumentaba el rendimiento de la organización (evaluado a través de tres índices financieros: precio de las acciones, ratio de las ganancias según el precio y gastos en I+D). Por su parte, Donate y Guadamillas (2008) utilizaron como medidas de rendimiento la rentabilidad financiera, la rentabilidad de las ventas y el crecimiento de las ventas de la empresa, las cuales resultaron no ser significativas con respecto a la creación de conocimiento. En este sentido puede ser que los beneficios que se pueden obtener de adquirir conocimiento dependan de la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990), donde su asimilación y utilización dependerá de la eficacia de los mecanismos utilizados para su integración en la base tecnológica de la empresa (Zahra y Nielsen, 2002). Del mismo modo Pérez, Montes y Vázquez (2004) avisan que los resultados organizacionales pueden verse afectados cuando no existan unos objetivos claros, una falta de planificación, o por la falta de una cultura adecuada, dando lugar a que la gestión del conocimiento no repercuta positivamente en unos beneficios organizacionales. Por esta razón, el estudio de estos procesos en centros de fitness, supone un avance del conocimiento sobre la realidad del sector, que a priori aparece desligado de este tipo de gestión. Es por ello que se necesita profundizar en capacidades más simples que dan lugar a la creación de conocimiento, y a partir de ellas valorar si la gestión que se realiza se produce de una manera óptima.

3.3.2. CAPACIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tal y como hemos revisado, el conocimiento se convierte en el recurso estratégico más decisorio para crear ventaja competitiva en el ámbito empresarial actual. Gestionarlo de una forma correcta se hace indispensable

para optimizar sus resultados, y para poder crear y poner en práctica dicho recurso. En este sentido, para crear conocimiento, la literatura marca una serie de capacidades que condicionan y ayudan a crear este recurso. Nos referimos al **aprendizaje organizacional**, la **cultura organizacional** y la **gestión de los recursos humanos**.

El primer aspecto hace referencia a los procesos por los cuales los individuos y la organización aprenden, convirtiéndose en conocimiento nuevo para estos, y por lo tanto en nuevos recursos de la organización. Así pues, si no existe esta capacidad, la organización no avanzará, estancándose en los conocimientos que ya posee, y quedándose obsoleta en el complicado y competitivo mercado actual. La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias de la organización a través de los cuales las empresas avanzan, haciéndose necesarias unas relaciones confortables para que la organización opere de forma correcta y con unidad por parte de todos sus integrantes. Su relación con la gestión del conocimiento radica en que si los individuos no tienen unos valores conjuntos y no creen en un mismo objetivo, el conocimiento se dispersará y no se podrá crear nuevo conocimiento, produciéndose igualmente un estancamiento de la organización. De la misma forma, como sucede en cualquier relación humana, si no existen buenas conexiones entre los integrantes de la organización, tampoco se podrá comunicar conocimiento y por lo tanto tampoco se podrá gestionar el mismo, repercutiendo negativamente en los resultados de la organización. De esta base parte la tercera capacidad (gestión de los recursos humanos), cuya relación con la gestión del conocimiento está todavía en el origen de su investigación, refiriéndose a los procesos por los que la organización pretende animar y desarrollar a sus empleados, propiciando ambientes de continua comunicación. Su relación con la gestión del conocimiento podría ser obvia, ya que si las personas no están motivadas y cuidadas por la organización, tampoco estarían preparados para comunicar y en definitiva crear conocimiento.

Con base a lo comentado, a continuación se detallan y estudian específicamente las capacidades enumeradas, su relación con la gestión del

conocimiento, y en definitiva, los resultados que conllevan su práctica en la organización.

3.3.2.1 La capacidad de aprendizaje organizacional

Uno de los temas que han recibido más atención en la literatura de la administración de empresas ha sido el aprendizaje organizacional (Goh y Ryan, 2002). La investigación acerca de esta capacidad lleva estudiándose unos treinta años con un incremento exponencial (Bontis, Crossan y Hulland, 2002) aunque son necesarios nuevos estudios sobre aprendizaje organizacional, ya que según afirman Chaston, Badger y Sadler – Smith (2000), Rowden (2002) y Yang (2003), fundamentalmente las investigaciones se han realizado en grandes empresas. En este sentido, nuestra investigación va en paralelo con esta necesidad, ya que los centros de fitness son considerados en la mayoría de los casos PYMEs.

Con frecuencia en la literatura encontramos términos como el de “*learning organization*”, referido a las características específicas de una organización ideal; sin embargo, este concepto difiere ligeramente de lo que entendemos por aprendizaje organizacional (“*organizational learning*”) que se refiere a los procesos por los que una organización aprende conllevando actividades relacionadas con los cambios en la organización (Preskill y Torres, 1999). También encontramos una diferencia más en cuanto al término “*learning organization*”, ya que es definido como una organización que facilita el aprendizaje de todos sus individuos y continuamente se transforma (Pedler, Burgoyne y Boydell, 1997), conceptualizado por Senge (1990), como una organización que adopta estrategias específicas, mecanismos, y prácticas que alientan a sus miembros a aprender de forma continua para que puedan adaptarse a un entorno empresarial cambiante. Sin embargo, el aprendizaje organizacional depende de las metas de la organización, de una cultura de intercambio y la conexión entre los diferentes sistemas de la organización, de la estructura y de una cultura para lograr los resultados del aprendizaje (Yu, Yang, Ya – Hui, McLean y Kuo, 2010).

En lo que concierne a la definición de aprendizaje organizacional, numerosos autores han conceptualizado esta capacidad (tabla 3.8 y tabla 3.9), de entre las cuales creemos que son más significativas las aportadas por Argyris y Schon (1978) y Spender (2008), por haberse referenciado en otros muchos trabajos. Así, en el primer caso el aprendizaje organizacional se centró en los individuos de la organización definiéndolo como el proceso de detección de errores y anomalías por los miembros de la empresa, a través de acciones de remodelación y modificación de la organización; y en el segundo caso lo resume como el estudio de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones. En este sentido, creemos que la segunda definición se puede ajustar más a la actualidad ya que en estos momentos, el aprendizaje puede depender de más aspectos debido a la globalización de las empresas en general.

Se evidencia pues, que existen numerosas conceptualizaciones de la capacidad de aprendizaje organizacional, de entre lo que podríamos destacar, que su objetivo es la continua regeneración de conocimiento, y por lo tanto, que esté creando conocimientos. Por tanto, este flujo de conocimientos debe transcurrir por todos los niveles de la organización, donde Crossan, Lane y White (1999) afirma que este proceso dinámico ocurre por tres niveles de la organización: individual, grupal y organizacional. A su vez, Bontis et al. (2002) añaden que en el proceso son fundamentales cuatro premisas.

Tabla 3.8. Conceptualizaciones de aprendizaje organizacional (1).

AUTORES	CONCEPTUALIZACIÓN DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Daft y Weick (1984)	Es el conocimiento acerca de la relación entre la acción de la organización y su entorno.
Fiol y Lyles (1985)	Las acciones que exploran o desarrollan las habilidades y conocimientos, con el fin de mejorar la competitividad de la organización, mejorando el rendimiento de esta. Significa el proceso de mejora de las acciones mediante el conocimiento y el entendimiento.
Prahalad y Hamel (1990)	Esencial para promocionar la empresa hacia la competitividad del mercado.
Huber (1991)	Es una entidad que aprende si a través de su procesamiento de la información, la gama de comportamientos potenciales se transforma.
Lee, Courtney y O’Keeffe (1992)	Es como un proceso cíclico en el que las acciones de los individuos llevan a las interacciones de la organización con el entorno. Las respuestas del entorno son interpretadas por los individuos que aprenden mediante la actualización de sus creencias acerca de la relación causa – efecto.
Meyer – Dohm (1992)	Es el continuo control y la transformación de la experiencia al conocimiento compartido que la organización accede y usa para alcanzar su objetivo.
Garvin (1993)	Es una organización especializada en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y para modificar su comportamiento se refleja en los nuevos conocimientos.
Kim (1993)	Se define como el aumento de la capacidad de la organización para tomar una acción eficaz.
Levinthal y March (1993)	El aprendizaje organizacional hace frente al problema de equilibrar la competencia y los objetivos de desarrollar nuevo conocimiento y la explotación de las competencias actuales en las tendencias dinámicas que enfatizan en otros.
Ulrich, Jick y Von Glinow (1993)	Es la construcción y difusión del aprendizaje
Day (1994a)	Se compone de mente abierta en investigación, las interpretaciones de la información y el acceso de la memoria.
Crossan, Lane, White y Djurfeldt (1995)	El aprendizaje es el proceso de cambio en cognición y comportamiento, y no es necesario que estos cambios repercutan en el rendimiento.
Slater y Narver (1995)	Es el desarrollo de nuevos conocimientos o las ideas que tienen el potencial de influir en el comportamiento.
Cavaleri y Fearon (1996)	Es la creación intencional de significados compartidos derivados de las experiencias comunes de las personas.
DiBella, Nevis y Gould (1996)	Capacidad de desarrollo de aprendizaje organizacional

Tabla 3.9. Conceptualizaciones de aprendizaje organizacional (2).

AUTORES	CONCEPTUALIZACIÓN DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Moingeon y Edmondson (1996)	Es un tipo específico de capacidad organizativa.
Schwandt y Marquardt (2000)	Representa una compleja relación entre las personas, sus acciones, los símbolos, y los procesos dentro de la organización.
Antal, Dierkes, Child y Nonaka (2001)	Son los procesos de adaptación interna de la organización, provocada por algún tipo de malestar en la relación entre la organización y el entorno.
Jerez – Gómez, Céspedes – Lorente y Valle – Cabrera (2005)	Habilidad de la organización para crear, adquirir transferir e integrar el conocimiento, y modificar su comportamiento para adaptarse al nuevo conocimiento.
Lipshitz, Friedman y Popper (2007)	Es un proceso consciente y crítico de reflexión destinado a producir nuevas percepciones, objetivos y estrategias de comportamiento.

En primer lugar el aprendizaje organizacional implica una atención constante para asimilar nuevos conocimientos y el uso de los ya aprendidos. En segundo lugar, apoyan los niveles individual, grupal y organizacional sugeridos por Crossan et al. (1999). En tercer lugar estos niveles de aprendizaje están unidos por cuatro grandes categorías de procesos sociales y psicológicos (intuición, interpretación, integración e institucionalización), finalizando con la cuarta premisa que afirma que la acción está mediada por la cognición.

Al mismo tiempo, Bontis et al. (2002) establecen que el aprendizaje no sólo se produce a lo largo del tiempo y en todos los niveles, sino que también se crea una relación entre la asimilación de nuevo aprendizaje (*feed – forward*) y el uso de lo que se ha aprendido (*feed – back*), por lo que se reconoce que el aprendizaje de un nivel es un proceso dinámico que se puede considerar como un flujo. Por ello los conceptos creados de *feed – forward* y *feed – back*, ayudan a distinguir entre el aprendizaje dentro de un nivel y el aprendizaje que se produce en todos los niveles.

En este contexto de niveles, el primer paso se produce a nivel individual, en el que intuir es el proceso de desarrollo de nuevos conocimientos. Este

proceso, reconoce el papel del conocimiento tácito (Polanyi, 1967) y la experiencia (Behling y Eckel, 1991), por lo que es importante entender cómo los individuos toman nuevas ideas y comienzan a perfilarlas a través de la interpretación. A continuación a través de la interpretación, los individuos desarrollarán mapas cognitivos (Huff, 1990) con los que directamente operarán. Estos mapas se consideran las acciones de aprendizaje individual que representan el conocimiento individual y las competencias (Bertini y Tomassini, 1996). En este sentido, las competencias individuales pueden ser específicas para un contexto de trabajo pero no transferible a otro contexto.

El conocimiento organizativo pues, tiene su origen a nivel individual (Nonaka y Takeuchi, 1995), donde a medida que los individuos van aprendiendo, incrementan su capital humano, constituyendo potencialmente el conocimiento organizativo de la empresa. En este sentido es necesario interactuar con los sistemas y estructuras de la organización para mejorar dicho conocimiento (Senge, 1990), por lo que según Argyris y Schön (1978) el aprendizaje a nivel individual es necesario pero no suficiente.

Por esta razón, el siguiente paso sería a nivel grupal, donde el aprendizaje consiste en el intercambio de interpretaciones individuales para desarrollar un entendimiento común (Bontis et al., 2002). En este sentido, se usa el término aprendizaje en grupo para representar el proceso, en vez del término utilizado de aprendizaje en equipo (Senge, 1990), ya que en numerosas ocasiones no existe un equipo aunque sí un grupo de individuos que luchan por desarrollar una comprensión compartida. En este proceso, el diálogo es según Isaacs (1993) un aspecto clave, ya que se exploran muchos temas desde diferentes puntos de vista. Así, a través de la conversación continua entre los individuos, se desarrolla el entendimiento y la colectividad (Weick y Roberts, 1993). En síntesis el nivel grupal captura el proceso de integración, incluyendo como elementos: el trabajo en grupo, reuniones productivas con personas adecuadas para solucionar problemas, y donde se fomenta la diversidad y la resolución eficaz de conflictos.

Posteriormente una vez que el aprendizaje ha sido transferido del nivel individual al grupal, éste debe pasar a la organización para que pueda utilizarse en pro de la misma. De este modo, el nivel organizacional ha sido apoyado por numerosos autores que lo han entendido como un gran conjunto de individuos o sistemas (Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991). Crossan et al. (1999) establecen que representa la traducción del entendimiento compartido en nuevos productos, procesos, procedimientos, estructuras y estrategias, convirtiéndose en los elementos que perduran en la organización aunque los individuos o los grupos la abandonen. Por ello este nivel en el aprendizaje organizacional no es simplemente si las personas han aprendido algo nuevo, o si la organización procesa correctamente la información, sino que debe ser aplicado a un contexto estratégico para que resulte en el rendimiento esperado. Así pues, este nivel consiste en la salida de los aspectos individuales y grupales, en forma de aspectos de la organización, como los sistemas, estructuras, procedimientos o la estrategia.

Al mismo tiempo, estos tres niveles se optimizan con la inclusión del *Feed – forward* y con el *Feed – back* de aprendizaje. En el primer caso estaríamos ante los flujos de alimentación continua entre los dos primeros niveles de la organización hasta que se inserta el aprendizaje en forma de sistema o estrategia, y en el segundo caso, ante los flujos de aprendizaje que están institucionalizados en la organización y afectan a los individuos o los grupos. En consecuencia se podría decir tal y como apuntan Jiao, Wei y Cui (2010), que el aprendizaje es una interacción entre las fuentes de aprendizaje y los flujos de aprendizaje.

No obstante, para que el desarrollo del aprendizaje organizacional sea efectivo según los niveles propuestos por Bontis et al. (2002), Jerez – Gómez et al. (2005) apuntan cuatro condiciones necesarias. Para comenzar la gestión de la organización debe liderar el proceso dejando claro un apoyo firme, en la que todos los recursos humanos deben participar (Williams, 2001). En segundo lugar, debe existir una conciencia colectiva permitiendo que la organización sea un sistema en el que cada elemento tenga que hacer una contribución (Senge, 1990). También se necesita del conocimiento organizacional basado en la

transferencia e integración del conocimiento que se adquiere por medio de los individuos y de los grupos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Y finalmente, la organización debe ir más allá de tan sólo adaptarse al entorno, requiriendo por lo tanto una mentalidad abierta hacia las nuevas ideas (Leonard – Barton, 1992).

Sin duda, el aprendizaje organizacional es un proceso complejo que no deja de ser una herramienta para que las empresas consigan mayores beneficios, siendo necesaria su implementación por la relación tan íntima que tiene con la gestión del conocimiento (Firestone y McElroy, 2004; Zack et al. 2009). De este modo, numerosos autores afirman que el aprendizaje organizacional genera nuevo conocimiento que ayuda a conseguir una ventaja competitiva en la organización, pero crearlo no significa que este conocimiento sea efectivo y eficiente, por lo que la gestión del conocimiento tendrá la misión de adaptarlo para conseguir los objetivos que se pretendan en la organización (Theriou y Chatzoglou, 2008). Por ello si según Rowly (2000) el aprendizaje conduce al conocimiento, evidentemente un elemento clave para crear conocimiento será el aprendizaje (Vera y Crossan, 2003).

Este conocimiento que se crea a través de los procesos que hemos comentado en el aprendizaje organizacional pasará posteriormente a ser gestionado por los procesos de la gestión del conocimiento. Así pues, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son complementarios (Antal et al., 2001).

Aquellas empresas que tengan mayor capacidad de aprendizaje, serán también las más sensibles a los cambios y a las tendencias del mercado (Tippins y Sohi, 2003), siendo más flexibles anticipándose más rápido al cambio, ya que el aprendizaje organizativo permite la creación de nuevo conocimiento útil para la toma de decisiones (Palacios, Garrigós y Gil, 2010).

Queda demostrado que si el aprendizaje organizacional tiene una relación directa con la gestión del conocimiento, parece ser que también influirá en los beneficios que se derivan de la creación de conocimiento. Por esta razón, según López, Santos y Trespalacios (2010) en el campo del marketing

se han comprobado sus efectos beneficiosos como la orientación al cliente y al mercado, el compromiso, el desarrollo de nuevos productos, el dinamismo del programa de marketing y el beneficio y ventas en el mercado (López et al. 2010). Consecuencia de estos beneficios es que el rendimiento financiero está determinado por esta capacidad (Day, 1994b) comprobándose en estudios como los de Cavaleri, Seivert y Lee (2005) o Davenport y Prusak (1998), que midieron que las empresas capaces de aprender de los clientes y de los competidores tienen una mejor oportunidad de detectar y actuar sobre los acontecimientos y tendencias del mercado (Day, 1994a). Sin embargo hay otros autores como Yu et al. (2010), que afirman que el aprendizaje organizacional no influye directamente en el rendimiento de la organización pero sí indirectamente.

También el incremento en las ventas está asociado a empresas que aprenden. Una organización que aprende activamente de sus clientes, puede dirigir mejor sus productos hacia ellos, traduciéndose en un crecimiento de las ventas (Slater y Narver, 1995). Por último, la retención de clientes también está asociada a organizaciones que aprenden ya que al conocer mejor y satisfacer más específicamente la demanda de sus clientes, se reflejará en mayores niveles de satisfacción, que conducirán a mayores niveles de retención (Slater y Narver, 1995).

En definitiva y apoyándonos en las afirmaciones de Crossan et al. (1999) y López Sáez, Martín de Castro y Navas López (2008), podríamos decir que una organización centrada en el aprendizaje organizacional, debería preocuparse en crear y adquirir conocimiento promoviendo su idea central de creación dentro de la organización, creando a su vez condiciones para que esta situación prospere, y por lo tanto, desarrollando una cultura que enfatice constantemente en el aprendizaje de nuevos conocimientos. De ahí que la cultura organizacional se preste como un aspecto destacable a desarrollar en el marco de la creación de conocimiento.

3.3.2.2 La capacidad de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha evolucionado desde 1970 partiendo de la base de que el éxito de la organización estaría asegurado si existiese un entendimiento compartido entre los individuos de la organización de cómo deben hacerse las cosas. Este concepto permite crear una estabilidad social a través de la coordinación del comportamiento de los miembros de la organización (Deal y Kennedy, 1999). Así pues, a partir del momento que se comenzó a tener conciencia sobre la importancia de esta capacidad se extendió su estudio, publicándose estudios como “*cómo utilizar su cultura organizacional como una herramienta competitiva*” (Mitchell y Yates, 2002), el “*club de la cultura*” (Atwal, 2004), o el “*crecimiento a partir de la gestión de la cultura*” (Benko y McFarlan, 2004).

Su importancia recae pues en que es un elemento de la dinámica diaria de la organización, con la que algunos dicen que se describe la esencia de la empresa. De este modo, la cultura pretende ser un impacto sustancial en las actitudes y comportamiento de los individuos de la organización, y por lo tanto, sobre la eficacia de la misma (Doherty y Chelladurai, 1999). Sobre este término tenemos algunos referentes en el ámbito de la gestión deportiva, evaluando su impacto en un campus universitario de departamentos de deporte y recreación, o entre departamentos deportivos (Southall, 2001), centros de fitness (MacIntosh y Doherty, 2005, 2007, 2010), organizaciones estatales deportivas (Smith y Shilbury, 2004), y en organizaciones deportivas en general (Doherty y Chelladurai, 1999). Quizás el hecho de haberse aplicado en ámbitos tan diversos ha conllevado que el significado del término “*cultura organizacional*” haya sufrido numerosas alteraciones. Si bien en un primer momento fue descrita por Barney (1986) como un conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos; una de las últimas definiciones la encontramos en Ho (2009), que añade a la descrita por Barney (1986) el comportamiento que influye en el conocimiento de las organizaciones.

En este proceso de conceptualizaciones, la cultura organizacional ha dado lugar a muchas variaciones. Así, según MacIntosh y Doherty (2005)

puede ser descrita como un patrón subyacente de los supuestos compartidos, valores y creencias que son fundamentales para la forma de pensar y de actuar sobre los problemas y oportunidades en una organización, y que se expresan en los procesos de la organización y en el comportamiento de los individuos de la misma (Deal y Kennedy, 1999; Denison, 1990; Martin, 1992; Schein, 1985).

Por esta razón, para Parker (2000) proporciona un sentimiento de identidad por parte de los individuos con la organización, donde Schein (1999) afirma que la cultura trata del entendimiento común, de cómo se hacen las cosas en la organización. A su vez, puede ser dirigida por los administradores, pero no siempre está determinada desde los puestos jerárquicos más elevados. Por ello, puede existir una brecha entre la administración y el personal, a través de la ambigüedad, la incertidumbre y la confusión con respecto a las expectativas entre lo que quieren inculcar los dirigentes a sus empleados, y lo que realmente perciben estos. Esta brecha hace que pueda romperse la fuerza de la cultura ya que toda la organización no estaría al mismo nivel y por lo tanto con las mismas metas. Así pues, si existe una fuerte cultura, es porque hay amplios, profundos valores comunes y creencias acerca de la organización (Schein, 1985). Igualmente al existir una cultura fuerte, según Robbins (1996) reducirá la incertidumbre acerca de las expectativas de los miembros de la organización a través de un sistema de reglas de cómo deben comportarse (Scott, 1997), y donde Deal y Kenedy (1999) afirman que se establecerían los valores coherentes y acordados por todos.

Otros autores también han definido la cultura destacando las relaciones sociales y los procedimientos que se establecen entre las personas (tabla 3.10).

Tabla 3.10. Definiciones de cultura organizacional.

AUTORES	CONCEPTUALIZACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Denison (1990)	Valores, creencias y principios que sirven de base para el sistema de gestión de la organización, así como el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que refuerzan los principios básicos.
Rousseau (1990)	Supuestos básicos, valores, normas y expectativas encontradas en la organización o sus subunidades.
Terpstra (1991)	Adquisición, participación, e interrelación de símbolos como conjunto de orientaciones para los miembros.
Schein (1992)	Son las creencias, ideologías, rituales, mitos y las normas que influyen en las acciones de la organización o la conducta. Es un patrón de supuestos compartidos, producidos y manipulados por la alta dirección.
Triandis (1972)	Es una característica individual dirigida a percibir la parte artificial del entorno del mismo. Se trata de la percepción de las reglas, normas, roles y valores que influyen en el comportamiento interpersonal.
Uttal (1993)	Es un sistema donde lo importante es compartir valores y creencias, que interactúan con la gente de la organización, las estructuras organizativas y los sistemas de control para producir normas de comportamiento.
Hofstede (1994)	Intercambio de símbolos y sus significados. La forma de hacer las cosas en los negocios. Programación colectiva de la mente que distingue a los individuos de un grupo y de otro.
Schein (1996)	Es un patrón de supuestos básicos inventados, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, que están aprendiendo a lidiar con sus problemas de adaptación externa y la integración interna, que han funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y por lo tanto que enseñe a nuevos individuos la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Davis y Devinney (1998)	Es una herramienta evolutiva y se define por cómo los negocios se llevan a cabo; la naturaleza de la conducta con el público externo; cómo interactúan los públicos internos; los roles y las normas de rendimiento; y la atmósfera de trabajo.
Fernández, Montes y Vázquez (1998)	Modo de hacer las cosas en la empresa y sirven como guía para analizar el comportamiento de sus individuos, resolver disputas y mantener la cohesión interna.
Doherty y Chelladurai (1999)	Patrón de evolución de los valores y las hipótesis que refleja las experiencias que comparten los individuos.
Hofstede (2001)	Guía del comportamiento de los individuos de la organización.
Lakomski (2001)	Instrumento para ser utilizado por la administración a configurar y controlar las creencias, concepciones y comportamientos de los individuos.
Ritchie y Brindley (2005)	Conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización.
Jones, Cline y Ryan (2006)	Sistema de valores compartidos que conducen a las actitudes de los miembros de la organización y el comportamiento.

Las conceptualizaciones de la tabla 3.10, no dejan de ser pensamientos de esta capacidad organizacional según los autores descritos, en la que como podemos observar, se podría considerar como utópico el hecho de que los individuos de una organización piensen y actúen igual compartiendo unos valores comunes (Slack, 1997). De hecho, la realidad más probable es que existan subculturas que representen los valores compartidos entre subgrupos dentro de la organización. En estos subgrupos se tendrán diferentes normas de comportamiento con unos valores diferentes, derivando en subculturas dentro de la cultura general de la organización. Estas subculturas pueden ser un subproducto de variaciones estructurales como la función, el nivel jerárquico o un grupo de trabajo en la organización (Brown, 1998; Martin, 1992), donde en las organizaciones deportivas según MacIntosh y Doherty (2005), estas subculturas se pueden dar diferenciando entre los voluntarios y el personal remunerado, o entre grupos entrenados por hombres o por mujeres (Southall, 2001). En cualquier caso, en la industria del fitness no suele haber muchas subculturas debido a la homogeneidad de los grupos de empleados en lo que respecta a factores personales (MacIntosh y Doherty, 2005).

Debido a estas subculturas, Choueke y Armstrong (2000) argumentan que existe una cultura formal y otra informal. En el primer caso estaríamos hablando de los valores, normas y costumbres establecidas y gestionadas por lo directivos, y en el segundo caso por la interacción entre las personas de la empresa (Rubio y Aragón, 2008). La cultura formal es necesaria para que las organizaciones permitan que los individuos tengan claro cuál es su misión y qué deben hacer en situaciones imprevisibles, obteniendo un mayor éxito si consiguen una fuerte cultura formal. En relación a la cultura informal, se facilita la comunicación gracias a su reducido tamaño, promoviendo la motivación laboral y por ende, las relaciones laborales. Estas relaciones repercutirán directamente en una mejor identificación del trabajador con la empresa promoviendo el éxito competitivo de la misma (McLarty, 2000). Por este motivo, la interacción entre los empleados debe ser alentada por la organización, tanto de manera formal como informal, por lo que los diferentes puntos de vista deben transmitirse incluso entre los individuos que no trabajan en un mismo

departamento. Así pues, estas relaciones son necesarias para transmitir el conocimiento tácito y convertirlo en explícito, transformando el conocimiento individual en conocimiento organizacional (Nonaka, 1990; 1994).

Debido a esta transición del conocimiento individual a organizacional, la cultura se ha considerado como uno de los factores más determinantes en la promoción o la inhibición de la práctica de gestión de conocimiento (Davenport, DeLong y Beers, 1998; Hasanali, 2002; Lee y Choi, 2003; Liebowitz, 1999; Skyrme y Amidon, 1997; Yew y Aspinwall, 2005). No obstante, Wang, Su y Yang (2011) afirman que existe poca investigación que relacione la cultura como antecedente de la creación de conocimiento.

Por este motivo se ha optado por incluir la cultura organizacional en nuestro estudio en primer lugar para aumentar evidencias empíricas al respecto y por otro lado, por la relación íntima que tiene con la gestión del conocimiento, donde tal y como hemos visto, el conocimiento es la única fuente para el desarrollo económico en la sociedad actual.

Es por ello que Boumarafi y Jabnoun (2008) realizan un llamamiento a los gerentes para que establezcan una cultura que estimule la creación, difusión, intercambio y utilización del conocimiento para la mejora empresarial, ya que el diálogo entre individuos o grupos es, a menudo, la base para la creación de nuevas ideas y por lo tanto, para la creación de conocimiento (Gold et al. 2001). Igualmente, Applegate, McFarlan y McKeneey (1999) afirman que para el desarrollo de la gestión del conocimiento, la organización debe ajustar su cultura hacia una situación de transmisión de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998), esto es a la creación, intercambio y utilización del conocimiento de la organización. Por ello, la cultura organizacional se convierte en necesaria para que el conocimiento se utilice en la misma (Al – Busaidi y Olfman, 2005). En este sentido, encontramos evidencias como el estudio realizado por Mason y Pauleen (2003) en Nueva Zelanda que afirman que una de las barreras por las que un programa de gestión del conocimiento no tenga éxito es la falta de una cultura organizacional, y Alavi y Leidner (1999) y Moffett, McAdam y Parkinson (2003) encontraron significación entre la cultura organizacional y el

éxito de una gestión del conocimiento, y a su vez en el rendimiento de la organización.

De igual modo en lo que concierne a los resultados que se derivan de la aplicación de una correcta cultura organizacional, las organizaciones deportivas tienen muy en cuenta la cultura, porque éstas buscan y luchan por mejorar la satisfacción, el compromiso y los niveles de rendimiento de sus empleados (MacIntosh y Doherty, 2005). A medida que los recursos humanos estén más apasionados en su trabajo, y el cliente interno y externo esté más valorado por la empresa, habrá mayor retención de los usuarios (MacIntosh y Doherty, 2005), y por lo tanto según Barney (1986) mejorará el rendimiento de la organización a largo plazo.

Es por ello que Carmeli y Tishler (2004) y Aydin y Ceylan (2009) afirman que la cultura está ligada al rendimiento de la organización ya que la organización se convierte en más flexible al cambio, reflejándose esto en la satisfacción del cliente (Weese, 1996), la satisfacción del empleado (Lok y Crawford, 1999), en la percepción del cliente (MacIntosh y Doherty, 2007), en la rotación del equipo (MacIntosh y Doherty, 2005), en el valor percibido (Tseng, 2010), y en otras mejoras dentro de la organización (Richert, 1999).

Aún así, y teniendo en cuenta que la mayoría de las organizaciones deportivas son consideradas como PYMEs, Rubio y Aragón (2008) encontraron que si la cultura está orientada a objetivos y a la competitividad, no se relaciona con un mayor éxito, pudiéndose deber a la presión que se crea por el contacto continuo entre el personal de diferentes niveles jerárquicos.

En este sentido, la estructura jerárquica debe ser menos piramidal y los directivos deben ser más activos a la hora de motivar internamente a los empleados en el aprendizaje y aplicación de los nuevos conocimientos (Zapata, 2004). Así pues, la creación de conocimiento dependerá en gran medida de la comunicación a través de actividades sociales entre niveles de la organización, donde la cultura tiene un papel principal (Zapata, Rialp y Rialp, 2009), y en la que la organización fomente un ambiente que permita el florecimiento de la creatividad a través de interacciones espontáneas e informales, favoreciendo a

su vez, la relación con clientes y proveedores para aportar nuevas ideas. Por esta razón, la organización debe trabajar en una correcta gestión de recursos humanos ya que tal y como hemos visto, el conocimiento está en las personas, y es a ellas a quien hay que motivar y cuidar en las empresas, verificándose como una de las estrategias de creación de conocimiento (Palanisamy, 2007).

3.3.2.3 La capacidad de la gestión de los recursos humanos

Una de las capacidades importantes para una correcta gestión del conocimiento es sin duda la de gestionar los recursos humanos, ya que la base de la riqueza de la organización reside en el conocimiento de las personas (Sveiby, 1997). Se ha sugerido que dos tercios del valor de la organización se componen del capital intelectual y que más de la mitad de ese capital deriva directamente del trabajo de las personas, de sus pensamientos y de la forma en cómo éstos se comunican (O'Donnell, O'Regan, Coates, Kennedy, Keary y Berkery, 2003). En este sentido, si existen empleados con altos niveles de motivación y comprometidos con la empresa, se conseguirá con mayor probabilidad una ventaja competitiva (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Igualmente, Lillo et al. (2007) inciden en la importancia del capital humano como precursor de la fidelización, ya que la satisfacción de los propios recursos humanos, la motivación y la formación de los mismos, repercutirá en la calidad y satisfacción del cliente. Este bienestar del capital humano es un activo muy valioso, y los dirigentes deben promoverlo y fomentarlo para el éxito de la organización.

La capacidad de gestionar los recursos humanos ha evolucionado mucho en los últimos años. Autores como Bailey (1993) afirman que los responsables de las organizaciones deben utilizar las prácticas de recursos humanos (desarrollo de los sistemas de selección, evaluación, formación y compensación) para atraer, identificar y retener a los empleados altamente cualificados, donde según Wright et al. (1994), las empresas que tengan programas óptimos de gestión de estos recursos, podrán atraer, seleccionar y mantener las plantillas de empleados. Así pues, De Saá (1999) cree que la

gestión de los recursos humanos debe perseguir e ir en paralelo a los objetivos que marque la empresa en ese momento, para resaltar la posición competitiva de la misma.

Tabla 3.11. Definiciones de gestión de recursos humanos.

AUTORES	CONCEPTUALIZACIONES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Greengard (1998)	Son las prácticas que utilizan los programas de compensación, educación, formación y de gestión del rendimiento, y que afectan de manera significativa la motivación de los empleados y sus comportamientos.
Lado y Wilson (1994)	Conjunto de actividades distintas pero interrelacionadas, y las funciones y procesos que se dirigen a atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos de una empresa.
Scarpello y Ledvinka (1988)	La gestión de la organización de los empleados.
Kamoche y Mueller (1998)	Es una retención del personal construyendo su experiencia en las rutinas de la organización a través de procesos de aprendizaje, y estableciendo mecanismos para la distribución de los resultados derivados de la utilización de esos conocimientos.
Armstrong (2000)	Es la gestión estratégica del personal incidiendo en la adquisición, organización y motivación del capital humano.
Beardwell y Holden (2001)	Gestión tradicional del personal como una unión de la gestión del personal y las relaciones laborales, como una relación laboral basada en los recursos como parte de la función estratégica
Boxall y Purcell (2003)	Es la mejora en la toma de decisiones de los empleados, y en la mejora de la motivación y el compromiso de los mismos.
Evans (2003)	El desarrollo de los empleados de acuerdo a la estrategia de la empresa, seleccionando, contratando, formando, desarrollando, evaluando el rendimiento y reconociendo a las personas, creando así una cultura de aprendizaje.
Ordiz (2004)	Es la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.
Khandekar y Sharma (2006)	Se refieren a una planificación estratégica en recursos humanos, reclutando, seleccionando y con sistemas de mejora de recompensa, influyendo a su vez en la actitud del personal. Prácticas que ayudan a que el personal tenga una actitud hacia el aprendizaje, y en definitiva se busque una ventaja competitiva.
Svetlik y Stavrou – Costea (2007)	La gestión de los recursos humanos no maneja a las personas, sino las relaciones interpersonales (inter – grupo, e inter – organizacional).

Como podemos observar en la tabla 3.11, al igual que ocurría con el aprendizaje y la cultura organizacional, encontramos diferentes conceptualizaciones de la capacidad de gestión de los recursos humanos, destacando en ellas las prácticas que se deben llevar a cabo y a través de las cuales se gestionan los recursos humanos en una organización. Entre ellas, destacamos las cuatro propuestas por Gupta y Singhal (1993).

En primer lugar nos encontramos con la *planificación de los recursos humanos*, la cual incluiría la creación de equipos con una combinación de sus capacidades, contratación de las personas adecuadas y asignación al equipo voluntario. Esta estrategia analiza y determina las necesidades del personal en orden para crear una efectiva innovación en los equipos. En este sentido, la selección de trabajadores apropiados, con habilidades y actitudes que se asemejen a las que busca la empresa, ha sido identificada como crucial en la habilidad de crear un equipo, para que se integre el conocimiento de diferentes fuentes (Grandori y Soda, 1995). La selección y formación, aseguran que los recursos humanos tengan las competencias y las habilidades necesarias para la actividad, por ello, los procesos de selección pueden encaminarse a la identificación de personas que contribuyan al conocimiento y al aprendizaje de la organización mediante sus conocimientos o valores (Cabrera y Cabrera, 2005), favoreciendo por parte de las nuevas incorporaciones la eliminación de algunas limitaciones que puedan existir en la organización.

En segundo lugar citan la *evaluación del desempeño* que incluye la adopción de nuevas habilidades, evaluación por pares, frecuencia de evaluación, y procesos de auditoría. Este proceso evalúa el rendimiento individual y del equipo para que exista un vínculo entre el individuo, la innovación y la rentabilidad de la empresa, conduciendo de esta manera a mejores resultados en la organización por el avance del trabajo de cada individuo. De esta forma se colaborará más eficientemente con otros empleados y consecuentemente se transmitirá y progresará el conocimiento.

Los *sistemas de recompensa* sería la tercera estrategia, incluyendo aquí la libertad de prueba y error, de formar equipos, de hacer análisis de costes –

beneficios, de cómo promocionar, de hacer promoción interna, de reconocimiento y de favorecer el equilibrio de recompensas individuales y de equipo. Esta estrategia se utiliza para motivar al personal para que logren sus objetivos, produciendo a su vez rentabilidad para la empresa. Su objetivo es pues promocionar el intercambio de conocimiento a través de compensaciones tangibles como los bonos, o intangibles como el reconocimiento o el estatus social. El problema con estas estrategias es que pueden crear insatisfacción en aquellas personas a las que no se les recompense (Scarborough, 2003). Por otro lado, estos procesos de recompensa son clave para la consecución de una correcta gestión del conocimiento, ya que aquellos empleados que en ocasiones son reacios a compartir y crear conocimiento, si son recompensados actuarán de manera diferente (Afiouni, 2007).

Finalmente nos encontramos con el *plan de carrera*, que supone capacitar a las personas y la educación continua. Esta estrategia coincide con los empleados que renueven y que comparten los objetivos de la empresa. Asimismo, son importantes en la configuración de los flujos de empleados, y en la forma en que interactúan, ya que a través de estas relaciones se adquirirá y se intercambiará conocimiento (Rosenbaum, 1984). Como podemos observar, una vez que se ha obtenido una base de capital humano altamente cualificado se procederá a fomentar que los empleados se comporten apoyando a la organización a través de los sistemas de recompensas, programas de formación e interconectado con las actividades sociales que se van a ir desarrollando.

No obstante, estas estrategias no tendrían sentido si no tuvieran una repercusión en los objetivos de la empresa. Así, la verdadera razón por la que los programas de gestión de recursos humanos son prioritarios en las empresas es por la íntima relación que mantienen con la gestión del conocimiento, donde ésta es, en realidad, una forma evolucionada de la gestión de los recursos humanos (Yahya y Goh, 2002), y cuya tarea diaria debe ser ayudar a los empleados a crear y compartir el conocimiento, establecer redes sociales y participar en circuitos de aprendizaje (Garavan, Gunnigle y Morley,

2000), facilitando así la continua creación y transferencia de conocimientos (Cortés y Sáez, 2007).

Aún considerándose la gestión de recursos humanos como uno de los factores más importantes en la gestión del conocimiento (Yew y Aspinwall, 2005), todavía son escasos los trabajos que analizan la relación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, desconociéndose las actividades concretas que podrían incidir en cada proceso del conocimiento (Theriou y Chatzoglou, 2008). En este sentido, Storey y Quintas (2001) sostienen que la falta de vínculo entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento es en cierta medida debida a que los académicos especializados en recursos humanos no han querido analizar este tipo de relaciones.

Por otro lado, si gestionar los recursos humanos es atraer y fomentar el conocimiento de las personas, se podría decir que la gestión del conocimiento debe estar muy ligada a los procesos de gestión de recursos humanos, y sería muy difícil encontrar un área de cada una de ellas que no se encuentre con la otra (Svetlik y Stavrou – Costea, 2007). Precisamente Soliman y Spooner (2000) argumentan que las prácticas en gestión de recursos humanos juegan un papel importante en la absorción, transferencia, intercambio y creación de conocimiento, donde adquirir conocimiento en su gestión se convierte en una actividad paralela a los procesos de selección, y a las actividades que ayudan a formar y crecer los empleados como personas y profesionales. La creación de conocimiento se logra mediante la creación de un ambiente de apoyo, a través de la gestión de recursos humanos para los individuos, grupos y equipos con el fin de dar solución a los problemas y de innovar.

En relación a la transferencia de conocimiento, se asemeja a la creación de un clima de intercambio y creación de conocimientos, el establecimiento de unidades de formación que evalúan y analizan las necesidades de formación, llevando de este modo a aprendizajes continuos en una organización. Por ello, si la empresa crea oportunidades de comunicación entre los empleados, creará

conexiones favoreciendo un clima de transferencia y en definitiva de creación de nuevo conocimiento (Pérez, Prieto y Martín, 2009).

La base pues, que reside en las personas (conocimiento tácito), requiere de la voluntad por parte de los trabajadores y donde la motivación del personal es crítica a la hora de generar y transferir conocimientos (Zapata et al., 2009). Por lo tanto, es importante tener en cuenta que el éxito de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento depende de en qué medida la gente está altamente comprometida con la organización (Robertson y Hammersley, 2000). Por ejemplo Kang et al. (2007) y Alexopoulous y Monks (2004) sugieren que es necesario actuar sobre las habilidades, motivación y oportunidades del cliente interno para optimizar el conocimiento y los procesos asociados a este.

Pese a existir una relación directa aunque poco estudiada sobre la gestión del conocimiento, no tendría sentido darle alguna importancia si no se obtuviera una mejora de los resultados visibles para la organización, tanto a nivel organizativo como financiero (Huselid, 1995). En este sentido, un sistema óptimo de gestión de recursos humanos, promoverá las habilidades de los empleados que fomenten la creación de ventajas competitivas (Beltrán – Martín, Roca – Puig, Escrig – Tena y Bou – Llusar, 2008). Precisamente, los resultados organizativos estarían relacionados con la rotación externa del personal y su productividad, y en relación a los resultados financieros sería con el abaratamiento del coste por la rotación y el aumento de los ingresos por la productividad, logrando así mayores beneficios económicos aquellas empresas que acierten con su gestión.

Así pues, parece ser que la gestión de los recursos humanos incide en el rendimiento de la organización, colocándose la gestión del conocimiento como paso intermedio entre ambas (Theriou y Chatzoglou, 2009). De nuevo, al igual que hemos ido reflejando repetidamente a lo largo de este trabajo, existen pocas investigaciones que apoyen que las organizaciones que quieran tener una ventaja competitiva deban ésta a la gestión de los recursos humanos, por lo que es difícil saber los mecanismos por los que las prácticas de recursos humanos generan valor (Guadamillas y Muñoz, 2004), más aún si se trata de

pequeñas y medianas empresas (PYMEs) como son la mayoría de los centros de fitness, donde se agrava el problema a medida que la empresa es más pequeña (Hornsby y Kuratko, 2003). De hecho, en las PYMEs es menor la capacidad para atraer y retener personal altamente cualificado debido fundamentalmente a la escasa oferta de salarios competitivos (McLarty, 2000). Por ello, este tipo de organizaciones deben asegurar y trabajar con una correcta gestión de los recursos humanos para motivar y hacer que sean trabajadores productivos, consiguiendo planes de carrera para todos sus clientes internos y en definitiva, para fomentar así la creación de conocimiento en la organización.

3.4 NUEVAS NECESIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN: LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Las organizaciones, normalmente, han buscado a través de fusiones y nuevas adquisiciones, la mejora de sus resultados aunque en ocasiones puede ser también debido al desarrollo interno de la misma (Hoskisson y Hitt, 1990). Como se ha comentado en epígrafes anteriores sobre la distinción entre recursos tangibles e intangibles, para Hoskisson y Hitt (1990) los primeros suelen ser más inflexibles que los segundos, utilizándose los intangibles para la diversificación del desarrollo interno, aunque dicha diversificación está siempre unida a la aprobación y el estímulo por parte de los administradores y a su percepción de que éstos son adecuados para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por ello, los productos finales de una organización en un momento particular, sólo representan una de las diferentes formas en la que son organizados los recursos de la empresa (Penrose, 1959), por lo que las capacidades se encuentran por encima de este resultado final (Desmond, 2007). Además, en una organización los recursos no siempre encajan perfectamente unos con otros para crear ventajas competitivas y es de este modo como las capacidades dinámicas ayudan a que se conecten y

evolucione para una correcta fuente de competitividad. Aparecen en este sentido según Eisenhardt y Martin (2000) y Miller (2003), “*capacidades dinámicas débiles*” en las que a través de un uso previo de los recursos se intenta revelar nuevos usos de los ya existentes, siendo resultado de un equilibrio en la organización. Y por otro lado de “*capacidades dinámicas fuertes*”, refiriéndonos a la introducción de nuevos recursos, a través de procesos innovadores y de improvisación, o de su propia combinación (Denrell, Fang y Winter, 2003). El segundo caso es más ventajoso en el sentido de que la combinación de ellos, podrá descubrir nuevas o ampliadas capacidades. En este sentido, la capacidad de absorción entendida como la *capacidad de reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla*, es totalmente necesaria a la hora de optar por capacidades dinámicas fuertes (Cohen y Levinthal, 1990).

Doving y Gooderham (2008), defienden que las capacidades dinámicas de la empresa contribuyen a un enfoque más fructífero para la contabilidad de las variaciones que se producen en el interior de la misma. Estas capacidades añaden a la teoría de los recursos y capacidades un enfoque que hace hincapié en el papel central de la eficiencia del conocimiento como aprendizaje (McGee y Thomas, 2007). Sin embargo, hemos visto como la ventaja competitiva se produce a través de recursos valiosos, no sustituibles, inimitables y raros, alcanzándose pues, economías de eficacia (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). Aún así no se contempla que estos recursos o competencias puedan cambiar con el tiempo (McEvily, Eisenhardt y Prescott, 2004), surgiendo por ello la idea de las capacidades dinámicas.

Para Cepeda y Vera (2007), este concepto como propulsor último de ventaja competitiva, ha dado pie a nuevas estrategias y estudios, estando todavía en los inicios de su investigación como se desprende de las contradicciones e incoherencias de las definiciones de éstas. Entre ellas, existe dentro de la literatura revisada una amplia conceptualización del término capacidades dinámicas. Por ejemplo Teece, Pisano y Shuen (1997), la definen como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar interna y externamente a la empresa para hacer frente a las competencias de los

entornos rápidamente cambiantes. Esta definición reconoce al aprendizaje como fuente de creación de nuevo valor a través de tres características (Nelson y Winter, 1982):

a) la naturaleza de los procesos internos de coordinación e integración de ideas, el aprendizaje de las mismas y reconfiguración de todo el proceso,

b) son específicos sobre la variedad de recursos que podrían ser necesarios, y

c) la prestación de atención a los posibles cambios que pueden tener lugar.

En el mismo punto destacamos la necesidad de diferenciar entre los distintos tipos de rutinas disponibles (Collins, 1994), distinguiendo las primeras denominadas capacidades “*básicas*”, que hacen que la organización funcione, como las campañas de marketing o la distribución de la logística, y una segunda categoría en la que se sitúan las que hacen que se mejore la actividad dinámicamente. En este sentido, Zollo y Winter (2002) diferencian entre capacidades operativas, orientadas al funcionamiento básico de la organización, y capacidades dinámicas, orientadas a la reestructuración de las capacidades operativas. Por otro lado Zahra, Sapienza y Davidsson (2006), definen a las capacidades dinámicas como los procesos para reconfigurar los recursos de una empresa y las rutinas operativas, que son consideradas apropiadas por los administradores.

A modo ejemplificado, Winter (2003) presenta una empresa, la cual está “*en equilibrio*” ofreciendo sus productos o servicios funcionales, primarios, a través de unas capacidades, en un “*nivel 0*”, pudiéndose llamar como hemos comentado “*capacidades operacionales*”. Si el cliente o el entorno cambian, la organización debe adecuarse al medio y se deben crear otras capacidades. En este caso las “*capacidades dinámicas*”, que estimulen el nuevo producto, pasan a un “*nivel 1*”. Finalmente, encontramos un “*nivel 2*”, en el que a través de procesos de alianzas, se busca y se accede al conocimiento con el fin de normalizar el servicio y entrar de nuevo en el mercado.

Por otra parte, Lansiti y Clark (1994) definen las capacidades dinámicas como una capacidad de organización general para la renovación de su base de conocimientos. Otros autores se refieren a estas capacidades en el sentido de que las organizaciones poseen varias pero discretas capacidades complementarias. El valor por tanto de las capacidades dinámicas, es el hallazgo o reconversión de recursos o capacidades para la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados impredecibles (Doving y Gooderham, 2008).

Más concretamente, Eisenhardt y Martin (2000) las definen como aquellas rutinas estratégicas y organizacionales que logran que las empresas tengan nuevas configuraciones de los recursos y capacidades que surgen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren para los mercados. Otros autores como Lee, Lee y Rho (2002), puntualizan las capacidades dinámicas como aquellas que se conciben como fuente de ventaja sostenible en “*Shumpeterianos*” regímenes de cambios rápidos, por lo que esta definición muestra que éstas siempre tienen buenos resultados.

Finalmente para Winter (2000) una rutina difiere de las capacidades dinámicas, siendo las primeras en numerosas ocasiones invisibles y no perceptibles, y en el segundo caso sí conocidas, es decir que las capacidades dinámicas son construidas por el administrador (Makadok, 2001), como si de un “*arquitecto se tratara*”, por lo que Doving y Gooderham (2008) afirman que son las mejores rutinas permanentes, sistemas y procesos que son conocidos y visibles como un medio para lograr nuevas configuraciones de recursos.

Por esta razón, surge un consenso general en la jerarquización de las capacidades, estableciendo cuatro apartados (Cepeda y Vera, 2007: 427): a) las capacidades son los procesos de organización de las rutinas del conocimiento, b) la entrada de capacidades dinámicas es una configuración inicial de recursos y rutinas operacionales, c) la capacidad dinámica forma parte de la transformación del proceso de conocimiento de los recursos y rutinas de la empresa, y d) la salida de las capacidades dinámicas es una nueva configuración de recursos y rutinas operacionales. Es por ello que en

mercados cambiantes las capacidades dinámicas intentan desarrollar recursos de conocimiento a través de la adquisición de competencias y el continuo aprendizaje, donde las organizaciones aspiran a conciliar las competencias internas y las externas, considerando que se deben desarrollar las dos por su complementariedad (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996).

A su vez, en el interior de la empresa podemos diferenciar dos fuentes principales de capacidades dinámicas, destacando como primeras la formación educacional y académica del personal, considerándose tener una licenciatura como un indicador de habilidades para producir servicios (Nordhaug, 1994). Y una segunda fuente interna, localizada en los sistemas específicos que permiten la práctica de elaborar y volver a regular competencias base de una manera irrepetible (Hatch y Dyer, 2004). De este modo, las capacidades dinámicas anteceden a las rutinas organizativas y estratégicas llevadas a cabo por los administradores que *eliminan*, *integran* y *recombinan* recursos para la nueva creación de valor (Eisenhardt y Martin, 2000).

Aunque la mayoría de las competencias que son fuentes de creación de capacidades dinámicas se encuentran dentro de la propia organización, existen las llamadas externas y que ayudan a la configuración de nuevas capacidades, confiriendo y accediendo a recursos y capacidades de diferentes empresas (Iansiti y Clark, 1994; Koka y Prescott, 2002) y que se hacen necesarias para entornos cambiantes. Según McEvily y Marcus (2005), crear alianzas con otras organizaciones, es fundamental para las capacidades dinámicas y para la solución de problemas y el desarrollo de servicios y productos.

McGee y Thomas (2007) establecen un esquema muy visual y aclaratorio sobre el proceso que sufren las capacidades dinámicas, en el que se establece como inicio, el rápido cambio del entorno (figura 3.6).

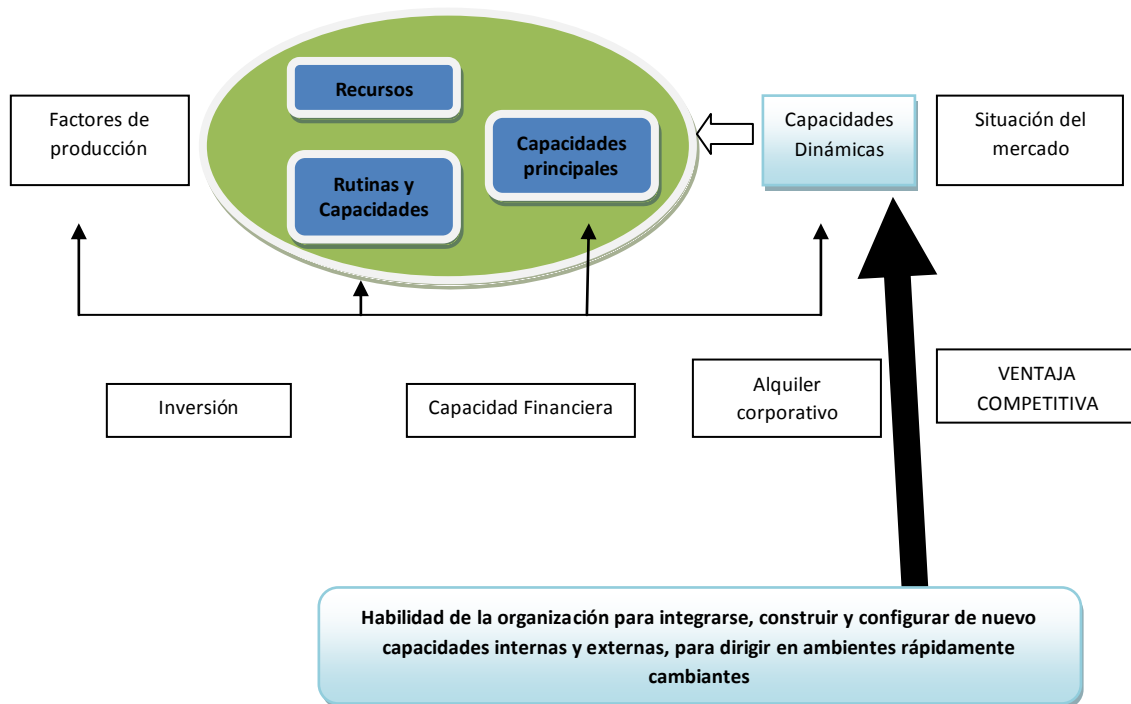


Figura 3.6. La teoría de las capacidades dinámicas (McGee y Thomas, 2007: 551).

Finalmente, y ante la falta de entendimiento sobre la conceptualización de las capacidades dinámicas, lo más importante es la relación entre éstas y las capacidades operacionales (Winter, 2003). En este punto, se antoja determinante que los procesos de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas estén en estrecha relación, ya que la proliferación de las capacidades dinámicas tratan sobre la acumulación y articulación de conocimientos y aprendizajes (Zollo y Winter, 2002) lo que conlleva la búsqueda de conocimiento, la improvisación y el aprendizaje por la práctica, permitiendo la creación de nuevas rutinas (Katila y Ahuja, 2002) y por lo tanto de nuevo conocimiento.

El conocimiento es pues, una herramienta para la creación de capacidades dinámicas, por lo que Zollo y Winter (2002) al igual que lo hicieron Nonaka y Takeuchi (1995) con la espiral de conocimiento, proponen un ciclo de evolución del conocimiento en el que en un primer momento se produce una generación de ideas a través de los sujetos sobre la forma de afrontar los

problemas. La segunda fase, denominada “*de selección interna*” se realiza una evaluación de las ideas con el objetivo de que sean potenciales para la mejora de la organización. La fase de replicación sería la tercera y abarca la difusión de las ideas pertinentes a los individuos de la empresa, y la última fase sería en la que se producen los cambios, convirtiéndose así el nuevo conocimiento en rutinas, denominándose esta última fase “*de retención*”. Este proceso volvería a comenzar convirtiéndose en procesos incesantes de creación de conocimientos a través de capacidades, pero en este caso serían como hemos dicho capacidades dinámicas.

La importancia de incluir las capacidades dinámicas en este estudio radica en la novedad que supone esta forma de entender la creación de las capacidades, situándose en primer lugar en los comienzos de su investigación en el campo de la gestión de empresas y sin duda, en la industria del fitness. Por ello, en el actual momento que se encuentran las organizaciones donde el mercado globalizado tiende a ser inestable, las capacidades dinámicas se convierten en una herramienta básica para crear nuevas oportunidades en la gestión de la organización y donde el conocimiento, se propone como precursor de las mismas.

2.6 RESUMEN

En el presente capítulo hemos revisado la literatura existente en la teoría de los recursos y capacidades resaltando por un lado, los recursos estratégicos, que se caracterizan porque son valiosos, raros, inimitables y difícilmente sustituibles que determinan una ventaja competitiva en el sector y, por otro, unos recursos intangibles, motores de la creación de valor.

De igual forma, estos recursos se unen para formar capacidades, a las que algunos autores llaman “*rutinas organizativas*”, y son las encargadas de ejecutar las acciones correspondientes para la gestión de las empresas. Con esto se intenta crear valor para el cliente, y con la satisfacción del propio servicio, saciar las necesidades del mismo.

Insertos en los recursos intangibles, resaltamos el papel de los empleados y del conocimiento aportado por ellos, como recursos destacables y propulsores de la creación de valor en las empresas, siendo éstos, los diamantes decisorios para el éxito de la organización. La gestión de este conocimiento está determinada por otras capacidades organizativas donde el aprendizaje organizacional, cultura organizacional y gestión de recursos humanos, se han destacado por su repercusión en la creación de conocimiento, no produciéndose tanto conocimiento si se falla en alguna de ellas. En este sentido, hemos revisado trabajos que corroboraban su importancia y la repercusión de las tres capacidades sobre la gestión del conocimiento, haciéndose necesaria su investigación por la falta de estudios en el sector del fitness que corroboren sus relaciones.

A su vez, para que estas capacidades puedan darse correctamente es necesario un “*feedback*” continuo que se adecue a la inestabilidad del mercado, produciéndose unos procesos denominados capacidades dinámicas que ofrecen a la organización una posibilidad de integrar, construir y reconfigurar sus propias capacidades para hacer frente a la competencia del sector. La falta de investigaciones y concreción por parte de los estudiosos sobre su definición y su relación con otras capacidades, hace que se conviertan en capacidades muy novedosas y con un amplio campo de actuación en el ámbito de la gestión deportiva.

No obstante la ausencia de estudios que corroboren la relación de estas capacidades en la creación de conocimiento y su posterior relación con el rendimiento de la organización, hace necesaria su investigación en el sector del fitness debido a la importancia actual del conocimiento. Así, según lo revisado, aquellos centros de fitness que promuevan y realicen una correcta gestión del conocimiento, obtendrán una ventaja competitiva repercutiendo a su vez en mayores beneficios. Aún así, quedaría incompleto el análisis si no se estudiara la percepción del cliente. Por ello seguidamente pretendemos analizar estos aspectos, ya que para que una organización tenga éxito debe aprender de lo que perciben y comunican los clientes sobre ella.

CAPÍTULO 4. EL VALOR PERCIBIDO DEL CLIENTE

4.1 INTRODUCCIÓN

En los anteriores capítulos hemos estudiado cómo la organización deportiva crea valor a partir de los recursos existentes, realizándose una retroalimentación continua, y donde según la literatura los recursos pertenecientes al capital intelectual son los que creaban más valor. Sin embargo, y una vez conocido cómo se gestiona la entidad internamente, es vital para los administradores conocer qué opinan los clientes sobre su organización, o lo que es lo mismo qué perciben sobre el valor creado. La percepción de este valor será lo que interese a la empresa y de la que dependerá su continuidad en el mercado, ya que si el cliente no tiene una percepción positiva de la misma cambiarán a otra si existiera dicha posibilidad. Es aquí donde el marketing cobra mayor importancia, ya que una buena gestión de un centro de fitness va siempre ligada a buenas estrategias de comunicación.

Por este motivo sería interesante conocer al completo el servicio deportivo que consumirá el cliente, pudiendo decir que es el núcleo a través del cual giran todos los demás componentes del centro de fitness. Conocerlo y pulirlo, repercutirá en la adquisición de unos servicios difíciles de imitar que mantendrán una ventaja competitiva en el sector (Woolf, 2008). Pero sin duda, además del servicio, es necesario conocer al cliente, ya que sus necesidades serán las que determinen la oferta de servicios o programas deportivos, y donde según sus horarios de práctica, edad, género o preferencias de actividades, se planificarán y ordenarán.

Para Luna-Arocas, Mundina y Quintanilla (1997), *“el marketing como estrategia centrada en el consumidor, basa gran parte de sus acciones en el conocimiento del mercado, por ello, el análisis del consumidor y de las motivaciones como elemento básico de la implicación, se convierte en elemento clave del pensamiento o sistema”*, por lo que conocer exhaustivamente al cliente, se convierte en una necesidad imperiosa en momentos de continuos cambios. Cuanto más se conozca al cliente, mejor se podrá acertar en la creación del programa deportivo.

Los servicios deportivos tienen las características de ser intangibles, heterogéneos en calidad, su producción y consumo se realiza en el mismo momento, son actividades o procesos, no pueden ser mantenidos en stocks y el cliente participa en el proceso (Campos, 2004), por lo que no son objetos tangibles que se puedan ver o tocar, pero sí percibir (Zeithaml y Bitner, 2000). En este sentido, al convivir mercados tan heterogéneos y diversos, existen tantos conceptos de servicios deportivos como clientes se posean, por tanto, será fundamental saber qué se quiere lograr, cuáles son los recursos de los que se dispone y cómo se va a lograr, donde la participación activa del cliente determinará el desarrollo y la satisfacción del mismo.

En este sentido la satisfacción del cliente y su recompra (refiriéndose a la reincidencia de la compra del servicio), dependerá de factores como la actitud de la persona o el momento situacional en el que se encuentre el cliente, en los que el marketing es necesario para la promoción y la comunicación.

Inmersos en los centros de fitness, encontramos servicios relacionados con la actividad física, pero también fisioterápicos, de estética, ludoteca para niños, clases de pádel, cursos de natación para mayores, cursos de natación para niños o matro – natación, entre otros. Por este motivo, según el perfil del cliente, el centro orientará sus servicios y programas con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales y actuales. Por lo general, la expansión y desarrollo de estos servicios está determinada por los gerentes y directores técnicos de las instalaciones deportivas. Sin embargo, si en el pasado, el gestor de un gimnasio era el propio culturista que empezaba con el negocio sin realizar estrategias de comercialización del servicio, en la actualidad, la dirección está cambiando y cada vez más encontramos profesionales del ámbito de la gestión que ocupan puestos de dirección, siendo determinante para el gestor deportivo, tener formación y nociones de marketing para este puesto profesional (López y Luna - Arocas, 2000; Peiró y Ramos, 1993; Salvador, 2000; Teruelo, 2000).

Este aumento de la profesionalización de los gestores deportivos está relacionado con la toma de conciencia en estrategias de gestión y comercialización que recaen en el aumento de beneficios para los centros. Nos referimos, entre otras, a estrategias de captación y fidelización de clientes donde la retención se ha convertido en una prioridad para el desarrollo y el aumento de beneficios en este tipo de instalaciones (Luna-Arocas, 2001).

Para esta gestión eficiente a la que aludíamos, Campos (2004) señala tres elementos esenciales en los que el administrador debería centrarse: los empleados, la tecnología y los clientes, pasándose de un extremo en el que se consideraba a los empleados como “*burros de carga*”, a uno donde los empleados se convierte en el factor más importante para el éxito de las mismas, hasta el punto de que las empresas adquieren departamentos especializados en recursos humanos para obtener mejores resultados en la prestación de sus servicios.

En la gestión de estos centros va a ser determinante el recurso humano ya que va a determinar la calidad en los servicios, la futura satisfacción, y la consecuente fidelización, pues la tecnología puede ser imitada por otras empresas, pero no la actitud, aptitud y formación de los empleados. Por lo tanto, crear vínculos entre el cliente y el personal del centro para una mayor satisfacción del usuario, se convierte en un aspecto determinante para el éxito de las organizaciones deportivas.

Por esta razón, en este capítulo conoceremos cómo las relaciones a largo plazo parecen ser las más apropiadas para una sostenibilidad en el mercado, en el que la percepción del valor juega un papel determinante. A su vez el marketing relacional, ayuda a que las empresas utilicen sus recursos y capacidades con el fin de crear y mantener relaciones con los clientes (Barroso y Martín, 1999) comenzando a implantarse en la industria del fitness.

Cada vez más los directores de los centros de fitness consideran que el éxito y mantenimiento económico de los mismos pasa por la incorporación de acciones y estrategias de marketing relacional, que permitirían aumentar la

percepción de valor del cliente, utilizando los recursos y capacidades de la manera más eficiente.

Actualmente el sector servicios no puede conformarse con buscar la simple transacción, sino para aumentar constantemente los beneficios al cliente y al proveedor, se orienta hacia el mantenimiento de la relación con el cliente y la futura positiva percepción del valor creado, para con ello, prolongar la relación.

En el presente capítulo exponemos en un primer apartado la evolución que ha experimentado el marketing a lo largo de su historia derivando hacia su lado más relacional. Posteriormente (segundo apartado) tratamos la importancia del valor percibido como antecedente de la fidelidad del cliente así como las experiencias de servicio considerados como determinantes para la percepción de valor. Esta fidelidad del cliente asociada al concepto de lealtad será revisada en profundidad en un tercer apartado en el que se resaltarán la repercusión de los costes sobre estos conceptos. Finalmente en el cuarto apartado exploramos los resultados obtenidos por mantener una relación con el cliente y de qué manera una organización crece económicamente por mantener una filosofía de este tipo.

4.2 LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING

En este primer apartado vamos a revisar los procesos que derivan en el actual marketing de servicios, evolucionando de un marketing denominado transaccional a uno relacional, y caracterizado por el trabajo continuo de la empresa en mejorar y mantener relaciones con los clientes.

Se trata de fidelizar a los clientes innovando en la manera de lo posible para diferenciarse de la competencia. Por poner un ejemplo, una empresa multinacional del sector fitness (*Technogym*), ha desarrollado un software por medio del cual y a través de PDAs, los técnicos deportivos pueden saber en todo momento qué clientes hay en la instalación, cuándo es su cumpleaños o

qué tipo de rutina de entrenamiento tienen. El objetivo de este software (*Contact Manager*) es interactuar continuamente con el cliente, saber cómo se maneja en la instalación y por lo tanto conocer más al cliente para saber qué quiere, y ofrecérselo de inmediato.

En la actualidad, las empresas del sector no pueden conformarse con la búsqueda de la matrícula de inscripción como se hacía en el pasado, sino que la relación personal con sus clientes pasa a unos escalones superiores. Ahora el administrador de la instalación y bajo un programa de marketing relacional, busca satisfacer al cliente y encontrar la fidelidad del mismo. Este auge en la creación y el mantenimiento de relaciones se ha propiciado por el aumento de la competitividad en los mercados (o su fragmentación), por el aumento de la exigencia del cliente y por el fuerte ritmo de desarrollo tecnológico (Barroso y Martín, 1999; Bitner, 1995; Colgate y Danaher, 2000), siendo de vital importancia para la sostenibilidad de la organización, tener clientes fieles que repercutan en la subsistencia de la empresa. Sin embargo, para poder comprender estas situaciones es necesario aludir a la evolución de marketing que nos permitirá conocer las estrategias planteadas por las organizaciones en la actualidad.

4.2.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

El marketing es un término que ha evolucionado notablemente en el último siglo. En los años 60 este concepto se orientó hacia las transacciones que se realizaban en el mercado, siendo definido por la Asociación Americana de Marketing en 1960, como “*la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario*”, existiendo en ese momento un único interés por el intercambio a corto plazo.

Las organizaciones con ánimo de lucro fueron las primeras en incorporar acciones de marketing, ya que según Kotler y Levy (1969) existía mucho intercambio entre ese tipo de organizaciones, y donde el marketing se

fundamentaba en el cambio de valores entre dos partes (Barroso y Martín, 1999). Este hecho repercutió en una posterior definición del marketing que incluyó el objetivo principal de satisfacer al cliente y a la organización (AMA, 1985).

Dentro de esta línea conocida como marketing transaccional encontramos varios conceptos que pretenden ampliar este término. Por un lado un marketing estratégico donde se hace un análisis de la evolución en las necesidades del mercado; y, por otro, un marketing operativo en el que se intenta ejecutar las acciones planificadas en el sector. Básicamente se trataría de una estrategia básica para conocer la demanda existente y ejecutar acciones de venta lo que se basa en los componentes del marketing mix (Borden, 1964), o lo que es lo mismo las 4 P's (el precio, el producto, la distribución y el lugar).

Posteriormente y por la complejidad del mercado, el entorno se volvió más competitivo y las 4 P's requirieron una adaptación. Esta lenta adaptación se refleja en la tabla 4.1, en la que se puede observar como los autores se fueron adaptando para afrontar nuevos problemas, modificando de esta forma el marketing transaccional.

Tabla 4.1. Sucesivas ampliaciones del marketing mix (Alfaro, 2004: 12).

4 Ps Mc Carthy (1960)	7 Ps Booms y Bitner (1981)	6 Ps Kotler (1986)	5 Ps Judd (1987)	15 Ps Baumgartner (1991)
	Producto			Producto
	Precio	Producto		Precio
Producto	Promoción	Precio	Producto	Promoción
Precio	Lugar	Promoción	Precio	Lugar
Promoción	Proceso	Lugar	Promoción	Gente
Lugar	Participantes	Poder político	Lugar	Política
(place)	Evidencia física (physic evidence)	Opinión pública	Gente	Relaciones públicas
				Etc.

En esta primera perspectiva transaccional, el cliente mostraba una pasividad en el proceso de intercambio, siendo esta actitud opuesta en la actualidad, donde la empresa trata de una forma más personalizada al cliente haciendo que éste escoja las ofertas que ofrecen más valor, y considerando al cliente no como un adversario, sino como un colaborador (Barroso y Martín, 1999). En esta situación de cambio es cuando el marketing de relaciones comienza a aparecer, desarrollándose en la década de los 90. Se comienza a tratar de un marketing diferente en el que las relaciones son el punto principal para un correcto intercambio y mantenimiento.

Este cambio de un marketing orientado puramente a la venta a un marketing orientado a la relación, y por lo tanto al mantenimiento a largo plazo, ha sido ampliamente analizado y difundido por numerosas corrientes que han confluído en esta nueva forma de actuar del marketing. Entre otras podrían destacarse tal y como se muestran en la tabla 4.2, las perspectivas provenientes del sector de los servicios, al ámbito del marketing industrial, a los mercados de consumo, canales de distribución, a la corriente de la dirección estratégica y a las mejoras en tecnología y comunicación.

Tabla 4.2. Diferentes líneas y corrientes de investigación que han dado como resultado el marketing relacional (Barroso y Martín, 1999: 31).

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	AUTORES
Perspectiva de los servicios	Berry, Shostak y Upah (1983); Bitner (1995); Grönroos (1983, 1990b).
Ámbito del marketing industrial	Anderson (1995); Dwyer y Schurr (1987); Ford (1990); Hakansson (1982); Hallen, Hohanson y Mohamed (1987); Hutt (1995); Wilson (1995).
Mercados de consumo	Bagozzi (1995); Peterson (1995); Stheh y Parvatiyar (1995).
Canales de distribución	Buzzel y Ortmeyer (1995); Frazier y Antia (1995); Nevin (1995); Weitz y Jap (1995).
Dirección estratégica	Normann y Ramírez (1998).
Tecnología de la información	Morton (1991).

A través de estas líneas evolutivas se empieza a entender que la importancia no es el intercambio sino la lealtad de los clientes, ya que su estudio concluyó que estos clientes son menos sensibles al cambio de precios, realizan más compras, son más receptivos a nuevos productos y utilizan (en caso de una experiencia positiva) el boca – oreja para promocionar dichos productos o servicios (Solomon, 1999).

El mantenimiento y el descenso en la captación de clientes, se convierte en el elemento clave del éxito empresarial, apareciendo los denominados trabajadores de marketing a tiempo parcial (Gummesson, 1987), que no son del departamento de marketing específicamente, pero sí realizan actividades de resolución de quejas o sugerencias, y que a su vez son determinantes para la satisfacción y la permanencia de los clientes en la organización.

Este marketing relacional consiste en una estrategia global o grupal, donde la empresa está alrededor del cliente para trabajar la fidelidad de los mismos. Küster, Vila y Canales (2008) apoyándose en otros autores (Alet i Vilaginés, 1994; Berry y Parasuraman, 1991; Berry et al. 1983; Bigné, Küster y Torán, 2003; Grönroos, 1990a; Jackson, 1985a; Lusch y Brown, 1996; Morgan y Hunt, 1994; Takala y Uusitalo, 1996) establecen una serie de reflexiones en este sentido entre las que destacamos:

a) El marketing relacional se parece a una filosofía, en el que la organización se centra en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de un mercado seleccionado.

b) El marketing relacional se contrapone al marketing transaccional ya que en el segundo caso la relación termina en la transacción.

c) El marketing de servicios y el industrial son los que propician el cambio para finalizar el marketing transaccional como consecuencia de la importancia de las relaciones.

d) El marketing de relaciones puede verse a través de dos perspectivas, una en la que su objetivo es crear, desarrollar y mantener

relaciones con los clientes, y otra en la que incluye a todos los “socios” de la organización refiriéndose a proveedores, administradores, empleados y accionistas.

e) Los elementos definitorios del marketing relacional serían la orientación a largo plazo, confianza y compromiso entre las partes, y un marketing interno.

Para comprender mejor la diferencia entre el marketing transaccional y relacional, proponemos la tabla 4.3 en la que se puede ver cómo se entienden las relaciones con el cliente desde cada perspectiva.

Tabla 4.3. Marketing de relaciones versus marketing transaccional
(Küster, Vila y Canales, 2008: 32).

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING DE RELACIONES
- El objetivo es una venta puntual.	- El objetivo es la venta continuada y el desarrollo de la cartera de clientes.
- Tradicional 4P´s.	- Las 4P´s se utilizan sumadas al servicio con punto de vista del cliente.
- El enfoque es un mercado genérico.	- El enfoque es la base de clientes.
- Poco énfasis en la atención y satisfacción del cliente.	- Énfasis en retener y satisfacer clientes.
- Se centra en las ventas individuales. Resalta las características de los productos, no los beneficios. La sensibilidad al precio es muy alta. Los costes de cambio son bajos	- Resalta los beneficios del producto.
- La calidad se centra, casi exclusivamente en el producto.	- La calidad como algo que incumbe a toda la organización. La calidad es percibida por el cliente, considerando procesos y relación.
- Planifica a corto plazo.	- Planifica y posee visión a largo plazo.
- Bajo nivel de compromiso con los clientes.	- Alto nivel de compromiso y de contactos con los clientes.
- Nivel moderado de contactos con el cliente.	- Considera a los clientes el activo más importante de la empresa.

De todas estas diferencias destacamos la búsqueda constante del marketing transaccional hacia un mayor número de intercambios en el menor

tiempo posible, y del marketing relacional en la creación, mantenimiento y aumento de relaciones a lo largo del tiempo. De igual modo el marketing transaccional termina la relación con el cliente cuando se ejecuta la venta, y en el relacional empieza la relación con la venta. Estos son quizás, los aspectos clave de ambas perspectivas que nos hacen pensar que en el marketing transaccional las ventas tienen que ser rentables por sí mismas, mientras que los clientes serían entes anónimos, la captación mucho más fácil y barata que la retención de clientes y en el cual el cliente es tan sólo un receptor de la relación. Pero esta forma de entender el marketing no estaba preparada para satisfacer las necesidades del nuevo cliente y menos en ambientes competitivos como los actuales, por ello ayudados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se abren nuevas perspectivas (Renart, 2002).

Bajo esta nueva situación el marketing relacional adquiere su importancia bajo la teoría de que captar a un cliente es hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel a uno que ya se tenga. El trato al cliente adquiere más importancia y se sitúa como un punto diferenciador ya que las diferentes organizaciones de los mercados actuales poseen productos muy parecidos y la competitividad es máxima.

Por esta razón, es necesario tener indicadores para determinar la eficacia de estos procesos, permitiéndose en el marketing relacional, calcular la satisfacción de un cliente a lo largo de la relación, conociendo a su vez si la inversión que se ha realizado en captar se puede rentabilizar a lo largo de la vida del nuevo cliente. Por tanto, clientes más fieles se convierten en mayores beneficios y en un valor primordial para la organización.

Al igual que se definieron los diferentes componentes del marketing mix, es posible hacer lo mismo con el marketing relacional aludiendo a las 6 I's (Diller, 2000):

- Información, es la base de datos de los clientes.
- Inversión, en los mejores clientes.

- Individualización, personalización de ofertas.
- Interaccionar, continuamente con los clientes.
- Integración, de los clientes en el proceso de creación de valor.
- Intencionalidad, de crear relación única y distinta con cada cliente.

Ahora bien, para que el cliente se quede en la organización, esté satisfecho con su servicio y comunique a través del boca – oreja a otros posibles clientes, la organización debe incorporar más valor que las ofertas competidoras, donde la empresa no puede conformarse con los componentes propuestos (Diller, 2000), sino que debe ofrecer el mayor valor posible a través del conocimiento y la comprensión del cliente para con ello prolongar la relación con éste.

Sin embargo, una de las principales limitaciones es que muchas organizaciones tratan de implantar estrategias de marketing relacional antes de haber diseñado estrategias de actuación con los clientes (Rigb, Reichheld y Scheffer, 2002). Además, piensan que cuanto más tecnología posea la empresa, más positivos van a ser los resultados, sin pensar de nuevo en estrategias de implantación. En ocasiones también introducen estrategias de marketing relacional sin encajar cambios en la organización y finalmente, porque existen empresas que no informan, convencen y enamoran a sus clientes, sino que los acosan y acorralan.

Junto a estas limitaciones, Rosenfield (1999) advierte de errores que se cometen en la implantación de un programa de marketing relacional a través de lo que denomina los “*nueve grandes errores*”. Se puede destacar el hecho de dar por imaginado el deseo extremo por parte del cliente en mantener una relación con la empresa, dar por supuesto que los clientes serán justos y equitativos, confundir la satisfacción del cliente con la fidelidad del mismo, cambiar normas con un programa ya empezado, dar premios a clientes por comportamientos innatos en los mismos (cuando muchos clientes se comportan así sin ningún tipo de recompensa), y la confusión de un cliente leal

con uno cautivo (porque no le queda otro remedio que seguir como cliente de la empresa).

Sintetizando, la evolución del marketing ha generado un interés por la creación y el mantenimiento de relaciones, siendo en definitiva y al contrario de lo que promulgaba el marketing transaccional (centrarse en la captación de clientes), trabajar en el aumento de la fidelización de los clientes en las organizaciones. El cliente es por lo tanto el núcleo de la nueva filosofía del marketing y al contrario del pensamiento que cree que es más cara una estrategia relacional, este tipo de prácticas mejoran la productividad de la empresa (Sheth y Parvatiyar, 1995). Por ello para Reichheld y Sasser (1990), el mantenimiento de las relaciones y el consecuente aumento de fidelidad de los propios clientes, se considera como una ventaja competitiva.

Este nuevo enfoque no solo valora e intenta mantener a los clientes fieles, sino también lo hace con el cliente interno (empleado), ya que su satisfacción y los conocimientos adoptados a lo largo del tiempo repercutirán en el mantenimiento de los propios clientes y en un mejor servicio prestado. De este modo es crucial para el buen desarrollo del marketing relacional trabajar el mantenimiento de las relaciones con los empleados por su repercusión en el momento de ejecutar un servicio¹⁰, existiendo una relación positiva entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente (Bitner, 1995).

Parece claro por tanto que el nuevo objetivo para las empresas es el mantenimiento de la relación con el cliente, por lo que una vez conocido como se ha ido desarrollando y adaptándose el nuevo marketing a sus nuevas necesidades, creemos oportuno definir este término. Así, el propuesto por la American Marketing Association (2004) es el más reconocido, conceptualizándolo como una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados.

¹⁰ Se denomina "*momento de la verdad*" al momento en el que se ejecuta un servicio el cual lleva inmerso un encuentro entre el cliente interno y externo.

Por este motivo, términos como “mantener”, “retener”, “satisfacer”, “creación y entrega de valor” y “relación”, integrarían la definición de marketing relacional que podríamos ajustarla al sector que nos ocupa como: “*el compromiso por parte de toda la organización en crear y mantener relaciones con los propios empleados, proveedores y clientes, cuyo fin es la positiva percepción del valor creado, y su repercusión es la mejora de la fidelización y el compromiso de todos los participantes*”. Este compromiso por mantener las relaciones se basa en estrategias que en el ámbito empresarial se conocen por las siglas CRM (*Customer Relationship Management*) y que, si bien su implantación está suponiendo verdaderos éxitos en diferentes sectores, sus beneficios se desconocen por una mayoría de centros de fitness, creando por lo tanto una barrera para la evolución del marketing relacional en dicho sector.

4.2.2 CRM COMO ESTRATEGIA DEL NUEVO MARKETING

La inversión de tecnologías CRM está proliferando en casi todos los sectores, considerándose como una herramienta que impulsa la mejora de la gestión de los clientes. Por esta razón, existe una creciente aceptación y adquisición de este tipo de tecnologías ayudando a las organizaciones a gestionar y conocer a sus clientes. Sin embargo, se ha sugerido que para que estas acciones surtan efecto deben ir acompañadas de una alineación con la estrategia global corporativa (Sangil, 2007), con la cultura y los procesos de la organización y con los sistemas y tecnologías de la información. En este sentido Reinares (2005) coincide en que los pilares básicos del CRM son los procesos, la tecnología y los recursos humanos.

La orientación al cliente, el mantenimiento de la relación, y por lo tanto, el intento de mejorar la fidelidad de los clientes son hoy en día los principales objetivos de las organizaciones que utilizan un marketing relacional, por lo que es interesante tener herramientas y estrategias que permitan desde el punto de vista de la empresa, conocer más y mejor a los clientes, para así ofrecerles lo que necesitan y demandan. Por tanto, el CRM constituiría la aplicación práctica de las estrategias del marketing relacional mediante el uso de tecnologías de la

información utilizadas por estas herramientas (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004), y en las que *“implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo mutuamente beneficiosas”* (Garrido, 2008).

En este sentido los investigadores no tienen un consenso sobre su definición ya que es un concepto multidisciplinar que engloba comercialización, sistemas de información y gestión (Kevork y Vrechopoulos, 2008), aunque de entre todos los artículos revisados por Romano y Fjermerstad (2002), los conceptos fundamentales que se ponían de manifiesto eran los mercados, los modelos de negocio, la gestión del conocimiento, la tecnología y los recursos humanos, coincidiendo con Kevork y Vrechopoulos (2008) en su revisión de 396 artículos publicados en 135 revistas científicas.

De todas las definiciones de CRM que son muy numerosas (tabla 4.4) podemos resaltar el término *“estrategia”* y su repercusión en el compromiso y la relación duradera, por lo que parece claro que es una filosofía de la organización para el mantenimiento satisfactorio de las relaciones.

El interés de estos procesos en la comunidad científica ha crecido significativamente en los últimos años; sin embargo, los primeros sectores que comenzaron a desarrollar estrategias CRM (hoteles, restaurantes, resorts, casinos, etc.), son recelosos con la industria del fitness según Caro (2004), ya que el personal de estos centros tienen una íntima relación con los clientes y esto hace que se pueda reunir una amplia variedad de información reflejándola más tarde en un programa de este tipo, por lo que el sector de las instalaciones deportivas se convierte en un marco inmejorable para adaptar dichas estrategias.

Tabla 4.4. Conceptualizaciones del concepto Customer Relationship Management.

AUTORES	CONCEPTUALIZACIONES
Srivastava, Shervani y Fahey (1999)	Identificar a los consumidores, crear conocimiento, construir relaciones, y modelar sus percepciones sobre la organización y sus productos.
Handen (2000)	Proceso de <i>adquisición, retención e incremento de rentabilidad</i> de los consumidores.
Greenberg (2001)	<i>Compromiso por parte de la empresa</i> en situar la experiencia del cliente como una de sus prioridades y asegurar el establecimiento de <i>relaciones satisfactorias</i> con el cliente mediante el desarrollo de sistemas, procesos y uso de información.
Massey, Montoya-Weiss y Holcom (2001)	Filosofía que trata de <i>crear y mantener</i> en el tiempo relaciones rentables con el cliente.
AEMR (2002)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de <i>construir una relación duradera</i> con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.
Croteau y Li (2003)	Estrategia de negocio orientada hacia el consumidor cuyo objetivo es <i>incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente</i> ofreciéndole una respuesta y un servicio personalizado.
Sin, Tse y Yim (2005)	Estrategia y proceso desarrollado por la organización basados en la <i>identificación y retención</i> de clientes valiosos a través de la construcción de relaciones a largo plazo.
Llamas, Jiménez, Martínez y Dawson (2006)	<i>Constituye una filosofía empresarial que combina estrategia y tecnología, incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una comunicación bidireccional entre ellos y las empresas.</i>

Por tanto es necesario determinar los factores que promueven este sistema y que van a permitir su implantación. En este sentido, Lawson-Body y Limayem (2004) proponen seis indicaciones para su puesta en práctica: búsqueda y selección de clientes valiosos, relaciones con clientes, gestión interactiva, comprensión de las expectativas de los clientes, relaciones con empleados, proveedores y distribuidores, y personalización. Con estos indicadores, se trataría por tanto de informar a la organización sobre quiénes son los clientes, y cómo se debería adaptar a los deseos y necesidades del cliente, eligiendo la mejor combinación de producto y servicio que se ha de ofrecer en el mercado. Una vez alcanzado este punto podría plantearse cómo ofrecer mejores servicios y mayor valor que revierta en una mayor rentabilidad

y, por supuesto, en cómo incrementar las relaciones a largo plazo con los clientes que permitan consolidar estos procesos (Ross, 2005).

En este sentido, Curry y Curry (2002) proponen para la implementación cinco fases para su puesta en marcha. Estas son definidas como “*preparación*”, “*diagnóstico*”, “*toma de decisiones*”, “*desarrollo del proyecto*” y “*auditoría*”.

En la primera se debe crear la pirámide de clientes, en la que se deben definir a los clientes, sus comportamientos, reunir las variables de comportamiento y fijar los límites de los mismos. A su vez la gestión del proyecto debe ser sencilla, del modo que el equipo de dirección pase a ser un comité organizador, y nombre a un jefe de proyecto e implantación de un grupo, encargado del proyecto de marketing del cliente. Finalmente en esta fase se tendrá que realizar un debate sobre la pirámide de clientes, determinar los objetivos que se tienen, definir las proposiciones de valor, gastos totales y establecer la cuota de cliente, y una última recopilación de datos de clientes. En este momento es en el que García Valcárcel (2001), incluye un test de calidad del sistema como plan de pruebas donde se probarán los futuros escenarios de negocio.

En la segunda fase o de diagnóstico, se debe hacer una selección de los clientes, preparar un cuestionario y entrevistarlos. Luego se tendrá que diagnosticar cuánto valen los clientes con los que se quiere mantener una relación para más tarde, diagnosticar el comportamiento, la satisfacción y la atención prestada al cliente.

La tercera fase se refiere a las decisiones que se deben tomar para seguir o no adelante con el proyecto del CRM y programar todos los procedimientos tal y como se quieren realizar, para finalmente en la cuarta fase, ejecutar las estrategias planificadas y supervisar los resultados obtenidos, realizando una auditoría y teniendo así un feedback de lo realizado terminando con la implantación de la estrategia CRM.

A través de estas fases y de los conceptos desarrollados, ha quedado patente que el CRM favorece el compromiso y la relación duradera de los

clientes con la organización; sin embargo, este hecho que nos parece aislado conlleva enormes beneficios para la empresa. Permiten mejorar la lealtad de los clientes, la difusión del conocimiento de clientes y la calidad del servicio ofrecido, lo que permitiría aumentar los ingresos y disminuir los costes operacionales (Chen y Chen, 2004; Nguyen, Sherif y Newby, 2007; Xu y Walton, 2005).

Pero obviamente no todo son ventajas, en la implantación de un programa CRM hay que ser cauteloso pues si no se realiza correctamente puede presentarse consecuencias no deseadas para los clientes actuales y futuros, y para la imagen de la organización, ya que por ejemplo tal y como hemos comentado, en algunas empresas se exceden en la relación con el cliente conllevando un acoso por la compra de sus servicios. Para evitar que esto ocurra es crucial tener un marco conceptual que traduzca y ponga en práctica la filosofía CRM en actividades organizativas, ya que de lo contrario y debido a la compleja aplicación del mismo, no se conseguirían los objetivos deseados (Sin et al., 2005). Este marco incluiría según Greenberg (2003), la inclusión de la misión y visión de la empresa para comenzar a planificar. A partir de la misión y la visión, todos los departamentos compartirán y podrán orientar todas sus estrategias al objeto de una visión completa y única de cada cliente.

Otros autores, por su parte, han intentado identificar los factores que podrían incrementar el éxito de una estrategia CRM (Battor, Zairi y Francis, 2008; y Lin, Lin, Huang y Kuo, 2006), destacando variables organizativas como el liderazgo, la formación y la remuneración del personal como variables fundamentales para el éxito. La creación y la difusión del conocimiento de la organización serían variables que se añadirían a las anteriores, siendo el tercer factor clave la orientación al cliente; y finalmente el grado de implementación de la infraestructura tecnológica y el grado de integración de los medios de comunicación e información de las que disponga la empresa.

El CRM es pues, una filosofía de empresa cuyo fin último es satisfacer las necesidades del cliente para mantener la relación con él y que repercuta en

los beneficios deseados por ambos. Este concepto integrado en el marketing relacional ha propiciado la aparición de estrategias y herramientas que persiguen el mantenimiento de los clientes; sin embargo, la gestión de la organización debe seguir mejorando las relaciones con el cliente centrándose en torno al valor percibido, por considerarse un concepto clave en esta nueva forma de entender el marketing (Reichheld, 1996; Rust, Zeithaml y Lemmon, 2000).

4.3 EL VALOR PERCIBIDO DEL CLIENTE

El valor percibido, entendido como una de las principales novedades en este trabajo, ha sido ampliamente estudiado en diversos ámbitos (hoteles, turismo, supermercados, telefonía móvil, industria de la información y seguros); sin embargo, en el sector deportivo es casi inexistente. Si bien este campo de investigación comienza a consolidarse tras los estudios del Marketing Science Institute (Eggert y Ulaga, 2002) el término de valor comienza a entenderse como el centro de la estrategia global de la organización o como ha llegado a denominarse, el “*corazón de la aproximación moderna al marketing*” (Nilson, 1992: 32).

Por otra parte, el valor percibido ha sido relacionado positivamente como desencadenante de la lealtad en los servicios (Lewis y Soureli, 2006; Martín et al., 2004; McDougall y Levesque, 2000), lo que supondría un vínculo entre el marketing y la gestión, repercutiendo en ambas direcciones su importancia (Goyhenetche, 1999). A su vez, el valor se destaca por su versatilidad en la comprensión de comportamientos de elección, atracción, de compra y de repetición (Gil y González, 2008), y aunque varía entre sujetos y situaciones (Holbrook, 1999), repercute en el mantenimiento de las relaciones.

En relación a su definición, encontramos numerosas conceptualizaciones dependiendo del campo académico del que estemos tratando, hallando diferentes expresiones como valor personal, valor añadido, cadena de valor, valor percibido, o valor del consumidor. (Sales y Gil, 2007).

Esta gran cantidad de términos resulta a veces confusa, de hecho a los términos referidos tendríamos que unir la indefinición del concepto, llegando a recopilar más de 25 definiciones del mismo (Gallarza y Gil, 2006) destacándose en la tabla 4.5 las más empleadas en la literatura.

De todas ellas, la más reconocida pertenece a Zeithaml (1988: 14), quien define el valor percibido como “*la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega*”. Más tarde, Jiménez, Martínez y Llamas, (2007: 43) definieron el valor percibido resumiendo otros trabajos (Bigné, Moliner y Callarisa, 2000; Payne y Pennie, 2005; Ravald y Grönroos, 1996; Ruyter, Weitzels y Bloemer, 1996), identificándolo como “*una percepción, resultado de la valoración global que el agente realiza sobre la utilidad que la relación que le reporta, basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da a cambio*”, incorporando a la propuesta por Zeithaml (1988), la utilidad percibida en el cliente.

De las definiciones propuestas hay varias ideas que podrían extraerse para su análisis. Términos como “*cliente*”, “*percepción*”, “*sacrificio*”, “*beneficio*” y “*evaluación global*”, son comunes a todas las definiciones y podrían ayudar a delimitar este concepto. A su vez, los principales autores coinciden en presentar el término como de naturaleza dinámica (Oliver, 1997), que tiene un carácter relativo pudiendo variar entre personas y situaciones (Holbrook, 1999) y es un término multidimensional (Sweeney y Soutar, 2001), añadiendo García, Vázquez e Iglesias (2008) que está compuesto por múltiples elementos cognitivos y afectivos, con una percepción subjetiva del mismo.

Tabla 4.5. Conceptualizaciones del término valor (Gil y González, 2008: 16).

AUTORES	DEFINICIÓN
Corfman (1987)	El valor para el consumidor depende de la utilidad derivada de un ítem y de la inversión que se necesita para adquirirlo.
Zeithaml (1988)	El valor percibido es la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega.
Dodds, Monroe y Grewal (1991)	El equilibrio cognitivo entre percepciones de calidad y sacrificio. Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado.
Nilson (1992)	El valor percibido es la expresión del consumidor de los beneficios del producto.
Monroe (1992)	El valor percibido es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio.
Chang y Wildt (1994)	El valor puede entenderse como una combinación de la calidad percibida de un producto y del precio asociado, que el cliente sintetiza como el valor recibido.
Gale (1994)	El valor de consumo es calidad percibida por el mercado corregida por el precio del producto.
Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Everitt Bryant (1996)	Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado.
Lovelock (1996)	El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) menos la suma de todos los costes percibidos.
Woodruff (1997)	El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza.
Holbrook (1999)	Define valor para el consumidor como una experiencia interactiva, relativa y preferencial.
Chías (1999)	El valor del producto que se oferta a los clientes potenciales es la propuesta diferencial entre el conjunto de utilidades que aporta y los costes de adquisición.
Oliver (1999)	El valor es una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica
Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000)	El valor neto es la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da. El valor percibido es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre.
Bigné et al. (2000)	Puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da.
Martín et al. (2004)	El valor percibido (del servicio) es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global.

A la vez que existen numerosas definiciones, también se ha considerado a este concepto como una formación de diferentes dimensiones. En este sentido Sheth, Newman y Gross (1991) examinaron numerosas investigaciones en disciplinas como el marketing, la economía y la psicología clínica, proponiendo que el concepto valor percibido estaba formado por cinco dimensiones: social (a partir de la imagen), emocional (asociado a los sentimientos), funcional (utilidad económica), epistémica (capacidad del producto para sorprender) y condicional (depende de la situación). Posteriormente Sweeney y Soutar (2001) diseñaron la escala de medición PERVAL, para verificar la existencia de cinco dimensiones, resultando una reducción a tres dimensiones: funcional, social y emocional. A continuación, autores como Sánchez, Callarisa, Rodríguez y Moliner (2006) y Gounaris, Tzempelikos y Chatzipanagiotou (2007) desarrollaron una escala de percepción post-compra en la que determinaba seis dimensiones del valor percibido. En el primer caso se encontraba una dimensión funcional constituida por el valor funcional de la instalación, el valor del contacto personal, el valor funcional de los servicios adquiridos y el precio; y una segunda dimensión afectiva, formada por el valor emocional y el social. En el segundo trabajo, aglutinaron muchas de las ideas anteriores, siendo los componentes el valor del producto, valor procedimental, valor personal, valor emocional, valor social y sacrificios percibidos.

De entre las dimensiones propuestas, la dimensión funcional ha sido una de las más aceptadas, componiéndose por el valor del dinero, la calidad de los productos, la versatilidad, la calidad del servicio, los sacrificios no monetarios y el precio, estando a su vez formada la dimensión afectiva propuesta por Sánchez et al. (2006), por las emociones o sentimientos internos y la relación con el impacto social de la compra.

De esta forma, en el siguiente epígrafe expondremos todos los elementos que pueden formar parte o anteceder el valor percibido del cliente, ya que suponemos que pueden ser antecesores de la fidelidad del cliente (Martín et al., 2004). Así, en primer lugar describiremos los componentes de la

dimensión funcional del valor percibido, para en el posterior apartado, revisar la literatura sobre la dimensión emocional que emana de las experiencias.

4.3.1 COMPONENTES DEL VALOR PERCIBIDO DESDE LA DIMENSIÓN FUNCIONAL

Como se ha comentado el valor percibido es un resultado de una valoración global, en nuestro caso de un centro de fitness, fundamentada según Oliver (1999) en lo que el cliente da y lo que recibe a cambio (función positiva y negativa). Es posible medir este valor desde dos perspectivas diferentes, por un lado una unidimensional (Cronin, Brady, Brand, Hightower y Shemwell, 1997; y Varki y Colgate, 2001) que mide la percepción global del cliente sobre lo que da y recibe, y otra multidimensional (Lapierre, 2000; Martín et al., 2004; Moliner, Rodríguez, Callarisa y Sánchez, 2005; Petrick, 2002; Robinette, Brand y Lenz, 2001; Sweeny y Soutar, 2001; Ulaga y Eggert, 2006) que considera el valor percibido como un factor latente a partir de dimensiones relacionadas con lo que recibe el cliente (beneficios), y lo que proporciona a cambio (sacrificios).

En el ámbito deportivo, si bien hay algunos trabajos sobre el valor percibido que expresan su unidimensionalidad (Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010; Kwon, Trail y James, 2007), parece ser que la consideración multidimensional del valor en centros de fitness es más oportuna (Berlin, Kunkel, Daumann y Funk, 2010; Lee, Trail, Kwon y Anderson, 2011; Theakou, Kriemadis y Leivadi, 2008).

El hecho de seleccionar esta dimensión funcional del valor percibido conllevaría unos beneficios tradicionales como la calidad y el servicio, apoyados por unos beneficios relacionales (Martín et al., 2004), pero el cliente también va a tener una serie de beneficios por el mantenimiento de la relación denominados: *económicos*, refiriéndose al trato especial en el que puede existir un cierto ahorro económico en futuras compras por la relación mantenida; *personales* y *sociales*, íntimamente relacionados ya que van a producir en el

cliente una reducción del estrés derivada por la relación de amistad con el proveedor, y existiendo un sentimiento de comodidad al no tener que volver a enfrentarse a un proceso de elección; y finalmente de *clientización*, referidos al mejor trato que ofrece el proveedor al cliente porque lo conoce y sabe cómo adaptarse y preparar el servicio a su medida.

Se ha hablado de unos beneficios, pero indudablemente hay que hacer frente a unos sacrificios (*monetarios y no monetarios*) como otra dimensión básica del valor percibido. En el primer caso estaríamos ante el precio pagado, claro componente del valor percibido (Voss, Parasuraman y Grewal, 1998), fácil de imitar por la competitividad de otra organización, y en el segundo caso nos referimos a otros sacrificios no monetarios refiriéndonos a aquellos como el esfuerzo por ir a ejecutar el servicio, incomodidad, desplazamiento o tiempo, que hacen incidir negativamente en el valor percibido del cliente (Berry, Schaeffer y Seiders, 2000). De entre todos ellos, sin duda la calidad y el precio se exponen como claros componentes del valor percibido (Brady y Cronin, 2001; Dodds, 1991). Por esta razón, aunque se debe tener en cuenta que su repercusión no es tan directa con la rentabilidad (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996), muchas organizaciones están inmersas en la formación y ejecución de normas de calidad como la ISO 9001, ya que obtendrán resultados beneficiosos por una buena gestión de la misma (Anderson, Fornell y Lehman, 1994). Este hecho de no tener una relación directa con el rendimiento de la organización, dio paso a tener como referencia a la satisfacción del cliente, que ésta a su vez sí lo tenía con la fidelidad del mismo. Aún así, aunque como podemos ver en la figura 4.1 propuesta por Storbacka, Strandvik y Grönroos (1994) que en la cadena de la lealtad se antepone la calidad a la satisfacción y esta a la fidelidad del cliente, encontramos también clientes que están satisfechos y sin embargo desertan de las organizaciones (Jones y Sasser, 1995).

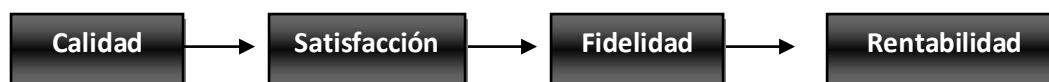


Figura 4.1. La cadena de lealtad (Storbacka et al., 1994).

En base a este análisis parece existir una serie de beneficios y sacrificios que van a incidir en la satisfacción del cliente y, por tanto, en su fidelidad a la organización. Definir correctamente cuáles son estos factores va a permitir a los gestores determinar el efecto que van a tener sobre la rentabilidad de los centros de fitness. Es por esta razón que presentemos a continuación, cuáles son los beneficios y sacrificios del valor percibido según estudios recientes de este constructo (Martín et al., 2004; Martín, Gremler, Washburn y Cepeda, 2008), pero no evaluadas en el sector que se investiga en este trabajo. Por esta razón creemos que este es el primer estudio orientado a centros de fitness en el que se busca la cadena de lealtad del cliente a través de las dimensiones del valor percibido.

4.3.1.1 Beneficios

El sector del fitness es una industria que, como se había comentado previamente, está en los comienzos de una profesionalización empresarial. Numerosas franquicias y delegaciones de multinacionales están proliferando por todo el mundo y su mayor problema es la deserción de clientes. En este sentido el valor percibido se convierte en un concepto que nos va a permitir comprender, al menos en parte, esta deserción, partiendo de la base de que aumentar los beneficios en la percepción del cliente contribuirá positivamente en la rentabilidad, por lo que debe ser uno de los objetivos principales de los administradores de estas organizaciones. Por ello, la calidad del servicio es actualmente uno de los principales focos de estudio e investigación para estas empresas, ya que son consecuencia directa en el valor percibido del cliente.

4.3.1.1.1 La calidad del servicio

Actualmente los centros de fitness están centrados en una mejora de los servicios deportivos que ofertan para poder así mejorar la experiencia resultante de la prestación del servicio, y por lo tanto, ofrecer la mayor calidad a sus clientes (Sivadas y Baket-Prewitt, 2000). Como se ha indicado, la importancia para las empresas radica en obtener una ventaja competitiva para lo que resulta determinante el seguimiento de las percepciones del cliente, que permita orientar los recursos disponibles en la mejora de las áreas más importantes (Dhurup et al. 2006). En este sentido, y considerando que la calidad en el servicio contribuye a la cuota de mercado y a la satisfacción del cliente (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml, 2000) introducirla supone un elemento diseñado directamente para crear ventaja competitiva (Hu, Kandampully y Juwaheer, 2009).

Aunque ambos términos suelen vincularse, hablar de calidad no significa hablar de satisfacción, ya que su diferencia radica que en el primer caso es una evaluación global que evoluciona lentamente en el tiempo, y en el segundo es específico del momento de la verdad o del encuentro de servicio. Conceptualizar la calidad es por tanto una tarea compleja al ser un término muy personal, intangible y abstracto (Cronin y Taylor, 1992), que alude a la diferencia entre el servicio previsto y el recibido. En cualquier caso, hacer hincapié en cuestiones de calidad se convierte en muy importante por la proliferación de centros de fitness con el fin de seguir siendo rentables (Papadimitriou y Karteroliotis, 2000).

Diferentes autores han determinado las dimensiones que formarían la calidad de servicio. Por ejemplo Grönroos (1984) establece que está compuesta por calidad técnica, calidad funcional e imagen de marca. Más tarde Parasuraman et al. (1988), establecieron la calidad de servicio en diez dimensiones (*bienes tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, comprensión y el acceso*), resumiéndose en el instrumento conocido como SERVQUAL formado por las dimensiones seguridad, tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad y

empatía, y que se convertiría en la piedra angular de las demás que se han creado (Sureshchander, Rajendran y Anantharaman, 2002). Sin embargo, se cree que este instrumento no es estable ya que por ejemplo Taylor, Sharland, Cronin y Bullard (1993), comprobaron que para los servicios de recreación, las cinco dimensiones de SERVQUAL eran eventuales, y con falta de especificidad (Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008). Más tarde, un trabajo sobre el cual se han fundamentado muchos otros estudios de calidad, es el realizado por Brady y Cronin (2001), que habiéndose apoyado en Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), Rust y Oliver (1994) y Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), comprobaron también como la calidad era multidimensional, componiéndose de tres dimensiones. Estas las denominaron “*calidad de interacción*”, “*calidad del entorno físico*” y “*calidad de los resultados*”. Esta nueva propuesta ayudó a los gerentes a entender cómo se formaba la percepción de calidad de sus clientes, y cómo de importante son las experiencias cuando se ejecuta el servicio.

Más concretamente, en el ámbito deportivo la calidad se ha convertido en uno de los conceptos más estudiados empleando para ellos numerosos instrumentos, como por ejemplo el modelo QUESC desarrollado por Kim y Kim (1995) para medir la calidad en centros deportivos. Este instrumento consta de 33 ítems representados por once dimensiones (ambiente, actitud del empleado, fiabilidad, información disponible, el programa que ofrece, consideraciones personales, el precio, el privilegio, la facilidad, la estimulación y la conveniencia) lo que le supuso alguna crítica, no solo por el elevado número de dimensiones, sino también por su difícil interpretación (Papadimitriou y Karteroliotis, 2000), por lo que presentaron una adaptación a la que denominaron FITSSQ y que englobaba cuatro dimensiones: calidad del instructor, atracción de la instalación y su funcionamiento, la disponibilidad y entrega del programa y otros servicios.

En la literatura encontramos otras escalas como la CERM-CSQ (Howat, Crilley, Absher y Milne, 1996) para medir los servicios deportivos y de ocio, cuyas dimensiones eran los servicios básicos, la calidad del personal, el servicio en general y los servicios secundarios. Otro modelo el SPORTSERV

(creado para medir la calidad en deportes profesionales) fue utilizado por Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koustelios (2001) para predecir la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del mismo, en el que se representaban cinco dimensiones: acceso, fiabilidad, capacidad de respuesta, los tangibles y la seguridad.

También Alexandris (2002) investigó en la industria del fitness la influencia de la calidad percibida en la satisfacción del cliente, y su posterior lealtad. Este autor utilizó la escala SERVQUAL concluyendo que los tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía determinaban los objetivos, por lo que las instalaciones deberían hacer hincapié en la mejora de la calidad en sus servicios, para favorecer mejores resultados. Más tarde y de nuevo a partir del SERVQUAL, Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis y Grouios (2004a) propusieron cinco factores para medir la calidad del servicio en el mismo sector. Estos fueron los bienes tangibles, el personal, la fiabilidad, la capacidad de respuesta y los resultados (calidad técnica).

En otro intento por medir la calidad en centros deportivos, De Knop, Van Hoecke y Bosscher (2004) recogen en su estudio realizado en Bélgica, el modelo denominado IKGym (Van Hoecke, y De Knop, 1998), que fue utilizado en 1.657 centros de todo el país. El interés de este instrumento era el de introducir a los centros en la gestión de la calidad total por el que cualquier organización debía ser introducida en la gestión de la calidad como herramienta de eficacia y eficiencia, ya que este modelo se centra en la satisfacción del cliente, la mejora continua y el compromiso por parte de todos los empleados. Hay que señalar que este instrumento estaba más orientado hacia la calidad de los sistemas de gestión que en el servicio, siendo su objetivo principal examinar el valor intrínseco de los factores estratégicos o el nivel organizativo. Paralelamente se empleaba otra herramienta (IKSport), que era una auditoría que señalaba siete dimensiones: plan estratégico y gestión del marketing, procedimientos y sistemas internos, comunicación externa y creación de marca, cultura y atmósfera organizativa, estructura y gestión, gestión de los recursos humanos y la eficacia organizativa.

Por otro lado, en el estudio realizado en centros deportivos de Sudáfrica, el modelo HAFSQ (Dhurup et al., 2006) reunió en ocho las dimensiones de la calidad, siendo las resultantes del mismo el personal, la programación y los médicos, la conveniencia y la difusión de la información, la funcionalidad y el diseño, el ambiente y la accesibilidad, la atracción de la instalación, la seguridad y el apoyo y finalmente la adhesión. Este estudio puso de manifiesto la importancia del personal en cuestiones como coherencia en el servicio, interés por el progreso de los usuarios, formación adecuada, instructores cualificados, conducta ética y confianza, convirtiéndose en componentes elementales en la calidad del servicio en centros de fitness. Finalmente encontramos la propuesta de Nuviala et al. (2008), que presentan el modelo EPOD para medir la calidad del servicio en una organización deportiva, cuya investigación se realizó en un centro de fitness, y donde se comprobaron cuatro dimensiones: técnicos deportivos, actividades, recursos materiales e imagen de la organización.

Como podemos observar existen numerosos modelos y dimensiones que forman la calidad, aunque es muy probable que varíen dependiendo de la industria en la que se investigue (Hu et al., 2009), aún siendo el SERVQUAL el más popularizado y el que se ha utilizado como elemento básico para desarrollar todos los demás. Destacamos también que la actitud de los empleados hacia la organización, incidirá directamente en la percepción de calidad del cliente (Scheneider y Bowen, 1992), y donde, si el nombre y el logo del centro están relacionados con los consumidores (Keller, 2003), será un motivo de calidad.

En consecuencia, hay que ofrecer todo lo mejor ya que hay que tener presente que el cliente de hoy en día es más exigente; siendo un cliente mejor informado, un cliente más fiel. En este sentido, Perea Couto (2005) cree que fomentando e impulsando la formación y por lo tanto la profesionalización y calidad de los técnicos deportivos, se ofrecerá mayor calidad a los usuarios.

El hecho de que la industria del fitness se sitúe en el sector servicios conlleva que aquellas personas que los ofrecen se verán condicionadas por la

forma de hacerlo, de tal forma que si lo prestan correctamente y ofrecen el máximo, la calidad será un éxito. Aquí radica la idea de “*un empleado feliz es un empleado productivo*”, y por lo tanto en el sector servicios va a repercutir positivamente en la producción y en la satisfacción del cliente.

Tal y como comenzábamos al principio de este apartado, dentro de los beneficios del valor percibido encontrábamos la calidad de servicio, cuya relación existente entre ambos conceptos ha sido tratada por numerosas investigaciones que concluyen que el valor es la consecuencia de la calidad, y donde el valor tendría una caracterización más global, entendida por una comparación de beneficios y sacrificios donde el cliente percibiría la calidad como beneficio para éste (Caruana, Money, Berthon, 2000; Cronin, Brady y Hult, 2000; Grewal, Monroe y Krishnan, 1998; Oh, 2000). De este modo Lapierre et al., (1999: 236), recuerda que “*los componentes de la calidad son importantes elementos de valor... si bien, el valor del servicio también incluye otros componentes*”. Por esta razón un estudio de Bolton y Myers (2003), comprobó que al aumentar la calidad del servicio, el cliente sufría menos en el cambio del precio, convirtiéndose más tolerante a las variaciones del mismo. Dichos componentes son los denominados sacrificios que repercuten directamente en una negativa percepción de valor si suponen una mayor importancia que los beneficios.

4.3.1.2 Sacrificios

Al igual que hemos citado los beneficios que se adquieren por el mantenimiento de una relación con una organización, existen los sacrificios por los que el usuario de un centro de fitness percibirá un valor mayor o menor. Sin duda entre los sacrificios destaca el precio que se tiene que pagar por los servicios, pero hay otros conocidos como sacrificios no monetarios, que determinan que un cliente tenga una percepción más positiva o negativa del valor creado por la misma.

4.3.1.2.1 El precio

El precio suele ser uno de los sacrificios con más peso en la compra de un servicio considerándose como un antecedente claro del valor percibido (Rust et al., 2000), por lo que en un primer momento para que un cliente tenga un valor percibido positivo, los beneficios de éste tendrán que ser superiores al esfuerzo realizado. El problema radica en establecer el precio de los servicios, ya que su intangibilidad lo hace muy difícil. En el caso del entrenamiento personal, que es un servicio que se suele ofertar en numerosos centros de fitness, a los clientes les parece excesivo en la mayoría de los casos el precio estipulado; sin embargo, una vez que se consume el usuario suele volver a hacer la adquisición del mismo.

Es frecuente asociar precios altos a una alta calidad y, de hecho, el precio puede ser un indicador de la calidad del producto (Dodds et al., 1991). Sin embargo, hay otros muchos factores que influyen en la percepción del precio y, por tanto, alteran esta relación. Factores como el lugar en el que se venda el servicio o el producto condicionarán que el cliente esté dispuesto a pagar más o menos. De hecho, en países con renta per cápita desigual, el cliente tendrá un juicio diferente a la hora de pagar por el mismo servicio.

En los centros de fitness es frecuente utilizar promociones en los precios modificando, en la mayoría de los casos, la matrícula que da acceso a las instalaciones. Esta estrategia, sin un consenso en la efectividad de la misma, puede hacer de forma indirecta que disminuyan la fidelidad del cliente (Dodson, et al., 1978; Kopalle, Mela y Marsh, 1999), o bien que aumente la retención del mismo (Bawa y Shoemaker, 1989; Rothschild y Gaidis, 1981). En cualquier caso, parece evidente que las promociones en la matrícula ejercen un papel importante en la captación de nuevos socios, pero no en la fidelización de los mismos, aunque esta hipótesis habría que contrastarla empíricamente.

Al hablar de precios todos aludimos a un concepto interno que se ha denominado "*precio de referencia*" y que nos permite valorar si el precio de un servicio es justo o no, y que depende de cada cliente. En este sentido cada cliente tendrá un precio de referencia según el producto o servicio que vaya a

adquirir, pudiendo por lo tanto ser en algunos casos caro y en otros barato. En definitiva es un precio que tiene un comprador en su memoria y que le sirve como base para juzgar los precios reales (Monroe, 1973). De este modo si el cliente conoce bien el servicio y los precios ofertados en otras organizaciones tendrá más fácil la evaluación; sin embargo, si es un servicio novedoso y que no ha consumido, la evaluación será más compleja.

Encontramos por tanto dos fases, una que parte de la oferta de la organización, y otra a los estándares de precios que tiene el consumidor en su mente. De este modo, si los consumidores perciben que el precio solicitado por un servicio es injusto, el cliente adoptará un comportamiento en contra de los intereses de venta de la compañía, como por ejemplo la negación de la positiva difusión a través del boca – oreja (Zeelenberg y Pieters, 2004). No obstante, existen pocos trabajos en los que se exponga empíricamente las causas que establecen que un cliente perciba un precio como justo o injusto (Campbell, 1999). A su vez, si el incremento de los precios es provocado por factores externos a la organización el cliente lo considerará justo (Vaidyanathan y Agarwal, 2003), o si un precio sufre un incremento debido a mayores costes será menos probable que se perciba como injusto, aunque si estos aumentos se producen por un incremento en la demanda, sí se considerará como tal (Campbell, 1999). Asimismo cuando un cliente afronta el aumento de un precio en una organización a la que hace tiempo que no compra, éste sospechará cierta codicia en los proveedores (Bolton, Warlop y Alba, 2003).

Queda patente la alta sensibilidad en la percepción del precio por parte de los clientes. En este sentido, Bolton et al. (2003) argumentan que los clientes se fijan en tres factores para establecer sus precios de referencia: el pasado de los precios, los precios de los competidores y la percepción de los costes del proveedor. Aún así, la diferencia está marcada por la tangibilidad del producto o servicio, ya que un producto que nunca se ha comprado podrá tener un precio de referencia más exacto por poderse ver o tocar, que la percepción del precio de un servicio (Martín y Rondán, 2008).

Por ello, en el caso de los centros de fitness que ofertan servicios deportivos, es más difícil de establecer y percibir el precio de sus cuotas que se establecen según los horarios de acceso a la instalación. En este sentido, hay cuotas diferenciadas para personas mayores, estudiantes, parejas, o pertenecientes a empresas, que tienen cierto descuento en el pago mensual. Sin embargo, se desconoce el precio como influye en el valor percibido de los clientes en estas instalaciones.

Aún así, el hecho de no poder establecer una relación causa – efecto entre el precio y la adquisición del servicio por parte de los usuarios, nos lleva a pensar que existen otros factores determinantes, ya que la percepción del precio depende también de la economía del cliente y la disponibilidad que tenga. Igualmente, existen otros aspectos que restan valor a los servicios conocidos con el nombre de sacrificios no monetarios.

4.3.1.2.2 Los sacrificios no monetarios

Dentro de la función negativa del valor percibido encontramos también los sacrificios no monetarios. Aquí las circunstancias personales o los factores subjetivos del cliente pueden restar beneficios al valor percibido del servicio. En este sentido, el cliente no quiere siempre un precio bajo, sino que valga la pena el dinero que se gasta. De este modo los sacrificios no monetarios involucrados en el servicio pueden llegar a ser más importantes para el consumidor (Berry, Seiders y Grewal, 2002b). Es aquí donde aparece el término conveniencia de servicio, con el que se intenta delimitar o conceptualizar el tiempo y el esfuerzo percibido por los clientes (sacrificio o estrés psicológico), relacionados con la compra o la utilización de un servicio (Berry et al., 2002b). Estos autores junto a Seiders, Voss, Godfrey y Grewal (2007) identificaron cinco tipos de conveniencia de servicio:

- Conveniencia de decisión, relacionada con la decisión inicial de consumir un servicio, la disponibilidad y calidad de la información sobre el prestador del servicio.

- Conveniencia de acceso, implica el tiempo y el esfuerzo necesario para iniciar la entrega del servicio.

- Beneficio de conveniencia, implica el tiempo y el esfuerzo necesario para experimentar las prestaciones básicas del servicio.

- Conveniencia de transacción, implica el tiempo y el esfuerzo en la realización de la transacción.

- Conveniencia posterior a los beneficios, implica el tiempo y el esfuerzo necesario para reiniciar el contacto con una empresa, después de los beneficios recompensados por la misma.

A modo de ejemplo, si un cliente quiere ir a un centro de fitness, deberá primero buscar dónde está la instalación que más le interesa, luego tendrá que desplazarse para conocer el centro y esperar a ser atendido, y finalmente, tendrá que pensar si la calidad ofrecida o los servicios ofertados, están en concordancia con el precio a pagar. Es, en este ejemplo, donde podemos observar los diferentes sacrificios no monetarios que se pueden dar en un servicio al igual que ejemplificaron Van Looy, Gemmel y Dierdonck (2003) con servicios de restauración.

Por otro lado Zeithaml y Bitner (2000), argumentan que hay muchas organizaciones que no tienen en cuenta este tipo de sacrificios, pero que establecen una importante evaluación del valor del servicio. Ponen como ejemplos el tiempo en la elección del servicio, la espera o el tiempo de entendimiento del servicio; pudiéndolos resumir en sacrificios psicológicos.

En el caso de los centros de fitness la situación sería similar. Por esta razón, podríamos considerar como sacrificios no monetarios el tiempo que se tarda al centro desde el hogar del usuario, la accesibilidad que tiene el centro, la comunicación con medios de transporte públicos, la incorporación de parking privado, o la importancia o necesidad de realizar actividad física. Concretamente, muchas de las personas que abandonan este tipo de instalaciones resumen su motivo a la falta de tiempo para ir a realizar actividad

física, por lo que sin lugar a dudas, no sólo el precio puede restar valor a la percepción del cliente sino que otros componentes, también lo hacen.

4.3.2 LAS EXPERIENCIAS DE SERVICIO DEL CLIENTE

En apartados anteriores ha quedado patente como la dimensión funcional estaría formada por los beneficios y sacrificios que conforman el valor percibido, siendo a su vez factores determinantes en las intenciones de compra e indirectamente de la fidelidad de los clientes. Aunque a priori podría pensarse que altos niveles de satisfacción de un cliente conllevarían una mayor fidelidad de los mismos, en la actualidad los administradores no están percibiendo dicha relación (Chitturi, Raghunathan y Mahajan, 2008). Parece ser que los consumidores no quieren tan solo estar satisfechos, quieren algo más, quieren estar encantados (Norman, 2004).

Este hecho remarca la importancia de introducir en el valor percibido del usuario de centros de fitness una dimensión que procederá de las experiencias vividas en el centro al que asiste. Por ello se deben crear espacios para fomentar emociones positivas, aunque el componente personal del usuario influirá de una manera positiva o negativa en la experiencia de servicio dependiendo del estado emocional del sujeto.

En los últimos años los gerentes de las organizaciones han visto la necesidad de seguir creando valor para una mayor percepción del mismo, siendo ahora, a través de las experiencias de los servicios. Así pues, éstas se convierten en antecesoras de la satisfacción de los clientes, considerándose a su vez, como una clara ventaja competitiva difícil de imitar (Berry, Carbone y Haeckel, 2002).

Concretamente, actualmente el valor se centra en crear experiencias de consumo (Pralhad y Ramaswamy, 2004) ya que no es algo que tengan los recursos, sino que es creado por los consumidores al utilizarlos (Vargo y Lusch,

2004), y siempre que se involucren en el servicio se traducirá en experiencias de servicio favorables (Alam y Perry, 2002).

Por ello, las organizaciones deben comprender perfectamente a los clientes a partir de las expectativas que tengan del servicio que van a adquirir, por lo que es necesario que se conozcan las señales que emiten en pro de su satisfacción. Nos referimos a los gestos, tonos de voz, sentimientos, comentarios, y un largo etcétera, que vamos a ir describiendo en este epígrafe. Aún así, es relativamente escasa la investigación de este concepto convirtiéndose en un campo todavía por explorar (Babin, Lee, Kim y Griffin, 2005; Chebat y Slusarczyk, 2005).

Chitturi, Raghunathan y Mahajan (2007) y Dhar y Wertenbroch (2000) realizan una clasificación de las necesidades de los clientes que podrían resumirse en hedónicas y utilitarias. Las necesidades hedónicas se refieren a la experiencia del consumo del servicio (reflejándose en placer, diversión, emoción, etc.) y las necesidades utilitarias a lo esperado realmente de un producto o un servicio. Por ejemplo, los beneficios utilitarios de un teléfono serían la duración de la batería o la amplia cobertura, y los beneficios hedónicos, el atractivo físico o los colores. En el caso de las instalaciones deportivas hay clientes que tendrán necesidades hedónicas como los que asisten para divertirse y evadirse del estrés diario, y otros que lo utilizarán como herramienta de rehabilitación y/o prevención de enfermedades osteoarticulares y/o cardiovasculares. No obstante, podríamos considerar como necesidades utilitarias para aquellas personas que realizan actividad física para encontrarse mejor y liberarse del estrés, ya que a la vez que su situación psicológica mejora y por lo tanto incide en el aspecto funcional, también podría producir diversión o emoción teniendo un efecto hedónico.

Por ello los aspectos que deben apreciar las organizaciones deportivas en sus clientes se podrán clasificar en dos tipos, uno referido a la funcionalidad del servicio, y otro a las emociones que desencadena dicho servicio (Berry et al., 2002). Este segundo grupo, se podría subdividir en mecánicas (emitidas por las cosas), y humanas (emitidas por las personas). En el primer caso se referirá

al sentido común de utilidad del servicio, y en el segundo caso, al lugar, sonido, imagen, sabor o textura, que ofrece el servicio. En ellas, se percibirán en primer lugar las de carácter funcional, para después percibir las de carácter emocional (Chitturi et al., 2007), donde el precio ocupa su lugar de importancia.

Por otro lado, hemos encontrado dos enfoques de las emociones. En la primera de ellas y siguiendo a Izard (1972), existen diez emociones fundamentales: el interés, la alegría, la ira, el desprecio, el asco, la vergüenza, la culpabilidad, la tristeza, el temor y la sorpresa, formándose a partir de ocho para Plutchik (1980): asco, miedo, tristeza, ira, sorpresa, esperanza, aceptación y alegría. Como oposición se realiza una segunda perspectiva donde las emociones corresponden a una bipolaridad, constituida por el placer – disgusto, la excitación – relajación y el dominio – sumisión (Russell, 1980; Russell, Weiss y Mendelsohn, 1989). En este sentido la literatura se ha decantado por el carácter bidimensional (Ladhari, 2007), en el que las emociones están representadas y recogidas por el placer y la excitación (Bigné, Andreu y Gnoth, 2005). Así el placer es definido como el grado en el que una persona se siente bien, feliz, contenta o alegre, y la excitación cuando la persona se siente entusiasmada, alerta, estimulada o activa (Mehrabian y Russell, 1974). Por estos motivos existen beneficios hedónicos y utilitarios, en los que si se produce una experiencia positiva en el consumo referente al aspecto hedónico, se conseguirá alegría y emoción llevando al deleite, y si desencadena el aspecto utilitario en emociones de confianza y seguridad se conseguirá satisfacción (Chernev, 2004; Higgins, 2001). Aún así, las metas que persiguen los consumidores que buscan un fin utilitario no son diferentes a los que buscan un fin hedónico (Chernev, 2004).

En resumen y tal como podemos observar en la figura 4.2 podríamos decir que aquellos productos que superen las expectativas utilitarias producirán satisfacción, mientras que aquellos que superen las expectativas hedónicas producirán deleite (Chitturi et al., 2008). Además, si no cumplieran las expectativas utilitarias se llevaría a la ira con altos grados de excitabilidad (Lazarus, 1991), mientras que si se incumplieran las hedónicas conducirían a la

insatisfacción (Chitturi et al., 2008), produciendo tristeza y decepción (Chitturi et al., 2007).



Figura 4.2. Superación o no superación de expectativas utilitarias y hedónicas (elaborado a partir de Chernev, 2004; Chitturi et al., 2007, 2008; Higgins, 2001; Hunt, 1977; Lazarus, 1991; Roseman, 1991; Russell, 1980).

Por otro lado Kivetz y Simonson (2002) se refieren a los lujos como servicios o productos de naturaleza hedónica, frente a las necesidades que suelen ser utilitarias. En esta línea, dentro de los centros de fitness encontramos instalaciones que tienen cuotas mensuales más altas, en los que suelen encontrarse clientes que buscan en su mayor parte un ambiente específico de clase social media – alta, y centros de fitness con cuotas más bajas al que asisten usuarios en los que prevalecen el componente social, la salud y la rehabilitación.

Al hilo de los centros de fitness con altas cuotas mensuales, estas instalaciones también se caracterizan por unas salas y espacios muy cuidados en el aspecto visual provocando buenas percepciones sensitivas. En este sentido, Mattila y Wirtz (2000) afirman que el comportamiento humano está influenciado por los ambientes físicos, existiendo mayor satisfacción en ambientes que son muy excitantes y agradables. A este espacio físico y a su relación con el servicio, Bitner (1992) lo denomina “*Servicescape*”, en el que se incluye la temperatura, la calidad del aire, el ruido, el diseño del espacio, el mobiliario, la señalización, o el equipamiento que lo constituyen. Así Ladhari (2007) y Wirtz, Mattila y Tan (2000), han demostrado que tener un entorno agradable, amplifica los efectos placenteros y por consiguiente la satisfacción de los clientes, por lo que unas instalaciones agradables y con un hilo musical acorde al tipo de cliente, también repercutiría en una mayor satisfacción en los clientes de los centros de fitness. Por esta razón, la música parece ser un componente de la experiencia influyente y fácil de manipular (Milliman, 1982, 1986). Los colores por su lado, ofrecen un impacto muy elevado en los clientes clasificándose según Munsell (1996) en cálidos (rojo, naranja y amarillo), y fríos (azul y verde). Si se utilizasen los cálidos repercutiría en una mayor excitación, y si fueran los fríos, se conseguiría la calma (Mattila y Wirtz, 2006). Por último, Levy y Weitz (2004) proponen que el aroma del entorno influye en el consumidor pudiéndose manipular por el gerente para conseguir una experiencia agradable.

Sin embargo, no sólo el espacio físico es importante para las experiencias, sino que es importante destacar que el estado emocional de los empleados, repercute en las emociones de los clientes, tanto en el nivel consciente como en el subconsciente (Barsade, 2002). De esta forma en el estudio realizado por Henning-Thurau, Groth, Paul y Gremler (2006), se comprobó que la autenticidad de una sonrisa de un empleado afectaba positivamente en el estado emocional del cliente, repercutiendo positivamente en la satisfacción del mismo, siendo la satisfacción mayor cuando el cliente ve el comportamiento del empleado como verdadero y no derivado de una estrategia comercial (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen y Sideman, 2005).

Por lo general, las organizaciones prestan mucho interés y rigor en la calidad de los servicios y en la creación del mayor valor a través de sus recursos; no obstante, también deben prestar atención y gestionar debidamente el componente emocional de sus clientes, para prestar un servicio excelente. Por ello las organizaciones deben realizar una evaluación continua de sus clientes, hablar con ellos, estudiarlos, para después aplicar estrategias que mejoren su experiencia en el servicio cuyo objetivo sería mejorar el valor percibido y la futura lealtad, independientemente de que esta gestión de las emociones tenga o no una positiva repercusión de inmediato (Bigné, Mattila y Andreu, 2007).

Por último, como se ha comentado, la dimensión funcional formada por los beneficios y sacrificios, se establece como antecedente de la satisfacción y donde las respuestas afectivas de los usuarios se convierten en impulsoras de la misma, y por lo tanto del comportamiento posterior (Bigné et al., 2007) ya que las emociones positivas y la satisfacción están ligadas a la lealtad. Es por este motivo que introducir la gestión emocional en el marco de la satisfacción se convierta de vital importancia, al igual que modelar e incluir las variables emocionales supone una prioridad para la satisfacción (Oliver, Rust y Varki, 1997; Wirtz y Bateson, 1999).

De este modo en la industria del fitness, aunque muchos de los usuarios que asistan lo hacen por razones de salud (utilitario), los servicios suelen ser más hedónicos y por lo tanto más emocionales (Bigné et al., 2007), ya que buscan una experiencia más placentera (Zoltak, 2004). Por tanto, cobra una mayor importancia este aspecto en donde el gerente debe ser capaz de comprender las expectativas y emociones de los clientes para que con una buena gestión de las mismas, el cliente se sienta satisfecho y se influya en su lealtad. Por ello, la percepción positiva del valor del cliente se muestra como un factor determinante en la fidelidad del mismo, tanto en su dimensión funcional como emocional, resultado en parte de la percepción de experiencia satisfactoria (Ajzen y Fishbein, 1980).

4.4 LA LEALTAD DEL CLIENTE

La lealtad de los clientes en cualquier organización es hoy en día fundamental para mantener la economía de la empresa, y más concretamente en sectores como el que se estudia en este trabajo como consecuencia de la elevada rotación de clientes. La competencia actual hace cada vez más difícil este reto, apareciendo un creciente interés en la investigación de los componentes o variables que determinan dicha lealtad.

Los clientes de las empresas desertan entre un 10% y un 30% anualmente, y los empleados lo hacen del 15% al 25% (Reichheld, 1996), por ello es interesante investigar por qué ocurre esta rotación de clientes internos y externos, y qué se puede hacer para reducir estos porcentajes.

La lealtad depende de la vinculación del cliente a la marca y está asociada a factores como la satisfacción, percepción, actitudes, costes, calidad, conocimiento y vinculación con la marca (Bennett y Rundle-Thiele, 2002). Asimismo, para Jacoby y Kyner (1973) es una respuesta comportamental en la que destacan la selección de una marca cuando existen diferentes alternativas. Jackson (1985a) desde la perspectiva relacional, propone un modelo de relaciones duraderas, fomentando comportamientos de larga duración y fuertes compromisos por parte del cliente. Igualmente, Dick y Basu (1994) y Ehrenberg, Goodhardt y Barwise (1990) coinciden en que la lealtad se vale del patrón de la repetición de compra para establecer una relación mantenida, formada por antecedentes cognitivos, afectivos y conativos, al igual que Gremler y Brown (1996) basan la lealtad del cliente en el comportamiento de repetición de compra cuando existe una positiva disposición actitudinal. Bajo nuestro punto de vista, esta última observación se convierte en fundamental ya que la actitud del cliente debe ser positiva cuando se repite una compra, ya que en el caso contrario sería forzada.

Por otro lado Berry (1993a) afirma que hay clientes que pueden ser vulnerables a una mayor fidelidad, deseando encontrar empresas que les regresen el deseo de servicio, consiguiendo pues permanecer en la empresa, y

Shouten y McAlexander (1995) establecen que los clientes fieles son un subgrupo distinto de la sociedad que auto – selecciona comparando su consumo con otras personas, en base a un compromiso compartido con una clase de producto particular, la marca, o la actividad de consumo.

Según estas conceptualizaciones, podemos entender la lealtad como un compromiso profundamente mantenido por la recompra o por ser cliente de un producto/servicio consistentemente en el futuro, causando una compra repetida de la misma marca o el mismo set de marcas a pesar de las influencias situacionales y de los potentes esfuerzos del marketing por intentar el cambio de comportamiento (Oliver, 1999). Parece ser que la recompra es un indicativo de lealtad, pero que a pesar de las influencias situacionales o de los intentos por parte de otras organizaciones en atraer a ese cliente, éste permanece en el papel de comprador en esa entidad (Dick y Basu, 1994; Ehrenberg et al., 1990). De esta forma, la repetición de compra es personal, y depende de la opinión del cliente, siendo comportamental y dependiente de la actitud del mismo.

En este contexto, la lealtad es entendida como una relación conservada en el tiempo, siendo el mantenimiento de esta relación uno de los objetivos del marketing relacional. Pero ¿cómo se inicia una relación, cómo se mantiene y cómo se puede terminar?

En primer lugar, las relaciones se comienzan según Sheth y Parvatiyar (1995) debidas a influencias personales, sociales o institucionales. En el primer caso el cliente reduce la incertidumbre que propicia cualquier decisión futura, explotando o rentabilizando al máximo la relación y finalmente, porque iniciar una relación, reduce del estrés psicológico y la obtención de beneficios futuros. Referente a las influencias sociales, hay muchos clientes que se dejan llevar por decisiones de los grupos sociales que les rodean, aunque si existiera un caso desorbitado podría incluso ser contraproducente. Finalmente hay clientes que comienzan una relación por influencias institucionales, tales como del propio gobierno, la religión, los empresarios o el mercado.

No obstante, Bagozzi (1995) cree que un cliente comienza una relación en el momento en el que éste considera que la vía más fácil para conseguir sus necesidades es dicho proveedor, por lo que las relaciones comienzan cuando cliente y proveedor, bajo un mantenimiento de la relación, confían en que van a adquirir un valor superior (Barroso y Martín, 1999). A través de la relación, se obtienen una serie de beneficios en las cuales el cliente que se mantenga fiel va a producir más compras que aquel que no lo haga. De igual modo al tener más tiempo de relación, el cliente va a aumentar su confianza y la organización va a ir conociéndolo más y más, disminuyendo por tanto, la incertidumbre del cliente y ofreciéndole en cada momento lo que quiere. La fidelidad recae pues en el consumidor que debe decidir si volverá a comprar el producto, para ello comprará otros productos de la misma empresa, referenciará a otros posibles clientes, y reducirá los costes de atenderle y servirle (siendo muchos mayores en el caso de nuevos clientes).

Junto al concepto de fidelidad aparece un término relacionado en el marketing relacional por el que se rigen todas sus acciones denominado *promesa*. Con este término nos referimos a todas las acciones que la organización debe cumplir siempre y cuando se hayan comprometido, de tal forma que si no se cumplieran, influiría negativamente en la relación. Por ello la organización no debe tan solo hacer promesas a sus clientes con el fin de atraer, sino que la promesa debe cumplirse para mantener la relación con su cliente rompiéndose si ocurriera lo contrario (Grönroos, 1983). Para Grönroos (1990a), el cumplimiento de todas las promesas que se realizan a los clientes son la base para mantener una relación a largo plazo, donde lo fundamental para establecer relaciones en el mercado es que la organización realice promesas que pueda cumplir, que las promesas se cumplan en el momento que se está prestando el servicio y por último, que el empleado pueda cumplir las promesas con las herramientas de las que disponga (Kotler, 2001; y Barroso y Martín, 1999).

En numerosas ocasiones el mantenimiento de la relación está determinado por los beneficios que se obtienen de la relación con los propios empleados. Así, según Reynolds y Beatty (1999), existen los “*beneficios*

funcionales” orientados a aspectos económicos, y los “*beneficios sociales*” procedentes de la amistad, la confianza o el trato más especial que se tiene con el cliente. En este sentido, los beneficios sociales parecen ser más notorios en centros de fitness con un menor número de socios ya que el contacto es mayor entre el personal y los clientes, aunque en centros de mayor superficie también se está instaurando por considerarse como óptimo para una mayor fidelidad de los clientes. Por ello en la actualidad los centros de fitness trabajan en crear y mantener relaciones, propiciados seguramente al igual que en otros sectores, por el aumento de la competitividad en el mercado, el aumento de la exigencia del cliente, el fuerte ritmo de desarrollo tecnológico y la fragmentación de los mercados (Barroso y Martín, 1999; Bitner, 1995; Colgate y Danaher, 2000).

Para la sostenibilidad de la organización es necesaria la permanencia de los clientes siendo hasta cinco veces más difícil conseguir un cliente que mantener uno ya existente (Best, 2000). Aún así, se plantean varios problemas teniendo en cuenta que existen relaciones que no son deseadas por los clientes, y que pueden resultar contraproducentes (Barnes, 1997). En este sentido, según Gummesson (2004) no todas las relaciones le interesan a la organización. Encontramos, por tanto, diferentes tipos de lealtad, bien obligada por la organización o simplemente que el cliente no encuentre otro tipo de empresa que ofrezca lo que necesita. En consecuencia, Dick y Basu (1994) establecen que la “*fidelidad*” ocurre cuando los clientes tienen una actitud y repetición de compra alta; cuando la repetición de compra es baja y la actitud es alta, la denominan “*fidelidad latente*”; si la repetición de compra es alta pero tienen una actitud baja, ocurre una “*fidelidad espúrea*”; y finalmente no existe fidelidad cuando tiene baja la actitud y la repetición de compra (tabla 4.6). Igualmente, Christopher et al. (1994) también clasificaron a los clientes en cinco niveles, donde los “*prospectos y compradores*”, serían aquellos clientes en los que debe centrarse la organización para captarlos, y los “*clientes, promotores y defensores*”, serían a los que habría que retenerlos o fidelizarlos. En todos ellos, los clientes más leales estarían en los niveles más altos de la clasificación (en primer lugar los defensores, en segundo lugar los promotores

y en tercero los clientes), y en los que habría que invertir tiempo y dinero en mantener a clientes promotores y defensores.

Tabla 4.6. Los tipos de fidelidad de clientes (Dick y Basu, 1994).

		REPETICIÓN DE COMPRA	
		Alta	Baja
ACTITUD	Alta	FIDELIDAD	FIDELIDAD LATENTE
	Baja	FIDELIDAD ESPÚREA	NO FIDELIDAD

Por lo dicho, la lealtad se podría considerar más allá de la repetición de compra, ya que adoptar una actitud positiva con el proveedor parece más importante en este concepto, siendo determinantes las intenciones de comportamiento en la permanencia en la organización (Bustos y González, 2007; Campo, Rubio y Yague, 2005; Cebollada, 2004; Labeaga, Lado y Martos, 2004; Zeithaml et al., 1996). No obstante, esta lealtad puede ser truncada en ocasiones por los denominados costes de cambio, que según Klemperer (1987) son en los que se incurre al cambiar el cliente de un proveedor a otro y que suponen en la actualidad un aspecto novedoso a estudiar.

4.4.1 LOS COSTES DE CAMBIO

Hemos repetido en varias ocasiones a lo largo de este trabajo que el objetivo del marketing relacional es mantener las relaciones con los clientes en el tiempo a través de programas de fidelización, mejora de la calidad, brindando una potente imagen de marca, o utilizando herramientas como los CRM que potencian el conocimiento de los clientes, y por ende su entendimiento. El fruto de este dificultoso trabajo es la fidelización de clientes y los beneficios derivados de ésta, aunque este aspecto lo desarrollaremos en epígrafes posteriores donde explicaremos con más detenimiento el crecimiento

y la rentabilidad derivados de la fidelización. Sin embargo, muchos de estos clientes tienen una relación “*obligatoria*” con la empresa que hace que estén sujetos a los denominados “*costes de cambio*” que ayudan a mantener estas relaciones con la consiguiente retención del cliente.

Estos costes han sido definidos como aquellos que están asociados con el paso de un proveedor a otro (Porter, 1980), de modo que un consumidor estará sujeto a costes de cambio entre distintos productos si la inversión específica que realiza con el producto actual, puede ser duplicada ante el eventual cambio de proveedor, apuntando a que estas barreras dificultan que un cliente cambie de proveedor.

Son numerosos los costes que podrían derivar en el concepto actual. Entre ellos citamos la incertidumbre sobre la calidad de las marcas no probadas, los costes psicológicos del cambio, los costes de transacción hacia el nuevo proveedor, los costes que suponen un nuevo aprendizaje de la utilización de otra marca, o los programas de fidelización y los cupones descuento. Pero a lo largo de la historia, se ha comprobado la variedad en la naturaleza de este concepto, del modo que encontramos naturaleza monetaria (Heide y Weiss, 1995; Sengupta, Krapfer y Pusateri, 1997; Wathne, Biong y Heide, 2001), naturaleza psicológica y monetaria (Begg y Klemperer, 1992; Boughton, Nowak y Washburn, 1996; Jackson, 1985; Morgan y Hunt, 1994; Ping, 1999), y naturaleza psicológica, no monetaria y temporal (Bansal y Taylor, 1999; Crutchfield, 1998; Gremler, 1995; Ping, 1993; Young y Denize, 1995). Por esta razón existen diferentes tipos y clasificaciones de costes de cambio, tal y como se puede observar en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Tipos de coste de cambio.

AUTORES	TIPO DE COSTES DE CAMBIO
Klemperer (1987)	Costes de transacción, costes de aprendizaje y costes de cambio o contractuales.
Nilssen (1992)	Costes de transacción y de aprendizaje.
Fornell (1992)	Costes de búsqueda, costes de transacción, descuentos de fidelización de clientes, hábito del cliente, costes emocionales y riesgo percibido.
Gremier (1995)	Costes de hábito/inercia, costes de búsqueda, costes de aprendizaje, costes perdidos, costes contractuales y costes de continuidad.
Jones, Mothersbaugh y Beatty (2002)	Costes de pérdida del desempeño, costes de incertidumbre, costes previos al cambio de búsqueda y evaluación, costes posteriores al cambio comportamental y cognitivo, costes de puesta en marcha, y costes perdidos.
Burnham, Frels y Mahajan (2003)	Costes de procedimiento (relacionados con el tiempo y esfuerzo en buscar y evaluar otros posibles centros de fitness), costes financieros (relacionados con los beneficios monetarios obtenidos por el mantenimiento de la relación) y los costes relacionales (evidentes en los centros de fitness por la relación entre el personal y los clientes).

Esta compleja situación se agrava en el sector del fitness por su inseparable componente social – intangible, por la estática situación geográfica de los propios centros y sus diferencias en las cuotas de los abonados (dependiendo de las instalaciones y servicios que se ofrezcan). Por esta razón, el gerente debe establecer una buena política de gestión de sus costes de cambio. Por esta razón, los gerentes en centros de fitness deben centrarse en la creación de valor a partir de los costes, es decir, deben incrementar la satisfacción en los clientes, aunque a menudo existan empresas que gestionan barreras de salida favoreciendo la insatisfacción de los mismos. Un ejemplo son los costes que actualmente proponen muchas compañías de teléfonos móviles, permitiendo el cambio a otra, previo pago de unos cánones, o los costes en los que incurren algunas instalaciones deportivas cuando un usuario se quiere dar de baja y sólo puede hacerlo unos determinados días de la

semana. Estas barreras son consecuencia de los beneficios derivados a corto plazo, pero que no ocurren en el medio – largo plazo (Mata, Fuerst y Barney, 1995) por las malas referencias de los clientes y la finalización de la futura recompra. Independientemente de estas limitaciones hay que tener en cuenta que también existen costes de cambio que influyen positivamente en la satisfacción, y por lo tanto en la fidelización de los clientes.

4.4.2 LA SATISFACCIÓN COMO ANTECEDENTE DE LA FIDELIDAD

La satisfacción del cliente es un tema de bastante interés para directivos e investigadores por su relación positiva con la retención (Anderson y Sullivan, 1993; Murray y Howat, 2002; Oliver, 1999; Philip y Hazlett, 1997), por ello es importante determinar los atributos que determinan esta satisfacción, cuáles mejorar y cuáles reducir.

De igual modo es importante tener en cuenta que una clientela satisfecha repercute positivamente en la situación económica y competitiva en los mercados a través del incremento del volumen de adquisiciones de productos, el descenso de los costes de comunicación y atracción de nuevos clientes (Payne y Pennie, 2005), el bajo coste del mantenimiento de un cliente fiel (Nauman, 1995), la creación de barreras de entrada (Grönroos, 2000), y la construcción de una marca (Nysveen, Pedersen, Thorbjørnsen y Berthon, 2005). También Galen, Dean y Janet (2005) recuerdan que la satisfacción es una predicción de las intenciones de futuro y que un cliente satisfecho tiende a compartir su experiencia con cinco o seis personas, y uno insatisfecho con diez (Zairi, 2000). Por lo que si está satisfecho es más probable que vuelva a comprar el servicio o vuelva a utilizarlo (Anderson y Sullivan, 1990; Bernhardt, Donthu y Kennett, 2000).

Por otro lado Huber, Hermann y Weicke (2001) afirman que la satisfacción es el resultado de una comparación que surge siempre y cuando lo percibido supere las expectativas, pudiendo decir que la satisfacción es un resultado psicológico que emana de una experiencia (Oliver, 1993), o una

respuesta emocional a experiencias asociadas a la compra (Westbrook y Reilly, 1983). En definitiva, la satisfacción o insatisfacción de un usuario repercutirá en una buena o mala comunicación a futuros clientes, lo que adquiere una gran importancia atendiendo a que el boca – oreja ha demostrado ser la estrategia de comunicación más eficaz en la industria de los servicios (Alexandris et al., 2004a). Por todo ello, es posible intuir la importancia de esta satisfacción; sin embargo, su conceptualización es compleja considerándose como una evaluación global a lo largo del tiempo de la experiencia de consumo (Fornell, 1992).

Cuando hablamos de evaluación global nos recuerda al término de calidad que analizamos previamente. Así, Hurley y Estelami (1998) sugieren que la calidad y la satisfacción son constructos diferentes, existiendo una relación causal entre ellos dos. En este caso, numerosos autores argumentan que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del servicio (Brady y Robertson, 2001; Murray y Howat, 2002; Taylor y Baker, 1994; Teas, 1994), siendo la fiabilidad la dimensión de la calidad con mayores efectos sobre la satisfacción del cliente (Natalisa y Subroto, 1998). Igualmente otra diferencia la encontramos en que la calidad de servicio se refiere a los atributos del servicio en sí (Crompton y Mackay, 1989), la cual no tiene que ser percibida a través de una experiencia de consumo como ocurre con la satisfacción (Oliver, 1993). Por ello, la calidad puede ser una actitud general hacia la empresa proveedora, pero la satisfacción se convierte en una valoración individual (Bitner, 1990; Iacobucci, Grayson y Ostrom, 1994).

En el sector deportivo encontramos autores como Chelladurai y Chang (2000) que verificaron que la fiabilidad era la dimensión que más influía en la satisfacción del cliente, al igual que Alexandris (2002) o Alexandris, Papadopoulos, Palialia y Vasiliadis (1999) que comprobaron como repercutía positivamente en la satisfacción del usuario. Concretamente, por el hecho de pertenecer la industria del fitness al sector servicios, éstos se producen y consumen en el acto, y para ser satisfactorios requieren que la interacción entre empleado y cliente sea elevada (Parasuraman et al., 1985). De hecho, Soderlund y Rosengren (2004) sugieren que sólo los empleados que están

satisfechos con su trabajo son capaces de presentar verdaderamente una muestra emocional a sus clientes, creando así una mejora en la satisfacción del servicio. Tener de este modo unos empleados en las instalaciones deportivas cada vez más satisfechos, comprometidos y leales, repercutirá positivamente en la rentabilidad financiera (Huselid, 1995) convirtiéndose en una de las estrategias de la organización.

La organización por lo tanto, es quien debe perseguir este estado de satisfacción interior, para reducir costos, reducir errores, generar más beneficios y consecuentemente, repercutir en la rentabilidad. En este aspecto George (1991), demostró que empleados con un estado de ánimo positivo, repercutían en un aumento de las ventas, por lo que el administrador estará satisfecho, si el empleado lo está y además produce (Smith, 1992). Incluso, encontramos que el lugar de trabajo también influye directamente en la satisfacción del trabajador, así como las condiciones, la remuneración, las perspectivas de ascenso, la supervisión, la autonomía y la responsabilidad (Cranny et al., 1992).

Como se ha reflejado, la relación entre calidad y satisfacción parece clara; sin embargo, no lo es tanto entre satisfacción y valor percibido, siendo de difícil distinción entre ambos términos (Woodruff y Gardial, 1996).

Precisamente, hay autores que defienden la satisfacción como antecesora del valor y viceversa, aunque por lo general se considera que el valor tiene un impacto directo en el grado de satisfacción de los clientes (Ravald y Grönroos, 1996), por lo que la satisfacción sería una evaluación posterior al consumo que dependería de la calidad y el valor (Hu et al., 2009), por lo que si el valor percibido del cliente supera lo que esperaba, el consumidor estará satisfecho (Anderson et al., 1994).

Igualmente, Sweeny y Soutar (2001) apoyan la idea de que son constructos diferentes en cuanto a que el valor percibido ocurre en diferentes etapas del proceso de compra, y la satisfacción es una evaluación post compra. Es por esta razón que la satisfacción sea un término más general (Gil, Sánchez, Berenguer y González – Gallarza, 2005) donde si prevalecen los

beneficios que componen el valor percibido se conseguirá una satisfacción del cliente, ocurriendo una reducción del nivel de satisfacción si los sacrificios supusieran un mayor peso (Wang, Lo, Chi y Yang, 2004).

En el ámbito deportivo, destacamos a Bodet (2006) quien sugiere que hay numerosos factores que determinan la satisfacción del usuario en una instalación deportiva, tales como el número de instructores, la relación calidad – precio, la limpieza en las instalaciones, la temperatura del club, su prestigio y la calidad de los factores humanos (comportamiento del personal), siendo para Collishaw et al. (2008) un aspecto determinante las expresiones del personal técnico.

Por otro lado Bodet (2006) a diferencia de Afthinos et al. (2005) y Alexandris et al. (2004b), reduce la importancia de la evidencia física y los aspectos tangibles como atributos determinantes en la satisfacción del usuario, argumentando que la industria de los centros de fitness es todavía un mercado poco maduro por la importancia que se le da a elementos relacionados con los precios.

En definitiva, la literatura del marketing establece la fidelidad del cliente como un compendio de numerosos conceptos (calidad, imagen de marca, precio, valor percibido, satisfacción, etc.) y las relaciones que se crean entre ellos, pero la verdadera importancia de la retención es que funciona como un motor de crecimiento para las organizaciones, ya que mantener fieles a los clientes repercute en la sostenibilidad de la empresa. Por ello, estudiar los factores que inciden en la fidelidad de los clientes en centros de fitness suponga un reto para el trabajo que se presenta, donde antes de comenzar a realizar estrategias de promoción de fidelidad de clientes, los gerentes deben estar seguros y convencidos de la trascendencia del aumento de la fidelidad de sus usuarios.

4.5 LAS CONSECUENCIAS DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

A lo largo de este capítulo nos hemos referido al cambio producido en el marketing desde un carácter totalmente transaccional a otro de tipo relacional. Ahora es cuando todo el ímpetu recae en el mantenimiento de las relaciones con los clientes, empleados y accionistas. Pero, ¿por qué este cambio?, una de las respuestas la tenemos en los beneficios en los que repercute la fidelidad de los clientes. Así, Reichheld (1996) demostró que empresas con altos porcentajes en retención de clientes tenían altos índices de productividad y con mayores márgenes de beneficios. Este hecho nos hace pensar que rendimiento y beneficio están positivamente relacionados con la fidelidad de los clientes y, por tanto, la retención y fidelización de los consumidores y empleados puede considerarse como un motor de crecimiento de la organización.

Por hacernos una idea de las consecuencias de esta fidelidad, O'Brien y Sattler (2003) reflejaron que la reducción de un 5% en la deserción de los clientes en centros de fitness repercutió en un 25 a 125 % de aumento de ingresos. De este modo, un cliente que tenga una fidelidad a la organización de 5 años puede ser hasta un 377% más rentable que uno nuevo. Por esta razón la salida de un socio de una organización debería constituir un momento importante de evaluación en el que se determinen las causas y poder actuar en consecuencia.

4.5.1 FIDELIDAD, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Como parece obvio el principal objetivo de los gerentes es obtener beneficios por los servicios que ofrece y para este fin, como se ha demostrado, la lealtad de los usuarios sería uno de los elementos fundamentales.

Esta situación podría integrarse dentro de una cascada de beneficios que comenzaría por el aumento de los ingresos, consecuencia de la absorción de los mejores clientes que hacen reiteradas compras y ayudan a las

referencias. El segundo paso es el aumento de la lealtad de los empleados, que se enorgullecen de la empresa y crecen con ella estableciendo relaciones de largo plazo con los clientes habituales. A continuación esta mejora en la lealtad de los empleados repercute en la reducción de los costes, mejorando la calidad en el trabajo pudiendo reinvertirse esos costes en formación, herramientas y mejora en los recursos humanos. El cuarto paso se refiere a los incrementos de los beneficios obtenidos por el incremento de la fidelidad de clientes y empleados, repercutiendo en el interés de inversores en la empresa y la captación de los mejores en la misma. Finalmente, el crecimiento de los beneficios, la fidelidad de los clientes y los empleados con su consecuente satisfacción, hace que los inversores se fidelicen dando estabilidad al sistema. Por todo ello, el beneficio no es punto central pero es consecuencia de todo el proceso (Reichheld, 1996).

Para hacernos una idea de esta importancia de la lealtad, Reichheld (1996) reflejó que aumentando un 5% la retención de los clientes se puede aumentar de un 25% a un 100% el valor del cliente medio. También destacamos que porcentajes del 95% de retención de clientes, repercuten en el aumento más rápido de los beneficios en un 50%, que si se tienen porcentajes de 90% de retención, haciendo pensar que cuanto menos es la deserción de clientes, más rápido es el incremento de los beneficios.

La importancia por lo tanto radica en los beneficios de esta fidelidad donde un cliente que permanezca tres años en la empresa será menos rentable que otro que persista siete en la misma. Como ejemplo pondremos los resultados obtenidos en sectores como los servicios o seguros del automóvil (Reichheld, 1996), en los que observamos cómo se incrementan los beneficios a través de los años aumentando incluso exponencialmente a partir del tercer año (figura 4.3).

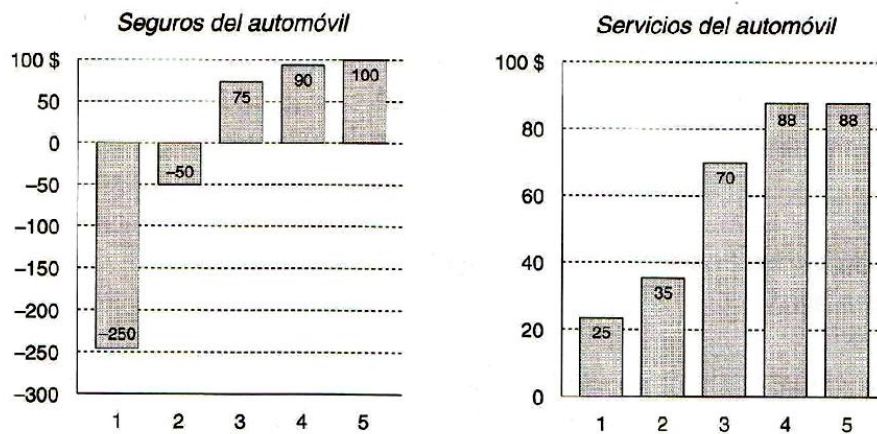


Figura 4.3. Patrón de beneficios durante el ciclo de vida de un cliente en la industria del automóvil (Reichheld, 1996: 53).

Ahora bien, estos aumentos en los ingresos no dejan de ser un resultado de todo el proceso interno y externo del centro, ya que las referencias de clientes contentos, satisfechos y fieles, van a posicionar a la empresa y van a repercutir en estos beneficios. Precisamente, y con objeto de discriminar los efectos concretos de la fidelidad, Reichheld (1996) establece una serie de componentes en base a la rentabilidad obtenida según los cuales la fidelidad influiría en los beneficios de base, el crecimiento de los ingresos, ahorros en el coste, referencias y en el precio de las primas:

- Resultado de los beneficios base: Beneficios que la empresa adquiere por el cliente, en cualquier momento de la relación existente entre empresa – cliente, reflejado por la compra de un servicio o producto.

- Resultado del crecimiento de los ingresos: Un cliente más fiel (más tiempo de relación con la empresa) conoce mejor los productos o servicios que ofertan y suele adquirir otros dentro de la misma empresa.

- Resultado de ahorros en el coste: Cuanto más tiempo lleve un cliente en la empresa, más y mejor la conoce y por lo tanto es más eficiente. Por ello no depende tanto del tiempo del empleado, utilizándolo éste en otras tareas.

- Resultado de las referencias: Un cliente satisfecho habla bien de la empresa, y cuanto más tiempo esté en ella, a más personas le dirá lo contento que está.

- Resultado del precio de las primas: Se refiere a que un cliente fiel, no le importa pagar un poco más por un servicio, ya que está satisfecho con la organización y esto hace que pueda pagar más que uno que todavía no conoce a la empresa.

Con base a lo comentado, Reichheld (1996) expone una serie de ventajas por el aumento de la fidelidad de los clientes. Sin embargo, en el caso de los centros de fitness apenas existen estudios que corroboren esta situación ventajosa. No obstante, sí tenemos claro tal y como estamos comprobando que la fidelidad debe ser un proceso en el que se involucre toda la gestión de la organización, por lo que establecer programas y propuestas de mejora en la fidelización de clientes, se puede convertir en una herramienta muy eficaz y funcional para los gerentes de los centros de fitness. De este modo, su repercusión influiría en la mejora continua de la gestión de la misma y en el aumento de los ingresos de la instalación.

4.5.2 PROPUESTAS DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN PARA CENTROS DE FITNESS

Ha quedado patente que la fidelidad debe convertirse en uno de los primeros objetivos de la gestión de los centros de fitness, por lo que es necesario realizar programas de mejora de los índices de deserción para poder así incidir en los beneficios de las propias organizaciones. En este sentido, numerosos autores abordan esta temática realizando propuestas para mejorar la fidelización de usuarios en centros de fitness.

Desde IDEA Health & Fitness Source (2003) se propone para mejorar la adhesión a un centro de fitness dar invitaciones a los clientes más cercanos para establecer una relación más personal. Otra opción es, utilizar los

testimonios de usuarios (siempre y cuando sean positivos) para presentar campañas de cómo el fitness les ha cambiado su calidad de vida. Otra idea es la de ofrecer una mejora continua en el centro, regalando si no se realiza esta mejora mensual una cuota a sus clientes, favoreciendo así un compromiso por parte de la empresa a una superación continua de su calidad.

Los técnicos también deben ser facilitadores de la consecución de los objetivos de los usuarios (Bratcher, 2008) contribuyendo a que éstos “*lleguen a su meta*”, ya que de no ser así se convertiría en un fracaso del técnico deportivo. Es bueno ser consejero, dejando de lado las actitudes autoritarias. Este pensamiento está muy relacionado con la calidad de servicio, ya que si el técnico orienta bien y facilita el aprendizaje el cliente estará contento y por lo tanto crecerá su lealtad; en cambio, si es al contrario, influirá directamente en la percepción negativa del servicio. A su vez propone que se promuevan las invitaciones de familiares o amigos a sesiones de grupo, favoreciendo la relación entre ellos, donde el componente social florece como estrategia de fidelización.

Otras estrategias consistirían en acciones comerciales a través de pequeños contactos telefónicos del personal con usuarios que hace tiempo que no asisten al centro, favoreciendo vincularse con el club, así como el fomento de programas basados en las relaciones en grupos, compañeros, familiares, que incidan en la promoción de las relaciones sociales (Bratcher, 2008; y Myers, 2005).

También encontramos en la literatura que para mejorar la fidelidad del usuario el seguimiento debe ser entre la cuarta y la sexta semana al inscribirse a un centro, siendo como mínimo la frecuencia semanal de una vez, y un asesoramiento personalizado durante las dos primeras semanas. Es importante que el socio no caiga en monotonía por lo que se deben revisar continuamente los programas (Pinillos, 2004).

Otra opción sería fomentar que se repita la compra sin ningún tipo de obligación contractual, no proponer contratos con los clientes a largo plazo sino facilitar las cuotas mensuales (Scudder, 2008). En cualquier caso siempre se

deben presentar relaciones más personales, llegando a incidir emocionalmente (empatía, alegría) en los usuarios, planteándose el contacto con los usuarios que no asisten durante dos semanas a la instalación (Bishop, 2007).

Por otro lado, para que un programa tenga éxito en la fidelización de los clientes, se propone que existan programas de seis u ocho semanas ligados a un aspecto en concreto, con objetivos medibles, permitiendo canjear por puntos las recompensas obtenidas, colocar a un empleado como dirigente de cada programa y recompensarlo en caso positivo, ofertar formación y servicios anexos por la lealtad al programa (por ejemplo masajes), integrar la gestión de sus clientes a través de software y finalmente incluir descuentos e incentivos a las personas más leales (Fischbach, 2007). En este sentido, Zeithmal y Bitner (2000) recuerdan que los programas de retención que tienen más éxito son aquellos que dan muy buena calidad de servicio, segmentan el mercado, están supervisados y se adecúan a los cambios a lo largo del tiempo. A su vez, Berry y Parasuraman (1991) proponen una serie de bonos que promueven la fidelidad de los clientes:

- Bonos financieros: suponen descuentos en nuevas ventas o en clientes asiduos a las ventas del servicio, es una estrategia que suele tener efecto a corto plazo y que puede ser copiada por la competencia, por lo que el efecto está acotado en el tiempo y su rentabilidad puede estar muy reducida. Al ser una estrategia de copia fácil, no supone una estrategia diferenciadora entre empresas. En esta estrategia también se utilizan las ventas cruzadas, ya sea dentro del mismo centro de fitness (venta de unas zapatillas deportivas en la tienda con un tratamiento spa en las piscinas), o en relación a otra empresa (nueva inscripción en el centro deportivo con un descuento en un billete de avión).

- Bonos sociales: se utiliza la relación existente entre el proveedor y el cliente, entre proveedores o entre clientes. Es una estrategia de largo plazo muy útil en centros de fitness, ya que vincula al cliente al centro de una forma emocional, además, se fomenta la relación social entre los propios usuarios y esto repercute en la existencia de enlaces más fuertes entre cliente y empresa.

Esta relación también se hace patente en las existentes entre clientes y técnicos deportivos.

- Bonos de personalización: se centran en conocer cada vez más al cliente e ir dándole lo que demanda en cada momento. Cuanto más se le conozca mejor se va a adaptar la oferta a sus necesidades. Así, la segmentación de grupos de clientes es necesaria para dar a cada uno lo que quiere y con ello mantenerlos en el centro. Personalizar los servicios es hoy en día una de las estrategias más generalizadas (Afthinos et al. 2005; Alexandris et al., 2004b) sin embargo, en ocasiones el éxito no está asegurado, probablemente por una mala segmentación del grupo o por no conocer correctamente la demanda del grupo.

- Bonos estructurales: se incluyen financieros, sociales y de personalización. Éstos son más difíciles de imitar e incluyen recursos tecnológicos con los que se intenta además de fidelizar al cliente, que éstos sean más productivos y entren más activamente en la producción del servicio.

Otra herramienta de fidelización es la ofrecida por Bloomer (2007), donde la evaluación cobra un papel importante y materializa el seguimiento y la evolución de los clientes. Si los programas deportivos tienen éxito en los resultados físicos o psíquicos existirá una relación positiva en los resultados de fidelización del cliente. Propone controles de la frecuencia cardíaca (en reposo y en ejercicio), tensión arterial, marcadores de colesterol, triglicéridos y glucosa, pruebas de equilibrio y coordinación (personas mayores), pruebas de flexibilidad, consumo máximo de oxígeno, test de fuerza máxima, potencia (con el salto vertical) e incluso valorar los estados de ánimo. Al hilo de su propuesta Anderson (2004) añade como estrategia fundamental, la continua motivación de los usuarios por parte de los técnicos deportivos, teniendo especial cuidado cuando las expectativas que tenían sobre el servicio no se cumplieron. Una estrategia clave que se relaciona con la motivación es la educación del usuario, así, mientras más consciente sea sobre los beneficios de la actividad física o más receptivo a las recomendaciones para la optimización del entrenamiento, más motivado estará el usuario y por lo tanto se fidelizará más a la instalación.

Esta situación provocará en la gestión del centro una mejora continua ya que el socio demandará más y las expectativas sobre el servicio serán mayores.

Por otro lado Rigsby (2008) entiende siete estrategias para aumentar las tasas de retención, destacando las de proporcionar a los usuarios reuniones de calidad con profesionales del fitness, y enviar una revista mensual vía e-mail ofreciendo a su vez a los nuevos socios un pack de bienvenida. Camborde (2007) y Alcaide (2006) sin embargo creen que son más importantes las relaciones sociales, destacando las estrategias de bienvenida y despedida del socio en el centro, y el feedback que puede ofrecer el usuario de la instalación, destacando Alcaide (2006) que la formación del empleado en la orientación al cliente debe ser prioritaria en estos servicios. En este sentido el momento de la verdad se considera muy importante debido a dos factores (Life Fitness Academy, 2007). Por un lado al espacio (distribución, ambiente, iluminación, música, zonas de transición, socialización y señalización) y al servicio (soporte físico, protocolos, seguimiento, pro – actividad e interacción), donde los protocolos de actuación suponen una repercusión del 65% de la continuidad de los clientes. De hecho la importancia de asegurar unas buenas estrategias es según Senlle (2008), por la posible morosidad que se puede producir de los clientes, donde más del 50% de las nuevas organizaciones terminan cerrando antes de cinco años debido a esta situación.

En este sentido, los nuevos centros de fitness están uniéndose a la actividad de segmentación de grupos, planteando habilitar espacios concretos para usuarios concretos. En este punto, hay que destacar que muchas mujeres se sienten intimidadas por los usuarios de las instalaciones deportivas en las primeras semanas de entrenamiento, por lo que se debe reducir este estrés habilitando una zona para este grupo de población (los denominados “*woman corner*”). Estos espacios establecidos de antemano, van a dar como resultado la atracción a esta zona por sentirse identificados y en definitiva a un aumento de la fidelización. Algunos ejemplos de estos espacios específicos podrían ser “*destino iniciación*”, “*destino mujeres*”, “*destino entrenamiento cardio*”, “*destino ponte en forma*”, “*destino funcional metabólico*” o “*destino de alta definición*”.

Este establecimiento de zonas específicas estaría muy ligado a la idea de Triadó y Aparicio (2004) quienes proponen definir claramente el perfil del centro, identificando los diferentes tipos de usuarios que pueden coexistir en la instalación haciendo su estancia lo más placentera posible. Estableciendo a su vez cuotas familiares o con intereses homogéneos y especializar estrategias de fidelización según grupos de población con objeto de incrementar la retención de estos usuarios, fundamentalmente en los dos primeros años de estancia en el centro.

En definitiva, los centros de fitness se encuentran en un momento en el que la fidelidad de sus usuarios repercutirá en la permanencia o no de la organización, donde hasta la actualidad, ha existido una falta de investigación al respecto. Sin embargo, sí hemos encontrado estudios en otros sectores que inciden en la importancia de fidelizar a los clientes y cuáles son los aspectos más destacados. Por ello, aunque no existe una investigación específica y no hayan sido comprobados los resultados, algunos autores han propuesto programas de actuación destacando que las relaciones sociales, el seguimiento y la satisfacción del cliente deben ser prioritarias si la gestión del centro quiere aumentar dichos niveles de fidelización.

4.6 RESUMEN

Atendiendo a las evidencias que hemos resaltado en este capítulo, en primer lugar incidimos en la evolución que ha tenido el marketing, llevándolo del objetivo de la simple transacción a la importancia del mantenimiento de los clientes. Así, con esta nueva visión surgen filosofías como el denominado CRM que ayudan a que se prolonguen las relaciones entre clientes y organizaciones, impulsados por los beneficios que desencadena que un cliente se mantenga fiel a la instalación deportiva.

Con base a esta fidelidad, un aspecto destacado es el valor percibido cuya investigación se ha producido en muchos sectores, comenzando a despertar su interés en el sector deportivo. Así, el constructo se ha medido a

través de su unidimensionalidad y multidimensionalidad, pareciendo que es más acertada la segunda opción por la existencia de unos beneficios y unos sacrificios que lo componen. En este sentido, según el peso que adopten cada uno de ellos, afectará en mayor o menor medida la percepción de valor del cliente en relación a la organización. De hecho, el valor percibido se ha evidenciado como antecesor a la satisfacción, y a su vez a la fidelidad del cliente, conllevando a su vez mayores beneficios para la empresa tales como más ingresos y mayor sostenibilidad.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que la investigación en la industria del fitness se ha centrado casi exclusivamente en la calidad y la satisfacción de los usuarios, analizar cómo inciden las dimensiones que forman el valor percibido en éste, y cómo este constructo lo hace en la fidelidad del cliente, se convierte en uno de los aspectos más novedosos de nuestro trabajo, convirtiéndose a su vez en un estudio pionero en el sector del fitness.

**CAPÍTULO 5. MODELO PROPUESTO Y
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE
INVESTIGACIÓN**

5.1 INTRODUCCIÓN

En base a la bibliografía consultada sobre la gestión interna y percepción de los clientes de las organizaciones se ha elaborado un modelo constituido por numerosos constructos y relaciones que pretenden representar el sistema que vamos a analizar: la fidelidad de los usuarios de centros de fitness. A partir de este modelo se pretende extraer resultados que ayuden a los profesionales de la industria del fitness a alcanzar los beneficios esperados a través del mantenimiento de los clientes, ya que la mayoría de los trabajos existentes en el sector y relacionados con la gestión y el marketing, están referidos a la calidad y la satisfacción de clientes (por ejemplo Alexandris, 2002; Alexandris y Palialia, 1999; Alexandris et al., 1999; Darden, 2000; Dhurup et al., 2006; Papadimitiou y Karteroliotis, 2000; Woolf, 2008), no habiéndose encontrado ninguno que reúna variables de gestión de la organización deportiva y percepción de los usuarios.

En este sentido, la literatura revisada pone de manifiesto una tasa de deserción de más del 35% de los clientes en estos centros, donde alrededor del 50% de los nuevos clientes abandonaban la instalación entre los tres y los seis primeros meses de estancia (Myers, 2005). También encontrábamos diferencias entre los estudios en cuanto a la fidelización de los usuarios (permanencia) y en los resultados de rendimiento de estas organizaciones (Campos, 2004; Myers, 2005; O'Brien y Sattler, 2003; Pinillos, 2004; Tharrett y Peterson, 2007) que requieren un profundo análisis. En este sentido, la deserción de los clientes se puede deber a la gestión de la organización ya que el 70% de los motivos por los cuales los usuarios se dan de baja en los centros de fitness son controlables (Grantham et al., 1998), por lo que creemos firmemente que el estudio que se presenta aporta conocimiento sobre cómo mejorar la gestión de estas organizaciones, y en definitiva de cómo mejorar los resultados organizacionales.

Es por ello que la escasez de trabajos empíricos que relacionan variables percibidas por los gerentes (aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión de recursos humanos, creación de conocimiento y

rendimiento organizacional) y por los usuarios (valor percibido e intenciones de comportamiento) nos anime a realizar nuestro estudio con el claro objetivo de dar respuesta a preguntas como:

- ¿cómo repercute la gestión de la organización en la fidelidad de los clientes?,
- ¿influye la gestión organizativa hacia los resultados organizacionales?,
- ¿cómo influyen algunas capacidades organizacionales en la creación de conocimiento?, y por último,
- ¿la percepción de valor incide sobre la fidelidad de los usuarios?

Para dar respuesta a estas preguntas y tras una extensa revisión bibliográfica, a través del modelo presentado se pretenden establecer relaciones entre el aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión de recursos humanos, creación de conocimiento, valor percibido, rendimiento organizacional y fidelidad. Así, este capítulo se centra en exponer el marco teórico que fundamente las relaciones entre las variables comentadas y que orienta la formulación de sus hipótesis, identificando las variables y constructos relevantes.

5.2 MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como hemos revisado en epígrafes anteriores, los recursos intangibles dentro de los que se sitúa el conocimiento, repercuten positivamente en la creación de valor, donde el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, se hacían necesarios para que se completara la cadena de creación del mismo.

Justamente si se crea valor significa que la organización está obteniendo buenos resultados y por lo tanto el cliente entiende que debe seguir

consumiendo sus productos o servicios. Por ello, una buena gestión del conocimiento mejora la satisfacción del cliente (Al – Athari y Zairi, 2001), obteniendo como consecuencia mayores beneficios (Rahman, 2004), y donde el conocimiento del capital humano realiza un papel crucial en la fidelización de los clientes (Lillo et al., 2007). Es por ello, que el capital humano y su conocimiento, se conviertan en el ápice de los recursos intangibles que crean valor (Roslender et al., 2006).

En este sentido las organizaciones que utilizan capacidades organizativas en pro de la gestión del conocimiento, donde la creación y el intercambio se convierten en puntos esenciales de las mismas, desarrollan también más valor para el cliente (Lee y Choi, 2003) repercutiendo finalmente en el rendimiento organizacional de la propia empresa (Schulz y Jobe, 2001). De hecho, una de las capacidades que fomentan la creación de conocimiento es el aprendizaje organizacional, la cual ha sido considerada como una de las capacidades que tiene mayor repercusión sobre la gestión del conocimiento (Zack et al., 2009) ya que para crearlo se requiere aprendizaje (Vera y Crossan, 2003). Por otro lado, la cultura organizacional se presenta como otra capacidad clave para la gestión del conocimiento ya que para la creación se necesita confianza y colaboración entre los integrantes de la organización (Liebowitz, 1999). Así pues debe existir diálogo y comunicación entre los empleados para crear y transferir conocimiento, fomentado por un ambiente cimentado por la propia organización. En este sentido, y como tercera capacidad de estudio favorecedora de la creación de conocimiento, se encuentra la gestión de los recursos humanos, que ha ido evolucionando a lo largo de los años, convirtiéndose en una de las principales capacidades para motivar y cuidar a los integrantes de las organizaciones. Es por ello que, teniendo en cuenta que el conocimiento reside en las personas (Sveiby, 1997), si un empleado no está motivado, no podrá crear ni transmitir conocimiento resultando negativamente en la gestión del mismo.

Como nexo de unión entre la creación y la percepción, creemos lógico que si la gestión del conocimiento mejora el rendimiento de la organización, también parece según la revisión realizada que estos resultados se deberán al

aumento y repetición de compra por parte de sus clientes. Así pues, se ha comprobado que la fidelidad de los clientes tiene como antecedente la percepción de valor (Martín et al., 2004), cuyo concepto se compone por unos beneficios y unos sacrificios para el cliente, o dicho de otra forma, el valor percibido como la evaluación global que hace el consumidor sobre la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega a cambio (Zeithaml, 1988).

En el aspecto de los beneficios, citábamos la calidad de servicio y los beneficios relacionales, que a su vez se dividen en económicos, personales, sociales y de clientización (Yang y Peterson, 2004). En cambio en los sacrificios encontramos los monetarios y los no monetarios, refiriéndonos al precio que están dispuestos a entregar los clientes en el primer caso, y en el segundo caso encontraríamos la conveniencia de servicio, que es relativa al esfuerzo de ir a la instalación o el tiempo que puede tardar el cliente en llegar a la misma (Berry et al., 2000; Voss et al., 1998). No obstante el valor percibido quedaría incompleto aún siendo estos dos componentes esenciales, si no se incluyera un aspecto emocional que resultara de las experiencias de servicio. De este modo, esta última dimensión ha demostrado ser esencial en los servicios dependiendo de si se superan las expectativas hedónicas o utilitarias, por lo que creemos que igualmente debemos contenerlo en nuestro modelo.

Junto a la composición del valor percibido, la importancia de incluirlo en esta investigación recae en el consenso de los investigadores de que es un claro antecedente de la satisfacción entendida como una evaluación que se produce de forma posterior al consumo (Hu et al., 2009) mientras que el valor percibido ocurriría en las diferentes etapas del proceso de compra (Sweeny y Soutar, 2001). Igualmente la satisfacción tiene resultados positivos en la fidelización de los clientes (Murray y Howat, 2002; Oliver, 1999), por lo que si un cliente está satisfecho es más probable que vuelva a utilizarlo o a comprarlo (Bernhardt et al., 2000).

En base a lo comentado, nuestro modelo se fundamenta en las relaciones que desencadenan que un cliente permanezca más tiempo en un

centro de fitness y por lo tanto, reverta en mayores beneficios organizacionales. De este modo, si el rendimiento de una organización está determinado por la creación de conocimiento y a su vez por el valor percibido del cliente, parece ser que ambos conceptos están relacionados. Es por ello, que en los siguientes apartados se procederá a examinar específicamente el modelo presentado (figura 5.1), fundamentando las relaciones existentes entre los diferentes constructos que permitirán establecer las hipótesis de nuestro trabajo de investigación. En primer lugar se analizará la gestión interna de la organización y posteriormente la percepción del cliente. Una vez clarificados ambos modelos se evaluarán las relaciones entre la gestión interna de la organización y la percepción de los clientes.

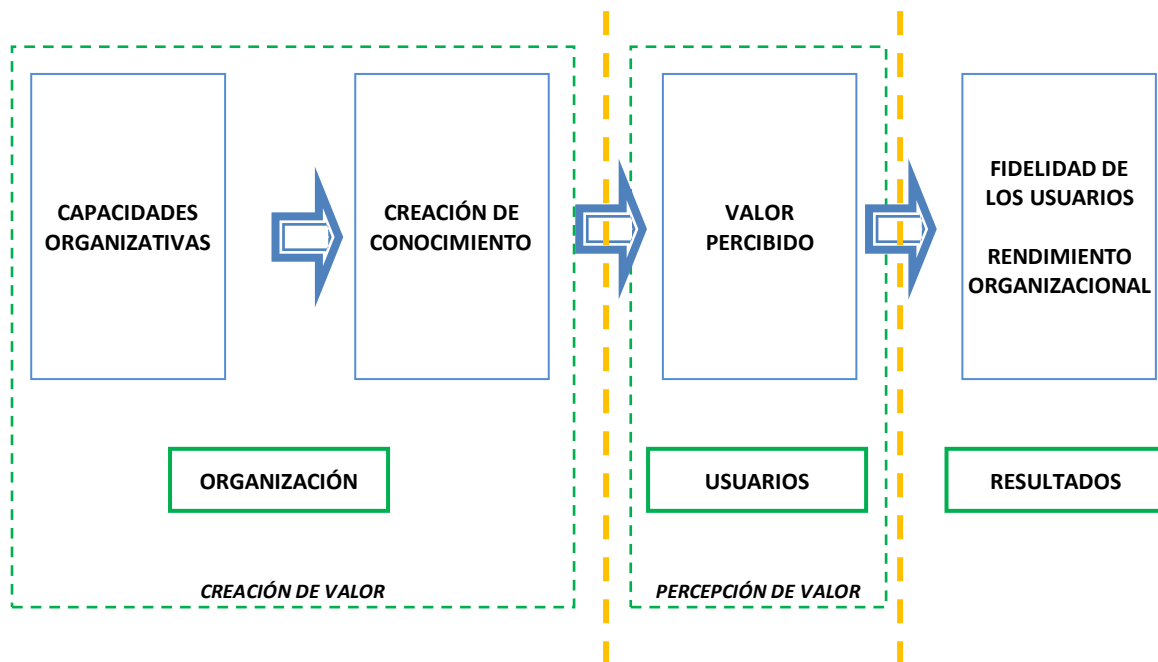


Figura 5.1. Modelo teórico presentado.

5.2.1 MODELO DE CREACIÓN DE VALOR

El primer modelo específico representa la relación existente entre variables pertenecientes a la gestión interna de la organización y las consecuencias de éstas. En este sentido revisábamos en el capítulo 3 como según la teoría de los recursos y capacidades, los recursos que crean más valor son los denominados estratégicos y que actualmente pertenecen al capital intelectual, más concretamente los referentes al conocimiento. Así pues, todas aquellas capacidades que estén conformadas alrededor de estos recursos valiosos, raros, inimitables y difíciles de sustituir serán las que creen más valor para la organización.

Por ello, la gestión del capital intelectual y más concretamente del conocimiento se convierten en capacidades que buscan ventajas competitivas y su correcta gestión permitirá crear algo nuevo y por lo tanto innovar (Nonaka y Nishiguchi, 2000), transformándose en ideas más que en productos (Stiglitz, 2003).

En lo que concierne a los procesos en la gestión del conocimiento, existe una variedad de trabajos que apuntan a la composición de la gestión desde diferentes etapas como la creación y transferencia de conocimiento (Kogut y Zander, 1992, 1996; Von Krogh et al., 2001), creación, almacenamiento, transferencia y aplicación (Alavi y Leidner, 2001), adquisición, conversión, aplicación y protección (Gold et al., 2001) o la creación, acumulación, compartición, utilización e internalización. De entre todos los procesos, nuestra intención es fijarnos en la creación de conocimiento por el interés académico que existe, y donde el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) ha sido el más reconocido y estudiado por otros trabajos de investigación.

En este proceso de creación de conocimiento o modelo de la espiral de conocimiento, se producían cuatro subprocesos. El primero es la socialización producido por compartir experiencias entre clientes, proveedores y empleados resultando conocimiento tácito. La externalización se refería a la transición del conocimiento tácito a explícito, y el cual se hace indispensable por la cuasi tangibilidad del resultado. El tercer proceso es la combinación que trata a

través de reuniones u otros mecanismos de comunicación, generar nuevos conocimientos a través de los explícitos ya existentes. Finalmente la internalización sería la puesta en marcha del nuevo conocimiento explícito, creándose a partir de su ejecución, nuevo conocimiento tácito. Es por ello que estos procesos son según Nonaka y Takeuchi (1995) los componentes del modelo y crean conocimiento organizacional, donde la literatura apoya la existencia de una serie de capacidades que fomentan la creación de conocimiento, entre las que está el aprendizaje organizacional.

Garvin (1993) afirmaba que una organización que aprende se convierte en experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, modificándose para aplicar el nuevo conocimiento adoptado, donde para Slater y Narver (1995) el aprendizaje organizacional era el desarrollo de nuevas ideas que tienen el potencial de influir en el comportamiento. Por ello, parece ser que aprendizaje y gestión del conocimiento van cogidas de la mano (Antal et al., 2001). Igualmente, Jiménez y Sanz (2006) afirmaban que crear conocimiento se convierte en el resultado del proceso de aprender por parte de los integrantes de la organización, creando valor para la organización (Wheeler, 2002) y por lo tanto adaptándose a entornos complicados (Jiao et al., 2010) mejorando los resultados de la empresa (Tippins y Sohi, 2003). Así pues, como afirman autores como Theriou y Chatzoglou (2008) donde el aprendizaje organizacional genera nuevo conocimiento que fomenta posteriormente ventaja competitiva, nuestra hipótesis siguiente es:

H₁: La capacidad de aprendizaje organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

Una segunda capacidad que influye en la creación de conocimiento de la empresa es la cultura organizacional. Ésta, se definía como el conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores que comparten los integrantes de

una empresa (Ritchie y Brindley, 2005). Como quedó patente, esta capacidad influye en la efectividad organizacional mediada por la gestión del conocimiento donde, para esta última capacidad, la cultura es esencial para su correcto funcionamiento (Gold et al., 2001). Así pues, la cultura pretende invitar a las personas a crear y compartir conocimiento lo que conllevaría un efecto positivo sobre el rendimiento de la organización (Yu et al., 2010). Igualmente, al existir una cultura que fomente el diálogo y la comunicación entre los integrantes de la organización se fomentará la nueva creación y el intercambio de conocimientos, por lo que estas relaciones serían necesarias para crear nuevo conocimiento tácito y convertirse el conocimiento individual, en conocimiento organizacional (Nonaka, 1994). En consecuencia, la creación de conocimiento dependerá de la comunicación a través de actividades sociales entre los diferentes niveles de la organización (Zapata et al., 2009) por lo que la siguiente hipótesis queda reflejada en:

H₂: La cultura organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

La tercera capacidad planteada que influye en la creación de conocimiento, es la gestión de los recursos humanos. Carecemos de estudios que relacionen la gestión de los recursos humanos con la gestión del conocimiento, necesitando que se especifiquen cuáles son las prácticas concretas que influyen en los procesos del conocimiento (Theriou y Chatzoglou, 2008).

Por otro lado, la industria del fitness al ser un sector emergente y que está compuesta por una mayoría de PYMEs, es más difícil encontrar empresas con un sistema óptimo de gestión de su personas (Hornsby y Kuratko, 2003) lo que vuelve a requerir una evaluación inmediata. Es de esta forma que nos encontramos ante una capacidad poco estudiada en relación al conocimiento y

cuya dificultad de puesta en marcha es elevada en las PYMEs. Aún así, aquellas empresas que tengan programas óptimos de recursos humanos podrán atraer, seleccionar y mantener a sus empleados (Wright et al., 1994), atrayendo y creando más conocimiento que otras que no lo tengan (Khandekar y Sharma, 2006). Igualmente si una empresa tiene una buena gestión de sus empleados, éstos estarán motivados y alentados, promoviendo la continua creación y transferencia de conocimiento (Cortés y Sáez, 2007). También, gestionar los empleados es seleccionar futuros integrantes de la organización, por lo que se convierte en procesos de atracción y fomento del conocimiento externo y, en definitiva, de creación de nuevo conocimiento (Svetlik y Stavrou – Costea, 2007). En este sentido, la base del conocimiento parece estar en las personas, y si la política de la empresa no cuida y alienta a sus trabajadores, éstos no se encontrarán con la necesidad de compartir ni crear conocimiento. Así pues, y apoyándonos en la afirmación de Soliman y Spooner (2000) que afirman que la gestión de los recursos humanos inciden en la creación de conocimiento siendo por lo tanto determinante en este proceso de la gestión del conocimiento, la siguiente hipótesis se expone de la siguiente forma:

H₃: La capacidad de gestión de recursos humanos influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

Finalmente este primer modelo de creación de valor a través de la gestión interna de la organización no estaría totalmente acabado si no se obtuvieran unos resultados a través de la propia gestión del conocimiento. Así pues, siguiendo las recomendaciones de Zack et al. (2009) sobre la falta de investigación que relacione la gestión del conocimiento con los resultados de la organización, creemos que nuestro modelo de creación de valor aporta una nueva comprensión al respecto. No obstante, la creación de conocimiento y el rendimiento organizacional se han relacionado positivamente (Kun et al., 2005; Schulz y Jobe, 2001) de modo que invertir en conocimiento conllevaría un

incremento de los beneficios (Rahman, 2004). Por ello, nuestra intención es comprobar si la creación de conocimiento a través de sus procesos SECI y apoyado por el aprendizaje organizacional, cultura organizacional y gestión de los recursos humanos, se traduce en unos mayores resultados tanto internos como de mercado. En este sentido, planteamos las siguientes hipótesis:

H₄: La capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento interno del centro de fitness.

H₅: La capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento del centro de fitness en relación al mercado.

El modelo queda planteado gráficamente de la siguiente forma (figura 5.2):

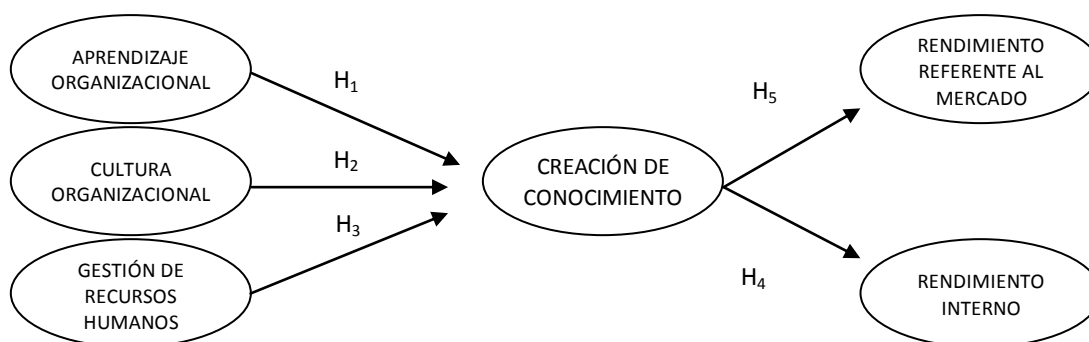


Figura 5.2. Modelo de creación de valor.

5.2.2 MODELO DE PERCEPCIÓN DE VALOR

El segundo modelo específico se refiere al estudio de la percepción del cliente de las organizaciones de la industria del fitness. Como pudimos comprobar en el capítulo 4, la inclusión del valor percibido en este estudio es una de las principales novedades en el ámbito científico del sector investigado. Así pues, su importancia recae en que muchos estudios han descrito su relación con la lealtad de los clientes (Lewis y Soureli, 2006; Martín et al., 2004; McDougall y Levesque, 2000) cuya investigación puede ayudar a entender el comportamiento de compra de los usuarios (Cronin et al., 2000).

En el sector deportivo, el constructo ha sido evaluado desde una perspectiva unidimensional (Calabuig et al., 2010) aunque creemos que siguiendo las nuevas perspectivas que apuestan por la multidimensionalidad del concepto en el ámbito de la empresa, sería interesante analizarlo desde este punto de vista tal y como lo están haciendo en otros estudios en el sector deportivo (Berlin et al., 2010; Lee et al., 2011).

Este valor percibido, entendido como evaluación global de un servicio que realiza un cliente (Zeithaml, 1988), se componía de unos beneficios y sacrificios de los que depende y por lo tanto anteceden al mismo (Martín et al., 2004). Si el cliente percibiera mayores beneficios de la organización existiría una percepción de valor positiva; sin embargo, si tuvieran mayor peso los sacrificios por los cuales se mantiene la relación con la empresa se reduciría el nivel de satisfacción y en definitiva del valor percibido (Wang et al., 2004).

Entre los beneficios encontrábamos la calidad de servicio que se convertía en un juicio subjetivo del consumidor (Martín et al., 2004), que podría considerarse un antecedente de la satisfacción del cliente (Baker y Crompton, 2000) y que permitirían crear ventajas competitivas en aquellas organizaciones que creen sistemas para su mejora. A su vez numerosos autores lo han conceptualizado como un componente indispensable de la multidimensionalidad del valor percibido (Cronin et al., 2000; Grewal et al., 1998; Petrick y Backman, 2002).

Por otro lado, la percepción de calidad está determinada por las sensaciones que se tenga de la organización, donde la confianza tiene un papel muy importante. Así, si el cliente tiene más referencias y un mayor conocimiento de la empresa, éste reducirá su nivel de incertidumbre obteniendo confianza en el proveedor (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998) creando en los usuarios una sensación de seguridad, donde según Hennig – Thureau, Gwinner y Gremler (2002) las empresas de servicios (tales como las organizaciones en la industria del fitness) deben preocuparse de ganarse dicha confianza, valorando así el servicio prestado por parte del usuario. Por ello, al tener confianza en el centro de fitness incidirá positivamente en el valor percibido, donde basándonos en Sweeney, Soutar, Whiteley y Johnson (1996), Grewal et al. (1998), Caruana et al. (2000) y Cronin et al. (2000) que afirman que el valor percibido es una construcción de orden superior consecuencia de unos beneficios donde se enmarca la calidad, la hipótesis de nuestro trabajo es:

<p>H₆: La calidad de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.</p>

Por otro lado, veíamos según la literatura como el valor percibido se componía también de unos sacrificios. En este sentido, el precio se ha considerado como un claro antecedente del valor percibido, jugando un papel determinante en la decisión de compra de un servicio, ya que a diferencia de los productos, no se pueden probar antes de comprarlo por la intangibilidad de los mismos (Rust et al., 2000; Voss et al., 1998). No obstante, por lo general tener precios altos se ha relacionado con buenos servicios y precios bajos con servicios de peor calidad (Brucks, Zeithaml y Naylor, 2000). Así pues, si los usuarios perciben un precio alto y el servicio es injusto en relación a lo pagado, se adoptará un comportamiento negativo en relación al mismo, y por lo tanto en

contra de los intereses de recompra en la organización (Xia, Monroe y Cox, 2004). Por ello la siguiente hipótesis será:

H₇: La justicia de precio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

Junto a los sacrificios monetarios existían como indicábamos unos sacrificios no monetarios que podrían ser incluso más importantes y donde las circunstancias subjetivas de los usuarios cumplen una función decisoria (Berry et al., 2002b). Entre estos factores destacan Berry et al. (2002b) como factores en la conveniencia de servicio, el tiempo para ir y volver a ejecutar el servicio, el esfuerzo de ir al lugar donde se ejecuta, o la energía para obtener dicho servicio. Justamente, si el cliente percibe que es mucho el tiempo que se tarda para ir a ejecutar el servicio, o gasta mucha energía a cambio de lo que realmente ofrece el servicio, decrecerá la percepción del servicio. El objetivo de las empresas debería ser, por tanto, atender a dichos sacrificios incidiendo en la percepción de los usuarios. Bajo esta perspectiva redactamos la siguiente hipótesis:

H₈: La conveniencia de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

Como último componente del valor, hemos citado las experiencias de servicio. Así pues, incluir una dimensión emocional en el valor percibido es fundamental en los servicios de las organizaciones, aunque para que se consideren como óptimas dichas percepciones sensoriales el cliente debe involucrarse en el servicio (Alam y Perry, 2002). Justamente si se superan las

expectativas utilitarias, el cliente estará satisfecho, mientras que si se superan las expectativas hedónicas se producirá deleite (Chitturi et al., 2008). Por otro lado Mattila y Wirtz (2000) hablaban de la influencia del ambiente físico sobre el comportamiento humano, de modo que si el usuario se encuentra cómodo en el ambiente que le rodea, estará satisfecho con el servicio (Ladhari, 2007).

En definitiva no hay que olvidar que experimentar un servicio es el resultado de la interacción entre la organización, los procesos relacionados, los empleados y los clientes (Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithaml, 1997) por lo que puede ser uno de los antecedentes más importantes en la evaluación de los clientes (Gil et al., 2005). Por ello y siguiendo la afirmación de Woodruff y Gardial (1996) que establece que el valor no es inherente a los servicios sino que es experimentado por los clientes, la siguiente hipótesis de trabajo es:

H₉: Las experiencias de servicio influyen positivamente el valor percibido del cliente en centros de fitness.

Para finalizar las relaciones de este segundo modelo, recordaremos la definición de lealtad del cliente o fidelidad entendida como una respuesta comportamental unida a la repetición de compra (Dick y Basu, 1994; Jacoby y Kyner, 1973). En este sentido, la importancia de que un cliente permanezca fiel a una organización recae en que en primer lugar volverá a comprar el servicio, comprará otros servicios de la empresa, referenciará a otros posibles clientes y reducirá el coste de atención y servicio que se produce con nuevos clientes. Igualmente Anderson y Srinivasan (2003) sugieren que cuando el valor percibido de un servicio es bajo, los clientes suelen cambiar de empresa con el fin de aumentar su percepción de valor, influyendo negativamente en la fidelidad de la primera empresa. Por esta razón si el valor percibido tiene una relación positiva con la fidelidad del cliente (Lewis y Soureli, 2006; Martín et al.,

2004; McDougall y Levesque, 2000), nuestra última hipótesis del segundo modelo es:

H₁₀: El valor percibido del cliente tiene una relación positiva con la fidelidad del mismo en centros de fitness.

Gráficamente, el modelo se resume de la siguiente forma (figura 5.3):

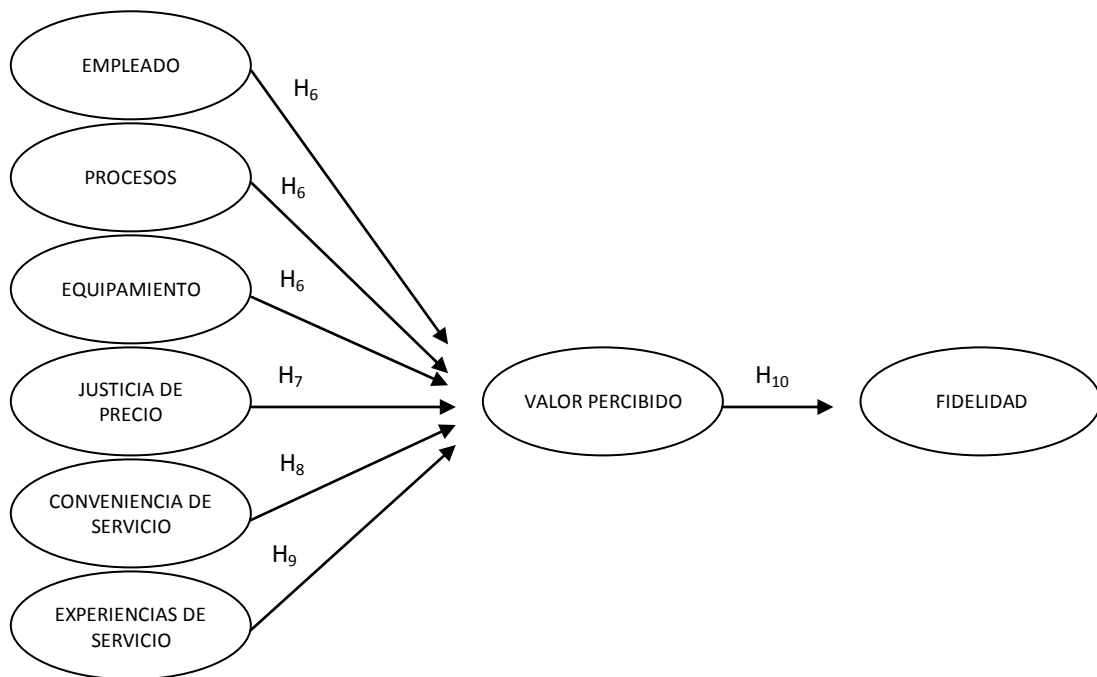


Figura 5.3. Modelo de percepción de valor.

5.2.3 MODELO CONJUNTO

Partiendo de la base que nuestro trabajo se centra en la gestión de la organización y su percepción por parte de los clientes, nos hemos centrado en cómo los centros de fitness crean valor y cómo es percibido por los usuarios teniendo en cuenta que el valor se ha presentado como un constructo elusivo (Zeithaml, 1988) y que puede significar cosas diferentes para cada consumidor (Zeithaml y Bitner, 2002). Es por ello que nuestro tercer y último modelo engloba la creación de valor, la percepción de valor y los resultados.

Por un lado la variable de creación de valor o gestión interna de la organización, se ha constituido a través del conjunto de las capacidades estudiadas que se relacionan positivamente con la gestión del conocimiento (aprendizaje organizacional, cultura organizacional y gestión de recursos humanos) y a la creación del mismo (SECI), mientras que el valor percibido engloba las dimensiones que lo forman (calidad, conveniencia de servicio, justicia de precio y experiencias de servicio). Referentes a los resultados, creemos que es necesario que dicha causalidad repercuta tanto en el comportamiento futuro de los clientes (fidelidad del usuario) como en el rendimiento de la organización, por lo que la creación y la percepción de valor pueden ser consideradas como la razón de colaboración entre el cliente y la organización, aunque esta relación aún está en sus etapas formativas (Anderson, 1995; Anderson y Narus, 1998).

Así pues la ventaja competitiva está influida por la creación de valor a partir de los recursos intangibles (Lillo et al., 2007), donde según Chun – Yao y Yeong – Jia (2005) si se gestionan bien estos recursos tales como el conocimiento, la organización obtendrá éxito competitivo. Del mismo modo, la creación de valor se centra actualmente en la creación de conocimiento a partir de las capacidades que la fomentan, las cuales son necesarias para adquirir una ventaja competitiva (Spender, 1996). Por ello, si la adquisición de una ventaja competitiva significa haber creado más valor económico que la competencia (Peteraf y Barney, 2003) parece ser que la creación de valor debe estar también ligada a estos beneficios organizacionales. Igualmente esta

creación de valor pasa por un feedback de retroalimentación donde su evaluación está determinada por la apreciación por parte del cliente (Sirmon et al., 2007), si esta apreciación es positiva el cliente tendrá una mejor actitud ante la empresa y su comportamiento futuro estará más predispuesto a repetir la compra.

En lo que concierne a la percepción de valor del cliente se ha comprobado que este constructo tiene un efecto positivo sobre la lealtad del mismo (Martín et al., 2004), y ésta a su vez tendría una relación positiva con la rentabilidad de la organización (McCain, Jang y Hu, 2005). Por tanto, al aumentar la fidelidad de los clientes también aumentan las ganancias dotando consecuentemente de un valor superior a los clientes (Reicheld, 1996). Además la fidelidad del cliente es un marco donde la creación de valor es necesaria para que se produzca dicho comportamiento en el consumidor (Shoemaker y Lewis, 1999) existiendo una relación causal entre ambas (Yoo y Bai, 2007).

De nuevo parece existir una relación causal entre fidelidad y creación de valor, por lo que establecer estrategias de creación de valor incrementaría el valor a largo plazo en la relación entre la organización y el cliente, ofreciendo mayores beneficios a la empresa y en las decisiones de lealtad de los usuarios (Shoemaker y Lewis, 1999). Basándonos en estas relaciones formulamos las siguientes hipótesis que se reflejan en la figura 5.4:

H₁₁: La gestión interna de la organización se relaciona positivamente con la percepción de valor del usuario en centros de fitness.

H₁₂: El valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con la fidelidad del cliente en centros de fitness.

H₁₃: El valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con el rendimiento de la organización en centros de fitness.

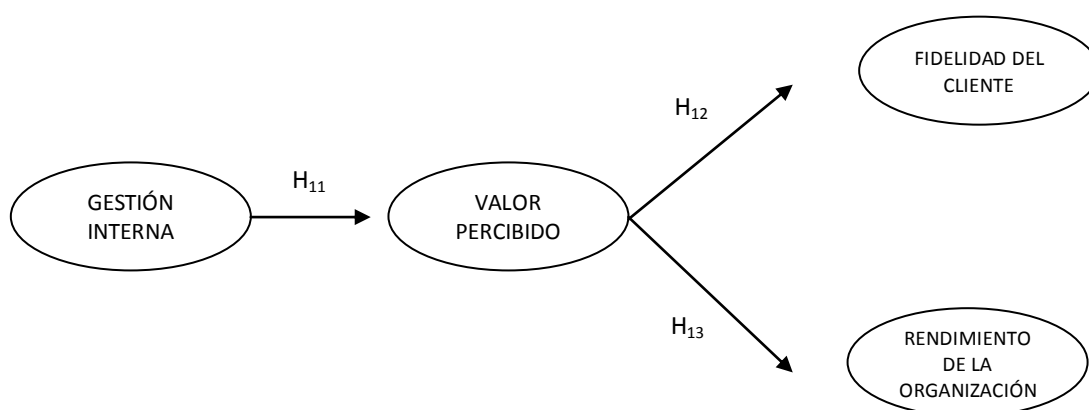


Figura 5.4. Modelo global y sus resultados.

Las hipótesis relativas al modelo conjunto aparecen recogidas en las siguientes tabla 5.1 y tabla 5.2:

Tabla 5.1. Hipótesis del trabajo de investigación (1).

HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION
H ₁ : La capacidad de aprendizaje organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.
H ₂ : La cultura organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.
H ₃ : La capacidad de gestión de recursos humanos influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

Tabla 5.2. Hipótesis del trabajo de investigación (2).

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN
H ₄ : La capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento interno del centro de fitness.
H ₅ : La capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento del centro de fitness en relación al mercado.
H ₆ : La calidad de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.
H ₇ : La justicia de precio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.
H ₈ : La conveniencia de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.
H ₉ : Las experiencias de servicio influyen positivamente el valor percibido del cliente en centros de fitness.
H ₁₀ : El valor percibido del cliente tiene una relación positiva con la fidelidad del mismo en centros de fitness.
H ₁₁ : La gestión interna de la organización se relaciona positivamente con la percepción de valor del usuario en centros de fitness.
H ₁₂ : El valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con la fidelidad del cliente en centros de fitness.
H ₁₃ : El valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con el rendimiento de la organización en centros de fitness.

SEGUNDA PARTE ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se exponen los aspectos relativos al diseño de la investigación empírica, lo que implica una serie de pasos que permitirán operar con los conceptos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores y contrastar con las hipótesis del modelo teórico propuesto. Para ello se analizarán las escalas de medición utilizadas, el proceso de elección de la muestra, la validación del cuestionario, el registro de los datos y la elección de la técnica de análisis para comprobar las propiedades de las escalas y poder contrastar las hipótesis formuladas previamente. Así pues, la estructura de este capítulo se configura de la siguiente forma:

Para comenzar explicamos la naturaleza de nuestro estudio, lo cual implica delimitar cuándo se ha realizado la investigación. En segundo lugar se explicará por qué se ha escogido el sector a estudiar y cuál es la situación actual de los centros de fitness. El siguiente apartado determina las unidades objeto de análisis. Así, en nuestro caso la unidad de análisis es el centro de fitness donde se contará con la percepción de directores y usuarios de estas organizaciones. A continuación, se describirá cómo se ha recopilado la información y cuáles son las características de nuestra muestra. Posteriormente se detallará cómo se han configurado los instrumentos para la recogida de datos y cuáles han sido las escalas utilizadas, para finalmente explicar cuál ha sido la técnica de análisis que se ha utilizado para contrastar las hipótesis planteadas.

6.2 NATURALEZA DEL ESTUDIO

El trabajo desarrollado es descriptivo y relacional, ya que los objetivos que se plantean pretenden el establecimiento de relaciones causales entre variables creadoras de valor (aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión de recursos humanos y creación de conocimiento),

variables de percepción de valor (calidad de servicio, conveniencia de servicio, percepción de precio y experiencia de servicio), y variables de rendimiento.

Correspondiendo con el diseño causal, desde el punto de vista del tipo de información captada, la presente investigación tiene una naturaleza eminentemente cuantitativa, al enfatizar el aspecto numérico de la información recogida.

La imposibilidad de realizar un estudio a largo plazo por cuestiones de tiempo y recursos, obligan a que se realice una investigación de corte transversal. Aun así, no se descarta para futuras investigaciones, la posibilidad de estudiar la creación y percepción del valor a lo largo del tiempo, dándole así una continuidad temporal.

6.3 FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR

Conocida cuál es la naturaleza de nuestro estudio, el siguiente paso es la explicación de cómo se encuentran los centros de fitness y por qué se han elegido estas organizaciones para estudiar la fidelidad de sus usuarios.

6.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS EN ESPAÑA

Uno de los primeros estudios de la industria en España lo realizó Campos (2000) junto a la IHRSA para conocer la realidad del sector. En ellos se pudo observar como el 92% de los ingresos de los centros correspondía a las cuotas de los socios, lo cual contrastaba con las instalaciones de EEUU donde el 32% de los ingresos provenía de servicios anexos. Comparando ambos países, y teniendo en cuenta que el país americano es pionero en servicios de fitness, nos hace pensar que la proliferación de servicios y programas personalizados podría incidir en un incremento de los ingresos (Campos, 2006). Otro aspecto interesante que obtenemos al contrastar ambos

estudios es que en España el promedio de metros cuadrados por socio se situaba en 2,36 m² mientras que en Estados Unidos el ratio era de 1,30 m², por lo que la rentabilidad de los espacios era muy superior en el país americano.

También destacamos la alta utilización de descuentos y promociones para la captación de socios en España, consecuencia de los altos porcentajes de deserción que se producen en las instalaciones de nuestro país. Esta situación hace necesario realizar convenios con empresas de otros sectores para captar nuevos socios, aunque este tipo de estrategias tan sólo lo hacía el 2,8% de los centros encuestados. Si estos porcentajes los comparamos con los de Estados Unidos, donde el 83% de los centros tenía convenios con empresas, nos hace pensar que todavía quedan muchas estrategias para aumentar el número de usuarios en las instalaciones españolas.

Más recientemente, aunque los Países Bajos son líderes en el ratio de penetración del sector (17%), España se considera el segundo país con un porcentaje del 15,3% (Sacavém y Correia, 2009), donde Eslovenia y Lituania presentan los menores ratios de penetración (0,4% y 0,6% respectivamente). En este sentido, según datos de la IHRSA, se puede observar como España ha aumentado el número de instalaciones del año 2006 al 2009 en un 21,28% y en el número de clientes en un 13,90%. Estos porcentajes supone que existan en España 5.700 centros de fitness con siete millones y medio de clientes (Sport Managers 2010a). Aún así, estos datos parecen haberse estancado durante el año 2009 por la crisis que azota en general a todos los sectores (Sport Managers, 2009a), aunque no hay que olvidar que España generó en la industria durante el año 2009, 3.980 millones de euros (Sport Managers, 2010b) con más de 70.000 empleados en todo el sector (Serranillos et al., 2009).

Este incremento de instalaciones, donde la mayoría tienen superficies entre 400 m² y 600 m², y en el que las que tienen más de 800 m² comienzan a incorporar spas o piscinas, ha repercutido según García Ferrando (2006) en el aumento de hábitos deportivos de nuestra población incrementándose hasta cinco puntos más desde el último estudio nacional referente a la pertenencia o

que ha pertenecido a un club o asociación deportiva orientados a la práctica deportiva de sus asociados, y en pertenecer a un gimnasio. Otro aspecto reseñable de este estudio es la disminución en el porcentaje de sujetos que nunca ha pertenecido a un gimnasio (asociación) desde un 89% en el año 2000 a un 80% en el año 2005. Igualmente, en el apartado “*forma de hacer deporte*”, la segunda gran forma de participación (24%) es como actividad de un club, asociación, organización o federación, por lo que se confirma que es un sector en alza y con una importante proyección de futuro en el ámbito deportivo.

En relación a la gestión de las instalaciones en el marco español, el 55% son gestionadas por la administración local, el 30% por el sector privado y el 14% por asociaciones deportivas, donde las comunidades autónomas con mayor número de instalaciones son las de Cataluña, Madrid y Andalucía (Instalaciones Deportivas XXI, 2007), y donde la cuota mensual oscila entre los 16 y 40 euros (Ipsos Marketing, 2008).

Igualmente, los datos obtenidos por García Ferrando (2006), demuestran la importancia incremental de las actividades que se practican en dichas instalaciones deportivas, situándose en la cuarta posición con un 14% la gimnasia de mantenimiento en centro deportivo, en sexta posición con un 11,7% el aerobio, rítmica, expresión corporal, gymjazz, danza, step, pilates, etc., y en undécima posición con un 6,8% la musculación, culturismo y halterofilia. Si sumamos estos porcentajes, encontramos un resultado del 32,5%, ocupando así, la segunda posición de mayor práctica de los españoles.

Todo esto nos hace pensar que en las últimas décadas, la industria del fitness ha pasado de tener instalaciones solo y exclusivamente con equipamiento de fuerza, a convertirse en auténticos resorts con spas, y todo tipo de servicios anexos a la cultura del cuerpo y el bienestar (Woolf, 2008), por lo que es un sector que ha ido acoplado sus servicios a las nuevas necesidades de la población actual.

6.3.2 IDONEIDAD DE ESTUDIAR LA CADENA DE FIDELIDAD EN LOS CENTROS DE FITNESS

Tal y como se ha recogido a lo largo del texto, la fidelidad es un tema de preocupación para los directores y gerentes de los centros de fitness por la repercusión directa que tiene sobre la cuenta de resultados. De hecho se han comprobado mejoras de un 15% en los ingresos de estos centros coincidiendo con los mejores datos de retención de clientes (con tasas de deserción cercanas al 20%) y donde los que poseían mayores porcentajes de abandono eran los que tenían menos incrementos de ingresos, por lo que nos hace pensar que los centros que tienen porcentajes mayores de retención, tienen también mayores ingresos (Campos, 2000). En este sentido, el coste para salvar un socio es mucho menor que el coste de dar un alta nueva, siendo por lo tanto más rentable realizar estrategias para mantener a los usuarios (Tharrett y Peterson, 2007). Sin embargo, este tipo de estrategias parece que no han tenido mucha implementación en el sector, donde existe un promedio de deserción de entre un 40% al 50%, aunque algunos centros tienen entre un 30% y un 40%, y muchos entre el 50% y el 60%, significando que cada dos años se renueva casi al completo la cartera de clientes. Este hecho se debe sin ninguna duda a una mala gestión de los clientes, por lo que si los directivos fueran capaces de reducir este porcentaje de deserción revertiríamos positivamente en un menor coste (Bratcher, 2008; Camborde, 2007). Por tanto, el estudio de las variables que mejoren la fidelización de los usuarios se convierte en un objetivo pendiente en los centros de fitness (Scudder, 2005).

De hecho, existen pocos estudios académicos en relación a los centros de fitness y menos aún referentes a la fidelización de clientes, aunque en los últimos años comienza a ser un tema de interés. Uno de los primeros trabajos fue el publicado por la IHRSA en 1998, al que titularon “¿por qué se va la gente?”, refiriéndose a las necesidades para una buena retención y cómo los centros deben reducir esta problemática. Dos años después la misma asociación publicó otro estudio sobre la misma temática titulado “por qué la gente se queda: investigación de la retención de los usuarios en clubs de salud

y las mejores prácticas”, donde se trataban los aspectos en los que se fija un socio para mantenerse en un centro de fitness.

Son muchos los factores que determinan la fidelidad de los usuarios y por ende el abandono. Uno de estos factores está vinculado a la frecuencia de asistencia semanal de los usuarios. En particular se ha demostrado que un usuario nuevo que en las primeras cuatro o cinco semanas de estancia en el centro viene menos de 4 veces por semana, tiene menos probabilidad de quedarse a largo plazo que uno que asiste 4 o 5 veces en las primeras semanas (Triadó y Aparicio, 2004). En este sentido, el 30% de nuevos usuarios dejan de utilizar el club después de tres semanas con la consiguiente baja a corto plazo (Tock, 2006) y donde tan sólo el 61% de los socios permanecerán más de un año con una duración media de casi 68 semanas por socio (Life Fitness Academy, 2007). Myers (2005) también explica que alrededor del 50% de los nuevos usuarios, abandonarán el centro entre los tres y los seis meses, y de éstos la mayoría lo hará en las doce primeras semanas, donde muchas de las nuevas altas se producen a principios de año con su consiguiente baja entre las seis u ocho semanas (Bloomer, 2007).

Del mismo modo, Pinillos (2004) realizó una investigación para conocer los aspectos que determinaban la fidelización de los clientes en centros de fitness, identificando el cliente más fiel, el que tenía el pago anual. Aún así, el estudio demostró que tan solo el 60,6% de los usuarios pasaban más de un año inscritos al centro, existiendo diferencias entre los porcentajes de deserción de las diferentes instalaciones oscilando entre el 39% y el 89,5% como afirmaba Campos (2000). Por otro lado, el grupo de población comprendido entre los 16 y 24 años tenía un porcentaje mayor en la tasa de abandono (52%) frente a un 29% en los socios de más de 29 años; donde los nuevos socios que asistían en sus primeros meses menos de 4 veces al mes tenían porcentajes de retención del 59,1%, por lo que la fidelidad de los usuarios está influenciada por la edad, las cuotas (Triadó y Aparicio, 2004) y la frecuencia de asistencia semanal.

Así pues se han revisado estudios que predicen la fidelidad de los usuarios de centros de fitness según la frecuencia de práctica, antigüedad en el centro, cuotas que pagan o la edad de los mismos; pero disponemos de evidencias en otros aspectos quizás menos tangibles pero igualmente importantes, como puede ser en función de la calidad (Alexandris, 2002; Alexandris, Douka, Papadopoulos y Kaltsatou, 2008; Athanasopoulou, 2008; Athanassopoulou y Mylonakis, 2009; Wei, Hung, Yang y Jui, 2010), la satisfacción (Bodet, 2008; Pedragosa y Correia, 2009; Pleshko y Baqer, 2008), las relaciones sociales (Basheer y Al – Alak, 2010; Campbell, Nicholson y Kitchen, 2006), o los propios sistemas de recompensas (Daryanto, De Ruyter, Wetzels y Patterson, 2010). En cualquier caso, no encontramos estudios que aúnen la influencia de la gestión del centro con la fidelidad del usuario.

Por esta razón consideramos de vital importancia proponer un estudio en este sector ya que no se han realizado hasta la fecha estudios de investigación específicos en centros de fitness privados en los que se ponga de manifiesto la creación y percepción de valor como variables que repercutan en la cadena de fidelidad de los usuarios.

6.4 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA

Conforme a lo descrito, la población objeto de estudio la componen los centros de fitness gestionados por el sector privado a nivel nacional. Con objeto de seleccionar una muestra significativa era necesario determinar el universo total de instalaciones. A pesar de haberse reflejado el número de centros que existen en España según la asociación más reconocida a nivel mundial (Sport Managers, 2010a), nos encontramos con dos problemas. Por un lado si quisiéramos saber el número total según el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España (Gallardo, 2007), existen un total de 39.075 espacios deportivos convencionales cerrados, dentro de los cuales las actividades principales que se practican son la gimnasia de mantenimiento, musculación,

ejercicio cardiovascular, natación y aeróbic. Por otro lado, estas actividades se desarrollan en los espacios denominados “salas”, las cuales “*constituyen un espacio deportivo que se cataloga como convencional pero que en realidad no reúne el requisito de responder a unas dimensiones preestablecidas que permitan la práctica de un determinado deporte..., donde en su interior se desarrolla una gama muy amplia de actividades que tienen que ver más con la actividad físico – educativa, el culto al cuerpo, la salud, las relaciones sociales y la recreación*”(Gallardo, 2006a: 89), en las que según Gallardo (2006b) las salas denominadas equipadas, incorporan aparatos gimnásticos, de musculación, ejercicio cardiovascular, etc. Así pues, podríamos enmarcar a los centros de fitness dentro de los espacios deportivos convencionales cerrados, que tienen como mínimo una sala equipada para la práctica de actividades orientadas a la salud y al culto al cuerpo, siendo el número total de 4.168 salas según el censo (Gallardo, 2007). Por otro lado, Gallardo (2007) establece que el 34,50% de las instalaciones en España (27.295) son gestionadas directamente por el ámbito privado de entre las cuales 4.834 están gestionadas por empresas entre las que destacan los gimnasios y centros deportivos lucrativos, y 4.482 que aunque sean instalaciones públicas son gestionadas por el sector privado. Así pues, sumarían un total de 9.316 instalaciones.

Por otro lado si intentamos conocer el universo total a través de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 2009 (a través de la base de datos SABI¹¹), encontramos que el código 93 pertenece a “*actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento*”, donde el código 9311 pertenece a “*gestión de instalaciones deportivas*” (1.907 empresas), el código 9313 a “*actividades de los gimnasios*” (695 empresas) y el código 9319 a “*otras actividades deportivas*” (4.025 empresas).

Como vemos, los datos difieren considerablemente unos de otros, siendo bastante complejo estimar un número concreto de instalaciones con estas características. A estas dos aproximaciones podemos unir una tercera en

¹¹ SABI es una base de datos de la empresa Informa (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas y portuguesas, con un histórico desde 1990. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registro Mercantil, BORME, y medios de prensa especializada.

base a un estudio elaborado por la IHRSA (Sport Managers, 2010a) en la que reflejan la existencia de 5.700 centros de fitness, lo que vuelve a contrastar sensiblemente con el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (9.316 instalaciones) que además está obsoleto por tener más de 5 años, aunque se aproxima bastante al presentado por la CNAE (6.627 instalaciones), más aun si atendemos a que algunas de las empresas recopiladas por este medio son empresas de servicios deportivos y clubes deportivos que no operan en centros de fitness no cumpliendo pues, funciones de gestión de instalaciones.

Atendiendo a estas limitaciones, los requisitos establecidos para concretar la elección de nuestra muestra fueron los siguientes:

- La instalación debía estar situada dentro del territorio español aún siendo gestionada por una empresa extranjera.

- La gestión de la instalación debía ser privada con ánimo de lucro, donde el terreno podía ser de titularidad pública o privada, englobando de esta forma las concesiones administrativas (en auge en la actualidad).

- La instalación debía tener como mínimo 1.000 m² de suelo construido, ya que los centros con un número menor de superficie suelen tener un número menor de usuarios y empleados, por lo que no contemplan una gestión avanzada.

- Dentro del suelo construido y de las salas que poseyera, debía tener como mínimo una sala de fitness para su utilización de servicios deportivos orientados al culto al cuerpo o a la salud, o como denomina Gallardo (2007), espacios deportivos convencionales: salas.

Para seleccionar aquellas instalaciones sobre las que realizar nuestro estudio, se llevó a cabo un muestreo de conveniencia a través de la técnica bola de nieve (snowball sampling), colaborando para ello tres asociaciones del sector, cuatro consultoras de instalaciones deportivas y una empresa líder de equipamiento de la industria. Igualmente, a nivel académico se contó con la ayuda de diez docentes vinculados al sector de las instalaciones deportivas y el

fitness de siete universidades españolas (Universidad de La Coruña, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Europea de Madrid, Universidad de Valencia, Universidad de Castilla La Mancha, Universidad de Granada y Universidad Pablo de Olavide).

Finalmente, de entre los 170 centros de fitness a los que se les solicitó la colaboración para el estudio, se evaluaron un total de 101¹² distribuidos en 11 Comunidades Autónomas (tabla 6.1).

Tabla 6.1. Número de centros de fitness según la Comunidad Autónoma.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	FRECUENCIA
Andalucía	24
Aragón	1
Asturias	2
Castilla La Mancha	1
Cataluña	12
Comunidad Valenciana	11
Galicia	25
Islas Baleares	2
Madrid	19
Murcia	1
País Vasco	3
TOTAL	101

En la tabla 6.2 se pueden ver algunas características de la muestra estudiada, donde de las 101 instalaciones, el 59,4% tenían menos de 20 empleados. En relación al número de socios, el mayor porcentaje está en los centros con menos de 3.000 socios (61,38%), siendo las instalaciones entre 3.000 y 4.000 socios las que menos existen en nuestra muestra. Referente al número de metros cuadrado de superficie, las instalaciones con menos de

¹²El número de centros utilizados está dentro de las muestras utilizadas en este tipo de investigaciones (por ejemplo: Chen y Chen, 2011; Choi y Lee, 2002; Luo y Hassan, 2009; Zhang y Chen, 2008), ya que es dificultoso obtener un número elevado de organizaciones debido a la privacidad de los datos en empresas privadas.

2.000 m² y las que tienen más de 6.000 m², ocupan el 40,59% de las encuestadas, siendo tan sólo el 3,96% las que tienen entre 5.000 m² y 5.999 m².

Tabla 6.2. Características de los centros de fitness estudiados.

ASPECTO	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NÚMERO DE EMPLEADOS	Hasta 10 empleados	39	38,61%
	De 11 a 20 empleados	21	20,79%
	De 21 a 30 empleados	17	16,83%
	Más de 30 empleados	17	16,83%
	Sin contestar	7	6,93%
NÚMERO DE SOCIOS	Menos de 1.000 socios	17	16,83%
	De 1.000 a 1.499 socios	10	9,90%
	De 1.500 a 1.999 socios	15	14,85%
	De 2.000 a 2.499 socios	12	11,88%
	De 2.500 a 2.999 socios	8	7,92%
	De 3.000 a 3.499 socios	5	4,95%
	De 3.500 a 3.999 socios	5	4,95%
	Más de 4.000 socios	20	19,80%
Sin contestar	9	8,91%	
NÚMERO DE METROS CUADRADOS DE SUPERFICIE	Menos de 2.000 m ²	20	19,80%
	Entre 2.000 y 2.999 m ²	14	13,86%
	Entre 3.000 y 3.999 m ²	10	9,90%
	Entre 4.000 y 4.999 m ²	16	15,84%
	Entre 5.000 y 5.999 m ²	4	3,96%
	Más de 6.000 m ²	21	20,79%
Sin contestar	16	15,84%	

6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS

Para la recogida de los datos se procedió a fuentes primarias. Para ello a cada instalación se le llamó por teléfono y se le expusieron las bases y objetivos del estudio. La información que percibiría cada instalación, constaba de una carta de presentación del doctorando y de la investigación, en la que se facilitaban los datos de contacto para resolver cualquier duda que se pudiera plantear. También, se adjuntaba una encuesta de datos de la instalación, un cuestionario para el director o máximo responsable de la instalación, y 30

cuestionarios para usuarios. Se realizó un seguimiento vía email y vía telefónica en todo momento para facilitar la administración de la documentación, tratando de comprobar la recepción de la documentación y la predisposición de la persona encargada de administrar los instrumentos. El periodo de recogida de información comenzó en septiembre de 2010, y finalizó en abril de 2011.

La persona encargada de contestar el cuestionario sobre la instalación y su gestión era el gerente, director o máximo responsable de la misma. En todos los casos se considera un informante clave con una amplia perspectiva, tanto de la empresa en su conjunto como de las diferentes actividades y estrategias desarrolladas por la misma. Los datos y porcentajes relativos a los responsables en cuanto a género, edad y formación, aparecen recogidos en las siguientes tablas (tabla 6.3, tabla 6.4 y tabla 6.5). En dichos datos, se puede observar una amplia mayoría de hombres (67,03%), donde el 91,08% tienen una edad menor a 45 años, y con estudios universitarios o de posgrado en un 74,25% de los que contestaron este apartado.

Tabla 6.3. Muestra de los responsables según el género.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	MUJER		HOMBRE	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Andalucía	4	4,40%	20	21,98%
Aragón	1	1,10%	0	0,00%
Asturias	2	2,20%	0	0,00%
Castilla La Mancha	0	0,00%	1	1,10%
Cataluña*	3	3,30%	8	8,79%
Comunidad Valenciana*	1	1,10%	4	4,40%
Galicia*	8	8,79%	15	16,48%
Islas Baleares	1	1,10%	1	1,10%
Madrid	8	8,79%	11	12,09%
Murcia*	0	0,00%	0	0,00%
País Vasco	2	2,20%	1	1,10%
TOTAL	30	32,97%	61	67,03%

* Comunidades autónomas donde algunos gerentes no han contestado si es hombre o mujer.

Tabla 6.4. Muestra de los responsables según la edad.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 25 y 34 años	50	49,50%
Entre 35 y 44 años	42	41,58%
Entre 45 y 54 años	6	5,94%
Más de 54 años	1	0,99%
Sin contestar	2	1,98%

Tabla 6.5. Muestra de los responsables según su formación académica.

FORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estudios primarios	2	1,98%
Estudios secundarios	11	10,89%
Formación profesional	8	7,92%
Estudios universitarios	35	34,65%
Estudios de posgrado	40	39,60%
Sin contestar	5	4,95%

Por otro lado, la recogida de datos por parte de los usuarios fue más compleja ya que el sector de los centros de fitness privados no está habituado a la investigación. Para cumplir el objetivo de obtener entre 20 – 30 usuarios por instalación se realizaron las evaluaciones in situ en cada centro de fitness estableciendo un responsable por centro encargado de la recogida de la información. En concreto, estas personas recibieron instrucciones precisas sobre los objetivos del estudio, los detalles del cuestionario, el proceso de obtención de datos y selección de encuestados. En este sentido, se instó a que los cuestionarios de los usuarios se realizaran entre 3 y 5 días, siendo la mitad de los cuestionarios para usuarios que asistían hasta las 15,00 h., y la otra mitad para aquellos que frecuentaban a partir de esa hora conforme entraban al centro, permitiendo que no hubiera un sesgo por género o edad. Finalmente, se obtuvieron un total de 2.979 cuestionarios, de los cuales fueron válidos 2.931, lo que supone una muestra representativa a nivel nacional, ya que si analizamos los datos de la encuesta de hábitos deportivos del CSD (2010) se

muestra que el 43% de los españoles realizan deporte, siendo un 19% los que practican en un club asociado, convirtiéndose en un total de 3.437.237 (según datos del INE, 2010). Por otro lado si nos fijamos en los datos ofrecidos según Sport Managers (2010a), se afirma que en España hay más de siete millones de usuarios. Así pues, para un margen de error del ± 2 con un nivel de confianza del 95%, en el caso que fuera la población total el número que aporta el Instituto Nacional de Estadística, serían 2.399 usuarios y en el caso de la consultora 2.400, por lo que las cifras son inferiores a la muestra final alcanzada en el presente estudio.

De entre los usuarios encuestados, se observa como el 57,6% correspondió a hombres (tabla 6.6), donde el 60,4% correspondió a usuarios de entre 21 a 40 años de edad y siendo tan sólo un 5,1% los mayores de 60 años (tabla 6.7). Referente a la formación, destacamos que el 54,3% eran los que tenían formación profesional o universitaria y sin formación o con estudios primarios el 13,1% (tabla 6.8).

Tabla 6.6. Género de los usuarios.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mujer	1201	41,0%
Hombre	1690	57,6%
Sin contestar	40	1,4%
Total	2931	100%

Tabla 6.7. Edad de los usuarios.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hasta 20 años	149	5,1%
De 21 a 30 años	879	30,0%
De 31 a 40 años	890	30,4%
De 41 a 50 años	509	17,4%
De 51 a 60 años	229	7,8%
De 61 a 70 años	126	4,3%
De 71 a 80 años	20	0,7%
Más de 80 años	3	0,1%
Sin contestar	126	4,3%
Total	2931	100,0%

Tabla 6.8. Formación académica de los usuarios.

FORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin formación	55	1,9%
Estudios primarios	329	11,2%
Estudios secundarios	643	21,9%
Formación profesional	657	22,4%
Universitarios	935	31,9%
Posgrado	233	7,9%
Sin contestar	79	2,7%
Total	2931	100%

En relación a las personas que integraban su familia, el 71,8% fue para aquellos que tenían 4 o menos integrantes (contando al usuario encuestado), y el 16,1% para los que su familia se formaba con 5 o más integrantes (tabla 6.9). A su vez, el 8,8% correspondió con usuarios que tenían un sueldo menor a 1.000 euros y el 29,5% los que ingresaban entre 1.000 euros y 3.000 euros. Este aspecto se consideró muy personal ya que la tasa de no respuesta correspondió al 51% de los usuarios encuestados (tabla 6.10).

Tabla 6.9. Tamaño familiar de los usuarios.

TAMAÑO FAMILIAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 integrante	416	14,2%
2 integrantes	573	19,5%
3 integrantes	603	20,6%
4 integrantes	806	27,5%
5 integrantes	260	8,9%
6 integrantes	69	2,4%
7 integrantes	13	0,4%
8 o más	22	0,8%
Sin contestar	169	5,8%
Total	2931	100%

Tabla 6.10. Ingresos mensuales de los usuarios.

INGRESO MENSUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1.000 euros	259	8,8%
Entre 1.001 y 2.000 euros	521	17,8%
Entre 2.001 y 3.000 euros	344	11,7%
Más de 3.000 euros	313	10,7%
Sin contestar	1.494	51,0%
Total	2931	100,0%

Referente a la cuota que abonaban, un 78,3% pagaba por la mensual (tabla 6.11), donde la cuota que permitía el acceso durante todo el día correspondía al 71,1% de los encuestados (tabla 6.12). En este sentido, los horarios de baja afluencia de usuarios denominados “valle”, son los que también tienen menores porcentajes de usuarios (cuota de fin de semana con un 0,4%, de noche con un 1,1% y de mediodía con un 1,5%).

Tabla 6.11. Cuota que abona el usuario.

CUOTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	2295	78,3%
Trimestral	149	5,1%
Anual	348	11,9%
Otra	131	4,5%
Sin contestar	8	0,3%
Total	2931	100%

Tabla 6.12. Cuota de acceso al centro de fitness.

ACCESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todo el día	2085	71,1%
De mañana	478	16,3%
De mediodía	43	1,5%
De tarde	168	5,7%
De noche	33	1,1%
Fin de semana	11	0,4%
Otra	70	2,4%
Sin contestar	43	1,5%
Total	2931	100,0%

Referente a la frecuencia semanal con la que asisten los usuarios al centro (tabla 6.13), destacan los que asisten entre 3 y 5 días, suponiendo 77,2% del total. Igualmente es destacable señalar que el 57,9% asiste sólo al centro, lo que hace pensar que la mayoría de los usuarios no necesitan la motivación externa de un acompañante para asistir a la instalación deportiva (tabla 6.14).

Tabla 6.13. Frecuencia semanal de asistencia al centro de fitness.

FRECUENCIA SEMANAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 vez en semana	19	0,6%
1 vez por semana	43	1,5%
2 veces por semana	293	10,0%
3 veces por semana	693	23,6%
4 veces por semana	753	25,7%
5 veces por semana	818	27,9%
6 veces por semana	210	7,2%
7 o más veces por semana	92	3,1%
Sin contestar	10	0,3%
Total	2931	100,0%

Tabla 6.14. Persona con la que asiste al centro de fitness.

CON QUIÉN ASISTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sólo	1696	57,9%
Con familia	696	23,7%
Con amigos	252	8,6%
Con pareja	244	8,3%
Otros	36	1,2%
Sin contestar	7	0,2%
Total	2931	100,0%

Finalmente en la tabla 6.15 podemos fijarnos en un indicador de fidelidad. A través del tiempo como socio podemos establecer periodos de permanencia donde el 37,5% pertenecía a usuarios cuya permanencia en el centro era menor a 1 año, y tan sólo el 21,6% los que seguían después de 3 años en la instalación deportiva.

Tabla 6.15. Tiempo como usuario del centro de fitness.

PERMANENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hasta 6 meses	634	21,6%
De 7 a 12 meses	467	15,9%
Entre 1 y 2 años (13 meses a 24 meses)	710	24,2%
Entre 2 y 3 años (25 meses a 36 meses)	366	12,5%
Entre 3 y 4 años (37 meses a 48 meses)	170	5,8%
Entre 4 y 5 años (49 meses a 60 meses)	139	4,7%
Más de 5 años (más de 60 meses)	296	10,1%
Sin contestar	149	5,1%
Total	2931	100,0%

Ahora bien, creemos que puede ser interesante no sólo identificar el tiempo que permanecen los usuarios en la instalación, sino también emparejar cuál es el perfil según el género, la edad, la formación académica, el tamaño familiar, los ingresos mensuales, la cuota que abona y la de acceso, la frecuencia de práctica deportiva y con la persona que asiste al centro.

Tabla 6.16. Permanencia del usuario según género.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
MUJER	Frecuencia	65	275	196	281	143	69	56	116	1201
	Porcentaje	5,4%	22,9%	16,3%	23,4%	11,9%	5,7%	4,7%	9,7%	100,0%
HOMBRE	Frecuencia	79	349	263	424	220	95	82	178	1690
	Porcentaje	4,7%	20,7%	15,6%	25,1%	13,0%	5,6%	4,9%	10,5%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	1	2	7	11	12	5	2	0	40
	Porcentaje	2,5%	5,0%	17,5%	27,5%	30,0%	12,5%	5,0%	0,0%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	145	626	466	716	375	169	140	294	2931
	Porcentaje	4,9%	21,3%	15,9%	24,4%	12,7%	5,7%	4,7%	10,0%	100,0%

Así pues destacamos que los usuarios no muestran grandes diferencias en cuanto al género, ya que sus porcentajes se asemejan bastante en relación a los periodos establecidos (tabla 6.16). Si nos fijamos en la edad, los mayores de 60 años parece que son los que llevan más tiempo en la instalación, suponiendo para más del 30% de esta población, una permanencia mayor a 3 años (tabla 6.17). Por el contrario, los que menos tiempo permanecen como usuarios son los menores de 20 años, cuyo porcentaje es del 61,8% para aquellos que llevan menos de 1 año, seguidos de los que tienen entre 21 y 30 años con un 48,8%.

Tabla 6.17. Permanencia del usuario según edad.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
HASTA 20 AÑOS	Frecuencia	6	63	29	32	14	1	2	2	149
	Porcentaje	4,0%	42,3%	19,5%	21,5%	9,4%	0,7%	1,3%	1,3%	100,0%
DE 21 A 30 AÑOS	Frecuencia	36	267	162	218	88	40	23	45	879
	Porcentaje	4,1%	30,4%	18,4%	24,8%	10,0%	4,6%	2,6%	5,1%	100,0%
DE 31 A 40 AÑOS	Frecuencia	39	171	162	222	122	62	39	73	890
	Porcentaje	4,4%	19,2%	18,2%	24,9%	13,7%	7,0%	4,4%	8,2%	100,0%
DE 41 A 50 AÑOS	Frecuencia	36	66	49	113	75	34	43	93	509
	Porcentaje	7,1%	13,0%	9,6%	22,2%	14,7%	6,7%	8,4%	18,3%	100,0%
DE 51 A 60 AÑOS	Frecuencia	13	25	27	61	31	14	20	38	229
	Porcentaje	5,7%	10,9%	11,8%	26,6%	13,5%	6,1%	8,7%	16,6%	100,0%
DE 61 A 70 AÑOS	Frecuencia	9	18	13	26	20	7	8	25	126
	Porcentaje	7,1%	14,3%	10,3%	20,6%	15,9%	5,6%	6,3%	19,8%	100,0%
DE 71 A 80 AÑOS	Frecuencia	2	2	3	3	1	1	1	7	20
	Porcentaje	10,0%	10,0%	15,0%	15,0%	5,0%	5,0%	5,0%	35,0%	100,0%
MÁS DE 80 AÑOS	Frecuencia	0	0	0	1	0	0	0	2	3
	Porcentaje	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	9	21	22	34	15	11	3	11	126
	Porcentaje	7,1%	16,7%	17,5%	27,0%	11,9%	8,7%	2,4%	8,7%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	150	633	467	710	366	170	139	296	2931
	Porcentaje	5,1%	21,6%	15,9%	24,2%	12,5%	5,8%	4,7%	10,1%	100,0%

Según la formación (tabla 6.18) observamos como los que no tienen formación también son los que permanecen por menos tiempo (25,5%), situándose los de mayor permanencia con un 15% aquellos que tienen un posgrado. De igual modo, la tabla 6.19 no muestra grandes diferencias en cuanto a la baja permanencia según los integrantes de la familia, pero sí detectamos en relación a la permanencia de más de 5 años. En este caso, si cogemos como indicador de fidelidad la permanencia al centro, los más fieles son aquellos que pertenecen a una familia con 7 integrantes (23,1%).

Tabla 6.18. Permanencia del usuario según formación.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
SIN FORMACIÓN	Frecuencia	5	14	10	12	8	1	2	3	55
	Porcentaje	9,1%	25,5%	18,2%	21,8%	14,5%	1,8%	3,6%	5,5%	100,0%
ESTUDIOS PRIMARIOS	Frecuencia	25	65	51	83	42	17	6	40	329
	Porcentaje	7,6%	19,8%	15,5%	25,2%	12,8%	5,2%	1,8%	12,2%	100,0%
ESTUDIOS SECUNDARIOS	Frecuencia	38	143	111	153	74	31	35	58	643
	Porcentaje	5,9%	22,2%	17,3%	23,8%	11,5%	4,8%	5,4%	9,0%	100,0%
FORMACIÓN PROFESIONAL	Frecuencia	33	148	113	173	73	37	29	51	657
	Porcentaje	5,0%	22,5%	17,2%	26,3%	11,1%	5,6%	4,4%	7,8%	100,0%
UNIVERSITARIOS	Frecuencia	33	207	138	219	127	63	45	103	935
	Porcentaje	3,5%	22,1%	14,8%	23,4%	13,6%	6,7%	4,8%	11,0%	100,0%
POSTGRADO	Frecuencia	8	39	31	55	33	15	17	35	233
	Porcentaje	3,4%	16,7%	13,3%	23,6%	14,2%	6,4%	7,3%	15,0%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	4	12	20	2	4	12	23	2	79
	Porcentaje	5,0%	15,1%	25,3%	2,5%	5,0%	15,1%	29,1%	2,5%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	142	616	454	695	357	164	134	290	2852
	Porcentaje	5,0%	21,6%	15,9%	24,4%	12,5%	5,8%	4,7%	10,2%	100,0%

Tabla 6.19. Permanencia del usuario según tamaño familiar.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
1 INTEGRANTE	Frecuencia	16	63	58	97	67	37	33	45	416
	Porcentaje	3,8%	15,1%	13,9%	23,3%	16,1%	8,8%	7,9%	10,8%	100,0%
2 INTEGRANTES	Frecuencia	22	127	100	136	75	32	20	61	573
	Porcentaje	3,8%	22,2%	17,5%	23,7%	13,1%	5,6%	3,5%	10,6%	100,0%
3 INTEGRANTES	Frecuencia	40	147	95	137	80	31	29	44	603
	Porcentaje	6,6%	24,4%	15,8%	22,7%	13,3%	5,1%	4,8%	7,3%	100,0%
4 INTEGRANTES	Frecuencia	34	188	127	191	84	47	35	100	806
	Porcentaje	4,2%	23,3%	15,8%	23,7%	10,4%	5,8%	4,3%	12,4%	100,0%
5 INTEGRANTES	Frecuencia	15	58	43	64	34	10	14	22	260
	Porcentaje	5,8%	22,3%	16,5%	24,6%	13,1%	3,8%	5,4%	8,5%	100,0%
6 INTEGRANTES	Frecuencia	3	9	15	24	8	5	1	4	69
	Porcentaje	4,3%	13,0%	21,7%	34,8%	11,6%	7,2%	1,4%	5,8%	100,0%
7 INTEGRANTES	Frecuencia	2	3	1	2	0	2	0	3	13
	Porcentaje	15,4%	23,1%	7,7%	15,4%	0,0%	15,4%	0,0%	23,1%	100,0%
8 O MÁS INTEGRANTES	Frecuencia	0	4	5	7	2	0	2	2	22
	Porcentaje	0,0%	18,2%	22,7%	31,8%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	18	34	23	52	10	12	5	15	169
	Porcentaje	10,6%	20,1%	13,6%	30,7%	5,9%	7,1%	2,9%	8,8%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	150	633	467	710	360	176	139	296	2931
	Porcentaje	5,1%	21,6%	15,9%	24,2%	12,2%	6,0%	4,7%	10,1%	100,0%

Por otro lado, la tabla 6.20 muestra la permanencia de los usuarios según los ingresos mensuales, identificando con un 27,1% de los que ingresan entre 1.001 y 2.000 euros que también permanecen hasta 6 meses, siendo por lo tanto los que menos permanecen en la instalación. No obstante, los que más tiempo permanecen como usuarios son los que ganan más de 3.000 euros (con un 10,2% para los que llevan más de 5 años), aunque de nuevo hay destacar que este apartado tiene un porcentaje muy elevado de no respuesta.

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo 6. Diseño y metodología de la investigación

Tabla 6.20. Permanencia del usuario según los ingresos mensuales.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
MENOS DE 1.000 EUROS	Frecuencia	13	62	48	67	37	9	8	15	259
	Porcentaje	5,0%	23,9%	18,5%	25,8%	14,2%	3,4%	3,0%	5,7%	100,0%
ENTRE 1.001 Y 2.000 EUROS	Frecuencia	26	141	82	113	59	34	19	47	521
	Porcentaje	5,0%	27,1%	15,7%	21,7%	11,3%	6,5%	3,6%	9,0%	100,0%
ENTRE 2.001 Y 3.000 EUROS	Frecuencia	15	74	62	87	47	15	16	28	344
	Porcentaje	4,4%	21,5%	18,0%	25,3%	13,7%	4,4%	4,7%	8,1%	100,0%
MÁS DE 3.000 EUROS	Frecuencia	11	55	47	98	41	17	12	32	313
	Porcentaje	3,5%	17,6%	15,0%	31,3%	13,1%	5,4%	3,8%	10,2%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	57	234	345	356	278	78	34	112	1494
	Porcentaje	3,8%	15,6%	23,0%	23,8%	18,6%	5,2%	2,2%	7,5%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	122	566	584	721	462	153	89	234	2931
	Porcentaje	4,1%	19,3%	19,9%	24,6%	15,7%	5,2%	3,0%	7,9%	100,0%

Tabla 6.21. Permanencia del usuario según tipo de cuota.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
MENSUAL	Frecuencia	107	500	377	576	296	121	96	222	2295
	Porcentaje	4,7%	21,8%	16,4%	25,1%	12,9%	5,3%	4,2%	9,7%	100,0%
TRIMESTRAL	Frecuencia	11	45	21	31	18	13	7	3	149
	Porcentaje	7,4%	30,2%	14,1%	20,8%	12,1%	8,7%	4,7%	2,0%	100,0%
ANUAL	Frecuencia	10	59	46	81	44	30	27	51	348
	Porcentaje	2,9%	17,0%	13,2%	23,3%	12,6%	8,6%	7,8%	14,7%	100,0%
OTRA	Frecuencia	19	27	22	22	8	5	9	19	131
	Porcentaje	14,5%	20,6%	16,8%	16,8%	6,1%	3,8%	6,9%	14,5%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	1	1	0	0	0	2	4	0	8
	Porcentaje	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	148	632	466	710	366	171	143	295	2931
	Porcentaje	5,0%	21,5%	15,9%	24,2%	12,4%	5,8%	4,8%	10,0%	100,0%

En relación al tipo de cuota (tabla 6.21), destacamos como aquellos que tienen una cuota trimestral permanecen como máximo un año en un 44,3%, siendo por lo tanto menos fieles que los usuarios que pagan una cuota mensual (38,2%). Por el contrario los que tienen una cuota anual (14,7%) u otra cuota (14,5%) son los que más permanecen en la instalación superando los 5 años de antigüedad. Igualmente en la tabla 6.22 se puede observar que los usuarios que tienen una cuota de fin de semana son los que menos permanencia tienen hasta 6 meses (36,4%), seguidos de aquellos con cuota de mañana (31,2%). En el lado opuesto, los usuarios con mayor permanencia son los que disponen de una cuota de noche con un 12,1% para más de 5 años.

Tabla 6.22. Permanencia del usuario según cuota del día.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
TODO EL DÍA	Frecuencia	79	399	339	527	295	129	100	217	2085
	Porcentaje	3,8%	19,1%	16,3%	25,3%	14,1%	6,2%	4,8%	10,4%	100,0%
DE MAÑANA	Frecuencia	37	149	70	97	36	21	20	48	478
	Porcentaje	7,7%	31,2%	14,6%	20,3%	7,5%	4,4%	4,2%	10,0%	100,0%
DE MEDIODÍA	Frecuencia	1	8	7	12	7	2	2	4	43
	Porcentaje	2,3%	18,6%	16,3%	27,9%	16,3%	4,7%	4,7%	9,3%	100,0%
DE TARDE	Frecuencia	8	42	27	45	15	9	8	14	168
	Porcentaje	4,8%	25,0%	16,1%	26,8%	8,9%	5,4%	4,8%	8,3%	100,0%
DE NOCHE	Frecuencia	2	7	7	6	3	2	2	4	33
	Porcentaje	6,1%	21,2%	21,2%	18,2%	9,1%	6,1%	6,1%	12,1%	100,0%
FIN DE SEMANA	Frecuencia	1	4	2	2	1	0	0	1	11
	Porcentaje	9,1%	36,4%	18,2%	18,2%	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%	100,0%
OTRA	Frecuencia	9	17	11	13	8	6	3	3	70
	Porcentaje	12,9%	24,3%	15,7%	18,6%	11,4%	8,6%	4,3%	4,3%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	4	12	8	10	5	2	0	2	43
	Porcentaje	9,3%	27,9%	18,6%	23,2%	11,6%	4,6%	0,0%	4,6%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	141	638	471	712	370	171	135	293	2931
	Porcentaje	4,8%	21,7%	16,0%	24,2%	12,6%	5,8%	4,6%	10,0%	100,0%

En relación a la permanencia según la asistencia semanal (tabla 6.23), destacan como los menos permanentes a la instalación, los usuarios que asisten dos veces por semana con un 28% de los mismos, sin embargo los que permanecen más como usuarios son los que asisten menos de una vez por semana (26,3%) y los que asisten una vez por semana (14%). Por otro lado, la tabla 6.24 muestra la permanencia de los usuarios según con quién asiste al centro, siendo los que menos permanecen en la instalación los que contestaron con otros (38,9%) y los que asisten con amigos (26,2%). A su vez, los más fieles son los que asisten solos a la instalación (11,4%) y con amigos (11,1%).

Tabla 6.23. Permanencia del usuario según asistencia semanal.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
MENOS 1 VEZ EN SEMANA	Frecuencia	2	4	4	2	1	0	1	5	19
	Porcentaje	10,5%	21,1%	21,1%	10,5%	5,3%	0,0%	5,3%	26,3%	100,0%
1 VEZ POR SEMANA	Frecuencia	3	9	10	10	3	2	0	6	43
	Porcentaje	7,0%	20,9%	23,3%	23,3%	7,0%	4,7%	0,0%	14,0%	100,0%
2 VECES POR SEMANA	Frecuencia	14	82	49	61	32	16	11	28	293
	Porcentaje	4,8%	28,0%	16,7%	20,8%	10,9%	5,5%	3,8%	9,6%	100,0%
3 VECES POR SEMANA	Frecuencia	38	156	128	175	78	32	31	55	693
	Porcentaje	5,5%	22,5%	18,5%	25,3%	11,3%	4,6%	4,5%	7,9%	100,0%
4 VECES POR SEMANA	Frecuencia	37	152	114	188	90	47	40	85	753
	Porcentaje	4,9%	20,2%	15,1%	25,0%	12,0%	6,2%	5,3%	11,3%	100,0%
5 VECES POR SEMANA	Frecuencia	38	173	118	210	107	51	40	81	818
	Porcentaje	4,6%	21,1%	14,4%	25,7%	13,1%	6,2%	4,9%	9,9%	100,0%
6 VECES POR SEMANA	Frecuencia	11	46	30	41	34	13	12	23	210
	Porcentaje	5,2%	21,9%	14,3%	19,5%	16,2%	6,2%	5,7%	11,0%	100,0%
7 O MÁS VECES POR SEMANA	Frecuencia	4	10	13	21	20	9	4	11	92
	Porcentaje	4,3%	10,9%	14,1%	22,8%	21,7%	9,8%	4,3%	12,0%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	2	1	3	3	1	0	0	0	10
	Porcentaje	20,0%	10,0%	30,0%	30,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	149	633	469	711	366	170	139	294	2931
	Porcentaje	5,0%	21,6%	16,0%	24,2%	12,4%	5,8%	4,7%	10,0%	100,0%

Tabla 6.24. Permanencia del usuario según con quién viene al centro.

		SIN CONTESTAR	HASTA 6 MESES	DE 7 A 12 MESES	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 4 AÑOS	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL
SÓLO	Frecuencia	68	330	261	390	246	109	99	193	1696
	Porcentaje	4,0%	19,5%	15,4%	23,0%	14,5%	6,4%	5,8%	11,4%	100,0%
CON FAMILIA	Frecuencia	34	165	123	179	84	34	25	52	696
	Porcentaje	4,9%	23,7%	17,7%	25,7%	12,1%	4,9%	3,6%	7,5%	100,0%
CON AMIGOS	Frecuencia	29	66	35	58	15	13	8	28	252
	Porcentaje	11,5%	26,2%	13,9%	23,0%	6,0%	5,2%	3,2%	11,1%	100,0%
CON PAREJA	Frecuencia	16	58	41	72	19	10	7	21	244
	Porcentaje	6,6%	23,8%	16,8%	29,5%	7,8%	4,1%	2,9%	8,6%	100,0%
OTROS	Frecuencia	0	14	6	9	2	4	0	1	36
	Porcentaje	0,0%	38,9%	16,7%	25,0%	5,6%	11,1%	0,0%	2,8%	100,0%
SIN CONTESTAR	Frecuencia	1	3	1	0	0	2	0	0	7
	Porcentaje	14,2%	42,8%	14,2%	0,0%	0,0%	28,5%	0,0%	0,0%	100,0%
TOTAL	Frecuencia	148	636	467	708	366	172	139	295	2931
	Porcentaje	5,0%	21,7%	15,9%	24,1%	12,4%	5,8%	4,7%	10,0%	100,0%

6.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDIDA

Como se ha comentado, se elaboraron dos cuestionarios, uno dirigido al máximo responsable de la instalación y otro dirigido a los clientes de dichos centros (ver anexos).

- Cuestionario de los gerentes. Constaba de cinco secciones: aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión de los recursos humanos, creación de conocimiento y medidas comparativas e internas de rendimiento. Además de estos cinco apartados, se incluyen aspectos relacionados con los máximos responsables (género, edad y formación académica) y con la instalación (número de empleados a tiempo completo, número de usuarios, número de metros cuadrados de instalación y provincia donde está situado el centro de fitness) para la identificación de la persona y el centro encuestado.

- Cuestionario de los usuarios. Presenta seis apartados: percepción de calidad, conveniencia de servicio, justicia de de precio, experiencia del servicio, intenciones futuras o medidas de fidelidad. Finalmente el último apartado vuelve a valorar aspectos relacionados con el usuario (género, edad, formación, tamaño familiar, ingreso mensual, permanencia en el centro de fitness, cuota que paga, cuota de acceso al centro, frecuencia semanal con la que asiste al centro, y con quién asiste).

A este respecto es preciso señalar que todos los constructos incluidos en los cuestionarios han sido medidos mediante escalas existentes en la literatura de estrategia, marketing y organización y se trata, por tanto, de instrumentos cuya validez y fiabilidad ya ha sido probada en otras investigaciones.

Para el desarrollo de los instrumentos se tuvo en cuenta la opinión de 17 expertos académicos y profesionales del sector acerca de la adecuación de las cuestiones, redacción y presentación de los cuestionarios, y en segundo lugar se realizó una reunión con usuarios de instalaciones deportivas para valorar si entendían perfectamente la redacción de los ítems del cuestionario de usuarios. Como consecuencia, se realizaron algunas modificaciones de carácter semántico con el objetivo de facilitar su entendimiento.

A continuación se comentan cada una de las variables y constructos de los cuestionarios, donde todas las respuestas se medían a través de escalas tipo Likert con 7 opciones de respuesta en las que 1 era “*totalmente en desacuerdo*” y 7 “*totalmente de acuerdo*”.

6.6.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para la medición del aprendizaje organizacional no se disponen en la literatura de herramientas en el sector del fitness para su valoración. Por esta razón, se utilizó una medida que presentaba una perspectiva global de este constructo refiriéndose al fenómeno de renovación estratégica y donde se

utilizaba para determinar si el aprendizaje organizacional tenía relación con el rendimiento de la empresa. En este caso, la medida utilizada es la escala validada por Bontis et al. (2002), basada a su vez en Hult (1995), Marquardt (1996) y Nonaka, Byosiere, Borucki, y Konno (1994), y en la que se concibe el aprendizaje organizacional como un proceso estratégico dinámico producido por tres niveles de la organización: individual, grupal y organizacional, donde el rendimiento de la organización depende de los flujos que existen entre ellos. Esta escala, compuesta por 20 ítems, podría adaptarse bien al sector estudiado, incluyendo preguntas que se refieren a los flujos entre los diferentes niveles de aprendizaje (tabla 6.25).

Tabla 6.25. Escala de aprendizaje organizacional.

ÍTEM	PREGUNTA
AO1	Los trabajadores de mi centro se enorgullecen de su trabajo.
AO2	Los trabajadores de mi centro tienen dirigido su trabajo.
AO3	Los trabajadores de mi centro son conscientes de los problemas más importantes que afectan a su puesto de trabajo.
AO4	Los trabajadores de mi centro aportan nuevos puntos de vista.
AO5	Si existen problemas cuando se trabaja en grupo, tenemos una efectiva resolución de conflictos.
AO6	Los grupos de trabajo están dispuestos a reconsiderar sus decisiones cuando se presenta una nueva información.
AO7	En las reuniones se tiene en cuenta el punto de vista de todos.
AO8	La estrategia que tenemos nos posiciona bien para el futuro.
AO9	La estructura que tenemos en la organización apoya nuestra orientación estratégica.
AO10	Nuestros valores y creencias pueden ser caracterizados como innovadores.
AO11	Nuestra estructura organizativa nos permite trabajar con eficacia.
AO12	Los procedimientos que utilizamos nos permiten trabajar de manera eficiente.
AO13	Nuestros trabajadores comparten las experiencias vividas.
AO14	Los trabajadores comparten la estrategia de la organización.
AO15	La experiencia de los trabajadores se utiliza para mejorar.
AO16	Las sugerencias de los trabajadores son tenidas en cuenta por la organización.
AO17	Los procedimientos que tenemos ayudan al trabajo individual.
AO18	Informamos a los trabajadores sobre los propósitos de la empresa.
AO19	Los archivos y bases de datos que tenemos proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.
AO20	Las decisiones que se toman en grupo cuentan con el apoyo de los trabajadores.

6.6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A diferencia de la variable anterior, la cultura organizacional ha sido previamente analizada en el sector deportivo y concretamente en la industria de los centros de fitness. Estudios previos como MacIntosh y Doherty (2010) se han basado en la escala de MacIntosh y Doherty (2007). Estos utilizaron y validaron el instrumento por lo que optamos a utilizar la escala de MacIntosh y Doherty (2010), aunque en su caso la utilizaron para comprobar la satisfacción del empleado en centros de fitness. Esta escala se compone de 31 ítems divididos en 8 dimensiones donde encontramos las competencias del personal, el ambiente, la conectividad, la formalización, las ventas, el equipamiento, los programas y la imagen de la organización (tabla 6.26 y tabla 6.27).

Tabla 6.26. Escala de cultura organizacional (1).

ÍTEM	PREGUNTA
CU1	Nuestro personal está perfectamente identificado (camiseta, credencial, sudadera, etc.).
CU2	Nuestro personal tiene una actitud positiva hacia sus responsabilidades.
CU3	Nuestro personal se responsabiliza de sus acciones.
CU4	Nuestro personal valora que las personas lleven una filosofía fitness.
CU5	Nuestro personal hace más cosas de lo que se espera de ellos.
CU6	Nuestro centro deportivo es acogedor.
CU7	Tenemos un fuerte sentido de comunidad familiar en nuestro centro deportivo.
CU8	Es muy importante para nuestro centro deportivo que los socios consigan los propósitos por los que se inscribieron.
CU9	Nuestro personal muestra energía positiva.
CU10	Nuestro centro deportivo es un lugar divertido para trabajar.
CU11	Nuestro personal es amigable.
CU12	Reconocemos a los socios que han estado en nuestro centro durante mucho tiempo.
CU13	Nuestro personal tiene un fuerte sentido de pertenencia al centro deportivo.
CU14	Reconocemos cuando nuestros socios consiguen sus objetivos deportivos.
CU15	Nuestros socios tienen un fuerte sentido de pertenencia al centro deportivo.
CU16	Nuestro centro deportivo tiene muchos procedimientos para que el personal los lleve a cabo.
CU17	Nuestro centro deportivo cuenta con normas de aseo personal para el personal.
CU18	Nuestro centro deportivo cuenta con procedimientos internos para formar al personal.

Tabla 6.27. Escala de cultura organizacional (2).

ITEM	PREGUNTA
CU19	Nuestro centro deportivo tiene normas para que vayan uniformados los empleados.
CU20	Para nosotros lo más importante son las ventas.
CU21	Nuestros comerciales comisionan por sus ventas (<i>si tenemos comerciales</i>).
CU22	Captar nuevos socios es una función importante en nuestro centro deportivo.
CU23	Nuestro centro deportivo tiene equipamiento deportivo variado.
CU24	Nuestro centro deportivo cuenta con suficiente equipamiento deportivo.
CU25	Nuestro centro deportivo cuenta con equipamiento deportivo de calidad.
CU26	Nuestro centro deportivo cuenta con rutinas de entrenamiento actuales en la sala de fitness.
CU27	Nuestro centro deportivo mantiene actualizadas las actividades dirigidas para los socios.
CU28	La programación deportiva de nuestro centro es variada.
CU29	Nuestro centro deportivo tiene una fuerte presencia en el barrio.
CU30	Nuestro centro deportivo se enorgullece por todo el tiempo que lleva en este negocio.
CU31	El barrio tiene una imagen positiva de nuestro centro deportivo.

6.6.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para la medición de la gestión de recursos humanos, y aún siendo conscientes de la existencia de instrumentos de evaluación específicos para este constructo en el ámbito deportivo, se ha optado por coger diferentes instrumentos de referencia en el ámbito empresarial por considerar que se adecúan más al marco teórico planteado y, por tanto, podrían ofrecer una información más valiosa. As su vez, las escalas escogidas han sido validadas y analizadas en otros trabajos que ponen de manifiesto la importancia del conocimiento como recurso destacable en la organización.

Para ello, se ha optado por el trabajo de Delery y Dorty (1996) para las dimensiones de oportunidades de carrera interna y la seguridad del empleo. Las dimensiones de selección y formación se han cogido de los trabajos de Way (2002) y Chen, Lawler y Bae (2005). Finalmente, del estudio realizado por Pérez et al. (2009), basado a su vez en Collins y Smith (2006), Minbaeva (2005), Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996), y Guerrero y Barraud – Didier (2004), se han utilizado los ítems de las dimensiones de evaluación, retribución y comunicación (tabla 6.28).

Tabla 6.28. Escala de gestión de los recursos humanos.

ÍTEM	PREGUNTAS
GH1	Nuestros trabajadores tienen un camino claro de plan de carrera dentro de la organización.
GH2	Nuestros trabajadores tienen poco futuro en esta organización.
GH3	Las aspiraciones de carrera de nuestros empleados dentro de la empresa son conocidas por sus supervisores inmediatos.
GH4	La permanencia como trabajador de nuestros empleados, es alta.
GH5	Es muy difícil despedir a un empleado en este centro.
GH6	La seguridad laboral es patente en los empleados de este centro.
GH7	Si nos enfrentáramos a problemas económicos, el gasto en personal sería lo último en tocarlo.
GH8	En los procesos de selección de personal, nos interesamos por el trabajo en equipo.
GH9	Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos en sus habilidades.
GH10	Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos más en el aprendizaje potencial que en su experiencia.
GH11	Mi empresa desarrolla programas de formación a largo plazo.
GH12	Mi empresa ofrece incentivos a los empleados para participar en actividades de formación.
GH13	Mi empresa ofrece en cada puesto de trabajo, una completa formación a cada empleado.
GH14	Mi empresa periódicamente examina el presupuesto del plan de formación.
GH15	Mi empresa ofrece oportunidades para que los empleados desempeñen otras funciones en otros puestos de trabajo del centro deportivo.
GH16	Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones acerca de lo bien o lo mal que hacen su trabajo.
GH17	Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones sobre su comportamiento y su actitud en el desempeño de sus tareas.
GH18	Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones sobre su desarrollo personal en el trabajo.
GH19	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen incentivos basados en los resultados de su departamento o grupo de trabajo.
GH20	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen incentivos basados en los resultados globales de la empresa.
GH21	Los empleados de nuestro centro deportivo son recompensados por aportar ideas, proponer mejoras, etc.
GH22	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen diversos sistemas para comunicarse con sus superiores.
GH23	Los empleados de nuestro centro deportivo reciben información acerca de la organización (decisiones organizativas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores, etc.).
GH24	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen canales de comunicación hacia algún responsable, para transmitir posibles conflictos con sus superiores inmediatos.
GH25	Los empleados de nuestro centro deportivo cuentan con sistemas internos (revistas, intranet, buzones de sugerencias, correo electrónico, etc.) para comunicarse internamente.

6.6.4 RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

Para evaluar si las variables anteriores repercuten en una mayor ventaja competitiva se midió el rendimiento con una escala ampliamente utilizada en el ámbito de la empresa, y que se ha utilizado en estudios relacionados con la gestión del conocimiento. Se ha empleado la escala desarrollada y validada por Darroch (2003) basada a su vez en Avlonitis y Gounaris (1999), Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Vázquez, Santos y Álvarez (2001). En la escala se diferencian dos dimensiones, la primera evalúa el rendimiento en relación al mercado en general y la segunda sirve para el registro interno (tabla 6.29).

Estas escalas miden la evaluación subjetiva de desempeño de la empresa, ya que la mayoría de estudios empíricos en PYMEs han recurrido a este tipo de análisis (Birley y Westhead, 1990; Conant, Mowka y Varadarajan, 1990; O'Neill, Saunders y Hoffman, 1987).

Tabla 6.29. Escala de rendimiento organizacional.

ÍTEM	PREGUNTA
R1	Comparado con la industria en general, nosotros somos más productivos.
R2	Comparado con la industria en general, nosotros tenemos una parte importante del mercado que nos rodea.
R3	Comparado con la industria en general, nosotros crecemos más rápidamente.
R4	En general nuestra empresa rinde mejor que hace 12 meses.
R5	En general nuestra empresa rinde mejor que hace 4-5 años.
R6	Durante los 12 meses pasados, nuestra organización ha cumplido los objetivos de funcionamiento previstos.
R7	Durante los pasados 4-5 años, nuestra empresa ha llegado a los objetivos previstos.

6.6.5 CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

De nuevo para este constructo se carece de escalas previamente validadas en el sector deportivo, por lo que se optó por utilizar la herramienta validada por Han y Zhong (2007), y que está basada a su vez Nonaka (1991) y

Nonaka (1994), compuesta por cuatro dimensiones según el modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización). Este instrumento, a diferencia de las otras utilizadas en este trabajo, se trata de una escala formativa. En concreto, aunque los constructos de primer orden (socialización, externalización, combinación e internalización) poseen indicadores reflectivos estos son, a su vez, dimensiones formativas del constructo de segundo orden (creación de conocimiento). Esto es lo que Podsakoff, Shen y Podsakoff (2006) llaman una variable compuesta o un modelo agregado.

Además de seguir las recomendaciones de los autores que desarrollaron la escala objeto de análisis, seguimos los pasos indicados por Podsakoff et al. (2006) para identificar si se trataba realmente de un constructo formativo. Así, la literatura ha puesto de manifiesto que muchos modelos realizados en el campo de la gestión presentan graves problemas en relación a la especificación del modelo dado que plantean los constructos de forma reflectiva, en lugar de formativa (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Mackenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005; Podsakoff et al., 2006).

Es por ello que los denominados modelos de “*constructo latente agregado*”, se caracterizan porque los indicadores son vistos como determinantes o causas del constructo, denominándose sus medidas “*indicadores formativos o causales*” (Barroso et al., 2006). En estos modelos, las medidas formativas influyen conjuntamente al constructo latente agregado, cuyo significado y contenido vienen determinados por los indicadores que lo forman. De este modo, podría definirse matemáticamente como una combinación lineal ponderada de las medidas formativas más un término de perturbación.

Las peculiaridades que presentan estos modelos se pueden resumir en base a las siguientes características (Barroso et al., 2006; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Helm, 2005; MacCallum y Browne, 1993; Mackenzie et al., 2005; Podsakoff et al., 2006):

- La dirección de las flechas de causalidad va de los indicadores al constructo, de tal forma que el conjunto de medidas formativas es el que determina conjuntamente el significado conceptual y empírico de la variable latente.

- No hay un patrón específico de signo (positivo o negativo) o de magnitud (alta, moderada o baja) que caracterice las correlaciones entre las medidas formativas.

- Los indicadores no son intercambiables, por lo que la omisión de alguno de ellos podría omitir parte del constructo. De hecho, la eliminación de indicadores formativos es uno de los aspectos que quedan por determinar en la literatura, donde no encontramos una respuesta específica. Así, se recomienda realizar un balance entre los beneficios de la eliminación y las posibles pérdidas de contenido y significado de la variable.

- Dadas las anteriores características, se puede afirmar que los procedimientos habituales empleados para valorar la validez y fiabilidad de los constructos con indicadores reflectivos (medidas de consistencia interna) no son apropiados para este tipo de modelos.

- La presencia de multicolinealidad entre indicadores formativos podría suponer un problema significativo, ya que puede dificultar la determinación del impacto de cada indicador sobre el constructo latente.

- Los indicadores formativos, a diferencia de los reflectivos, no tienen términos de error, ya que éste se representa en el propio constructo a través de término de perturbación o disturbancia.

En conclusión, los criterios que deben ser tenidos en consideración a la hora de determinar si se trata de un constructo formativo son los siguientes (Podsakoff et al., 2006):

- En primer lugar, la primera condición se refiere a la relación conceptual entre el constructo y sus medidas. Si se trata de un constructo formativo deberá estar determinado por sus medidas de forma que los cambios que se

produzcan en éstas determinarán los cambios en el constructo. En nuestro caso, la creación de conocimiento está determinada por la intensidad en la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento que se aglutine en la organización.

- En segundo lugar, debemos preguntarnos si cada dimensión realiza una contribución única a la explicación del constructo; para ello sería necesario comprobar que cada una de las dimensiones es distinta y, por tanto, no intercambiable conceptualmente con el resto. Este es el caso de nuestro constructo, en el que cada dimensión (socialización, externalización, combinación e internalización) hace referencia a un aspecto en la creación de conocimiento.

- La tercera se refiere a la existencia de covarianza entre las dimensiones. Como hemos comentado, no es necesaria la covariación entre dimensiones, no planteándose la necesidad de ningún patrón específico de correlación.

- Finalmente, el último aspecto hace referencia a la no existencia de redes nomológicas similares, esto es, que no se espera que las distintas dimensiones tengan antecedentes y consecuencias similares.

Tal y como podemos observar en la tabla 6.30, finalmente la escala se compuso por 15 indicadores:

Tabla 6.30. Escala de creación de conocimiento.

ÍTEM	PREGUNTA
CC1	Alentamos a los trabajadores a razonar el modo en cómo se comunican.
CC2	Fomentamos que nuestros trabajadores aprendan nuevas ideas mediante otras experiencias, o relacionándose con otros.
CC3	Desde la dirección, animamos a los empleados para intercambiar ideas con frecuencia.
CC4	Desde la dirección, animamos a los empleados a tener conversaciones creativas.
CC5	Adaptamos los espacios para compartir la experiencia dentro de toda la organización.
CC6	Nuestro equipo busca continuamente mejorar el valor de la organización.
CC7	Nuestra organización promueve la comunicación interdepartamental mediante la creación de equipos interdisciplinarios.
CC8	Nuestra organización anima a los empleados a través de la comunicación continua, a entender y compartir la visión organizacional (<i>situación futura que pretende la empresa</i>).
CC9	Nuestra organización muestra nuevos conceptos e ideas entre nuestros empleados
CC10	Nuestra organización normalmente recopila información sobre los diferentes departamentos (deportivo, comercial, ventas).
CC11	Nuestra organización normalmente comparte la experiencia con proveedores, clientes, patrocinadores, etc.
CC12	Al comunicarnos con otros centros deportivos o proveedores, encontramos nuevas oportunidades de mercado.
CC13	Hemos constituido una cuantiosa base de datos de productos y servicios.
CC14	Tenemos un incremento en conocimientos organizacionales, por los variados datos coleccionados que tenemos, y la información técnica que poseemos.
CC15	Implementamos teorías de gestión avanzada como el benchmarking, o como la evaluación del mercado.

6.6.6 CALIDAD DE SERVICIO

Para la evaluación de la calidad de servicio, nos encontramos con un amplio abanico de posibilidades para elegir un instrumento ya que existen escalas que han medido la calidad en el ámbito deportivo (Calabuig et al., 2008; Theodorakis et al., 2001) y concretamente en el sector del fitness (Dhurup et al., 2006; Kim y Kim, 1995; Papadimitriou y Karteroliotis, 2000).

Sin embargo, la revisión de la literatura en el ámbito de las empresas y el marketing nos llevó a utilizar la escala validada por Brady y Cronin (2001) ya que se ha utilizado en muchos trabajos relacionados con la percepción de

calidad y por resumir dicha percepción en pocos ítems. Esta escala se compone de 16 ítems (tabla 6.31).

Tabla 6.31. Escala de calidad de servicio.

ÍTEM	PREGUNTAS
C1	Los empleados del centro deportivo están siempre dispuestos a ayudar al cliente.
C2	Los empleados del centro deportivo tratan al usuario de forma agradable y respetuosa.
C3	Los empleados del centro deportivo disponen del conocimiento necesario para informar y orientar a los usuarios (ejercicios, utilización de máquinas, utilización de los servicios, etc.).
C4	Los empleados del centro deportivo demuestran tener conocimientos especializados en sus puestos de trabajo.
C5	Los empleados del centro deportivo responden rápidamente a las peticiones de los clientes.
C6	El comportamiento de los empleados del centro deportivo inspira confianza al cliente.
C7	El centro deportivo presta el servicio que ha garantizado al cliente.
C8	El centro deportivo presta sus servicios perfectamente desde la primera vez.
C9	El centro deportivo es flexible con respecto a las peticiones realizadas por los clientes.
C10	El centro deportivo mantiene actualizados mis datos de dirección postal, teléfono, etc.
C11	Este centro deportivo tiene unas instalaciones atractivas visualmente.
C12	Las instalaciones del centro deportivo tienen una capacidad adecuada para el número de usuarios que tiene.
C13	El centro deportivo dispone de una infraestructura moderna (mobiliario, aire acondicionado, ascensores, etc.).
C14	Son suficientes los servicios anexos que se pueden adquirir en el centro (restauración, entrenamiento personal, estética, etc.).
C15	El ambiente del centro deportivo es apropiado (cómodo, limpio, etc.).
C16	Los demás clientes no han afectado a la capacidad del centro deportivo para prestarme un buen servicio.

De nuevo, creemos que al ser un instrumento donde se van a incluir otras variables de estudio, debemos optar por escalas validadas y utilizadas en el ámbito de las empresas y que resumen en pocos ítems la realidad del constructo.

6.6.7 CONVENIENCIA DE SERVICIO

Aunque encontramos un estudio que investiga la conveniencia de servicio en servicios de fitness (Chang y Polosky, 2012), no elegimos su instrumento por extenderse en demasía los elementos que lo formaban. Aún así, el estudio que presentan supone un gran adelanto en la materia por considerarse el primero que incluye medidas de conveniencia de servicio y por lo tanto con el que se comienza a investigar en la industria del fitness.

No obstante, aunque el instrumento utilizado por Chang y Polosky (2012) realiza un estudio pormenorizado de esta variable, creemos que en nuestro caso es más conveniente utilizar la escala validada por Seiders et al. (2007) por su reducción de ítems y por lo tanto por la facilidad de usabilidad. Su constructo se compone de 5 ítems resumiendo perfectamente dicha variable (tabla 6.32).

Tabla 6.32. Escala de conveniencia de servicio.

ÍTEM	PREGUNTAS
CV1	El centro deportivo tiene fácil acceso a través del transporte público o privado.
CV2	Una vez apuntado al centro deportivo, he podido acceder rápidamente a los servicios.
CV3	El centro deportivo tiene un horario de apertura apropiado para sus clientes.
CV4	Es fácil conseguir información sobre los servicios y las instalaciones del centro deportivo.
CV5	El centro deportivo no pone dificultades para dar de baja.

6.6.8 JUSTICIA DE PRECIO

Para medir los sacrificios percibidos en relación al precio a pagar, se utilizó la escala propuesta y validada por Martín et al. (2008) derivada de Sweeney y Soutar (2001) y Blackwell, Szeinbach, Barnes, Gamer y Bush (1999), que se compone de 5 ítems (los tres primeros relacionados con el precio y los dos segundos con la percepción de valor). Los indicadores se pueden ver en la tabla 6.33.

Tabla 6.33. Escala de justicia de precio.

ÍTEM	PREGUNTA
PV1	Considero que las cuotas del centro deportivo son razonables.
PV2	En general, el precio cobrado por el centro deportivo me parece razonable, dados los costes que implica su utilización por mi parte.
PV3	Comparando con el precio de otros centros deportivos, me parece apropiado el precio que me han cobrado en este centro deportivo.
PV4	El centro deportivo ofrece un buen servicio, teniendo en cuenta el precio que hay que pagar por él.
PV5	El servicio del centro deportivo hace que merezca la pena el dinero, el tiempo y el esfuerzo que invierto para recibirlo.

6.6.9 EXPERIENCIAS DE SERVICIO

La evaluación de las experiencias que tienen los usuarios fue evaluada a partir de una escala realizada ad hoc para el presente estudio, la cual está basada en Orsingher y Luca (2003) y Otto y Brent (1996) ya que en el sector deportivo no hemos encontrado ningún instrumento específico de valoración para este constructo. A su vez, decidimos emplearlas como base para la escala utilizada ya que habían sido manejadas en investigaciones relacionadas con el turismo y el ocio que se asemejan al sector de la muestra que investiga este trabajo. El total de ítems que suma la escala es de 16 (tabla 6.34).

Tabla 6.34. Escala de experiencias de servicio.

ÍTEM	PREGUNTAS
EX1	Este centro deportivo me produce una grata sensación de bienestar.
EX2	La estancia en este centro deportivo contribuye a aliviar mis problemas.
EX3	En este centro deportivo se ocupan de mis necesidades.
EX4	En este centro deportivo me siento relajado de mis tensiones.
EX5	En este centro deportivo mi privacidad y seguridad están garantizadas.
EX6	La estancia en este centro deportivo resulta una experiencia inolvidable y/o estimulante.
EX7	La estancia en este centro deportivo es una experiencia nueva y diferente.
EX8	La estancia en este centro deportivo representa un escape de la rutina.
EX9	Durante la estancia en este centro deportivo socializo con otras personas.
EX10	La estancia en este centro deportivo contribuye a mejorar mi felicidad personal.
EX11	En el centro deportivo me siento participe del proceso de prestación del servicio.
EX12	Durante mi estancia en el centro deportivo, intento colaborar para que la experiencia de servicio resulte más satisfactoria (por ejemplo, expresando mis opiniones y necesidades al personal).
EX13	El personal me informa de todo lo necesario durante mi estancia en el centro deportivo.
EX14	Siento que el resultado del servicio prestado por el centro deportivo estaba bajo mi control.
EX15	Acuerdo viniendo a este centro deportivo. El servicio recibido corresponde a lo que yo espero de un buen centro deportivo.
EX16	Realmente disfruto de la estancia en este centro deportivo.

6.6.10 FIDELIDAD

La medición de la fidelidad del cliente, recogía las intenciones de comportamiento futuro de los usuarios. Esta variable se evaluó a través de una escala adaptada de Zeithaml et al. (1996), la cual ha sido ampliamente empleada en diferentes estudios relacionados con la fidelidad de los usuarios en el ámbito del marketing de empresas. Igualmente y siguiendo las recomendaciones de Dick y Basu (1994) que establecen que la fidelidad del cliente está ligada tanto al comportamiento como a la repetición de compra, creemos que es más acertado medir esta variable conociendo la opinión de los clientes si sus intenciones serán positivas con la organización.

Para ello, la escala se compuso de 3 ítems (tabla 6.35).

Tabla 6.35. Escala de fidelidad.

ÍTEM	PREGUNTA
CF1	Recomendaré este centro deportivo a otras personas.
CF2	Si tuviera que volver a inscribirme en un centro deportivo, elegiría este.
CF3	Me siento identificado con los valores que el centro deportivo transmite.

6.7 PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La técnica de análisis utilizada para contrastar las hipótesis propuestas en la investigación, son los modelos de ecuaciones estructurales. La justificación de tal elección radica en los objetivos planteados en el estudio que, por lo general pretenden establecer las relaciones causales existentes entre diferentes variables, pudiendo trabajar con variables latentes, no observables directamente. Este método de análisis permite tanto la validación de escalas como la contrastación del modelo propuesto y de las hipótesis planteadas relativas a las relaciones existentes entre los constructos.

Dado que se trata de una técnica ampliamente conocida, prescindimos de su descripción teórica, disponible en numerosos manuales de referencia (Grimn y Yarnold, 2000; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2004; Luque, 2000). En cualquier caso, y atendiendo a la novedad en cuanto a su uso en el sector del fitness, hemos considerado conveniente aclarar ciertos conceptos relativos al tipo de indicadores empleados. Igualmente, por su grado de novedad y la relevancia que está adquiriendo en los últimos años, vamos a mostrar nuestra atención en las diferencias que existen entre constructos con indicadores o dimensiones formativas, y aquellos con indicadores o dimensiones reflectivas, tanto en lo que se refiere a la depuración de las escalas de medida, como en relación al desarrollo de cada una de las fases de los modelos de ecuaciones estructurales. Pasamos a continuación a analizar cada una de esas diferencias basándonos en el trabajo de Mackenzie et al. (2005) para escalas formativas.

En primer lugar y para las diferentes escalas de medida de las variables latentes se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC). Como comentamos, los procedimientos habituales empleados para valorar la validez y fiabilidad de los constructos con indicadores reflectivos (medidas de consistencia interna) no son apropiados para este tipo de modelos. Por tanto la primera diferencia la encontramos en la evaluación de la validez y fiabilidad de los ítems y los constructos. Cuando hablamos de indicadores formativos la validez de los ítems se refleja a través de la significación y la intensidad del camino o path desde el indicador al constructo.

A su vez, no podemos olvidar para los indicadores formativos, el problema de la multicolinealidad, ya que este modelo de medida se apoya en la regresión múltiple (Barroso et al., 2006; Collier y Bienstock, 2006; Jarvis, Mackenzie y Podsakoff, 2003; Mackenzie et al., 2005). Por tanto, una elevada colinealidad entre indicadores conduciría a problemas en la separación de las diferentes influencias de cada indicador individual sobre la variable latente. Con este fin se suele utilizar el factor de inflación de la varianza (FIV).

En cuanto a la fiabilidad, ésta resulta difícil de obtener en el caso de indicadores formativos. En este caso no existe coeficiente de correlación múltiple al cuadrado para el ítem, dado que el modelo de medida argumenta que el ítem influye en el constructo latente y no al contrario.

Como comentamos, la eliminación de ítems por su reducida validez y fiabilidad puede resultar problemática en el caso de los indicadores formativos, ya que la eliminación de alguno de ellos podría suponer la pérdida del dominio conceptual del constructo.

Por estas razones, en primer lugar se analizan y se depuran las diferentes escalas de medida, para a posteriori desarrollar los modelos de ecuaciones estructurales, a través de los cuales se evaluarán las diferentes hipótesis del trabajo.

En relación con el análisis de los modelos de ecuaciones estructurales, podemos destacar dos aspectos que resultan de gran relevancia a la hora de

evaluar los modelos agregados. En primer lugar, respecto a la especificación del modelo, Mackenzie et al. (2005) establece la necesidad de decidir cómo tratar las covarianzas entre las variables exógenas y los constructos. De este modo, se establecen dos posibles soluciones: (1) fijar a cero todas las covarianzas entre los constructos exógenos latentes y las variables manifiestas, o (2) seguir la práctica estándar y estimar las covarianzas entre todos los constructos exógenos latentes y las variables manifiestas.

En segundo lugar, en relación con la identificación del modelo, siguiendo las indicaciones de Jarvis et al. (2003) y Mackenzie et al. (2005), deben seguirse dos pasos:

- Establecer la escala de medida, bien fijando la carga de uno de los indicadores a la variable compuesta en 1, o bien fijando la varianza del constructo en 1.

- Conseguir la identificación del modelo, relacionando el constructo con indicadores formativos con (a) al menos dos constructos con indicadores reflectivos no relacionados, (b) con dos indicadores reflectivos teóricamente apropiados o (c) una combinación de ambos, es decir, un indicador reflectivo y un constructo latente con indicadores reflectivos.

La aplicación de las técnicas citadas con anterioridad se realizó con los paquetes estadísticos SPSS 18.0 (software, Chicago, IL, US), AMOS 18.0 (software, Chicago, IL, US) y EQS 6.1 (software, Encino, CA, US).

En el siguiente capítulo realizaremos el estudio de datos, comenzando en primer lugar, por el análisis de las escalas de medición, y en segundo lugar por la contrastación de las hipótesis de trabajo en cada uno de los modelos planteados.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

7.1 INTRODUCCIÓN

Para una mejor comprensión del análisis de los datos, vamos a dividir este capítulo en dos grandes apartados. En primer lugar, comenzaremos analizando las distintas escalas de medición que van a ser utilizadas en nuestro trabajo a través del análisis factorial confirmatorio. El siguiente apartado se centrará en analizar los datos referentes a los modelos que establecimos a la hora de plantear las hipótesis de nuestro trabajo, finalizando con el análisis del modelo conjunto.

7.2 ANÁLISIS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Uno de los pasos necesarios para poder generalizar los resultados obtenidos en la investigación, es comprobar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas. Un instrumento de medida se define como válido *“cuando mide lo que debe medir”* y una medida será totalmente válida *“cuando no se produzca error sistemático”* (Luque, 2000, p. 253). Partiendo de estas premisas, para evaluar la validez de una escala es necesario examinar la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio. De modo que podríamos entender la validez de contenido como el grado en el que la medida recoge los diferentes aspectos del fenómeno que se pretende medir. La revisión bibliográfica realizada para todas las variables implicadas en el estudio, así como el hecho de que todas las escalas hayan atravesado por este proceso de validación con anterioridad, nos permite asumir una validez de contenido adecuada de nuestros instrumentos. Por su parte, la validez de constructo va a poder determinar si, a través de un proceso denominado validez convergente, un constructo medido a través de dos métodos diferentes arroja el mismo resultado y si los indicadores convergen hacia una medida única. A través de otro proceso denominado validez discriminante se podrá incluso determinar que la medida del constructo no esté correlacionada con otros fenómenos de los que en principio difiere (Luque, 2000).

Por último, la validez de criterio se ocupa de evaluar la correspondencia entre una medida y su variable criterio, lo cual exige la consideración de una variable estándar con la que comparar la medida. Asimismo, la validez de criterio debe contemplarse desde una doble perspectiva. Por una parte, se puede hablar de validez concurrente cuando el criterio y la medida se manifiestan en el mismo instante del tiempo; mientras que si el criterio se da en el futuro estaremos ante la validez predictiva.

Por otra parte, la fiabilidad de la medida nos indica si ésta se encuentra ausente de error aleatorio, comprobando el grado en que los indicadores o ítems de la escala miden el mismo concepto, es decir, nos sirve para evaluar su consistencia interna. Si esto es así, la medida proporciona puntuaciones estables y consistentes. Una forma muy común de evaluar la fiabilidad es a través del coeficiente α de Cronbach, aunque este indicador presenta el problema de que al aumentar el número de variables del instrumento su valor tiende a disminuir. Por este motivo calcularemos la fiabilidad de los indicadores y de los constructos mediante el AFC y no sólo a través del coeficiente α de Cronbach.

El proceso de depuración y mejora de las escalas psicométricas utilizadas se muestra a continuación. En todos los casos, dado que la matriz de correlaciones sigue una distribución normal, empleamos el método de cálculo ML o Máxima Verosimilitud.

A continuación, pasamos a analizar cada una de las escalas.

7.2.1 ANÁLISIS DE LA ESCALA “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”

La escala de aprendizaje organizacional está compuesta por 20 indicadores desarrollados por Bontis et al. (2002). El análisis de fiabilidad a través del α de Cronbach de la escala obligó a eliminar el ítem AO19. Una vez eliminado, la escala mostró una alta fiabilidad (α de Cronbach = 0,919).

Posteriormente se realizó un análisis factorial exploratorio con objeto de establecer las posibles dimensiones que conformaban el constructo resultando cuatro factores (tabla 7.1):

Tabla 7.1. Análisis factorial exploratorio de la escala de “aprendizaje organizacional”.

INDICADOR	Factor 1 ORGANIZACIÓN	Factor 2 FEEDBACK	Factor 3 GRUPAL	Factor 4 INDIVIDUOS
AO1	0,159	0,322	0,265	0,653
AO2	0,265	-0,062	0,645	0,394
AO3	0,297	-0,172	0,508	0,516
AO4	0,023	0,096	0,244	0,781
AO5	0,137	0,206	0,786	0,101
AO6	0,044	0,367	0,581	0,237
AO7	0,268	0,571	0,443	0,023
AO8	0,764	0,136	0,239	-0,044
AO9	0,783	0,257	0,180	0,139
AO10	0,641	0,134	0,335	0,070
AO11	0,703	0,313	0,136	0,250
AO12	0,742	0,331	0,105	0,176
AO13	0,242	0,530	0,066	0,513
AO14	0,606	0,387	-0,014	0,504
AO15	0,503	0,624	0,025	0,151
AO16	0,322	0,829	0,185	-0,004
AO17	0,253	0,643	0,150	0,078
AO18	0,233	0,244	0,533	0,120
AO20	0,127	0,707	0,153	0,297
Varianza explicada	41,60%	9,59%	7,10%	5,55%
Varianza acumulada	41,60%	51,20%	58,30%	63,86%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,875
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)				988,021 (171)
Significación				0,000

Conocidos los cuatro factores resultantes, se procedió a realizar el AFC mediante el análisis con el programa AMOS, donde se pudo constatar que la fiabilidad de todos los indicadores no superaba el límite de 0,5 (tabla 7.2), por lo que se procedió a la depuración de la escala:

Tabla 7.2. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala “aprendizaje organizacional” (1).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD INDICADOR
ORGANIZACIONAL	AO14	0,771	*	0,595
	AO12	0,799	8,368	0,638
	AO11	0,818	8,605	0,669
	AO10	0,633	6,399	0,400
	AO9	0,814	8,554	0,662
	AO8	0,673	6,866	0,454
FEEDBACK	AO20	0,68	*	0,463
	AO17	0,649	5,888	0,421
	AO16	0,859	7,493	0,737
	AO15	0,786	6,976	0,617
	AO13	0,613	5,590	0,376
	AO7	0,677	6,121	0,459
GRUPAL	AO18	0,556	*	0,309
	AO6	0,61	4,441	0,372
	AO5	0,715	4,871	0,512
	AO2	0,682	4,75	0,465
INDIVIDUAL	AO4	0,654	*	0,427
	AO3	0,646	5,067	0,417
	AO1	0,716	5,415	0,512

Una vez depurada, comprobados que la fiabilidad de todos los ítems superaba el mínimo de 0,5, se tuvo que eliminar la dimensión individual ya que no cumplía con el requisito mínimo de dos indicadores por la pérdida de los ítems AO4 y AO3. Por otro lado, todos los coeficientes críticos están por encima de 1,96, lo que implica que las cargas son significativamente diferentes a cero, con un nivel de confianza del 95%. Esto implica que la escala aprendizaje organizacional tiene validez convergente.

Como se puede ver en la tabla 7.3, la varianza extraída media de las dimensiones así como la fiabilidad de los mismos, son superiores a los exigidos (0,5 y 0,7 respectivamente).

Tabla 7.3. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala “aprendizaje organizacional” (2).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
ORGANIZACIONAL	AO14	0,767	*	0,589	0,877	0,642
	AO12	0,818	8,406	0,670		
	AO11	0,837	8,612	0,700		
	AO9	0,782	7,986	0,611		
FEEDBACK	AO16	0,806	*	0,649	0,829	0,709
	AO15	0,877	7,911	0,770		
GRUPAL	AO5	0,704	4,077	0,496	0,709	0,550
	AO2	0,778	*	0,605		

Para evaluar la validez discriminante, comprobaremos además de la fiabilidad de las dimensiones y la varianza extraída media, que la correlación entre ambas, sea inferior que la raíz cuadrada a la varianza explicada por cada dimensión, resultando como se puede ver en la tabla 7.4 que efectivamente son dimensiones diferentes.

Tabla 7.4. Validez discriminante de la escala de “aprendizaje organizacional”.

	ORGANIZACIONAL	FEEDBACK	GRUPAL
ORGANIZACIONAL	0,801		
FEEDBACK	0,772	0,842	
GRUPAL	0,561	0,363	0,741

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste de la escala, los resultados figuran en la tabla 7.5. Los índices de ajuste superan en todos los casos los valores aconsejados por Hair et al. (2004), donde para que se consideren como aceptables el NFI (Normed Fit Index) y el CFI (Comparative Fit Index) el valor debe superar 0,9. De igual modo para obtener un valor aceptable de RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), el resultado debe ser inferior a 0,08.

Tabla 7.5. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “aprendizaje organizacional”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Aprendizaje Organizacional	
Grados de libertad		17
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	22,423	(0,169)
Non-centrality parameter (NCP)		5,423
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)		0,056
Medidas incrementales de ajuste		
Normed Fit Index (NFI)		0,945
Comparative Fit Index (CFI)		0,986

En definitiva, el constructo de “*aprendizaje organizacional*” resultó ser una escala válida y fiable, con un total de 8 indicadores. 2 para la dimensión “*grupal*”, 4 para la dimensión “*organizacional*” y 2 para la dimensión “*feedback*” (figura 7.1).

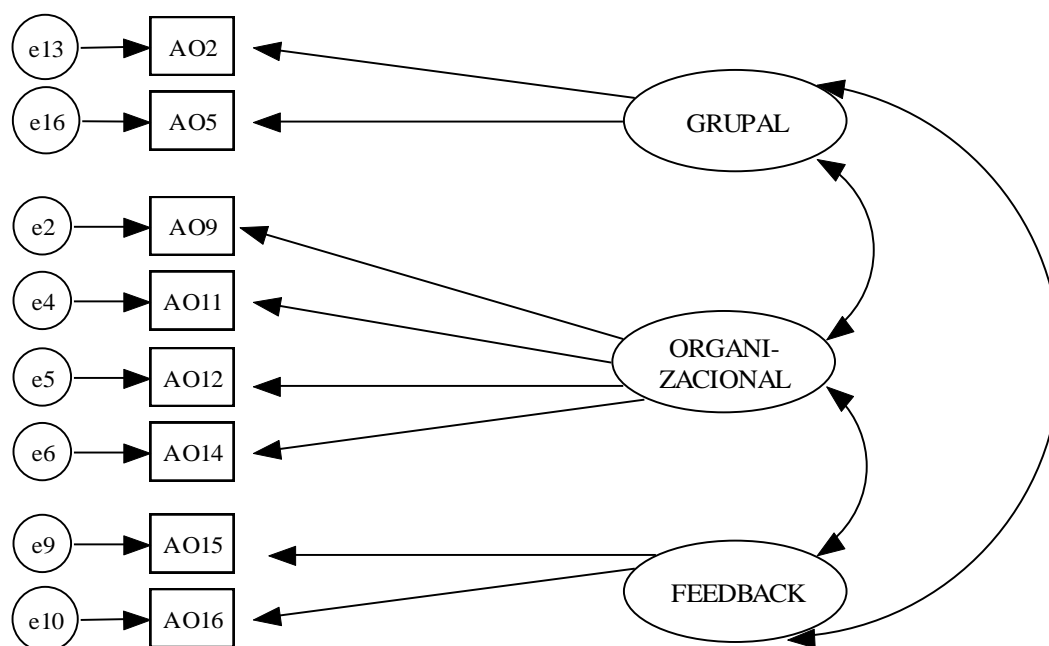


Figura 7.1. Escala depurada de “aprendizaje organizacional”.

7.2.2 ANÁLISIS DE LA ESCALA “CULTURA ORGANIZACIONAL”

La escala de partida (MacIntosh y Doherty, 2010) estaba validada y se componía de 31 indicadores. El estudio de la fiabilidad de la escala según el coeficiente del α de Cronbach tras un análisis inicial se comprobó que aumentaba a 0,912 si se eliminaban los ítems CU1, CU12, CU14, CU17, CU18, CU19, CU20, CU21, CU22 y CU29. Partiendo de esta base se realizó un análisis factorial exploratorio resultando lo siguiente (tabla 7.6):

Tabla 7.6. Análisis factorial exploratorio de la escala de “cultura organizacional”.

INDICADOR	Factor 1 PERSONAL	Factor 2 EQUIPAMIENTO	Factor 3 PROGRAMA	Factor 4 PERTENENCIA	Factor 5 AMBIENTE
CU2	0,816	0,184	0,086	0,238	-0,004
CU3	0,870	0,161	0,194	0,053	-0,092
CU4	0,582	0,343	0,186	0,136	0,219
CU5	0,749	-0,041	0,001	0,139	0,274
CU6	0,119	0,610	0,058	0,410	0,284
CU7	0,261	0,218	0,056	0,386	0,646
CU8	0,164	0,087	0,253	-0,129	0,627
CU9	0,664	0,085	-0,043	0,235	0,535
CU10	0,439	0,166	0,048	0,412	0,378
CU11	0,709	-0,020	-0,050	0,248	0,379
CU13	0,419	0,097	0,148	0,706	0,236
CU15	0,240	0,168	0,270	0,788	-0,103
CU16	0,303	0,242	0,694	-0,038	-0,162
CU23	0,042	0,800	0,208	0,054	0,067
CU24	0,067	0,858	0,228	0,0520	0,013
CU25	0,112	0,874	0,151	0,097	0,027
CU26	0,196	0,390	0,446	0,052	0,233
CU27	-0,055	0,129	0,849	0,252	0,141
CU28	-0,019	0,220	0,772	0,146	0,221
CU30	0,180	0,504	0,229	0,350	0,261
CU31	0,180	0,554	0,000	0,563	0,047
Varianza explicada	37,16%	13,69%	6,92%	5,61%	5,00%
Varianza acumulada	37,16%	50,85%	57,77%	63,39%	68,39%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)					0,873
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)					1159,058 (210)
Significación					0,000

Conocidos los cinco factores resultantes con sus correspondientes indicadores, se procedió a realizar el AFC con el que se pudo constatar que la fiabilidad de todos los indicadores no superaba el límite de 0,5, por lo que se procedió a la depuración de la escala (tabla 7.7).

Tabla 7.7. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “cultura organizacional” (1).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD INDICADOR
PERSONAL	CU11	0,808	*	0,654
	CU10	0,670	7,11	0,449
	CU9	0,841	9,552	0,708
	CU5	0,731	7,939	0,535
	CU4	0,635	6,657	0,403
	CU3	0,714	7,704	0,510
	CU2	0,766	8,435	0,587
EQUIPAMIENTO	CU30	0,591	*	0,349
	CU25	0,867	6,316	0,751
	CU24	0,868	6,322	0,754
	CU23	0,786	5,968	0,617
	CU6	0,648	5,238	0,420
PROGRAMA	CU28	0,797	*	0,634
	CU27	0,828	7,555	0,686
	CU26	0,557	5,285	0,311
	CU16	0,569	5,399	0,323
PERTENENCIA	CU31	0,625	*	0,390
	CU15	0,730	5,754	0,533
	CU13	0,855	6,226	0,731
AMBIENTE	CU8	0,41	*	0,168
	CU7	0,796	3,299	0,634

Una vez depurada la escala se comprobó que la dimensión “ambiente” no cumplía los mínimos exigidos (por tener una fiabilidad del indicador menor a 0,5) y se decidió su eliminación. Igualmente, el AFC permitió estimar la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media de cada dimensión, cuyos valores superaron los niveles recomendados (tabla 7.8).

Tabla 7.8. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “cultura organizacional” (2).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD INDICADOR	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
PERSONAL	CU11	0,803	*	0,645	0,931	0,732
	CU9	0,818	8,907	0,669		
	CU5	0,738	7,837	0,544		
	CU3	0,736	7,813	0,542		
	CU2	0,798	8,639	0,637		
EQUIPAMIENTO	CU25	0,859	*	0,739	0,931	0,828
	CU24	0,892	10,536	0,796		
	CU23	0,800	9,392	0,639		
PROGRAMA	CU28	0,869	*	0,755	0,891	0,805
	CU27	0,795	5,669	0,632		
PERTENENCIA	CU15	0,696	*	0,484	0,875	0,782
	CU13	0,929	6,252	0,863		

Posteriormente y con objeto de comprobar que eran dimensiones diferentes, se procedió a analizar la validez discriminante comprobándose que efectivamente se cumplía dicha validez (tabla 7.9).

Tabla 7.9. Validez discriminante de la escala de “cultura organizacional”.

	PERSONAL	EQUIPAMIENTO	PROGRAMACIÓN	PERTENENCIA
PERSONAL	0,856			
EQUIPAMIENTO	0,231	0,910		
PROGRAMACIÓN	0,178	0,503	0,897	
PERTENENCIA	0,679	0,308	0,385	0,884

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Finalmente las medidas de ajuste tanto absolutas como incrementales se observan en la tabla 7.10, las cuales superan los valores recomendados según Hair et al. (2004).

Tabla 7.10. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “cultura organizacional”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Cultura organizacional
Grados de libertad	17
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	69,007 (0,025)
Non-centrality parameter (NCP)	21,007
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,066
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,910
Comparative Fit Index (CFI)	0,966

La escala resultante se compone de cuatro dimensiones que, a su vez, se subdividen en diferentes indicadores (la primera lo hace en 5 indicadores, la segunda en 3 y la tercera y la cuarta en 2) tal y como se refleja en la figura 7.2.

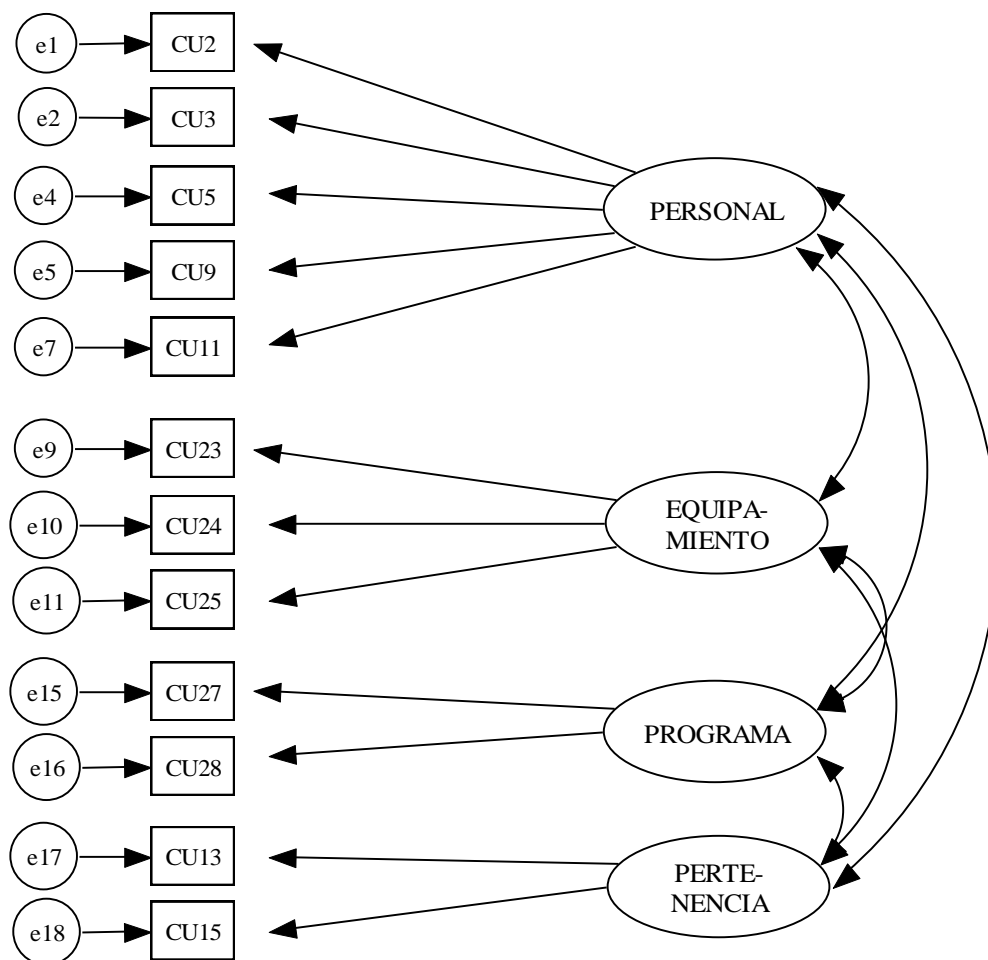


Figura 7.2. Escala depurada de “cultura organizacional”.

7.2.3 ANÁLISIS DE LA ESCALA “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

El análisis de la escala de gestión de recursos humanos (Chen et al., 2005; Delery y Dorty, 1996; Pérez et al., 2009; Way, 2002) se compuso por 25 indicadores. Tras un análisis inicial en el que se comprobó la consistencia interna de la escala se optó por la eliminación de los ítems GH2, GH4 y GH5. Después de esta primera transformación el α de Cronbach se situó en 0,891.

Tabla 7.11. Análisis factorial exploratorio de la escala de “gestión de recursos humanos”.

INDICADOR	Factor 1 FORMA- CIÓN	Factor 2 EVALUA- CIÓN	Factor 3 RETRIBU- CIÓN	Factor 4 COMUNICA- CIÓN	Factor 5 SELEC- CIÓN	Factor 6 OPORTUNIDA- DES
GH1	0,242	0,087	0,061	0,101	-0,199	0,783
GH3	0,180	0,186	-0,068	0,163	0,172	0,620
GH6	-0,075	-0,025	0,229	-0,064	0,379	0,583
GH7	0,399	0,117	0,267	-0,224	0,401	0,295
GH8	0,235	0,315	0,146	0,125	0,763	-0,063
GH9	0,073	0,072	0,055	0,234	0,775	0,091
GH10	0,113	0,310	0,621	-0,002	0,194	0,088
GH11	0,786	0,228	0,152	0,166	0,153	0,102
GH12	0,444	-0,187	0,573	0,071	0,150	0,085
GH13	0,787	-0,008	0,176	0,199	0,064	0,199
GH14	0,781	0,067	0,278	0,080	0,129	0,040
GH15	0,482	-0,135	0,002	0,189	0,499	0,334
GH16	-0,014	0,849	0,075	0,270	0,111	0,058
GH17	0,057	0,909	0,043	0,131	0,147	-0,032
GH18	0,128	0,748	0,169	-0,038	0,046	0,318
GH19	0,202	0,362	0,573	0,471	-0,069	-0,068
GH20	0,364	0,168	0,653	0,248	-0,049	0,054
GH21	0,112	-0,027	0,751	0,333	0,119	0,058
GH22	0,002	0,119	0,255	0,707	0,263	0,323
GH23	0,119	0,202	0,202	0,652	0,378	0,061
GH24	0,231	0,183	0,014	0,608	0,391	0,295
GH25	0,296	0,055	0,277	0,670	-0,121	-0,140
Varianza explicada	32,14%	10,32%	8,73%	6,81%	5,57%	4,72%
Varianza acumulada	32,14%	42,46%	51,20%	58,02%	63,59%	68,31%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)						0,818
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)						1035,379 (231)
Significación						0,000

Tras el análisis de la fiabilidad de la escala, se procedió al análisis factorial exploratorio (AFE) para determinar si podían establecerse diferentes dimensiones dentro de la propia escala, lo que dio lugar a 6 factores (formación, evaluación, retribución, comunicación, selección y oportunidades de carrera) resultando lo observado en la tabla 7.11.

Posteriormente se realizó el AFC como método de depuración de la escala donde se pudo comprobar que existían indicadores cuya fiabilidad era menor de lo recomendado (tabla 7.12).

Tabla 7.12. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “gestión de recursos humanos” (1).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM
FORMACION	GH11	0,808	8,029	0,652
	GH13	0,816	8,101	0,666
	GH14	0,784	*	0,614
EVALUACION	GH16	0,894	7,812	0,800
	GH17	0,882	7,790	0,778
	GH18	0,696	*	0,485
RETRIBUCION	GH10	0,525	4,666	0,276
	GH12	0,546	4,836	0,298
	GH19	0,785	6,583	0,616
	GH20	0,786	6,591	0,618
	GH21	0,676	*	0,457
COMUNICACION	GH22	0,781	4,816	0,610
	GH23	0,739	4,704	0,546
	GH24	0,769	4,786	0,591
	GH25	0,505	*	0,255
SELECCION	GH7	0,502	4,191	0,252
	GH8	0,732	5,581	0,536
	GH9	0,669	5,263	0,447
	GH15	0,645	*	0,416
OPORTUNIDADES	GH1	0,55	2,907	0,303
	GH3	0,656	3,015	0,431
	GH6	0,422	*	0,178

Una vez depurada la escala, se comprobó como la dimensión “oportunidades” no tenía los valores recomendables por lo que se eliminó. Del mismo modo se puede comprobar cómo la fiabilidad de cada dimensión y la varianza extraída media cumplen con los requisitos y donde la validez discriminante deja patente que las diferentes dimensiones establecidas son diferentes (tabla 7.13 y tabla 7.14).

Tabla 7.13. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “gestión de recursos humanos” (2).

INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
GH14	0,778	*	0,605		
GH13	0,818	7,867	0,669	0,907	0,765
GH11	0,811	7,826	0,658		
GH18	0,692	*	0,478		
GH17	0,895	7,787	0,800	0,920	0,796
GH16	0,885	7,764	0,783		
GH20	0,758	*	0,574		
GH19	0,882	6,601	0,777	0,881	0,789
GH24	0,779	*	0,607		
GH23	0,723	6,873	0,522	0,879	0,709
GH22	0,784	7,389	0,614		
GH9	0,711	5,572	0,506	0,835	0,718
GH8	0,825	*	0,681		

Tabla 7.14. Validez discriminante de la escala de “gestión de recursos humanos”.

	FORMACION	EVALUACION	RETRIBUCION	COMUNICACION	SELECCION
FORMACION	0,875				
EVALUACION	0,250	0,892			
RETRIBUCION	0,551	0,468	0,889		
COMUNICACION	0,508	0,474	0,607	0,842	
SELECCION	0,450	0,452	0,366	0,684	0,848

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste de la escala, en la tabla 7.15 se puede observar como los índices CFI y NFI superan el valor de aceptable (0,9), y donde el valor de RMSEA también se ajusta a los valores recomendables menores a 0,08, propuestos por Hair et al. (2004).

Tabla 7.15. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “gestión de recursos humanos”.

	Escala de Gestión de Recursos Humanos
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	62
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	76,826 (0,028)
Non-centrality parameter (NCP)	21,826
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,063
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,913
Comparative Fit Index (CFI)	0,964

La escala final quedó por tanto determinada por cinco dimensiones. La “formación” por 3 indicadores, la “evaluación” por 3, la “retribución” por 2, la “comunicación” por 3 y la “selección” por 2 (figura 7.3).

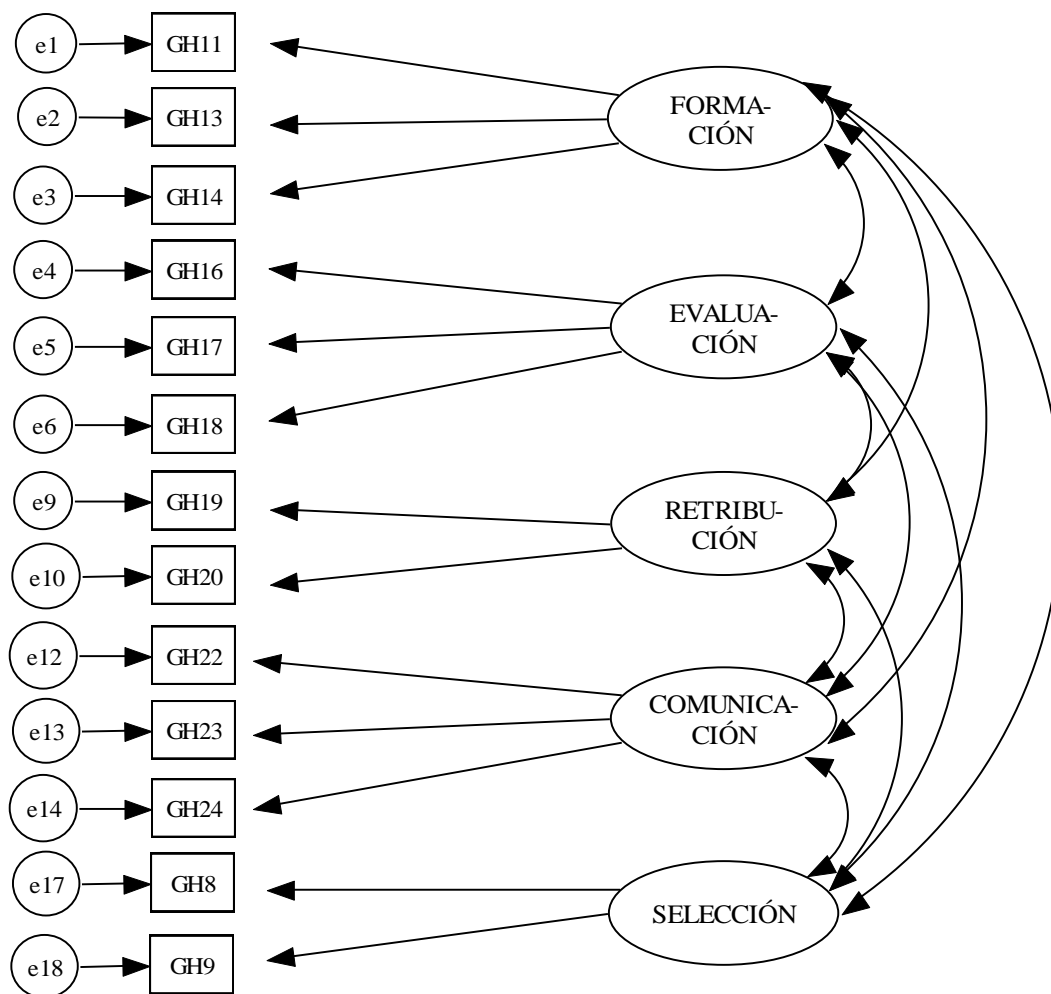


Figura 7.3. Escala depurada de “gestión de recursos humanos”.

7.2.4 ANÁLISIS DE LA ESCALA “RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL”

La escala de rendimiento organizacional basada en Darroch (2003) se divide a su vez en otras dos. La primera se utiliza para evaluar el rendimiento en relación al mercado en general (tres indicadores) y la segunda para la medición interna (cuatro indicadores).

El análisis de fiabilidad reflejó para la primera escala la necesidad de eliminar uno de sus ítems (R3) lo que permitía alcanzar un α de Cronbach de 0,812. Sin embargo para la escala que evaluaba el rendimiento interno no hizo falta la eliminación de ningún indicador ya que su fiabilidad y consistencia interna eran buenas (α de Cronbach de 0,837).

Tras este análisis previo se valoró la validez de este instrumento a través del AFC. Debido a que ambas escalas se componían de un número reducido de indicadores y, para evitar los problemas de identificación del modelo, optamos por validarlas juntas, resultando en el siguiente modelo (figura 7.4):

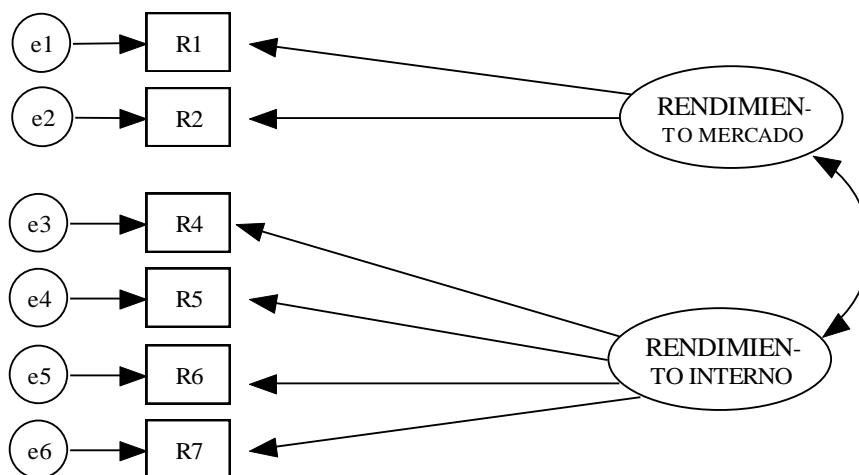


Figura 7.4. Modelo de medida del rendimiento organizacional respecto al mercado y del interno.

Los datos de validez y fiabilidad de cada una de las escalas se muestran en la siguiente tabla 7.16, donde se puede apreciar que el indicador R4 tenía una fiabilidad del ítem menor a 0,5.

Tabla 7.16. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “rendimiento organizacional” (1).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM
RENDIMIENTO MERCADO	R2	0,955	*	0,912
	R1	0,720	3,891	0,519
	R6	0,921	*	0,849
RENDIMIENTO INTERNO	R5	0,751	8,457	0,565
	R4	0,603	6,396	0,363
	R7	0,725	8,085	0,526

Una vez depuradas las escalas, se pudo observar que todos los ratios críticos eran superiores a 1,96, lo que implica que todas las cargas son significativamente diferentes de cero al nivel de significación $\alpha = 0,05$. Además, los valores de los coeficientes de fiabilidad individual de cada uno de los indicadores fueron superiores a 0,5, señalando el porcentaje de varianza explicada de cada una de las variables empleadas en la escala (tabla 7.17). Igualmente se puede observar como la fiabilidad de cada constructo superan los límites de 0,6 (siendo los mínimos recomendados de 0,5 para la varianza extraída media).

Tabla 7.17. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “rendimiento organizacional” (2).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
RENDIMIENTO MERCADO	R2	0,980	*	0,960	0,838	0,726
	R1	0,702	3,648	0,493		
	R6	0,959	*	0,920		
RENDIMIENTO INTERNO	R5	0,701	7,285	0,491	0,844	0,649
	R7	0,733	7,625	0,537		

Para comprobar la validez discriminante de cada uno de los constructos calculamos la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada una y lo comparamos con la correlación, no existiendo paridad de constructos (tabla 7.18). Como podemos observar, podemos afirmar que existe validez divergente, esto es, se trata de constructos diferentes.

Tabla 7.18. Validez discriminante de la escala de “rendimiento organizacional”.

	RENDIMIENTO MERCADO	RENDIMIENTO INTERNO
RENDIMIENTO MERCADO	0,852	
RENDIMIENTO INTERNO	0,391	0,805

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste final se puede observar (tabla 7.19) que los índices superan los valores aceptables tanto el RMSEA, el NFI y el CFI, donde cada escala estaría representada por la figura 7.5.

Tabla 7.19. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “rendimiento organizacional”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Rendimiento Referente al Mercado y de Rendimiento Interno
Grados de libertad	4
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	3,046 (0,550)
Non-centrality parameter (NCP)	0,000
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,000
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,986
Comparative Fit Index (CFI)	1,000

La escala final del rendimiento respecto al mercado está compuesta por dos indicadores y el rendimiento interno por tres (figura 7.5).

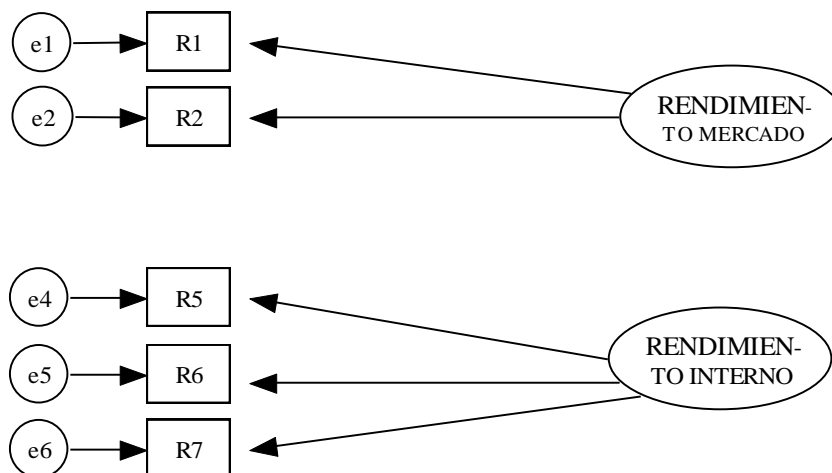


Figura 7.5. Escala depurada de “rendimiento organizacional respecto al mercado” y del “rendimiento organizacional interno”.

7.2.5 ANÁLISIS DE LA ESCALA “CREACIÓN DE CONOCIMIENTO”

La escala de creación de conocimiento (Han y Zhong, 2007) tiene un total de quince indicadores, los cuales se dividen en cuatro para la dimensión de externalización, cinco para la dimensión de internalización, tres para la dimensión de socialización y tres para la dimensión de combinación. Como se reflejó en apartados anteriores, esta escala se trata de un constructo con dimensiones formativas. En concreto los constructos de primer orden (socialización, externalización, combinación e internalización) poseen indicadores reflectivos y son, a su vez, dimensiones formativas del constructo de segundo orden (creación de conocimiento). Este modelo agregado puede observarse en la siguiente figura 7.6:

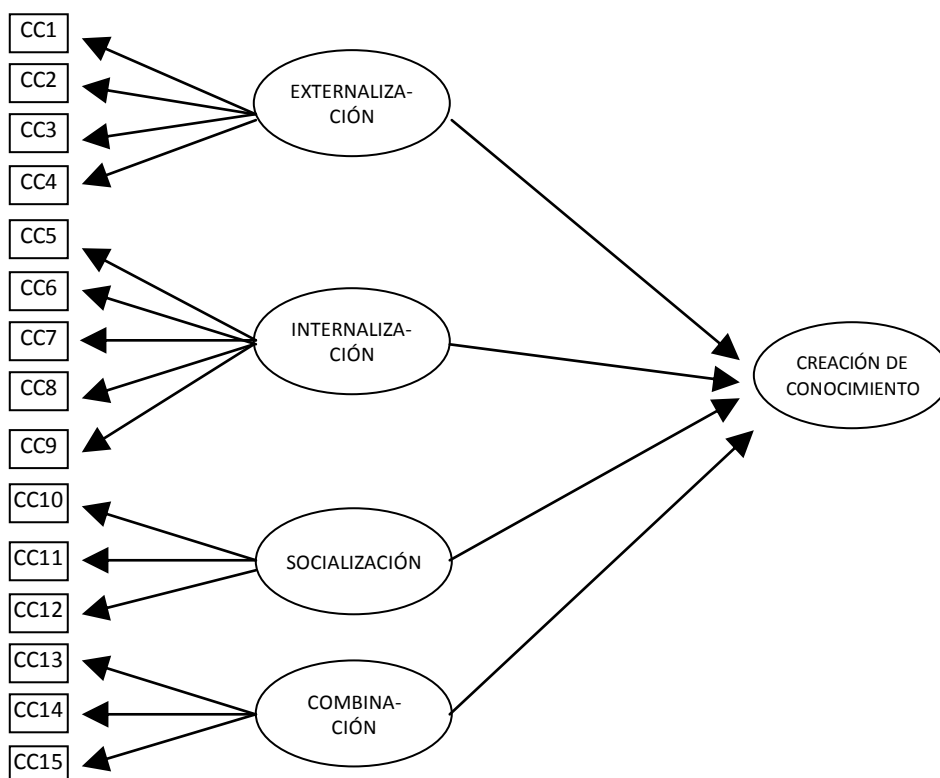


Figura 7.6. Escala de “creación de conocimiento”.

Para depurar la escala se procedió a analizar el modelo de medida para el conjunto de las dimensiones del constructo mediante el AFC cuyos resultados se pueden observar en la tabla 7.20. Puede apreciarse como hay indicadores que no tienen unos valores aceptables, por lo que se procedió a la depuración de los mismos.

Tabla 7.20. Validez y fiabilidad de la escala de “creación de conocimiento” (1).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM
EXTERNALIZACIÓN	CC4	0,829	*	0,687
	CC3	0,903	10,177	0,816
	CC2	0,767	8,550	0,589
	CC1	0,557	5,721	0,310
INTERNALIZACIÓN	CC9	0,807	*	0,652
	CC8	0,868	8,891	0,753
	CC7	0,490	4,792	0,240
	CC6	0,590	5,892	0,348
	CC5	0,351	3,361	0,123
SOCIALIZACIÓN	CC12	0,771	*	0,594
	CC11	0,856	6,188	0,733
	CC10	0,460	4,208	0,212
COMBINACIÓN	CC15	0,761	*	0,579
	CC14	0,883	8,013	0,780
	CC13	0,667	6,444	0,445

Una vez realizada la depuración se eliminaron los indicadores CC1, CC5, CC6, CC7, CC10 y CC13. En la tabla 7.21 se pueden observar los resultados en cuanto a fiabilidad de los indicadores resultantes, de cada dimensión y de la varianza extraída media. Todos los coeficientes críticos superan el valor 1,96 (nivel $\alpha = 0,05$), al igual que la fiabilidad individual que, en todos los casos, supera el límite recomendable (0,5). Por su parte la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media superan los valores de 0,7 y 0,5 respectivamente.

Tabla 7.21. Validez y fiabilidad de la escala de “creación de conocimiento” (2).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
EXTERNALIZACIÓN	CC4	0,828	*	0,686	0,874	0,700
	CC3	0,925	9,973	0,855		
	CC2	0,749	8,334	0,560		
INTERNALIZACIÓN	CC9	0,812	*	0,660	0,839	0,723
	CC8	0,887	7,646	0,787		
SOCIALIZACIÓN	CC12	0,698	*	0,509	0,830	0,715
	CC11	0,971	4,516	0,942		
COMBINACIÓN	CC15	0,846	*	0,716	0,813	0,685
	CC14	0,809	7,103	0,654		

Los resultados concernientes a la validez discriminante se muestran en la tabla 7.22. Puede apreciarse como el resultado fue positivo en todos los casos lo que nos permite afirmar que se trata de conceptos diferentes.

Tabla 7.22. Validez discriminante de “creación de conocimiento”.

	EXTERNALIZACIÓN	INTERNALIZACIÓN	SOCIALIZACIÓN	COMBINACIÓN
EXTERNALIZACIÓN	0,837			
INTERNALIZACIÓN	0,534	0,850		
SOCIALIZACIÓN	0,247	0,320	0,845	
COMBINACIÓN	0,337	0,639	0,515	0,827

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Respecto a las medidas de bondad del ajuste de la escala, los resultados figuran en la tabla 7.23. Como se observa, los índices de ajuste son aceptables en todos los casos.

Tabla 7.23. Ajuste del modelo de medida de la escala “creación de conocimiento”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Creación de Conocimiento
Grados de libertad	21
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	41,143 (0,005)
Non-centrality parameter (NCP)	20,143
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,080
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,914
Comparative Fit Index (CFI)	0,954

A continuación debemos proceder a analizar el modelo estructural que representa el constructo de creación de conocimiento. Como se indicó en el anterior capítulo, al tratarse de un constructo integrado por dimensiones formativas, debemos cumplir dos premisas (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005):

- Establecer la escala de medida, bien fijando la carga de uno de los indicadores a la variable compuesta en 1, o bien fijando la varianza del constructo en 1.

- Conseguir la identificación del modelo, relacionando el constructo con indicadores formativos con una de las siguientes opciones:

- Al menos dos constructos con indicadores reflectivos no relacionados.

- Con dos indicadores reflectivos teóricamente apropiados.

- Una combinación de los anteriores (un indicador reflectivo y un constructo latente con indicadores reflectivos).

De las tres opciones, optamos por fijar la varianza del constructo en 1 e identificar el modelo relacionando el constructo creación de conocimiento con dos constructos con indicadores reflectivos no relacionados. Estos dos constructos fueron rendimiento en cuanto al mercado en general (compuesto de 2 indicadores) y rendimiento interno (compuesto por 3 indicadores).

Para comenzar con el análisis, se procedió a reducir cada dimensión formativa en una variable independiente a través de la media aritmética de los indicadores reflectivos de cada una de ellas. Finalmente el modelo quedó conformado de la siguiente forma (figura 7.7):

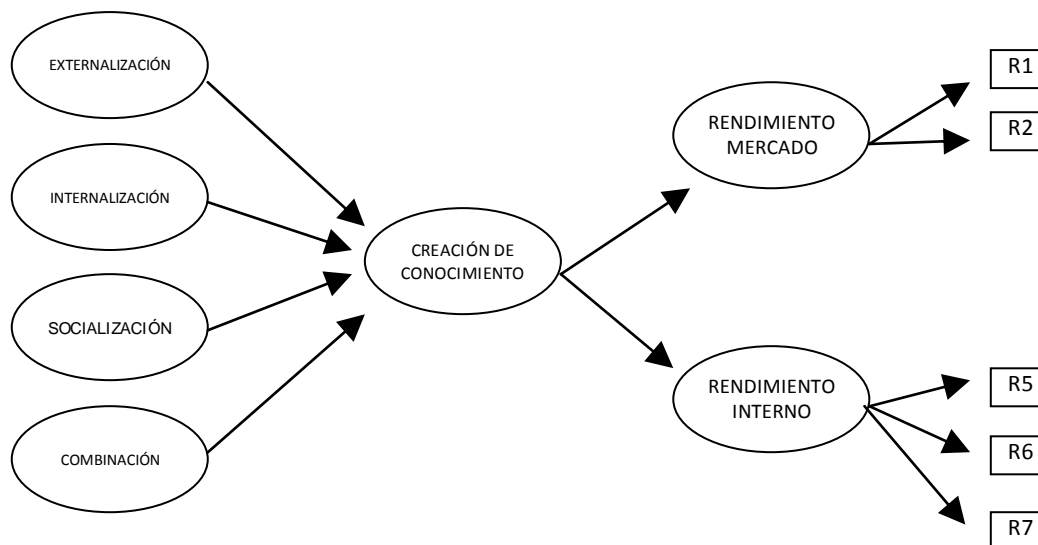


Figura 7.7. Submodelo de “creación de conocimiento”.

Otro aspecto importante en los constructos formativos es la multicolinealidad, debido a que las inter – correlaciones entre las dimensiones formativas podrían tener un efecto directo en la estabilidad de los coeficientes de los indicadores. Para ello se comprobó como el FIV¹² de todas las dimensiones tenía un valor menor a 3,3 (tabla 7.24) y en ningún caso los índices de condición superaron el valor de 30 (tabla 7.25).

¹² Factor de inflación de la varianza.

Tabla 7.24. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala “creación de conocimiento” (1).

Modelo	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS		COEFICIENTES TIPIFICADOS	t	Sig.	CORRELACIONES			ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD	
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
(Constante)	3,554	0,93		3,821	0					
EXTERNALIZACIÓN	0,001	0,171	0,001	0,007	0,994	0,022	0,001	0,001	0,734	1,363
INTERNALIZACIÓN	-0,096	0,177	-0,07	-0,542	0,589	0,014	-0,055	-0,053	0,586	1,706
SOCIALIZACIÓN	0,357	0,134	0,29	2,658	0,009	0,262	0,262	0,261	0,809	1,237
COMBINACIÓN	-0,018	0,14	-0,016	-0,132	0,896	0,07	-0,013	-0,013	0,654	1,529

Tabla 7.25. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala “creación de conocimiento” (2).

AUTOVALORES	ÍNDICE DE CONDICIÓN	Proporciones de la varianza				
		(Constante)	EX	IN	SO	CO
4,878	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,048	10,108	0,03	0,11	0,04	0,71	0,03
0,039	11,249	0,06	0,04	0,01	0,21	0,75
0,02	15,611	0,48	0,00	0,66	0,07	0,17
0,016	17,472	0,43	0,85	0,28	0,02	0,05

EX: Externalización; IN: Internalización; SO: Socialización; CO: Combinación.

Posteriormente para analizar el modelo estructural que representa la variable “creación de conocimiento” optamos por utilizar el paquete estadístico EQS 6.1 en lugar de AMOS 12.0 ya que la mayoría de los trabajos de este tipo utilizan este programa estadístico, teniendo las relaciones resultantes en la tabla 7.26. Se puede observar como las relaciones “externalización → creación de conocimiento”, “internalización → creación de conocimiento”, y “rendimiento con el mercado → R²”, no fueron significativas. En el caso de la relación “combinación → creación de conocimiento”, aunque no alcanza el nivel de significación de 1,96, decidimos quedarnos con la misma por tratarse de una muestra reducida, y utilizando el criterio menos restrictivo de Levy (1997),

según el cual cuando un peso de regresión tiene un coeficiente crítico igual o superior a 1 puede considerarse relativamente significativo (a un nivel de confianza menor).

Tabla 7.26. Modelo estructural del submodelo de “creación de conocimiento”.

RELACIONES	Peso	C.R.
Externalización → Creación de conocimiento	-0,014	-0,093
Internalización → Creación de conocimiento	0,038	0,282
Socialización → Creación de conocimiento	0,301	2,636
Combinación → Creación de conocimiento	0,266	1,191
Creación de conocimiento → Rendimiento con el mercado	0,640	3,332
Creación de conocimiento → Rendimiento interno	0,649	3,399
Rendimiento con el mercado → R1	0,716	3,785
Rendimiento con el mercado → R2	0,960	0,389
Rendimiento interno → R5	0,764	5,246
Rendimiento interno → R6	0,909	2,920
Rendimiento interno → R7	0,721	5,674

Por último, los resultados de ajuste del modelo estructural son adecuados alcanzándose valores aceptables en todos los casos (tabla 7.27).

Tabla 7.27. Ajuste del modelo estructural del submodelo de “creación de conocimiento”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Creación de conocimiento
Grados de libertad	26
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	49,157 (0,003)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,077
Medidas incrementales de ajuste	
Incremental Fit Index (IFI)	0,951
McDonald's Fit Index (MFI)	0,927
Comparative Fit Index (CFI)	0,948

7.2.6 ANÁLISIS DE LA ESCALA DE “CALIDAD DE SERVICIO”

La escala de calidad propuesta por Brady y Cronin (2001), se compone de tres subescalas. La primera está relacionada con los empleados (6 indicadores), la segunda con los procesos (4 indicadores) y la tercera con el equipamiento (6 indicadores).

El análisis de fiabilidad fue muy positivo (α de Cronbach fue de 0,919) por lo que no se tuvo que eliminar ningún ítem. En relación al análisis factorial exploratorio, se puede comprobar en la tabla 7.28, como cada indicador se relaciona con cada escala.

Tabla 7.28. Análisis factorial exploratorio de la escala de “calidad de servicio”.

INDICADOR	Factor 1 EMPLEADOS	Factor 2 EQUIPAMIENTO	Factor 3 PROCESOS
C1	0,821	0,130	0,149
C2	0,826	0,128	0,108
C3	0,809	0,164	0,175
C4	0,828	0,170	0,176
C5	0,733	0,148	0,287
C6	0,803	0,185	0,239
C7	0,340	0,314	0,766
C8	0,303	0,296	0,802
C9	0,228	0,313	0,755
C10	0,242	0,267	0,493
C11	0,185	0,788	0,107
C12	0,129	0,715	0,241
C13	0,137	0,831	0,128
C14	0,071	0,738	0,233
C15	0,318	0,615	0,300
C16	0,271	0,532	0,363
Varianza explicada	46,86%	13,58%	5,89%
Varianza acumulada	46,86%	60,44%	66,34%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,93		
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)	28511,001 (120)		
Significación	0,000		

Posteriormente se pasó a realizar el AFC para la posible depuración de la escala, donde el primer análisis indicó la necesidad de eliminar diferentes indicadores (tabla 7.29).

Tabla 7.29. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “calidad de servicio” (1).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM
EMPLEADOS	C6	0,831	*	0,691
	C5	0,765	47,693	0,585
	C4	0,850	55,741	0,722
	C3	0,826	53,436	0,683
	C2	0,782	49,228	0,611
	C1	0,797	50,654	0,636
PROCESOS	C10	0,501	*	0,251
	C9	0,736	26,162	0,542
	C8	0,876	28,111	0,768
	C7	0,880	28,146	0,774
EQUIPAMIENTO	C16	0,648	*	0,420
	C15	0,717	32,65	0,514
	C14	0,696	31,872	0,484
	C13	0,771	34,526	0,595
	C12	0,704	32,167	0,495
	C11	0,732	33,171	0,536

Una vez depurada la escala (tabla 7.30), se puede comprobar como todos los indicadores (fiabilidad del ítem, coeficientes críticos y cargas estandarizadas) cumplen con los requisitos de permanencia. Igualmente, el análisis de la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media también consiguieron valores aceptables.

Tabla 7.30. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “calidad de servicio” (2).

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
EMPLEADOS	C6	0,831	*	0,690	0,919	0,654
	C5	0,764	47,607	0,584		
	C4	0,850	55,692	0,722		
	C3	0,827	53,401	0,684		
	C2	0,782	49,187	0,612		
	C1	0,798	50,621	0,636		
PROCESOS	C9	0,728	*	0,530	0,874	0,699
	C8	0,885	45,923	0,782		
	C7	0,887	46,007	0,787		
EQUIPAMIENTO	C15	0,704	*	0,500	0,804	0,579
	C13	0,789	35,757	0,623		
	C11	0,788	35,734	0,622		

Posteriormente, se realizó el análisis de validez discriminante que demostró que se trataba de constructos diferentes (tabla 7.31):

Tabla 7.31. Validez discriminante de la escala de “calidad de servicio”.

	EMPLEADOS	PROCESOS	EQUIPAMIENTO
EMPLEADOS	0,809		
PROCESOS	0,633	0,836	
EQUIPAMIENTO	0,491	0,676	0,761

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Finalmente la evaluación del ajuste de medida (tabla 7.32) muestra índices de ajuste aceptables, exceptuando el RMSEA que está por encima de los valores recomendados.

Tabla 7.32. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “calidad de servicio”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Calidad
Grados de libertad	51
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	1310,033 (0,000)
Non-centrality parameter (NCP)	1259,033
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,092
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,942
Comparative Fit Index (CFI)	0,944

La escala depurada de calidad de servicio se representaría de la siguiente forma (figura 7.8).

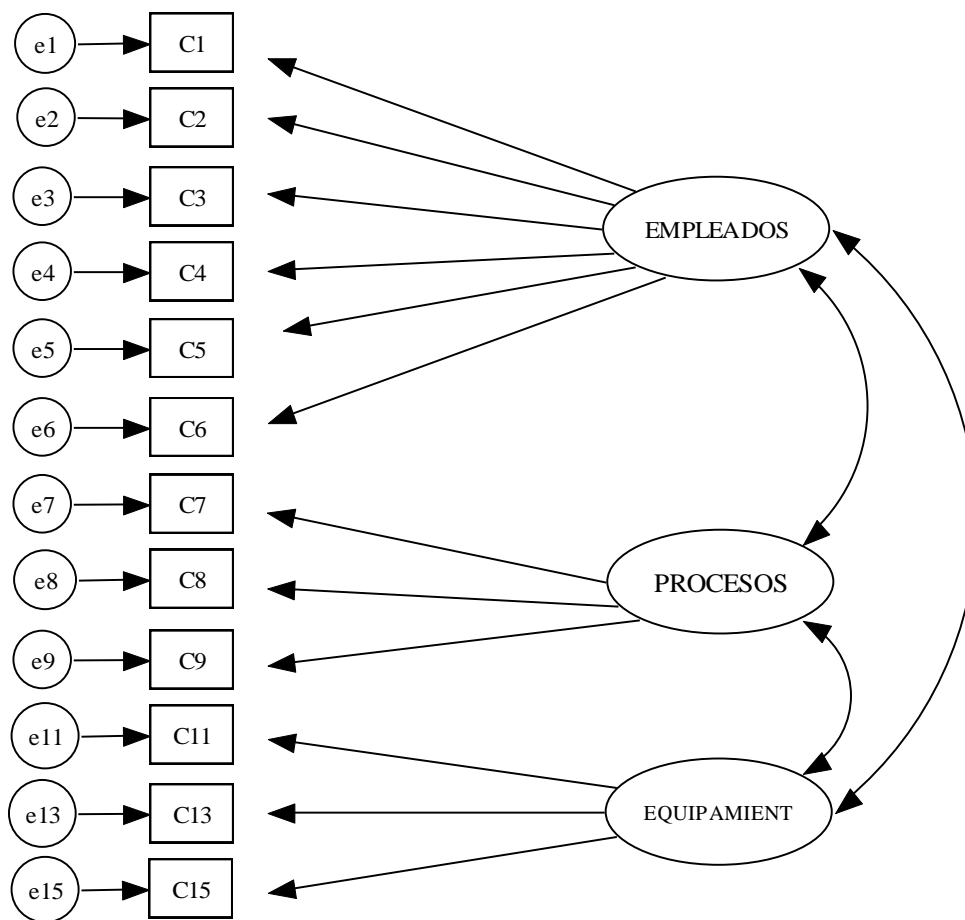


Figura 7.8. Escala depurada de “calidad de servicio”.

7.2.7 ANÁLISIS DE LA ESCALA DE “CONVENIENCIA DE SERVICIO”

Para medir la conveniencia de servicio se utilizó la escala de medida propuesta por Seiders et al. (2007) la cual se componía de 5 indicadores. El análisis de fiabilidad reflejó un α de Cronbach de 0,768 tras haber eliminado los ítems CV1 y CV5. Posteriormente se realizó un análisis factorial exploratorio para comprobar la existencia de una sola dimensión (tabla 7.33).

Tabla 7.33. Análisis factorial exploratorio de la escala de “conveniencia de servicio”.

INDICADOR	Factor 1 CONVENIENCIA DE SERVICIO
C4	0,845
C2	0,839
C3	0,823
Varianza explicada	69,84%
Varianza acumulada	69,84%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,704
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)	2474,965 (3)
Significación	0,000

Con el objeto de depurar la escala se realizó un AFC donde se pudo comprobar que los indicadores poseían valores aceptables de fiabilidad de los mismos, y donde la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media también superaban los mínimos recomendables (tabla 7.34).

Tabla 7.34. Validez y fiabilidad de la escala de “conveniencia de servicio”.

INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
CV4	0,760	*	0,578	0,862	0,676
CV3	0,712	30,9	0,507		
CV2	0,745	31,138	0,556		

La escala final de conveniencia de servicio quedaría en definitiva recogida como se representa en la figura 7.9.

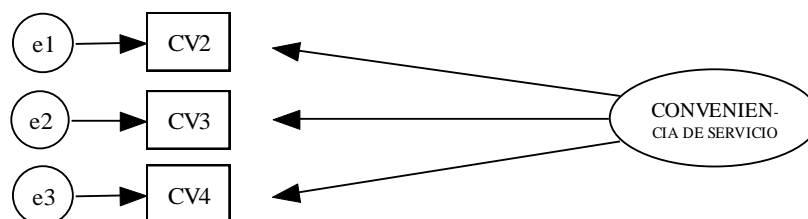


Figura 7.9. Escala depurada de “conveniencia de servicio”.

7.2.8 ANÁLISIS DE LA ESCALA “JUSTICIA DE PRECIO”

El análisis de fiabilidad de la escala propuesta por Martín et al. (2008) obtuvo una elevada consistencia (α de Cronbach en 0,934) por lo que no hubo necesidad de eliminar ningún ítem. De nuevo, el análisis factorial exploratorio determinó la existencia de una única dimensión (tabla 7.35).

Tabla 7.35. Análisis factorial exploratorio de la escala de “justicia de precio”.

INDICADOR	Factor 1 PRECIO
PV1	0,944
PV2	0,953
PV3	0,924
Varianza explicada	88,40%
Varianza acumulada	88,40%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,757
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)	7582,38 (3)
Significación	0,000

Posteriormente y habiendo comprobado la existencia de una única dimensión, la validez y fiabilidad de la escala se recogen en la tabla 7.36.

Tabla 7.36. Validez y fiabilidad de la escala de “justicia de precio”.

INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
PV3	0,864	*	0,746		
PV2	0,945	73,349	0,894	0,934	0,827
PV1	0,918	70,516	0,843		

Finalmente, la escala depurada quedaría representada por la figura 7.10.

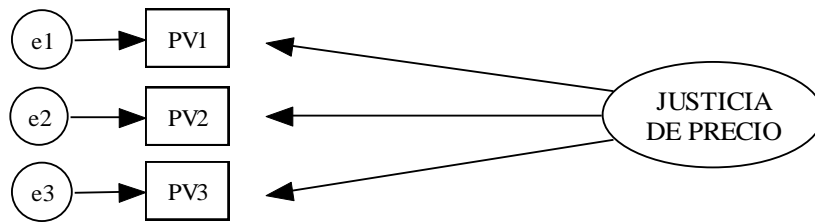


Figura 7.10. Escala depurada de “justicia de precio”.

7.2.9 ANÁLISIS DE LA ESCALA DE “EXPERIENCIAS DE SERVICIO”

La escala utilizada para medir las experiencias de servicio fue elaborada a partir de la desarrollada por Orsingher y Luca (2003) y de Otto y Brent (1996), compuesta por 16 indicadores con una elevada consistencia interna ($\alpha = 0,946$). El análisis factorial exploratorio permitió comprobar la existencia de una sola dimensión (tabla 7.37).

Tabla 7.37. Análisis factorial exploratorio de la escala de “experiencias de servicio”.

INDICADOR	Factor 1 EXPERIENCIAS DE SERVICIO
EX1	0,800
EX2	0,753
EX3	0,778
EX4	0,807
EX5	0,732
EX6	0,813
EX7	0,749
EX8	0,750
EX9	0,589
EX10	0,759
EX11	0,752
EX12	0,669
EX13	0,707
EX14	0,715
EX15	0,776
EX16	0,782
Varianza explicada	56,61%
Varianza acumulada	56,61%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,959
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)	29361,775 (120)
Significación	0,000

Posteriormente, con objeto de depurar la escala, se procedió al AFC donde se tuvieron que eliminar algunos ítems por los bajos valores en cuanto a la fiabilidad de sus indicadores (tabla 7.38).

Tabla 7.38. Validez y fiabilidad de la escala de “experiencias de servicio” (1).

INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDA ITEM
EX3	0,764	*	0,583
EX2	0,740	42,347	0,548
EX1	0,791	45,861	0,626
EX4	0,796	46,167	0,633
EX5	0,714	40,603	0,510
EX6	0,802	46,602	0,643
EX7	0,732	41,816	0,536
EX8	0,728	41,54	0,530
EX9	0,554	30,519	0,307
EX10	0,738	42,182	0,544
EX11	0,723	41,233	0,523
EX12	0,632	35,362	0,400
EX13	0,677	38,191	0,458
EX14	0,688	38,909	0,473
EX15	0,761	43,73	0,578
EX16	0,767	44,16	0,588

Una vez realizada la depuración de los indicadores que no disponían de índices aceptables, se obtuvieron los resultados que se pueden ver en la tabla 7.39, donde se consideran aceptables todos los ítems expuestos, obteniendo también unos valores aceptables tanto de fiabilidad como de la varianza del constructo.

Tabla 7.39. Validez y fiabilidad de la escala de “experiencias de servicio” (2).

INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
EX3	0,762	*	0,580		
EX2	0,760	43,254	0,578		
EX1	0,802	46,08	0,643		
EX4	0,810	46,618	0,656		
EX5	0,714	40,213	0,510		
EX6	0,808	46,487	0,653	0,938	0,579
EX7	0,733	41,417	0,537		
EX8	0,730	41,278	0,534		
EX10	0,734	41,482	0,538		
EX15	0,750	42,586	0,563		
EX16	0,763	43,43	0,582		

Los índices de ajuste de esta escala se muestran en la tabla 7.40.

Tabla 7.40. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “experiencias de servicio”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Experiencias de Servicio
Grados de libertad	44
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	1953,714 (0,000)
Non-centrality parameter (NCP)	1909,714
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,122
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,911
Comparative Fit Index (CFI)	0,912

La escala depurada de experiencias de servicio, quedaría representada por la figura 7.11.

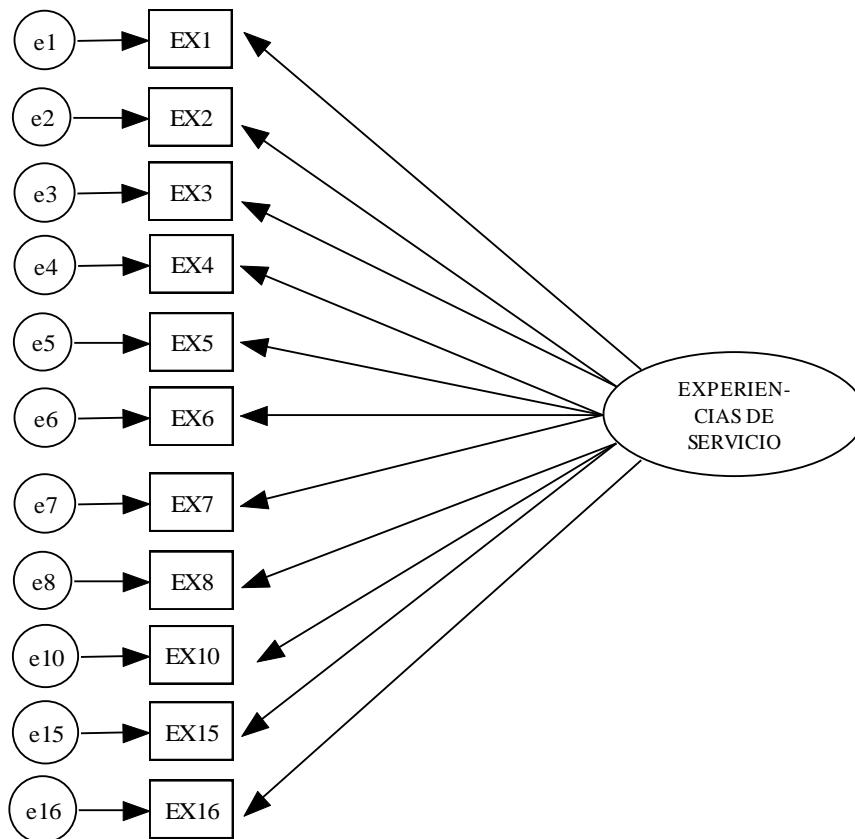


Figura 7.11. Escala depurada de “experiencias de servicio”.

7.2.10 ANÁLISIS DE LA ESCALA DE “FIDELIDAD”

Para medir la fidelidad se utilizó una escala compuesta por 3 indicadores (Zeithaml et al., 1996) y cuya fiabilidad obtuvo una α de Cronbach de 0,884, por lo que no hubo que eliminar ningún ítem. El análisis factorial exploratorio reflejó la existencia de una sola dimensión (tabla 7.41).

Tabla 7.41. Análisis factorial exploratorio de la escala de “fidelidad”.

INDICADOR	FACTOR 1
CF1	0,922
CF2	0,925
CF3	0,860
Varianza explicada	81,50%
Varianza acumulada	81,50%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,720
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)	5272,564 (3)
Significación	0,000

Para confirmar los resultados anteriores se realizó un AFC de la escala que obtuvo unos valores aceptables de fiabilidad por lo que no hubo que eliminar ningún ítem. En relación a la fiabilidad de la escala y a la varianza extraída media, ambos valores superaron lo aceptable (tabla 7.42).

Tabla 7.42. Validez y fiabilidad de la escala de “fidelidad”.

INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD DEL ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
CF3	0,743	*	0,552	0,889	0,730
CF2	0,910	48,259	0,828		
CF1	0,901	48,168	0,811		

La escala depurada de fidelidad quedaría representada por la figura 7.12 donde como se puede observar, se compone de 3 indicadores.

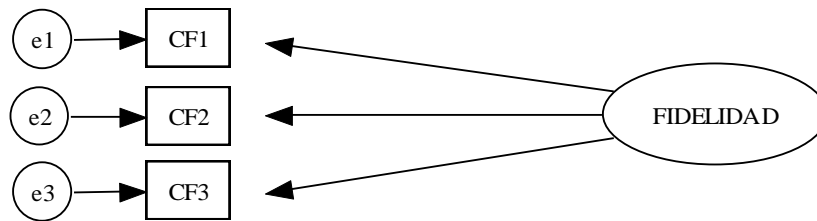


Figura 7.12. Escala depurada de “fidelidad”.

7.3 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A continuación pasamos a contrastar las hipótesis propuestas en la investigación. Para ello, de acuerdo con la fundamentación teórica y con los modelos planteados, se consideran inicialmente dos modelos. En primer lugar un modelo referente a la creación de valor por parte de la gestión de los centros de fitness donde la variable de unión es la creación de conocimiento (Modelo 1). En segundo lugar, el modelo que considera la percepción de los usuarios en cuanto a la organización en el que se excluye la posibilidad de medir la creación de valor por un medio distinto al propio cliente (Modelo 2). Finalmente, se analizará el modelo conjunto que permitirá medir el valor a través de una serie de indicadores a disposición de la empresa y la posibilidad de que dicha creación influya positivamente en la fidelidad de sus usuarios y en el rendimiento de la organización (Modelo 3).

Para realizar el análisis se han tenido en cuenta en el primer modelo los directores de las 101 instalaciones deportivas. En los modelos 2 y 3, además de los datos anteriores, se han considerado también los datos de los clientes de cada una de las entidades objeto de estudio. Por ello, se ha calculado para cada una de las instalaciones, una media de la valoración dada a cada indicador por sus clientes. En cuanto al método de estimación, en todos los casos empleamos el método de cálculo ML o Máxima Verosimilitud (Luque, 2000).

7.3.1 MODELO DE CREACIÓN DE VALOR (MODELO 1)

El modelo 1 (modelo de gerentes) está compuesto por seis variables, tres exógenas (aprendizaje organizacional, cultura organizacional y gestión de recursos humanos) y tres endógenas (creación de conocimiento, rendimiento respecto al mercado y rendimiento interno) como muestra la figura 7.13.

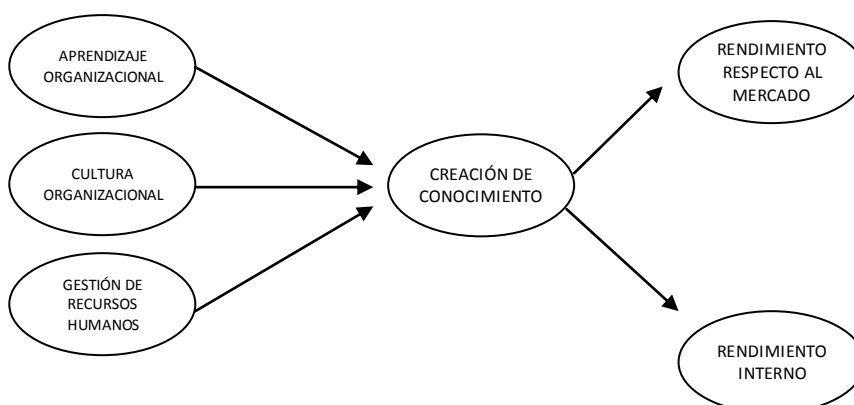


Figura 7.13. Modelo de creación de valor (modelo 1).

Para su análisis se utilizó el programa estadístico EQS 6.1. La tabla 7.43 muestra las cargas estandarizadas y los ratios críticos de las relaciones propuestas. Como se puede observar, todas las relaciones son significativas a excepción de la que existe entre “*gestión de recursos humanos* → *creación de conocimiento*”, no siendo pues significativa.

Tabla 7.43. Modelo estructural del modelo 1.

RELACIONES	COEFICIENTE DE REGRESIÓN BETA	C.R.	R ²
Aprendizaje organizacional → Creación de conocimiento	0,316	2,095	0,361
Cultura organizacional → Creación de conocimiento	0,272	2,012	
Gestión de recursos humanos → Creación de conocimiento	0,118	0,817	
Creación de conocimiento → Rendimiento con respecto al mercado	0,629	-	0,395
Creación de conocimiento → Rendimiento interno	0,511	3,269	0,261

Finalmente la tabla 7.44 muestra las medidas de bondad del ajuste en las que podemos observar datos realmente buenos a excepción del Root Mean Square Error of Approximation.

Tabla 7.44. Ajuste del modelo estructural (modelo 1).

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 1
Grados de libertad	2
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación	5,9683 (0,050)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,141
Medidas incrementales de ajuste	
Incremental Fit Index (IFI)	0,965
McDonald's Fit Index (MFI)	0,981
Comparative Fit Index (CFI)	0,963

7.3.2 MODELO DE PERCEPCIÓN DE VALOR (MODELO 2)

Según lo fundamentado en el capítulo 4 sobre la multidimensionalidad del constructo valor percibido (Lapierre, 2000; Martín et al., 2004; Sweeney y Soutar, 2001; Ulaga y Eggert, 2006), se procederá a la validación del constructo al completo, el cual coincide con el modelo 2 de nuestras hipótesis generales. Al ser un constructo formativo, se utilizará un indicador reflectivo (V_1) y un constructo con indicadores reflectivos (fidelidad) para su validación y puesta en práctica de las hipótesis que presentamos en el capítulo 5.

El número de dimensiones que forman el constructo valor percibido son 6, de las cuales los empleados tiene 6 indicadores, los procesos con 3 indicadores, los equipamientos con 3 indicadores, la conveniencia de servicio con 2, la justicia de precio con 3 y las experiencias de servicio con 11.

Al igual que el constructo de “*creación de conocimiento*”, esta escala presenta dimensiones formativas, en concreto las dimensiones que acabamos de comentar poseen indicadores reflectivos y son, a su vez, dimensiones formativas del constructo de segundo orden (valor percibido).

Para ello una vez depuradas cada una de las dimensiones en los apartados anteriores, y siguiendo las mismas técnicas que en escalas anteriores, se procederá a depurar la escala al completo analizando el modelo de medida para el conjunto de las dimensiones del constructo. Para ello se realizó un AFC de la totalidad de las dimensiones, mostrándose en la tabla 7.45 los resultados relativos a las cargas factoriales, los ratios críticos y la fiabilidad de los indicadores. Tras pequeños ajustes (eliminación del indicador CV3) todos los coeficientes críticos superaron el valor de 1,96 (nivel $\alpha = 0,05$), pudiendo igualmente considerarse indicadores fiables. De igual forma, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media de cada constructo se muestran en la misma tabla 7.45 comprobándose que superan los valores recomendables.

Tabla 7.45. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de “valor percibido”.

DIMENSIÓN	INDICADOR	CARGA ESTANDARIZADA	C.R.	FIABILIDAD ÍTEM	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA
EMPLEADO	C6	0,831	*	0,691	0,919	0,655
	C5	0,764	47,760	0,584		
	C4	0,850	55,937	0,723		
	C3	0,826	53,484	0,682		
	C2	0,783	49,431	0,613		
	C1	0,797	50,735	0,635		
PROCESOS	C9	0,733	*	0,538	0,874	0,700
	C8	0,881	46,510	0,776		
	C7	0,887	46,771	0,787		
EQUIPAMIENTO	C15	0,722	*	0,522	0,804	0,578
	C13	0,779	37,124	0,606		
	C11	0,778	37,094	0,605		
JUSTICIA DE PRECIO	PV3	0,866	*	0,749	0,935	0,828
	PV2	0,946	74,328	0,894		
	PV1	0,916	70,840	0,840		
CONVENIENCIA DE SERVICIO	CV2	0,741	32,486	0,549	0,708	0,548
	CV4	0,739	*	0,546		
EXPERIENCIA DE SERVICIO	EX1	0,813	*	0,661	0,938	0,579
	EX2	0,750	46,020	0,563		
	EX3	0,764	47,134	0,583		
	EX4	0,806	50,814	0,649		
	EX5	0,720	43,578	0,519		
	EX6	0,801	50,431	0,642		
	EX7	0,726	44,003	0,527		
	EX8	0,721	43,665	0,520		
	EX10	0,721	43,625	0,520		
	EX15	0,768	47,556	0,591		
	EX16	0,771	47,748	0,594		

Posteriormente para comprobar que eran constructos diferentes, se procedió a analizar las correlaciones entre los mismos comparándolos con la raíz cuadrada de las varianzas extraídas medias, pudiendo afirmar que se está ante conceptos diferentes, es decir, que existe validez discriminante (tabla 7.46).

Tabla 7.46. Validez discriminante de la escala de “valor percibido”.

	EMPLEADO	PROCESOS	EQUIPAMIENTO	JUSTICIA DE PRECIO	CONVENIENCIA DE SERVICIO	EXPERIENCIA DE SERVICIO
EMPLEADO	0,809					
PROCESOS	0,634	0,837				
EQUIPAMIENTO	0,499	0,684	0,760			
JUSTICIA DE PRECIO	0,342	0,502	0,420	0,910		
CONVENIENCIA DE SERVICIO	0,700	0,619	0,661	0,449	0,740	
EXPERIENCIA DE SERVICIO	0,581	0,655	0,655	0,511	0,597	0,761

Nota: Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste de la escala, los resultados figuran en la tabla 7.47. En ella, se comprueba como los índices de ajuste superan los valores aceptables, al igual que lo hacen las medidas incrementales (Hair et al., 2004).

Tabla 7.47. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada de “valor percibido”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Valor Percibido
Grados de libertad	335
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	4671,116 (0,000)
Non-centrality parameter (NCP)	4336,116
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,066
Medidas incrementales de ajuste	
Normed Fit Index (NFI)	0,921
Comparative Fit Index (CFI)	0,926

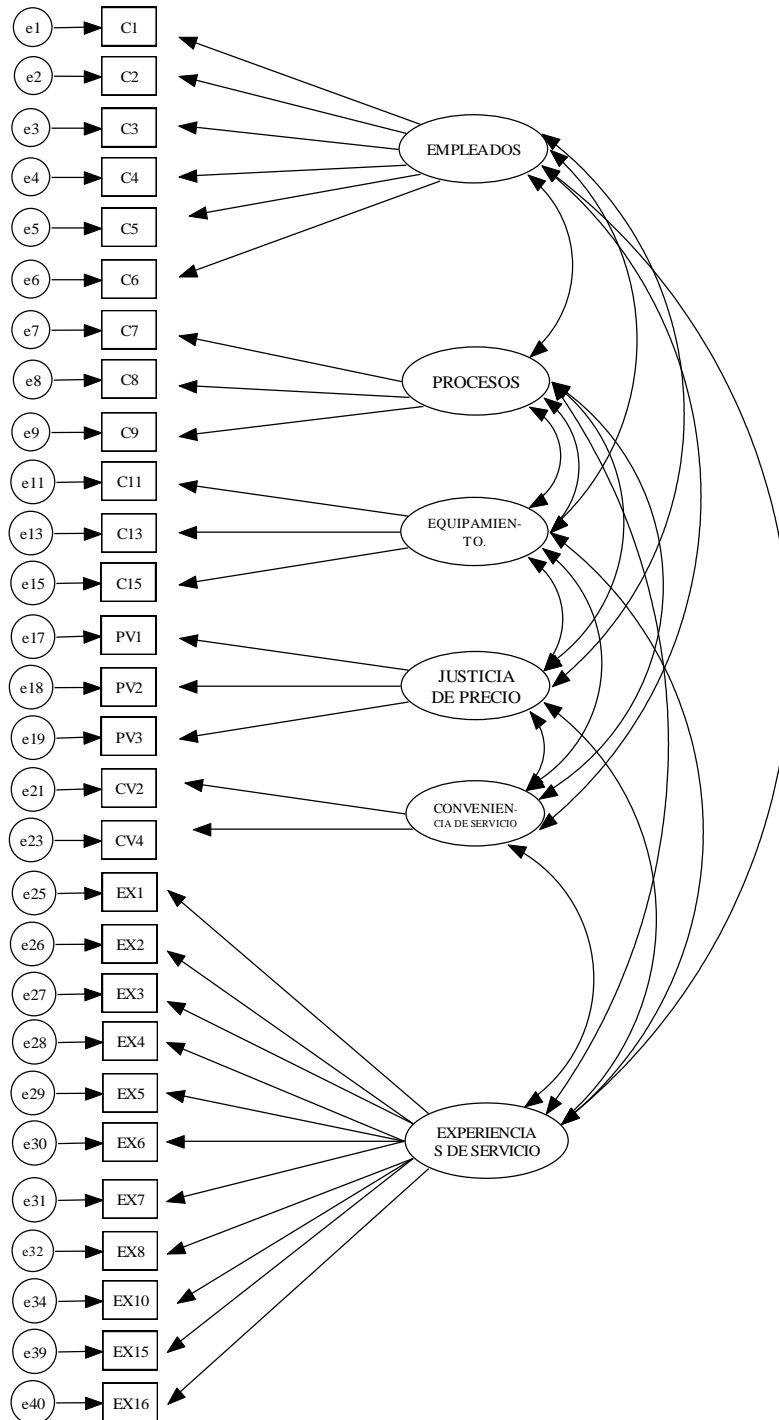


Figura 7.14. Escala depurada de “valor percibido”.

La figura 7.14, representa la escala de valor percibido depurada, la cual se compone de 6 dimensiones, formando “empleados”, “procesos” y

“equipamiento” la dimensión “calidad del servicio”. Así pues, la “calidad del servicio” se compondría de 12 indicadores, la “justicia de precio” de 3 indicadores, la “conveniencia de servicio” de 2 indicadores y de 11 indicadores las “experiencias de servicio”.

A continuación se procederá a analizar el modelo estructural que representa el constructo de valor percibido y nos servirá para comprobar nuestro modelo 2. En este caso y al igual que se realizó con el constructo de creación de conocimiento que estaba compuesto por dimensiones formativas, se seguirán las dos premisas recomendadas por Jarvis et al. (2003) y MacKenzie et al. (2005). Si bien, para la identificación del modelo en el caso del valor percibido se optó por fijar la varianza del constructo en 1 y relacionar al constructo con un indicador reflectivo y un constructo latente con indicadores reflectivos. En este caso, el constructo latente aportará la fidelidad del cliente, formado a su vez por tres indicadores reflectivos (figura 7.15).

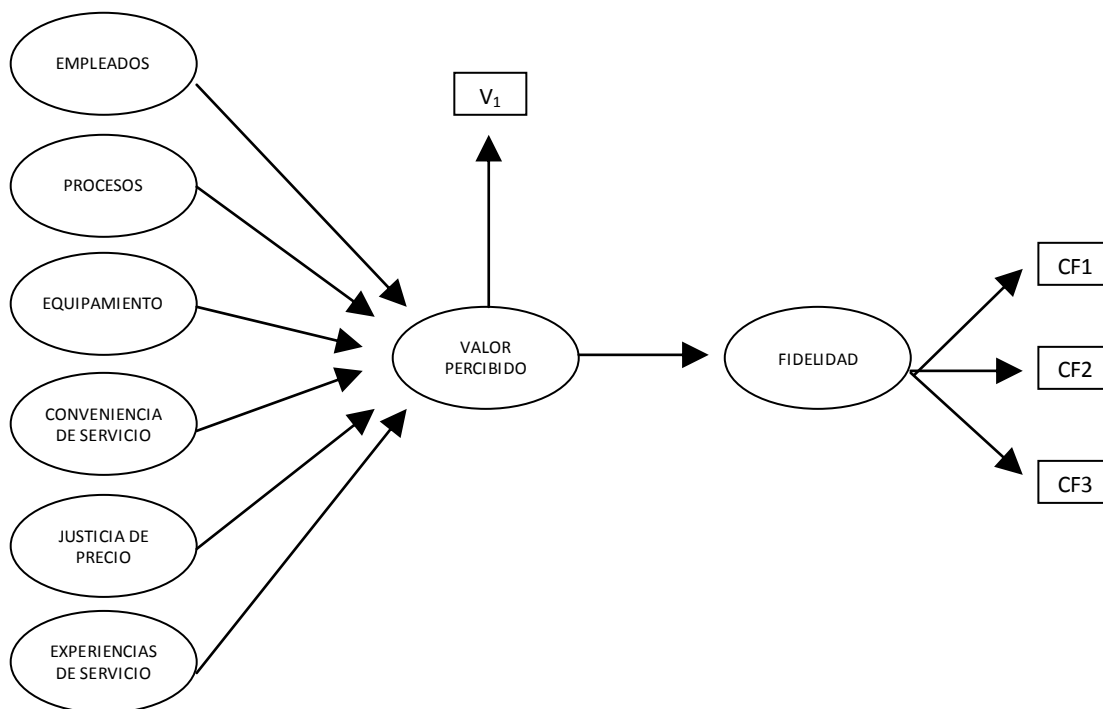


Figura 7.15. Modelo de percepción de valor (modelo 2).

El otro aspecto importante que se comentaba en los constructos formativos es el relativo a la multicolinealidad, debido a que las intercorrelaciones entre las dimensiones formativas podrían tener un efecto directo en la estabilidad de los coeficientes de los indicadores. Por ello, tras el análisis efectuado (tablas 7.48 y tabla 7.49), se comprobó que en todos los casos el FIV era menor a 3,3, y los índices de condición no superaban el valor de 30, no produciéndose por lo tanto colinealidad entre las dimensiones del constructo estudiado.

Tabla 7.48. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala de “valor percibido” (1).

	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS		COEFICIENTES TIPIFICADOS	t	Sig.	ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	-0,469	0,116		-4,031	0		
EMPLEADOS	0,136	0,021	0,104	6,370	0	0,542	1,845
PROCESOS	0,066	0,017	0,067	3,835	0	0,468	2,138
EQUIPAMIENTO	0,173	0,017	0,167	10,32	0	0,550	1,820
CONVENIENCIA DE SERVICIO	0,076	0,021	0,056	3,572	0	0,578	1,729
JUSTICIA DE PRECIO	0,12	0,013	0,135	9,509	0	0,708	1,412
EXPERIENCIAS DE SERVICIO	0,546	0,022	0,426	25,09	0	0,499	2,005

Tabla 7.49. Correlaciones entre las dimensiones formativas de la escala de “valor percibido” (2).

AUTO-VALORES	IC	Proporciones de la varianza						
		(Constante)	EM	PR	EQ	CS	JP	ES
6,887	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,041	12,99	0,02	0,02	0,00	0,01	0,01	0,87	0,00
0,026	16,36	0,15	0,01	0,32	0,18	0,03	0,05	0,00
0,018	19,65	0,00	0,07	0,40	0,66	0,00	0,01	0,00
0,012	24,27	0,00	0,01	0,04	0,04	0,14	0,03	0,89
0,009	27,02	0,80	0,31	0,20	0,00	0,15	0,00	0,03
0,008	29,38	0,02	0,59	0,04	0,11	0,66	0,03	0,08

IC: Índice de condición; EM: Empleados; PR: Procesos; EQ: Equipamiento; CS: Conveniencia de servicio; JP: Justicia de precio; ES: Experiencias de servicio.

Para analizar el modelo estructural que representa el constructo valor percibido, y como se trata de un constructo formativo, optamos por utilizar EQS 6.1. Así, las relaciones estructurales planteadas en dicho modelo se muestran en la tabla 7.50 donde se puede observar que todas las relaciones son significativas.

Tabla 7.50. Modelo estructural del modelo 2.

RELACIONES	Peso	C.R.	R ²
Empleados → Valor percibido	0,115	6,030	0,941
Procesos → Valor percibido	0,226	10,806	
Equipamiento → Valor percibido	0,258	13,076	
Conveniencia de servicio → Valor percibido	0,065	3,715	
Precio → Valor percibido	0,128	8,338	
Experiencias de servicio → Valor percibido	0,430	21,585	
Valor percibido → V ₁	0,816	-	0,666
Valor percibido → Fidelidad	0,864	41,145	0,747
Fidelidad → CF1	0,905	-	0,820
Fidelidad → CF2	0,896	58,913	0,803
Fidelidad → CF3	0,758	44,478	0,575

Por último, los resultados del ajuste del modelo estructural pueden considerarse adecuados tal y como se muestra en la tabla 7.51.

Tabla 7.51. Ajuste del modelo estructural (modelo 2).

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Valor Percibido
Grados de libertad	19
Valor Ji-Cuadrado y nivel de significación	318,1983 (0,000)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,073
Medidas incrementales de ajuste	
Incremental Fit Index (IFI)	0,968
McDonald's Fit Index (MFI)	0,950
Comparative Fit Index (CFI)	0,968

7.3.3 MODELO CONJUNTO (MODELO 3)

Finalmente el modelo 3 o modelo conjunto engloba los dos modelos anteriores recogiendo los datos de los gerentes y los usuarios. Este modelo se divide a su vez en dos, donde el primero está formado por tres variables en las que dos de ellas son endógenas y evaluadas por los usuarios (valor percibido y

fidelidad), y una exógena evaluada por los gerentes (índice de la gestión interna).

El segundo modelo, por el contrario, está formado por dos variables endógenas en las que una de ellas está evaluada por los usuarios (valor percibido) y otra por los gerentes (rendimiento subjetivo), y una variable exógena que también es evaluada por los gerentes (índice de la gestión interna).

Comentar, que al igual que tenemos una variable que engloba la percepción del valor por parte del cliente (valor percibido), se ha optado por sintetizar la gestión de la organización en una variable, a la cual se ha llamado “*índice de gestión interna*” que recoge las variables de creación de conocimiento que han salido significativas (socialización y combinación), aprendizaje organizacional y cultura organizacional.

Comenzaremos con el modelo global 3a, el cual quedaría representado por la figura 7.16.

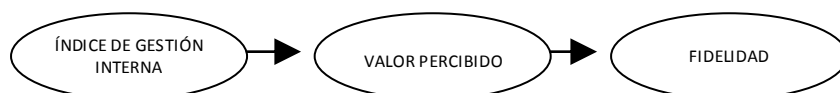


Figura 7.16. Modelo 3a.

Como se puede observar en la tabla 7.52, todas las relaciones son significativas, donde el índice de gestión interna explica el 11,7% del valor percibido, y éste a su vez el 90% del comportamiento futuro de los clientes.

Tabla 7.52. Modelo estructural del modelo 3a.

RELACIONES	PESO	C.R.	R ²
Índice de gestión interna → Valor percibido	0,342	2,816	0,117
Valor percibido → Fidelidad	0,950	21,426	0,902

En relación a las medidas de ajuste, los valores indican un modelo muy aceptable (tabla 7.53) superando los resultados los índices recomendados por Hair et al. (2004).

Tabla 7.53. Ajuste del modelo estructural (modelo 3a).

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 3
Grados de libertad	33
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación	52,923 (0,015)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,078
Medidas incrementales de ajuste	
Incremental Fit Index (IFI)	0,972
McDonald's Fit Index (MFI)	0,906
Comparative Fit Index (CFI)	0,972
Normed Fit Index (NFI)	0,929

Para el segundo modelo general volvió a utilizarse el índice de gestión interna (modelo general 3b) quedando representado en la figura 7.17:

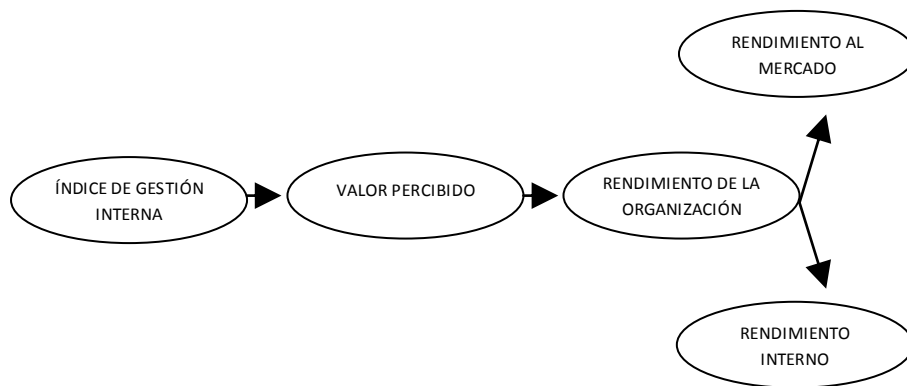


Figura 7.17. Modelo 3b.

Una vez realizado el análisis con el programa EQS 6.1 (tabla 7.54), las relaciones que se obtuvieron fueron todas significativas, explicando el índice de gestión interna un 9,8% del valor percibido, y un 46,1% el rendimiento de la organización por parte del valor percibido.

Tabla 7.54. Modelo estructural del modelo 3b.

RELACIONES	PESO	C.R.	R ²
Índice de gestión interna → Valor percibido	0,313	2,767	0,098
Valor percibido → Rendimiento de la organización	0,679	2,445	0,461
Rendimiento de la organización → Rendimiento al mercado	0,629	-	0,396
Rendimiento de la organización → Rendimiento interno	0,511	2,941	0,261

Finalmente los índices de ajuste se pueden observar en la tabla 7.55, resultando valores muy aceptables y afirmando que es un modelo adecuado.

Tabla 7.55. Ajuste del modelo estructural (modelo 3b).

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 3
Grados de libertad	12
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación	17,831 (0,120)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,070
Medidas incrementales de ajuste	
Incremental Fit Index (IFI)	0,965
McDonald's Fit Index (MFI)	0,972
Comparative Fit Index (CFI)	0,963
Normed Fit Index (NFI)	0,900

7.4 RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS SOPORTADAS Y NO SOPORTADAS

Para finalizar con este capítulo, exponemos en la tabla 7.56 el resumen de las hipótesis soportadas y no soportadas del trabajo de investigación.

Tabla 7.56. Resumen del contraste de hipótesis de la investigación.

HIPÓTESIS	
H ₁ : La capacidad de aprendizaje organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.	√
H ₂ : La cultura organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.	√
H ₃ : La capacidad de gestión de recursos humanos influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.	✘
H ₄ : La capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento interno del centro de fitness.	√
H ₅ : La capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento del centro de fitness en relación al mercado.	√
H ₆ : La calidad de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.	√
H ₇ : La justicia de precio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.	√
H ₈ : La conveniencia de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.	√
H ₉ : Las experiencias de servicio influyen positivamente el valor percibido del cliente en centros de fitness.	√
H ₁₀ : El valor percibido del cliente tiene una relación positiva con la fidelidad del mismo en centros de fitness.	√
H ₁₁ : La gestión interna de la organización se relaciona positivamente con la percepción de valor del usuario en centros de fitness.	√
H ₁₂ : El valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con la fidelidad del cliente en centros de fitness.	√
H ₁₃ : El valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con el rendimiento de la organización en centros de fitness.	√

TERCERA PARTE CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN

8.1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo tenía los objetivos generales de “*determinar si la gestión interna de la organización es la creadora de valor en los centros de fitness*”, “*analizar la relación entre la gestión interna en los centros de fitness y la fidelidad de sus clientes*” y de “*determinar si la gestión interna en los centros de fitness repercute en el rendimiento organizacional, a través del valor que perciben los usuarios de este tipo de centros*”. Para ello hemos intentado acercar al lector a la problemática que tienen los centros de fitness privados derivada por la falta de fidelidad de sus usuarios, y cuáles podrían ser los factores que inciden en este comportamiento.

Para mejorar la comprensión de nuestros resultados, a continuación realizaremos una comparación de los datos obtenidos en relación a la muestra de instalaciones, directores y usuarios con respecto a otros trabajos relacionados del sector, y posteriormente nos detendremos en cada hipótesis haciendo balance con la literatura existente relacionada con la misma. Para ello, debemos tener en cuenta que son muy pocos los trabajos que se han realizado en el sector del fitness en relación a las variables tratadas en esta investigación (Berlin et al., 2010; Lee et al., 2011; MacIntosh y Doherty, 2010; MacIntosh, Doherty, Walker y 2010; MacIntosh y Walker, 2011; Theakou et al., 2008), centrándose en la mayoría de los casos en estudios relacionados con la calidad y la satisfacción (tabla 8.1).

Para comenzar, trataremos aquellos resultados relacionados con la gestión interna de la organización, en la que se relacionaban el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos, con la gestión del conocimiento y a su vez con el rendimiento de la misma. En segundo lugar, conoceremos las similitudes o diferencias de nuestros resultados respecto a otros estudios relacionados con la percepción de la organización en los que el valor percibido y la fidelidad del usuario se convierten en las variables de investigación. Finalmente cerraremos este capítulo con los efectos encontrados entre las variables que repercuten en la

gestión de la organización, y que a su vez lo hacen en la percepción del usuario, derivando en la fidelidad del cliente y en el rendimiento organizacional.

Tabla 8.1. Estudios relacionados con el sector del fitness.

AUTORES	TEMA
Afthinos et al. (2005); Alexandris et al. (2004a); Dhurup et al. (2006); Howat et al. (1996); Kim y Kim (1995); Lam et al. (2005); Marmol, Orquín y Sainz (2010); Martínez (2009); Martínez y Martínez (2008); Morales, Hernández – Mendo y Blanco (2005); Rial et al. (2010); Sanz et al. (2005).	Calidad
Alexandris y Palialia (1999); Barros y Gonçalves (2009); Bodet (2006); Mañas et al. (2008); Nuviala et al. (2008).	Satisfacción
Alexandris (2002); Alexandris et al. (2004b); Papadimitriou y Karteroiotis (2000).	Calidad y satisfacción

8.2 PERFIL DEL DIRECTOR Y DEL USUARIO DE CENTROS DE FITNESS

En el capítulo segundo, revisábamos como existían muy pocos estudios relacionados con el perfil del **director**, debiéndose seguramente a la dificultad de conseguir un número óptimo en instalaciones privadas. Así, la mayoría de trabajos que hemos encontrado están relacionados con las funciones de los gerentes y perfiles de directores de instalaciones deportivas públicas (Gómez, 2002; Luna – Arocas, 2000; Sáez, 2008). Por este motivo, nuestro trabajo es pionero en el análisis del perfil de este puesto en este tipo de instalaciones privadas, abarcando un elevado número de Comunidades Autónomas, ya que aunque otros trabajos como el de Campos, Martínez del Castillo, Mestre y Pablos (2007) tenían un número más elevado de muestra, se ceñían tan solo a la Comunidad Valenciana.

Concretamente en un momento en el que la equidad de género en los puestos de gestión está tan en boga, nuestros resultados muestran un porcentaje muy elevado de profesionales del género masculino (67,03%),

siendo las comunidades de Galicia y Madrid en las que gestionan más mujeres, y donde Andalucía se muestra como la comunidad con porcentajes más desiguales en pro del director de género masculino. Es también interesante destacar que el 90% de estos gerentes tiene entre 25 y 44 años. Seguramente esta situación con mayoría de varones y jóvenes se deba, por un lado a la novedad del sector que fomente una dirección más joven y con personal formado específicamente en ello, y por otro lado, por la mayoría de estudiantes de género masculino que cursan los estudios de la licenciatura y grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, cuyo perfil se está imponiendo como una posible opción de inserción laboral (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2004), constatando nuestros resultados un porcentaje muy elevado de directores que tienen estudios universitarios o de posgrado. En ese sentido, el 74,25% de los directores afirmó tener estudios universitarios o de posgrado, testificando estos resultados que los gerentes de las instalaciones tienen una formación académica elevada convirtiéndose esta situación, en una oportunidad para las universidades o empresas privadas que ofertan titulaciones o cursos especializados en gestión deportiva. Como consecuencia, la formación en organización y especialización de este sector parece que se está consolidando, donde las entidades formadoras tendrían que centrarse en aspectos tales como la dirección y organización de actividades, marketing y gestión de recursos humanos (Gambau, 2011; Gómez et al., 2010).

Por otro lado, como hemos mostrado en capítulos anteriores, si los directores conocen más a su cliente, conocerán también lo que más le gusta y demandan, pudiendo de esta forma adaptar su oferta de servicios. Para ello, al analizar en profundidad la muestra de **usuarios** del estudio, llegamos a la conclusión de que coincide con estudios previos en cuanto a su distribución por el género, siendo mayoritaria la afluencia de hombres en este tipo de servicios tal y como afirman otros autores (Águila et al., 2009; Barros y Gonçalves, 2009; Colado, 1998; Dhurup et al., 2006; Muyor et al., 2009; Nuviala et al., 2008); sin embargo, los datos contrastan con los obtenidos por otras investigaciones realizados en el sector, en los que primaba el género femenino (Afthinos et al., 2005; Bodet, 2006; Pinillos, 2004; Sanz et al., 2005). En cualquier caso, como

queda patente en los resultados, los porcentajes no difieren significativamente y cada vez más tanto hombres como mujeres asisten por igual a estos centros (Triadó y Aparicio, 2004) y en el deporte en general (CSD, 2010).

En cambio, las diferencias sí son patentes si nos centramos en la franja de edad de estos usuarios, reflejándose cómo los mayores porcentajes corresponden a la franja comprendida entre los 21 y los 40 años (60,4%), siendo inferior el porcentaje de aquellos que tienen más de 50 años (12,9%). Este dato coincide con estudios previos que confirman los bajos porcentajes de asistencia de los usuarios mayores de 60 años (Agustin, 1995), aunque según los últimos datos de hábitos deportivos de los españoles, se prevé que esta situación vaya evolucionando hacia una mayor incorporación de estas personas a la práctica de actividad física (CSD, 2010) donde los centros de fitness parece que están acomodados para ellos y con personal especializado (García y Sañudo, 2009). Aun así, sí es cierto que en este tipo de instalaciones estos porcentajes son todavía bajos lo que indica que los directores de las instalaciones privadas no han creído conveniente que esta población pueda ser un público objetivo de sus servicios, comprobándose por la falta de programas y servicios concretos para este grupo de población (García y Fernández, 2010b).

Estudios epidemiológicos recientes ponen de manifiesto que es la franja de edad entre los 15 y los 34 años en la que mayor número de usuarios encontramos en este sector (Agustin, 1995; Colado, 1998; García Ferrando, 2006); si bien, estamos percibiendo una tendencia hacia el aumento de la edad de estos usuarios (Pinillos, 2004). De hecho, la media de edad en el presente estudio alcanzó los 36,5 años, lo que parece indicar que el público objetivo de estos servicios está aumentando de edad lentamente, repercutiendo en un perfil de cliente más maduro.

Otro aspecto determinante que deberían considerar los gestores a la hora de ofrecer sus servicios es la formación de este tipo de usuarios. Colado (1998) y García Ferrando (2006) ya afirmaban que los usuarios de los centros de fitness tenían estudios secundarios y superiores. Nuestros resultados

confirman que efectivamente la mayoría de los usuarios tienen una formación superior o universitaria, siendo una minoría los que no tienen formación o tienen estudios primarios. Estos factores suelen ir vinculados a su nivel adquisitivo y, aun siendo conscientes de las limitaciones en la adquisición de este dato (con una tasa de respuesta del 49%), los usuarios reportaron unos ingresos mensuales medios que repercuten, como así reflejaron, en la elección del tipo de cuota en los centros.

Así pues, la inmensa mayoría de los usuarios encuestados se decantan por cuotas mensuales y con acceso para todo el día (que suelen ser las de mayor precio) seguido de las anuales con acceso sólo a las mañanas. Por esta razón, nuestros datos muestran como no es necesaria una amplia cartera de cuotas por la mayoría de usuarios que optan por cuotas mensuales y de todo el día, reduciendo la posibilidad de otras cuotas que permitan un acceso limitado.

Sin duda, esta política de cuotas es innovadora. Como ejemplo podemos citar los nuevos centros “*low cost*” que ofertan servicios de fitness pero a un precio muy reducido jugando tan sólo con una cuota que suele oscilar entre los 15 y los 25 euros. Con ella, se garantizan un mayor ingreso por volumen de socios y una disminución de incertidumbre en la elección de la cuota. No obstante, si bien es cierto que las cuotas que pagan los usuarios encuestados muestran una individualidad en el pago en la mayoría de los casos, donde el 57,9% asiste sólo al centro. Con estos datos se podrían proponer tal y como Triadó y Aparicio (2004) cuotas familiares que vincularan el pago de dos o más personas ya que aumentaría la fidelidad de los mismos y seguramente la frecuencia de asistencia. En este sentido como se indicó previamente, este podría considerarse un indicador de retención de estos usuarios. Nuestros resultados muestran que casi el 60% lo hace entre 2 y 4 veces por semana tal y como indicaba la consultora Ipsos Marketing (2008).

Finalmente se pudo comprobar como el 37,5% afirmó que llevaba menos de un año de permanencia en la instalación igualándose a los datos ofrecidos por Pinillos (2004). Sin embargo, en nuestro estudio se evidencia que la permanencia en la instalación no depende del género o la formación, ya que

los porcentajes de usuarios que permanecían menos de 6 meses o más de 5 años en el centro de fitness, no mostraron grandes diferencias. No obstante, sí encontramos mayores contrastes en la permanencia en cuanto a la edad, el tamaño familiar, según los ingresos mensuales, el tipo y cuota del día, la asistencia semanal y con quién asiste al centro. Así, los que permanecían menos tiempo como usuarios de la instalación deportiva fueron los que tenían menos de 40 años, pertenecían a una familia de entre 2 y 5 integrantes, ingresaban menos de 3.000 euros al mes, con una cuota trimestral y de acceso de mañana o fin de semana, y que asisten 2 veces por semana con amigos. Por el contrario, aquellos que permanecen por más tiempo (más de 5 años) eran los mayores de 40 años, que pertenecen a una familia de 7 integrantes, con ingresos mensuales superiores a 3.000 euros, que tienen una cuota anual u otra que le permite el acceso de noche, y que asisten menos de 1 vez por semana solos.

Para finalizar con este apartado, podríamos aventurarnos en establecer un perfil tipo de centro de fitness, director y usuario:

- El perfil de los centros de fitness en España es de una instalación con menos de 5.000 m², de 1.000 a 3.000 usuarios y con menos de 30 empleados.

- El perfil de los directores de los centros de fitness en España es hombre de entre 25 y 44 años, y con estudios superiores.

- El perfil de los usuarios de los centros de fitness en España es hombre y mujer de entre 21 y 40 años, con formación académica, de nivel económico medio – alto, con menos de 2 años de permanencia en el centro, con cuota mensual de acceso durante todo el día, y asiste sólo a la instalación de 3 a 5 veces por semana.

8.3 MODELO DE CREACIÓN DE VALOR: LA GESTIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

El estudio que hemos presentado se ampara en la teoría de los recursos y capacidades propuesta por Wernerfelt (1984), la cual se basa en cómo los contrastes entre organizaciones se deben a los recursos de los que disponen y en cómo dichos recursos se unen, donde las mayores diferencias no se encuentran entre organizaciones de diferentes sectores, sino entra las de dentro del propio sector (Barney, 1991). A estos recursos se les llama recursos estratégicos, y poseen las características de ser valiosos, no sustituibles, raros e inimitables, donde el éxito se consigue en función de cómo éstos se unan y se gestionen originando capacidades organizativas.

Estos recursos van a permitir a la organización conseguir una ventaja competitiva en el sector. En este sentido, actualmente se ha comprobado como los recursos que crean más valor son los activos intangibles, así una correcta gestión de los mismos conseguirá el éxito competitivo (Chun – Yao y Yeong – Jia, 2005). Si bien el capital intelectual denominado también intangible es según la teoría de los recursos y capacidades un activo estratégico (Barney, 1986), el conocimiento se considera como uno de los activos que crea más valor y es más importante (Boumarafi y Jabnoun, 2008), por lo que la gestión correcta del mismo es una de las herramientas fundamentales para la creación de valor (Vilanova y Mayo, 2007). Aún así existen pocas investigaciones en pequeñas y medianas empresas que resalten su importancia (Martos et al., 2008).

La gestión del conocimiento como se comentó previamente, tiene diferentes conceptualizaciones, si bien, los procesos más comunes en su gestión son los de creación, almacenamiento y transferencia de conocimiento (Capote et al., 2009), de los cuales nuestro estudio se centra en la **creación de conocimiento** por tratarse de un tema muy importante en el ámbito de la empresa.

En estos procesos de creación destaca el modelo denominado SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995), estructurado en cuatro actividades (socialización, externalización, combinación e internalización) que han sido consideradas como básicas para la literatura relacionada con la gestión del conocimiento; sin embargo, no hemos encontrado ningún trabajo relacionado con dicho tipo de gestión en el deporte y mucho menos en el sector del fitness, por lo que creemos firmemente que nuestro trabajo aporta una información muy relevante relativa a las repercusiones de esta creación de conocimiento, y los mecanismos que lo fundamentan en este ámbito concreto.

Las dimensiones de este modelo han sido consideradas reflectivas respecto a la creación de conocimiento (Hang y Zhong, 2007), fundamentándose a su vez en dos tipos de conocimiento. Por un lado localizábamos el conocimiento tácito (que se caracteriza por insertarse dentro de la cultura y las rutinas organizativas) y el conocimiento explícito (en manuales o bases de datos) y por lo tanto se encuentra de una manera más tangible y con un uso más fácil para los integrantes de la organización. Así pues, nuestro trabajo utiliza el modelo de creación de conocimiento SECI, pero a diferencia de Hang y Zhong (2007), consideramos que este constructo debe componerse de dimensiones formativas por tratarse de actividades necesarias y consecutivas para la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Basándonos en nuestros resultados, uno de los primeros hallazgos encontrados es la validación de una escala formativa de creación de conocimiento en centros de fitness, donde el análisis de las cuatro actividades propuestas en el modelo SECI han mostrado como tan sólo la socialización y la combinación son significativas en la creación de conocimiento en los centros de fitness. No obstante, hay que tener en cuenta que la relación con esta segunda variable es muy débil, lo que podría deberse a que la socialización está muy relacionada con la puesta en común de experiencias y, por tanto, de conocimiento tácito entre los empleados de la organización. En otras palabras podría decirse que la creación de conocimiento en este sector se debe fundamentalmente a la socialización.

Hay que tener en cuenta que en el sector del fitness el porcentaje de trabajos eventuales es muy elevado (Martínez, Campos, Pablos y Mestre, 2008) y la mayoría de empleados han trabajado en diferentes entidades con anterioridad. Por ese motivo el empleado se interrelaciona con otros empleados de otras instalaciones fluyendo el conocimiento tácito. Igualmente, los centros de fitness se caracterizan por ser lugares donde las relaciones sociales son continuas por lo que el personal está en contacto directo con el usuario, recibiendo en todo momento opiniones y sugerencias de éste. De esta forma, el conocimiento tácito también se consigue repercutiendo de forma natural en el modelo de creación de conocimiento. Ahora bien, este conocimiento tácito, según la externalización, debería convertirse en conocimiento explícito produciéndose a nivel individual, grupal u organizativo, lo cual no se produce según nuestros resultados ya que no es significativo respecto a la creación de conocimiento.

Esta situación se puede deber a la falta de procedimientos a llevar a cabo en esta actividad de recogida de conocimientos, lo cual rompe el orden lógico que proponen Nonaka y Takeuchi (1995). No obstante, hemos encontrado una relación positiva respecto a la combinación, aunque nuestros resultados han mostrado una relación muy débil, debido seguramente a la falta de significación en la externalización. Recordemos que esta actividad enfatiza la integración de nuevo conocimiento a partir de su recogida por parte de la organización, pudiendo atribuir esta relación positiva a las reuniones o charlas a las que asiste el personal de estas instalaciones, y en donde se disemina el conocimiento creado. Finalmente no se ha encontrado ninguna relación entre la internalización y la creación de conocimiento, lo que podría deberse a la falta de conversión del conocimiento tácito en explícito; es decir, que el personal no puede acceder a él, ni madurarlo para crear nuevo conocimiento tácito.

Como solución a esta falta de relación creemos que es necesario "*tangibilizar*" el conocimiento creado ya que en numerosos centros de fitness, se llevan a cabo reuniones para la puesta en común de opiniones por parte del personal, pero éstas no quedan recogidas en ningún sitio. Por ello, el conocimiento queda en un simple intercambio de información que no sirve para

su concreción en ideas nuevas. Otra proposición sería instaurar una hoja de ruta o de evaluación, tal y como se hace en la gestión de la calidad donde se establece un responsable de cada actividad, y tiempos concretos para llevar a cabo dichas propuestas. Así, todo quedaría recogido y todos podrían ir a estos documentos para saber lo que existe.

Igualmente, los resultados obtenidos muestran como en el tipo de organizaciones deportivas estudiadas, sí existe una apuesta y un intercambio de conocimientos que se relacionan con una creación del mismo, aunque el proceso se rompe en cuanto que no se “*materializa*” y por lo tanto no se puede recopilar dicho conocimiento tácito. Por tanto, sería interesante que los gerentes percibieran la necesidad de llevar a cabo propuestas de intercambio y materialización de conocimiento, ya que a partir de esa base se crearía nuevo conocimiento. Justamente, la formación específica en gestión de conocimiento en estos puestos de dirección se hace necesaria para una mayor sensibilización de los beneficios que se pueden llegar a desprender.

Inicialmente estos datos pueden chocar si seguimos el proceso ideal según el modelo SECI, sin embargo coinciden si los comparamos con los obtenidos por Desouza y Awazu (2006) que a través de un análisis cualitativo detectaron en 25 pequeñas y medianas empresas, que la socialización era el proceso más relacionado con la creación de conocimiento.

De este modo, nuestro estudio hace patente la falta de hábitos en la organización relativos al proceso de almacenamiento y ordenamiento del conocimiento, no produciéndose la deseada espiral de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). De la misma forma creemos, tal y como apuntan Zahra y Nielsen (2002), que la asimilación y utilización del conocimiento creado depende de la eficacia de los mecanismos y tecnología de la empresa, donde como ocurre en otras organizaciones consideradas como PYMEs, los centros de fitness no tienen un sistema óptimo de recopilación de información y por lo tanto de conocimiento. Estos resultados concuerdan con los presentados por Desouza y Awazu (2006) quienes ya preconizaron que la socialización era el elemento fundamental para la creación de conocimiento, pero que éste estaba

fuertemente influenciado por la infraestructura tecnológica de la empresa, de modo que la carencia de este factor repercutiría negativamente en la recogida del conocimiento.

Sin ninguna duda los gerentes deberían invertir en recursos que les permitan influir positivamente en esta recogida de conocimiento, el espacio o ambiente denominado *ba* necesario para la creación de este conocimiento. De hecho, existen diferentes capacidades organizativas que apoyan la creación de conocimiento y que pueden transformarse en un mayor rendimiento para la organización en forma de clientes más fieles y más satisfechos (Li – Yueh, 2004). Estas capacidades según la literatura inciden en los procesos de gestión del conocimiento, entre las que hemos destacado en nuestro estudio el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos.

Con respecto a lo mencionado, si el conocimiento puede conllevar a un mayor rendimiento, debemos considerarlo como un recurso crítico que la dirección de la empresa debería esforzarse en crear, proporcionando los procesos necesarios para que éste se genere de modo que la empresa se convierta en una comunidad especializada en crear y transmitir conocimiento (Kogut y Zander, 1996).

En este contexto, debemos tener claro que actualmente el conocimiento se considera como un recurso crítico, y que la dirección de la empresa debe crear una organización que pueda crear y construir procesos de generación de este recurso, convirtiéndose la empresa en una comunidad especializada en crear y transmitir conocimiento (Kogut y Zander, 1996). Es por ello que la importancia que recae en el **aprendizaje organizacional** debería ser estudiada a fondo, aunque la revisión bibliográfica nos ha permitido conocer la falta de investigaciones empíricas que desarrollen las relaciones del aprendizaje organizacional y sus repercusiones (Kang et al., 2007).

En este sentido, aunque existen estudios empíricos como el de Palacios et al. (2010) que a través de una muestra de 194 empresas hoteleras españolas, afirmaron que la creación de conocimiento es un antecedente del

aprendizaje organizacional situándose este último en un mediador entre el conocimiento y el rendimiento, también encontramos una de las investigaciones empíricas más importantes en la materia (Lee y Choi, 2003) que anteceden el aprendizaje a la creación de conocimiento. En dicho estudio, a través de empresas del sector de la industria, se comprobó empíricamente como el aprendizaje mantenía una relación positiva con el modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), aunque el aprendizaje estaba introducido como un proceso más de la cultura organizacional.

Del mismo modo, al igual que Lee y Choi (2003) confirmaron dicha relación, Jiménez y Sanz (2006) parten de la base que la capacidad de aprendizaje organizacional es el proceso que permite la adquisición y creación de conocimiento, convirtiéndose en un elemento clave del proceso de creación del mismo (Vera y Crossan, 2003). En esta línea, nuestros resultados confirman las predicciones teóricas y empíricas que demuestran una relación positiva entre el aprendizaje de la organización y la creación de conocimiento (coeficiente de regresión Beta = 0,316). En nuestro caso, el aprendizaje no se situaba como proceso inmerso en una cultura tal y como utilizaban Lee y Choi (2003), situándolo pues, como una capacidad organizacional independiente que fomenta la creación de conocimiento.

Así pues, aunque estos resultados causales corroboran las definiciones existentes sobre esta capacidad organizacional y la creación de conocimiento (Garvin, 1993; Jerez – Gómez et al., 2005; Levinthal y March, 1993; Slater y Narver, 1995), creemos que la falta de una relación más fuerte puede ser debida a la ausencia de conciencia en los directores en relación a la importancia que tiene el recurso estratégico del conocimiento, pudiéndose mejorar tal y como hemos comentado, con una formación específica al respecto. Por esta razón, siguiendo las recomendaciones de López et al. (2010) de abordar el vacío existente en la validación de escalas referidas al aprendizaje organizacional, hemos observado como en nuestro instrumento, apoyado en los niveles individual, grupal y organizacional (Bontis et al., 2002) y en dos flujos de aprendizaje, desaparecía la dimensión individual y los flujos se resumían en uno.

Una posible explicación a estos resultados puede ser que el aprendizaje a nivel individual en este sector no se produzca por el poco proceso de intuición a nivel personal, no surgiendo pues, un fuerte conocimiento tácito (Polanyi, 1967). Sin embargo, sí parece tener más importancia el nivel grupal y organizacional por la interacción continua que se produce entre el personal de estas instalaciones, intercambiando al igual que en los procesos de socialización, las experiencias vividas en otras instalaciones deportivas, cursos o reuniones científicas. Por otro lado, al igual que nuestros resultados apoyan la existencia de un nivel grupal y organizacional, los dos flujos que proponen Crossan et al. (1999), quedan resumidos en uno sólo. Esta peculiaridad, puede ser debida a la falta de comunicación entre las diferentes estructuras de la organización debiéndose seguramente a la falta de procesos estructurados dentro de la misma, consecuencia de ser un sector poco estructurado. De hecho, la comunicación se produce de una forma menos institucionalizada, por lo que los gerentes si quieren mejorar dichos procesos, tendrán que establecer unos protocolos de aprendizaje.

El presente estudio no solo permite reafirmar los hallazgos teóricos promulgados por varios estudios previos (Rowly, 2000; Theriou y Chatzogiou, 2008) sino que permite dotar de un carácter mucho más práctico a los resultados estableciendo una relación que será clave para nuestro sector: la relación causal entre el aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento. En consecuencia, los gerentes de organizaciones que presten servicios de fitness, deberán fomentar el aprendizaje entre su personal, para que desde el punto de vista individual, se convierta posteriormente en conocimiento organizacional y quede recogido en las bases de datos de la empresa. En este sentido, el incesante cambio del mercado deportivo hará que los centros de fitness tengan que trabajar el aprendizaje continuo de sus recursos humanos para que posteriormente se convierta en una organización experta en modificar su comportamiento (Garvin, 1993), pudiendo adaptarse a entornos mucho más complejos (Jiao et al., 2010).

Queda patente, pues, que al igual que el usuario deportivo según el CSD (2010) evoluciona hacia una práctica menos reglada y menos competitiva, las

organizaciones tendrán que adaptarse a la nueva demanda buscando fuentes de ventaja competitiva, donde crear un eficiente aprendizaje organizativo se convertirá en esencial y prioritario para crear y poner en marcha nuevo conocimiento que repercutirá en adaptaciones organizacionales para el nuevo mercado (Prieto y Revilla, 2006). Sin embargo, para tener éxito en la creación de conocimiento, el aprendizaje de la empresa debe estar fomentado por una **cultura organizacional** que estimule la creación de conocimiento para la mejora empresarial (Gold et al., 2001), estableciéndose un ambiente de creatividad a través de un intercambio informal y espontáneo de conocimientos. Esta situación, provocará que la organización cree nuevo conocimiento que posteriormente se transformará en fuente de ventaja competitiva (Barney, 1986) lo que conllevaría que la cultura organizacional se convierta en una capacidad prioritaria para el rendimiento organizacional (Carmeli y Tishler, 2004).

Estos resultados positivos estarán determinados por una clara visión de la organización en donde la cultura determina el éxito de la misma (D'Aveni, 1995), convirtiéndose así aspectos como la confianza y la franqueza, en valores necesarios para que la cultura organizacional sea útil (Von Krogh, 1998). Sin embargo, no sólo el conjunto de valores que proponga la organización han de ser válidos y suficientes, sino que el éxito de una correcta cultura en la organización depende de que dichos valores y normas sean comunicados de una forma eficiente a lo largo de toda la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). De este modo, todos los integrantes serán conscientes de la visión de la empresa y de esta forma, se podrá fomentar un diálogo entre los mismos que desembocará a posteriori en nuevas ideas, y en definitiva en nuevo conocimiento (Gold et al., 2001).

Fomentar el apoyo a la creación de nuevo conocimiento se convierte así en la punta de lanza de una correcta cultura organizacional por lo que, como se indicó previamente, la organización tendrá que favorecer las relaciones sociales y el contacto entre los empleados para que se puedan generar nuevas ideas que posteriormente se lleven a la práctica. Esta cultura organizacional estará igualmente relacionada con el conocimiento, convirtiéndose así, en el

tercer factor en importancia en el éxito de la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas (Wong y Aspinwall, 2005) de este modo, la organización ha de favorecer una cultura de relaciones cercanas entre los empleados de la misma al objeto de que reviertan positivamente en el conocimiento de la organización.

Esta relación positiva con la gestión del conocimiento y en definitiva con la creación del mismo, ha propiciado que la cultura sea una capacidad organizativa que se haya estudiado en el ámbito empresarial, encontrándose numerosos artículos que apoyan esta relación causal entre cultura organizacional y conocimiento (Davenport y Prusak, 1998; Gold et al., 2001; Lee y Choi, 2003). Sin embargo, en el ámbito deportivo no se le ha prestado tanto interés a este tema y menos aún en el sector del fitness. Aún así, MacIntosh et al. (2010) son unos de los pioneros en la investigación sobre la cultura en dicho sector. Precisamente, este grupo de autores (MacIntosh y Doherty, 2005; MacIntosh y Doherty, 2010; MacIntosh et al., 2010) estudiaron la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción de los empleados o en su situación dentro de la organización, y MacIntosh y Doherty (2007) investigaron la cultura organizacional y su repercusión en los usuarios en el sector del fitness. Sin embargo, no hemos encontrado ninguna investigación que relacione la cultura organizacional con la creación de conocimiento en el ámbito del fitness.

Los trabajos citados utilizaron una escala denominada CIFO (culture index for fitness organizations), a la cual recurrimos por ser la única en el sector y la que mejor se adaptaba a la muestra investigada. En nuestro caso, una vez validada y con unos resultados muy aceptables, la escala se compuso de cuatro dimensiones (personal, equipamiento, programación y conectividad), quedándose excluidas las dimensiones de atmósfera, formalización, ventas y presencia de la organización, sugiriendo pues, que en puestos de dirección estas dimensiones no tienen sentido. En cualquier caso, estos resultados al encontrar diferentes dimensiones, apoyan las afirmaciones teóricas sobre la existencia de subculturas debidas a los diferentes niveles jerárquicos o funcionales en la organización (Brown, 1998).

Nuestros resultados permiten ahondar aún más en el concepto de la cultura organizacional con el objeto de determinar si es antecedente o no de la creación de conocimiento como se había sugerido previamente (Palanisamy, 2007; Pillania, 2006; Zapata, 2004; Zapata et al., 2009; Wang et al., 2011).

Nuestros hallazgos ponen de manifiesto que las organizaciones del sector del fitness que promueven un cierto tipo de cultura organizacional también fomentan una mayor creación de conocimiento. En este sentido debemos ser conscientes de que nuestro estudio se realizó en empresas consideradas PYMEs que debido al hecho de tener pocos trabajadores facilitan una mejor comunicación entre los empleados ya que existen menos barreras jerárquicas y lo que posibilita una mayor sensibilización e identificación del empleado con la organización (Camisón, 1997). Precisamente, en aquellas organizaciones en las que existe una relación positiva entre cultura y creación de conocimiento, se ha sugerido que posee una menor jerarquización y una mayor flexibilidad en los canales de comunicación de su personal (Zapata et al., 2009).

Parece ser que al tener menos categorías jerárquicas la cultura se hace más potente y la comunicación entre los empleados está más normalizada también. Igualmente Palanisamy (2007) que afirmaba que la creación de conocimiento está determinada por una correcta cultura organizacional, establece que la libertad de poder hablar y obtener información de los demás integrantes de la organización facilita dicha relación. Esta situación puede estar determinada por la motivación del personal, pudiéndose favorecer por la inclusión de personal de otros departamentos en determinados momentos, así uno de sus mayores hallazgos fue que la creación de conocimiento es un proceso informal que resulta de la socialización de los diversos individuos involucrados.

Todas estas afirmaciones podrían aplicarse a nuestros resultados ya que en los centros de fitness, como ya hemos visto, no son organizaciones excesivamente grandes en cuestión de personal, lo que favorece la comunicación entre los empleados fomentando así la cooperación y el trabajo

en equipo lo que redundaría en una mejor cultura organizacional. En este sentido, Wang et al. (2011) ya apuntaban que la creación de conocimiento estaba asociada a una cultura donde el empleado se encontrara motivado y cuya situación era resultado de la cooperación y el trabajo en equipo.

Por tanto, nuestros resultados apoyan la relación causal entre la cultura organizacional y la creación de conocimiento en la industria del fitness lo que puede constituir para aquellos gerentes que la promuevan una ventaja competitiva en este sector. A su vez, esta capacidad debe ser apoyada con una correcta **gestión de los recursos humanos** por parte de la organización ya que, de nuevo, ambas están íntimamente relacionadas (Aycan, Kanungo y Sinha, 1999; Cortini y Benevene, 2010; Chan, Shaffer y Snape, 2004).

En ese sentido, la importancia de aplicar esta capacidad organizacional en nuestro modelo radica en su capacidad de influencia en los resultados organizacionales (Yahya y Goh, 2002). Parece ser que la gestión del conocimiento es una forma evolucionada de la gestión de los recursos humanos y el objetivo principal de las empresas debe ser según Cortés y Sáez (2007) el compartir conocimientos, y en definitiva la facilitación continua del mismo. Así pues, esta capacidad organizacional debería promover las suficientes oportunidades a los empleados como para poder acceder y transmitir el conocimiento (Pérez et al., 2009). Por estos motivos, el estudio de la gestión de los recursos humanos en los centros de fitness podría ser de interés a la hora de gestionar el conocimiento al haberse sugerido una relación causal entre ambas variables (Brelade y Harman, 2000), convirtiéndose así, en el séptimo factor de importancia en la gestión del conocimiento (Wong y Aspinwall, 2005; Yew y Aspinwall, 2004).

No debemos olvidar que nuestra muestra estaba compuesta por centros de fitness que en definitiva son PYMEs, donde las prácticas de recursos humanos se hacen mucho más difíciles por la inexistencia en muchos casos de un departamento específico (Hornsby y Kuratko, 2003; McLarty, 2000). Justamente, la falta de discreción en decisiones de remuneración o promoción, la menor capacidad de retener y seleccionar al personal (Rubio y Aragón,

2008), y la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales (Klass, McLendon y Gaine, 2002; y Reid, Morrow, Nelly y Adams, 2000) son aspectos negativos que influyen en la gestión de los recursos humanos en este tipo de empresas. Sin embargo tal y como señalaban Rubio y Aragón (2008), las PYMEs deben aprovechar la facilidad de los canales de comunicación entre empleados, favoreciendo la transferencia y creación de conocimiento debido a la disposición más sencilla de sus estructuras jerárquicas. Por lo que esta situación se convierte en una ventaja para los centros de fitness, donde en la mayoría sólo existen entre tres y cuatro puestos de responsabilidad lo que hace que la comunicación pueda ser más rápida y directa.

Si bien creemos que es de interés conocer si estas prácticas repercuten en la creación de conocimiento tal y como se había apuntado (Brelade y Harman, 2000; Soliman y Spooner, 2000), también es necesario resaltar que pocos estudios han verificado si existe una verdadera relación causal entre dicha capacidad y los procesos de gestión del conocimiento. En este sentido Runar (2008) comenta que la gestión del conocimiento y el papel de la gestión de los recursos humanos aún están en sus primeros años de investigación, ya que hasta el momento el estudio de estas relaciones se ha basado en estudios de casos y en entrevistas, por lo que es aventurado generalizar los resultados. Como consecuencia de esta situación se pone de manifiesto la falta de trabajos empíricos que analicen la conexión entre ambas capacidades y especialmente, que especifiquen prácticas concretas de recursos humanos que influyan en los procesos de conocimiento (Pérez et al., 2009; Shih y Chiang, 2005; Theriou y Chatzoglou, 2008).

Nuestros resultados han permitido validar una escala compuesta por cinco dimensiones (formación, evaluación, retribución, comunicación y selección). En base a los análisis realizados no influirían en esta gestión de los recursos humanos las dimensiones de oportunidades de carrera interna o la propia seguridad del empleo. Estos hallazgos se pueden deber a las dificultades que tienen estas PYMEs a la hora de establecer una carrera interna en la organización (Hornsby y Kuratko, 2003; McLarty, 2000), y donde la seguridad en el empleo está también basada en la competitividad de la

empresa. En este sentido, se ha comprobado como en la industria de las instalaciones deportivas los empleados no tienen una permanencia muy elevada como trabajadores de la misma (Martínez et al., 2008; Martínez, Campos, Pablos y Mestre, 2011), por lo que la situación laboral de los empleados de este sector está lejos en la mayoría de los casos de ser estable. En este contexto, creemos firmemente que el sector del fitness debería plantearse esta situación ya que la estabilidad de un empleo seguramente repercute en la confianza en la empresa, y por lo tanto en la motivación de crear conocimiento. En cualquier caso las dimensiones obtenidas sí deberían aportar aspectos muy importantes en su relación con la creación del conocimiento. En este sentido, las prácticas de selección pueden dirigirse según Cabrera y Cabrera (2005) a la identificación de futuros empleados que contribuyan con su nuevo conocimiento. Por otro lado, también las prácticas de formación no sólo favorecerían el nuevo conocimiento a través de acciones formativas, sino que el lenguaje y la comunicación entre los empleados facilitará también la transmisión y la creación de nuevo conocimiento (Kang et al., 2007). En base a lo comentado, creemos que en la actualidad es la dimensión que más se fomenta en los centros de fitness ya que aunque no se realicen en muchas instalaciones actividades formativas internas, bien es cierto que los técnicos deportivos se suelen formar en paralelo. Sin embargo, estas actividades formativas suelen ir encaminadas a aspectos técnicos – deportivos, no siendo de interés para este perfil de empleado la gestión del conocimiento.

Igualmente las prácticas de evaluación deben estar orientadas para estimular al empleado, no siendo recomendables aquellas que se utilicen para el control del mismo. Así, si el personal es evaluado por su rendimiento y se le estimula correctamente, éste compartirá sus ideas (normalmente de forma colectiva) y aspirará a buscar sus mejores resultados, donde según Kang et al. (2007) se promoverá la creación de conocimiento. Aún así, son todavía pocas las empresas del sector que le den importancia a este tipo de prácticas, siendo una de las pioneras la cadena catalana *Duets Sports*. En esta empresa, además de evaluar el rendimiento de las personas que ocupan puestos de responsabilidad tal y como hacen otras organizaciones, también inciden en el

personal técnico ya que en definitiva, es el empleado que está continuamente de cara al cliente.

En relación a la cuarta dimensión, las prácticas de retribución son consideradas en algunos casos como elementos excepcionales aplicables a aquellos empleados que son reacios a compartir conocimiento y por tanto a crearlo también (Theriou y Chatzoglou, 2008), pudiendo incidir en el incremento del compromiso y la implicación del empleado a la hora de crear conocimiento. Finalmente, las prácticas de comunicación favorecen que todos los integrantes de la organización desarrollen un lenguaje común, facilitando así la transferencia y por ende, la creación de nuevo conocimiento. En definitiva, el hecho de que los trabajadores puedan poner en común sus ideas favorecerá el intercambio y la creación de nuevo conocimiento (Cabrera y Cabrera, 2005).

Así pues, a priori parece que las dimensiones obtenidas tienen relación con la gestión del conocimiento, aunque a diferencia de trabajos empíricos como el de Pérez et al. (2009) que verificaron como la selección, formación, evaluación y comunicación influían en la creación de conocimiento, y donde los sistemas de evaluación de rendimiento fueron los que presentaban una mayor influencia en los procesos de gestión del mismo, nuestros resultados no apoyan una relación positiva. En este sentido, destacamos como en el estudio realizado por Pérez et al. (2009), no todas las prácticas resultaron significativas con la creación de conocimiento, ya que las referidas a los sistemas de retribución, no obtuvieron una relación causal.

Esta falta de significación nos hace pensar que las prácticas de recursos humanos no están siendo suficientes para la creación de conocimiento a pesar de que sean necesarias por su incidencia en los resultados organizativos y financieros (Huselid, 1995), y en la mayor satisfacción y motivación de sus empleados (Guest y Conway, 1997; Hislop, 2003).

Una explicación alternativa a nuestros resultados puede ser que las prácticas que se están llevando a cabo en la muestra investigada no están siendo adecuadas para que los empleados transfieran su conocimiento, o que realmente los directores de las instalaciones no estén prestando una atención

especial a estas prácticas. No obstante, lo que sí tenemos claro es que la gestión de los recursos humanos de los centros de fitness en la actualidad no está repercutiendo en una creación de conocimiento.

Por lo dicho, desde la dirección del centro se deberían favorecer mecanismos donde los empleados se comunicaran de una forma más participativa, como puede ser aumentando el número de reuniones del personal o realizando actividades sociales que favorezcan el intercambio de información, ya que estas prácticas incrementarían los niveles de participación y en consecuencia la creación de conocimiento (Cabrera y Cabrera, 2005). Por ello, creemos firmemente tal y como apuntan Svelik y Stavrou – Costea (2007), que las prácticas de gestión de recursos humanos deben ir encaminadas a establecer relaciones entre los integrantes de la organización para poder facilitar y promover la creación y la utilización del conocimiento.

Todo parece indicar pues, que las capacidades estudiadas (aprendizaje organizacional, cultura organizacional y gestión de recursos humanos) son según la literatura antecesoras de la creación de conocimiento. Sin embargo los resultados del presente estudio confirman una relación significativa con el aprendizaje y la cultura organizacional. Ambas capacidades organizacionales explican el 36,1% de la creación de conocimiento en nuestra muestra, por lo que establecer estrategias que fomenten una cultura basada en el aprendizaje, donde se intercambie y fluyan las relaciones interpersonales fomentarán una mayor creación de conocimiento y, por tanto, revertiría en mayores beneficios para la empresa (Choi y Lee, 2003; Chuang, 2004). En este sentido, comprobar esta causalidad es otro de los objetivos específicos del presente estudio, el cual era determinar si efectivamente la creación de conocimiento influye positivamente sobre el **rendimiento de la organización** respecto al mercado y si sus resultados también mejoran internamente.

En la literatura, la relación entre estas variables no ha sido ampliamente investigada (Palacios et al., 2010; Zack et al., 2009); sin embargo, la información que aportaría puede ser determinante para optimizar las capacidades organizativa y de las empresas en este sector. Obviamente si se

determina que esta capacidad no genera beneficios para la empresa, no sería necesario invertir recursos en su investigación y desarrollo.

No obstante, si nos basamos en otros sectores encontramos algunos estudios que apoyan dicha relación causal (Allard y Holsapple, 2002; Berawi, 2004; Braganza, Edwards y Lambert, 1999; Choi y Lee, 2003; Chuang, 2004; Clarke y Turner, 2004; Darroch y McNaughton, 2003; DeTienne y Jackson, 2001; Francisco y Guadamillas, 2002; Gold et al., 2001; Holsapple y Jones, 2004; Holsapple y Jones, 2005; Lee y Yang, 2000; Tsai y Shih, 2004) aunque en el ámbito que nos afecta no encontramos trabajos que especifiquen si la creación de conocimiento en organizaciones deportivas aporta beneficios en el rendimiento de la misma.

Para abordar este tipo de análisis y establecer si la creación de conocimiento influye en el rendimiento del centro de fitness, podíamos optar tanto por medidas objetivas o subjetivas (Camisón, 1999), siendo las medidas subjetivas las más recomendables al analizar PYMEs (Covin, Prescott y Slevin, 1990). Básicamente, utilizamos estas medidas porque el sistema de información contable puede sesgar la objetividad del verdadero rendimiento de la misma (Varadajan y Ramanujan, 1990). Así pues, siguiendo el modelo de trabajo en este tipo de organizaciones (Camisón, 2001; Pelham, 2000), optamos por la medición subjetiva que demostró ser válida y fiable para la valoración del rendimiento respecto al mercado y de la propia organización.

Una vez realizado el análisis, nuestros resultados reflejaron diferencias significativas entre la creación de conocimiento y las medidas de rendimiento, explicándose por un 39,5% el rendimiento respecto al mercado y el 26,1% referente al rendimiento interno por dicha capacidad. Estos resultados coinciden con el estudio de Liu et al. (2004), en el que encontraron que el rendimiento estaba supeditado y relacionado con la creación de conocimiento, aumentando esta relación cuando el conocimiento adquirido se usaba apropiadamente. Así pues, si la creación de conocimiento aumenta el rendimiento de la organización, esta relación se transforma en valor para el

negocio a través de un aumento en la innovación o en la mejora de procesos (Lee y Choi, 2003; Yong – Hui et al., 2009).

En base a la relación obtenida entre la creación de conocimiento y las medidas de rendimiento, nos hace pensar que el sector del fitness es una industria que se va adaptando continuamente a las necesidades de la demanda deportiva, continuamente innovando en las necesidades de sus clientes. Esta continua transformación que se pone de manifiesto en las nuevas actividades deportivas que se desarrollan en los centros de fitness, o en la maquinaria que equipa los centros que invierten en este tipo de recursos. Igualmente, una innovación más, es el software que están incorporando algunos centros de fitness para mejorar la base de datos de clientes, y que posteriormente ayude en la segmentación de los mismos, repercutiendo en una orientación más especializada de las propias necesidades del usuario.

Así, los resultados del presente estudio coinciden con los reflejados recientemente por Mills y Smith (2011) quienes afirmaron que la creación de conocimiento influía en el rendimiento de la organización pero no todos sus procesos. Esto nos hace pensar que si bien a nivel global la gestión del conocimiento tiene una relación directa con el rendimiento de la organización, no siempre lo hacen sus procesos individualmente. Es interesante resaltar que numerosos autores no han encontrado una relación directa entre estas dos variables (Darroch, 2005; Donate y Guadamillas, 2008; Seleim y Khalil, 2007; Zack et al., 2009), bien porque ésta era muy débil, o bien porque la creación no tenía relación directa con el rendimiento pero sí con la aplicación del mismo (Seleim y Khalil, 2007).

En esta línea, aunque Zack et al. (2009) y Darroch (2005) no identificaron dicha relación, sí lo hicieron a través de otras capacidades organizacionales. Estos autores atribuyen estos resultados negativos a una falta de variables intermedias, lo cual indica que la creación de conocimiento infiere en el rendimiento con la necesidad de una capacidad organizacional que se interponga entre estas dos variables. Por ello, para crear conocimiento se hace necesaria la necesidad de crear capacidades a partir de las existentes. En

este sentido, las capacidades dinámicas se instan como salida a este problema, aún siendo para el sector estudiado una gestión demasiado avanzada.

Así pues, nuestros hallazgos apoyan la relación causal directa entre la creación de conocimiento y el rendimiento organizacional en centros de fitness, si bien esta relación puede estar condicionada anteriormente por otras capacidades como son el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional. Para conseguir optimizar estas capacidades y que obtengan un mayor desarrollo en la gestión del conocimiento, es necesario que se fomenten las relaciones sociales entre los empleados y en consecuencia, la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentales. Por el contrario, a diferencia de otros estudios que sí relacionan el éxito de la creación del conocimiento con la gestión de los recursos humanos, nuestros resultados no apoyan esta relación directa, probablemente porque en este sector no se está trabajando de forma específica en dicha capacidad, restando importancia en muchas ocasiones al capital humano.

8.4 MODELO DE PERCEPCIÓN DE VALOR: LA PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El apartado anterior ha hecho referencia al primer modelo donde se hacía tangible la creación de valor a través del rendimiento, el cual era debido fundamentalmente a la creación de conocimiento condicionado por las capacidades organizacionales del aprendizaje y la cultura organizacional. Dicho modelo representaba la gestión interna de la organización a través de la percepción de los directores; sin embargo, para tener una visión más global del conocimiento real de lo que ocurre en una organización deportiva, es necesaria la comprensión de la percepción de sus propios usuarios. Para este fin, el segundo modelo trata de profundizar en el valor percibido del cliente y su repercusión en variables como la fidelidad del mismo.

En este sentido, la importancia de incluir el valor en la evaluación de la organización radica en el hecho de ser el nexo de unión entre la empresa y el cliente, o lo que es lo mismo entre la gestión y el marketing (Goyhenetche, 1999). Este valor ayudará a comprender, entre otros aspectos por qué el usuario compra un producto o un servicio (Cronin et al., 2000). Sin embargo, el valor está considerado como un concepto subjetivo que puede variar según la situación y la persona, lo que dificulta sensiblemente su evaluación al ser diferente según los contextos y cada sector (Holbrook, 1999).

Así pues, el estudio del valor percibido lleva trabajándose durante los últimos años en otros sectores como el hospitalario o el comercio, sin embargo en el sector deportivo está comenzando a investigarse por la importancia que tienen los resultados obtenidos por una positiva percepción del valor por los clientes.

Los resultados presentados en nuestro trabajo aportan conocimiento sobre esta variable tan destacada en los servicios, planteando las bases para la comprensión de este constructo en la industria del fitness. En primer lugar, se confirma la validez y fiabilidad de nuestra escala que fue capaz de explicar el 94,1% de la varianza del constructo, constituido a su vez por dimensiones formativas. Nuestros resultados confirman igualmente que la fidelidad del usuario está explicada en un 74,7% por el valor percibido.

Para comenzar con el primer hallazgo, nuestros resultados abogan por la multidimensionalidad del constructo ya que el enfoque unidimensional tiene falta de validez (Chen, 2008), y describe al valor percibido de una forma global capturando el concepto de valor por el dinero sin ofrecer por lo tanto formación de un concepto tan complejo (Martín et al., 2008). Así pues el valor percibido se convertiría no sólo en un concepto multidimensional sino que podría considerarse una variable dinámica por cambiar su percepción en el tiempo.

A pesar de este punto de partida que acabamos de reflejar en la evaluación del valor percibido, autores como Lee et al. (2011) consideran que no son argumentos adecuados en el sector deportivo. De hecho, hasta el momento la mayoría de trabajos relacionados con el constructo en el mercado

deportivo, han utilizado escalas unidimensionales (Calabuig et al., 2010; Chen, Lin y Chen, 2010; Kwon et al., 2007; Murray y Howat, 2002); sin embargo, también hemos encontrado trabajos que consideran constructos multidimensionales (Berlin et al., 2010; Braunstein – Minkove, Zhang y Trail, 2011; Lee et al., 2011). Es por ello que nuestros hallazgos también se declinan por la corriente que cree en la evaluación del valor percibido como una escala multidimensional, como apelan algunos autores (Al – Sabbah, Ekinci y Riley, 2004; Chen, 2008; Martín et al., 2008; Sánchez et al., 2006; Petrick, 2002; Sweeny y Soutar, 2001).

Nuestros resultados apoyan trabajos en el ámbito deportivo como el de Lee et al. (2011), que para la composición de su escala utilizaron un constructo multidimensional (la escala PERVAL). Aún así, los resultados psicométricos no dieron un resultado muy aceptable, por lo que sugirieron la necesidad de realizar más escalas específicas en el sector deportivo. En este sentido, su trabajo tan sólo pudo explicar la mitad de la varianza total, siendo necesario tal y como planteamos, la inclusión de otros elementos que formen el constructo. En esa línea, Braunstein – Minkove et al. (2011) y Berlin et al. (2010) se apoyaron en la misma escala aunque sus resultados obtuvieron tres y cinco dimensiones respectivamente, a diferencia de las cuatro obtenidas por los autores referidos previamente.

A diferencia de los que se apoyan en constructos unidimensionales (Calabuig et al., 2010; Chen et al., 2010; Kwon et al., 2007; Murray y Howat, 2002), estas investigaciones se acercan tanto a la línea actual de estudio del constructo como a nuestros resultados, contribuyendo nuestro trabajo con una escala fiable y válida formada por cuatro dimensiones (la calidad de servicio, la justicia de precio o sacrificios monetarios, la conveniencia de servicio o sacrificios no monetarios, y las experiencias de servicio). De igual forma, a diferencia de la mayoría de los estudios analizados en el ámbito deportivo que se centran de manera más global en el estudio de productos deportivos (Berlin et al., 2010; Braunstein – Minkove et al., 2011; Lee et al., 2011), este es el primer trabajo que analiza el valor percibido en los servicios ofrecidos por

centros de fitness lo que, sin duda, contribuirá a los gerentes para valorar la percepción de su organización.

Así pues, al igual que se había reflejado previamente (Sweeny y Soutar, 2001), nuestro trabajo confirma la multidimensionalidad del constructo formado por las dimensiones de calidad de servicio y justicia de precio como componentes inseparables del constructo del valor percibido. Por un componente relacionado con los sacrificios no monetarios (conveniencia de servicio) el cual fue incluido por Woodruff (1997) afirmando la necesidad de incluir el tiempo y el esfuerzo de ejecutar un servicio, y por un último componente delimitado por las experiencias de servicio, que emana de las emociones que se derivan de los estados afectivos que genera un servicio (Sweeny y Soutar, 2001). En este sentido, los aspectos hedónicos y afectivos pueden ser más relevantes para los consumidores deportivos, no sólo por los beneficios mentales que produce la práctica de actividad física, sino también por las sensaciones o la excitación que provoca, lo que justifica aspectos multidimensionales de la percepción de valor (Bolton y Drew, 1991; Zeithaml, 1988). Por esta razón, creemos que los usuarios de centros de fitness buscan además de aspectos que mejoren su forma física y en definitiva su calidad de vida, factores relacionados con las sensaciones que se perciben por ir a una instalación de este tipo, lo que hace que los directores tengan de estos resultados una información muy valiosa para la planificación de su organización.

En relación a la primera dimensión, la **calidad de servicio** ha sido una de las materias más estudiadas en el ámbito de la gestión y el marketing deportivo. Básicamente los trabajos que se han realizado hasta la fecha se han basado en analizar las dimensiones que forman el constructo y su relación con la satisfacción u otras variables como puede ser la fidelización (Calabuig et al., 2010; Howat et al., 1996; Papadimitriou y Karteroiotis, 2000). En este sentido, si bien la mayoría de los trabajos han utilizado la escala SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), no lo han hecho para incluirla como dimensión del valor percibido. Precisamente, la primera exploración de la relación entre la calidad y el valor en el campo de la gestión deportiva lo realizó Murray y Howat

(2002), quienes obtuvieron unos resultados consistentes con los estudios anteriores realizados en otros sectores (Cronin et al., 2000; y Grewal et al., 1998), reflejando de esta manera una relación positiva entre ambas variables, y sugiriendo que a mayor calidad del servicio mayor será la percepción de valor por parte del usuario. Posteriormente, aunque Murray y Howat (2002) comprobaron la existencia de significación entre la calidad y el valor, éstos lo hicieron como dimensiones diferenciadas ya que el valor estaba considerado en su caso como una medida unidimensional. Así pues los trabajos de Braunstein – Minkove et al. (2011) y de Lee et al. (2011), han sido los primeros en el ámbito deportivo que han utilizado una escala multidimensional, situando la calidad como una dimensión que forma el valor percibido. De ahí que nuestros hallazgos se asemejen a ambos trabajos por la inclusión de una dimensión de calidad en el valor percibido, aunque a diferencia estos, nuestros resultados muestran una composición de la calidad de servicio determinada por tres dimensiones.

En los estudios citados, la estructura de la dimensión calidad de servicio estaba tan sólo formada por una dimensión, habiéndose unido en el caso de la investigación de Braunstein – Minkove et al. (2011) la dimensión de la calidad con la dimensión de la emoción propuesta por Sweeny y Soutar (2001), suponiendo una pérdida de información para el director de la organización. Es por ello que nuestro trabajo aporta mayor conocimiento de la percepción de la calidad, mostrando los resultados una dimensión formada por otras tres (empleados, procesos y equipamiento), verificando los resultados del trabajo de Brady y Cronin (2001).

De estas tres dimensiones que acabamos de referir, la que ejerce más relación con el valor percibido es la referente al equipamiento (coeficiente de regresión Beta = 0,258), por lo que parece ser que tanto la maquinaria cardiovascular y de fuerza, y aquella aparatología que se utiliza para las diferentes clases que se realizan en el centro, es la que tiene mayor importancia, y por lo tanto a la que se debe prestar mayor atención. Por ejemplo, en la industria del fitness existen empresas que proveen maquinaria específica que permiten renovar con frecuencia el equipamiento de los centros

de fitness, incorporando las últimas innovaciones del sector, y repercutiendo en una mayor novedad y percepción de calidad en el usuario. Este resultado ya lo anticipó Mañas et al. (2008) quienes comprobaron como los tangibles en los servicios deportivos aportaban un efecto muy notable en variables como la satisfacción.

Igualmente, también creemos que es interesante la relación que adquiere la dimensión relacionada con los empleados, ya que es la que menos peso ha obtenido sobre el valor percibido (coeficiente de regresión Beta = 0,115), restando importancia al capital humano y por lo tanto al conocimiento que emana de éstos. Creemos que este resultado puede deberse a que el consumidor de este tipo de servicios no le preste demasiada atención a la formación del empleado, centrándose más en otros aspectos como el equipamiento que usa al igual que en los procesos que facilitan la calidad del servicio. No obstante, también hay otros usuarios que sí necesitan una atención más personalizada, pudiendo derivarse el peso de su calidad percibida en los empleados.

Nuestros resultados corroboran la relación existente entre la calidad de servicio y el valor percibido hallada en otros trabajos (Caruana et al., 2000; Cronin et al., 2000; Grewal et al., 1998; Lee et al., 2011; Oh, 2000), apoyado que el valor es consecuencia de la calidad entendida como un beneficio para el consumidor (Martín et al., 2004). De igual modo, nuestros resultados han mostrado como la calidad de servicio es la segunda dimensión con mayor significación para el valor percibido de servicios de fitness, lo que sugiere que los directores han de prestar una mayor atención en primer lugar al equipamiento y aparatología que disponga la instalación y a los procesos que regulen el servicio deportivo, y en segundo lugar a sus recursos humanos.

Al hilo de lo argumentado sobre la dimensión de calidad de servicio, la **justicia de precio** se ha establecido como un claro componente del constructo "*valor percibido*" (Voss et al., 1998), considerándose a su vez como una dimensión que antecede a la percepción (Rust et al., 2000). En este sentido, el precio ha sido tomado en general como un constructo unidimensional dentro de

escalas multidimensionales de valor percibido tanto en trabajos desarrollados en otros sectores (Martín et al., 2008; Sales y Gil, 2007) como en los llevados a cabo en el ámbito deportivo (Braunstein – Minkove et al., 2011; Lee et al., 2011). Nuestros resultados apoyarían estos indicios atendiendo a que una vez analizados los datos, existiera una sola dimensión.

A su vez, nuestros hallazgos sugieren que la justicia de precio es la tercera dimensión en orden de importancia en el valor percibido al igual que habían reflejado previamente Lee et al. (2011). Si bien estos resultados contrastarían con otros trabajos en esta línea en los que el precio fue la dimensión más importante en el valor percibido (Braunstein – Minkove et al., 2011; Martín et al., 2008; Sales y Gil, 2007). Una posible explicación a estos resultados podría ser que en el ámbito deportivo las emociones y lo experimentado, supone que se le preste una menor importancia al precio para valorar un producto o un servicio. Sin embargo, en el trabajo de Braunstein – Minkove et al. (2011), el precio repercutió en una menor importancia debido a que en su caso las dimensiones de calidad y emoción se unieron en una.

De igual modo, la industria del fitness al convertirse en un sector emergente, la población que frecuenta sus servicios no está aún muy acostumbrada a valorar los servicios de otras instalaciones deportivas, por lo que no puede comparar en demasía con el precio de éstas. Esto repercute en que al no tener un precio de referencia tal y como apuntan Lichtenstein y Bearden (1989), tampoco sea un aspecto con el que se pueda valorar en exceso el valor que perciben y por lo tanto no lo distinguen como un precio justo o injusto (Campbell, 1999). Por ello, los hallazgos muestran una mayor importancia a la calidad en general que ofrece la instalación, aunque según nuestros resultados, el cliente de estas instalaciones le da más importancia al precio que a la dimensión específica de los empleados. Por todo ello, creemos al igual que afirman Sweeny y Soutar (2001) o Wang et al. (2004), que el precio sea un componente, aunque menos decisivo, en el valor percibido de servicios de fitness. Nuestros resultados demuestran que se convierte en claro componente del mismo.

Unido al precio como componente de los sacrificios que forman el valor percibido (Martín et al., 2004), encontramos la tercera dimensión incluida en nuestro constructo: la **conveniencia de servicio**. Este elemento se ha considerado como un sacrificio no monetario, implícito por Woodruff (1997) en los sacrificios del valor percibido y que se refiere al esfuerzo, tiempo o al riesgo de adquirir un producto. La contextualización de este concepto está actualmente en desarrollo, aunque cada vez más está cobrando una mayor importancia para los investigadores.

Su importancia radica en que en algunos sectores el tiempo empleado en adquirir un producto o un servicio, o el esfuerzo de ir al establecimiento a adquirirlo, cobra más importancia por la falta de tiempo que prima en la sociedad actual. Por ello, sectores que antes sólo ofrecían sus productos a través de sus establecimientos, actualmente lo hacen también por internet, aumentando su cuota de venta y reduciendo los costes en tiempo y esfuerzo de ir al establecimiento. En este sentido según Berry et al. (2002) el tiempo que se dedica a tomar y esperar a ser atendido y por lo tanto completar el servicio, es relevante.

Por ello, estudiar la conveniencia está siendo un tema de actualidad que requiere de herramientas válidas y fiables para su evaluación.

Numerosos autores han empleado para este fin la escala SERVCON (Chang y Polonsky, 2012; Martín - Ruíz, Castellanos – Verdugo y Oviedo – García, 2010; Seiders et al., 2007). La principal diferencia entre estos estudios y el nuestro radica en que en estos casos se propuso como un constructo multidimensional y en el presente estudio nuestra intención era la composición de una escala unidimensional.

Los resultados obtenidos en este sentido son bastante aceptables, aún así, nuestra escala unifica las cinco dimensiones (decisión, acceso, beneficio, transacción y post beneficios) obtenidas por Seiders et al. (2007) y Chang y Polonsky (2012) o las dos encontradas (acceso y esfuerzo) por Martín – Ruíz et al. (2010), pudiendo en nuestro caso restar importancia a estos sacrificios no monetarios. Si bien nuestra escala puede no recoger toda la información que

se necesita para el conocimiento de todas las conveniencias ofrecidas por Berry et al. (2002), los resultados obtenidos muestran una escala fiable y válida que engloba perfectamente los sacrificios no monetarios en los centros de fitness.

Por este motivo creemos que nuestros resultados, donde la conveniencia de servicio fue la dimensión con menor importancia en el valor percibido del cliente pero significativa con el constructo, no concuerdan con los obtenidos por Martín – Ruíz et al. (2010) ya que en su caso los sacrificios relacionados con el esfuerzo de recibir el servicio (que era ir a una zona arqueológica), obtuvieron un papel destacado en el valor percibido, y los relacionados con el acceso no lo fueron tan elevados. Esta situación podría ser debida a que por regla general el usuario que frecuenta este tipo de instalaciones deportivas vive cerca de la misma y no le supone mucho tiempo el desplazamiento hasta la misma, a diferencia del estudio de Martín – Ruíz et al. (2010) donde las zonas arqueológicas suelen estar a las afueras de las ciudades y por lo tanto el tiempo de desplazamiento suele ser más elevado.

En esta misma línea, el estudio de Chang y Polosky (2012) analizó los tipos de conveniencia propuestos por Berry et al. (2002) en relación a la satisfacción y al comportamiento futuro de clientes en centros de fitness. Los autores afirmaron que la gestión de la satisfacción debe posicionarse en la conveniencia para diferenciarse de otros centros, donde a diferencia de nuestros resultados, la conveniencia de servicio es un aspecto poco relevante para los clientes en centros de fitness. Aún así, sus resultados positivos entre la conveniencia de servicio y las intenciones futuras de comportamiento y la satisfacción de los clientes, nos hace pensar que el valor percibido es un aspecto intermedio en estas relaciones, y que debe gestionarse debidamente para reducir los índices de rotación de los clientes. Igualmente, la dimensión de la conveniencia de servicio que encontraron más importante no fue la relacionada con la decisión inicial de inscribirse al centro, sino la que se refería al encuentro real del servicio, es decir al momento de la verdad de la prestación del servicio en los centros de fitness. En este sentido, tal y como apuntan

Wang, Hsieh y Huan (2000), los momentos de la verdad en el sector servicios son cruciales para el éxito de las empresas.

Nuestros hallazgos, también muestran que el valor percibido tiene una dimensión referida a las experiencias de servicio y que en definitiva, están determinadas por los momentos de la verdad.

Así pues, el valor percibido no sólo debe ofrecer aspectos cognitivos o utilitaristas como la calidad de servicio o el precio, sino que también se deben tener en cuenta otros como los hedónicos, que se refieren a los sentimiento o estados afectivos que un producto o servicio genera (Sweeny y Soutar, 2001). Precisamente, al igual que la industria del fitness se considera inmersa en el sector del ocio y pudiéndose a su vez enmarcar en el sector turístico, Zins (2000) afirma que las experiencias en el ámbito del turismo deben integrar conceptos cognitivos y emocionales, donde las experiencias positivas repercutirán en un mayor valor percibido (Martín – Ruíz et al., 2010).

Por todo ello, y siguiendo otros trabajos que incluyen el aspecto emocional como dimensión del valor percibido (Sweeny y Soutar, 2001; y Sánchez et al., 2006), nuestros resultados abogan por la inclusión de una dimensión relacionada con las **experiencias de servicio**, donde al igual que afirman Alam y Perry (2002), si el cliente se involucra en el servicio, se traducirá en experiencias más favorables.

En el sector de los centros de fitness, los clientes suelen implicarse en la producción del servicio ya que se sienten partícipes de las actividades, por lo que nuestros resultados demuestran que la dimensión de las experiencias de servicio, además de ser significativa con el valor percibido, se convierte en la más relevante en la percepción del mismo. Por este motivo los directores de las instalaciones deben tener muy en cuenta que todas las sensaciones y experiencias que tengan sus clientes, repercutirán muy decisoriamente en su percepción de valor.

Contrastando con nuestros resultados, Lee et al. (2011) encontraron como la dimensión relacionada con las emociones se convertía en la segunda

en importancia en relación al valor percibido precedida por la dimensión social, lo cual parece obvio dado que su estudio se llevó a cabo en el ámbito de los eventos deportivos, donde los aspectos sociales afectan de una forma más decisiva en el valor de adquirir un producto deportivo. Igualmente, aunque Braunstein – Minkove et al. (2011) incluyeran en un principio una dimensión emocional, sus resultados obligaron a prescindir de esta dimensión por la similitud que existía con la calidad, no teniendo de este modo significación sobre el valor percibido de productos deportivos.

Aún así, debemos ser cautos en nuestras afirmaciones ya que la investigación en este aspecto está todavía en los orígenes de su estudio, en cualquier caso nuestros resultados han demostrado que en el sector del fitness la experiencia es un aspecto que resta importancia a la calidad del servicio, al precio o a los sacrificios no monetarios. Por este motivo, esta afirmación nos hace pensar que los gerentes de las instalaciones deben gestionar perfectamente los momentos de la verdad y lo que Bitner (1992) denomina *servicescape* (el espacio donde se produce el momento de la verdad), para crear un ambiente donde el usuario se sienta cómodo y pueda disfrutar de su estancia. Si profundizamos en estos conceptos, factores como la temperatura en las salas o en la piscina, la música de ambiente, los colores de las salas o el olor de la instalación, se convierten pues en aspectos cruciales para las experiencias de servicio (Dowling y Harwood, 1986; Levy y Weitz, 2004; Milliman, 1982; Mattila y Wirtz, 2006), y que han de ser controlables por la gestión del centro. No obstante, hemos de ser prudentes, ya que como sugieren Petrick, Tonner y Quinn (2006), hay que controlar y evitar las experiencias negativas ya que éstas pueden repercutir en un peor valor percibido.

Aún siendo las experiencias de servicio las más importantes en el valor percibido, también debemos tener en cuenta que la gestión de las emociones no tiene una repercusión positiva inmediata (Bigné et al., 2007), por lo que la gestión de las experiencias se debería incluir en la planificación estableciéndose como objetivo a medio – largo plazo. No obstante, también podríamos encontrarnos con experiencias negativas que tuvieran una

repercusión muy fuerte, y que podría repercutir en la baja de socio de inmediato.

Nuestros resultados reflejan, al igual que los encontrados por Martín – Ruíz et al. (2010), que para la obtención de un mejor valor percibido son más importantes las experiencias de servicio que los aspectos técnicos o cognitivos del mismo. Por esta razón, diseñar y preparar correctamente el lugar y las emociones que pueda desencadenar el servicio, debe convertirse en un aspecto esencial de cara a la organización y por lo tanto en una prioridad en la gestión del servicio.

Por otro lado, nuestro trabajo no sólo aporta una escala fiable y válida del valor percibido constituida por un constructo multidimensional, sino que una de las mayores novedades es sin duda su construcción a través de dimensiones formativas que indica la existencia de las cuatro dimensiones que forman el constructo. En este sentido los trabajos en el sector deportivo que han utilizado escalas multidimensionales de valor percibido, lo han realizado con dimensiones reflectivas (Berlin et al., 2010; Braunstein – Minkove et al., 2011; Lee et al., 2011). Las limitaciones de este constructo reflectivo sugieren que cada dimensión debe tener una correlación con las demás, lo cual no sucede por la identificación de que los beneficios y los sacrificios no están muy relacionados (Martín et al., 2008). Igualmente, al hacer un constructo reflectivo, se afirma que los componentes no son independientes; sin embargo, generalmente los estudios relacionados con este constructo, establecen que los beneficios y los sacrificios contribuyen al valor percibido, no al contrario. Por último, una medida reflectiva indica que las dimensiones son intercambiables, no ocurriendo así en el constructo investigado ya que los componentes que forman los beneficios y los sacrificios no lo son.

En base a lo comentado, las escalas formativas se utilizan cuando las dimensiones son independientes y causan la construcción de lo que se está midiendo (Jarvis et al., 2003). Son escasos los trabajos que utilizan una escala formativa para conceptualizar el valor percibido y que han sido probadas en otras industrias (Gounaris et al., 2007; Lin, Sher y Shih, 2005; Martín et al.,

2008). Nuestro trabajo se convierte así en el primero en realizarse en el sector deportivo, y más concretamente en la industria del fitness.

En lo concerniente a lo reflejado en varias ocasiones en este trabajo, en la actualidad la industria del fitness está sometida a una continua deserción de clientes, por lo que establecer medidas que anticipen la baja de sus usuarios se convierte en un aspecto fundamental en la gestión del día a día. Así pues, la importancia de estudiar el valor percibido, recae en la relación directa que se ha constatado con la **fidelidad** del cliente (Chen, 2008; Chen et al., 2010; Gounaris et al., 2007; Grewal et al., 1998; Hsin – Hui y Yi – Shun, 2006; Kwon et al., 2007; Martín et al., 2004; Murray y Howat, 2002) por lo que nuestra herramienta de evaluación, a priori, se convierte en un instrumento que podría medir dónde está errando la gestión de la entidad, pudiendo establecer acciones el gestor de la misma para mejorar el valor percibido de sus clientes.

Por esta razón, el valor percibido se ha ganado la atención de los gerentes ya que afecta a las intenciones de comportamiento futuras (Eggert y Ulaga, 2002). Es por ello que, siguiendo las recomendaciones de Pedragosa y Correia (2009) que manifiestan el esfuerzo más intenso que debe llevar a cabo la industria del fitness sea garantizar la lealtad de sus usuarios, nuestro estudio recoge una variable sobre la fidelidad del cliente. Esta lealtad, podría medirse como comportamiento (Jacoby y Chestnut, 1978), como actitud (Dick y Basu, 1994) o como lealtad cognitiva (Música, Yagüe y Berné, 1996).

En este sentido, algunas investigaciones han utilizado medidas para evaluar la fidelidad del cliente tales como frecuencia de compra, cantidad gastada, ventas cruzadas o probabilidad de recompra (Bloemer y Kasper, 1995; Hallowell, 1996; Música et al., 1996), pero en nuestro caso preferimos utilizar las intenciones de comportamiento ya que han sido ampliamente empleadas en otras investigaciones relacionadas en el sector deportivo (Chen et al., 2010; Ferrand, Robinson y Valette – Florence, 2010; Kwon et al., 2007; Murray y Howat, 2002; Pedragosa y Correia, 2009) y también por considerar que las variables citadas previamente podrían haber resultado más comprometidas para los clientes. A su vez, la escala que hemos empleado

explota el significado psicológico de la fidelidad permitiendo distinguir entre la lealtad verdadera y la falsa (Setó, 2003).

Más concretamente, los estudios que relacionan el valor percibido con la fidelidad de sus usuarios suelen utilizar este tipo de medidas (Eggert y Ulaga, 2002; Grewal et al., 1998; Lewis y Soureli, 2006; Martín et al., 2004; Martín – Ruíz et al., 2010; McDougall y Levesque, 2000). Por ejemplo el estudio de Grewal et al. (1998) encontró que el valor percibido explicaba casi el 40% de la varianza en la intención de compra de bicicletas, mientras Eggert y Ulaga (2002) comprobaron cómo el 86% de las intenciones de compra podría explicarse por el valor percibido de gerentes de empresas de diferentes proveedoras de productos. Así, nuestros resultados concuerdan con estos estudios mostrando un 74,7% de explicación de la variable dependiente, lo cual creemos que puede deberse a la alta influencia de las experiencias de servicio en estas instalaciones.

Por otra parte, también Hsin – Hui y Yi – Shun (2006) comprobaron que existía una relación positiva entre el valor percibido y la fidelidad en consumidores del comercio electrónico, donde a diferencia de nuestro planteamiento multidimensional, el valor percibido se valoró atendiendo a la unidimensionalidad del constructo y por ello más centrado en la idea de valor por el dinero.

Así pues creemos que nuestros resultados aportan una mayor información ya que tal y como apuntan Lewis y Soureli (2006), la lealtad no puede ser examinada tan sólo con un antecedente que no esté dentro de una red de relaciones, por lo que al presentar un constructo multidimensional nuestros hallazgos muestran que las experiencias de servicio y la calidad, son los aspectos más importantes en la lealtad, cuyo intermediario sería el valor percibido. De este modo, si un cliente en un centro de fitness percibiera una buena calidad en el equipamiento, en los procesos de gestión del servicio y sintiera una placentera experiencia realizando el servicio, sería más propenso a estar satisfecho y a ser más fiel, restándole importancia al precio que paga y al esfuerzo que le supone desplazarse hasta la instalación.

Martín – Ruíz et al. (2010) también evaluaron y comprobaron dicha relación causal siendo explicada la fidelidad del cliente en un 71,8%. En su caso al igual que en el nuestro, las experiencias de servicio tienen una influencia muy importante en la fidelidad, siendo por lo tanto necesario tenerlos muy en cuenta si queremos que los clientes vuelvan a utilizar los servicios, es decir el gerente de la instalación ha de prestar mucha atención a todo aquello que supongan experiencias positivas para el cliente.

En relación a la investigación correspondiente a la gestión del deporte encontramos en primer lugar el trabajo de Murray y Howat (2002), quienes examinaron el valor percibido y su influencia en las intenciones futuras de comportamiento llegando a la conclusión de que la fidelidad se debía al valor percibido. Nuestros resultados coinciden con estos datos, si bien sus resultados muestran una relación indirecta por la mediación de la satisfacción entre ambas variables. También Chen et al. (2010) y Kwon et al. (2007) relacionaron positivamente el valor percibido y la fidelidad del cliente en la compra de productos deportivos.

Igualmente tal y como comentamos con otros trabajos que han reflejado estas relaciones en otras industrias, nuestros hallazgos permiten relacionar de una forma más intensa el valor percibido con la fidelidad del cliente, debiéndose al carácter multidimensional de nuestra escala que hace que incluya aspectos no estudiados anteriormente en este sector como las experiencias de servicio o la conveniencia de servicio.

Así pues, nuestros resultados muestran que cuando la calidad de servicio y las experiencias de servicio son percibidas positivamente, disminuye la importancia del precio y los sacrificios no monetarios en el valor percibido del cliente, repercutiendo en una elevada posibilidad de recompra del servicio. Estos hallazgos nos hacen pensar que los centros de fitness deben prestar especial atención al equipamiento y los procesos con los que se consiguen un buen servicio, al igual que deben cuidar los espacios haciéndolos lo más agradables y placenteros posible. De esta forma, el usuario percibirá un alto grado de calidad y las experiencias que perciba conseguirán que aumente su

fidelidad hacia la instalación. Del mismo modo, estos factores podrán repercutir en una posible subida del precio ya que según nuestros resultados, su influencia en el valor percibido es menos significativa que las de otras dimensiones, y por lo tanto, menos influyente en la fidelidad del cliente.

8.5 MODELO CONJUNTO: LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para cerrar el ciclo de creación y percepción de valor, el último modelo que presentamos estaba basado en la posible relación entre las capacidades que crean conocimiento y el valor percibido del cliente. No tendría sentido relacionar ambos aspectos si no existiera un output de dichas relaciones, es decir que existieran unas consecuencias de estas relaciones. Así pues, con este último modelo pretendíamos analizar si la gestión interna en los centros de fitness tenía relación con la percepción del valor por parte de los clientes, y si esta relación influenciaba en el rendimiento organizativo de la empresa y en la lealtad de los propios clientes.

En principio no tendría sentido que si la gestión del conocimiento repercute en un mayor rendimiento (Allard y Holsapple, 2002; Berawi, 2004; Braganza et al., 1999; Choi y Lee, 2003; Chuang, 2004; Clarke y Turner, 2004; Darroch y McNaughton, 2003; DeTienne y Jackson, 2001; Francisco y Guadamillas, 2002; Gold et al., 2001; Holsapple y Jones, 2004; Holsapple y Jones, 2005; Lee y Yang, 2000; Tsai y Shih, 2004) no influyera en el valor percibido, que como habíamos visto tiene una gran relación con la lealtad y ésta sobre los resultados organizacionales (O'Brien y Sattler, 2003; Reicheld, 1996). Por este motivo, parece lógico pensar que si la organización crea conocimiento, éste se transformará en mayor lealtad de los clientes y en mejores resultados organizacionales. De todos modos, aunque esta relación parezca obvia a priori, la investigación en esta línea sigue siendo muy limitada y lo que a priori parece una relación simple, entraña una gran complejidad.

Así pues, siguiendo a Goyhenetche (1999) que afirma que el valor es el mejor enlace entre la gestión de la organización y el marketing, nuestro estudio ha comprobado como el primer aspecto influye en el segundo. En este sentido, la gestión interna del centro de fitness se midió a través de un índice que resumió los procesos que habían sido significativos en nuestros resultados sobre la creación de conocimiento en los centros de fitness (socialización y combinación) y sobre las capacidades organizacionales que influyen en la creación de conocimiento (aprendizaje organizacional y cultura organizacional). De igual modo, a diferencia de otros estudios que corroboran la influencia de la gestión de los recursos humanos, la externalización y la internalización en la creación de conocimiento (Wong y Aspinwall, 2005; Yew y Aspinwall, 2005), en nuestro caso no los incluimos en el índice de gestión interna, ya que no mostraron significación en la creación de conocimiento y por lo tanto no tenía sentido incluirlos en una posible relación con el valor percibido.

Por otro lado, el valor percibido se compuso de las cuatro dimensiones que encontramos significativas en relación al constructo (calidad de servicio, justicia de precio, conveniencia de servicio y experiencias de servicio), donde tal y como vimos en el modelo 2, la calidad de servicio y las experiencias de servicio fueron las más significativas en relación a la percepción de valor del cliente. Al igual que el índice de gestión interna, el valor percibido se resumió en un solo indicador.

Así una vez realizados los análisis, nuestros hallazgos muestran una relación causal entre el índice de gestión interna y el valor percibido de los clientes, poniendo de manifiesto que la gestión de la organización que lleva a cabo mediante capacidades de gestión del conocimiento, influyen en el valor percibido del cliente. En otras palabras, la percepción de valor, es decir, la calidad de servicio, la justicia de precio, la conveniencia y las experiencias que vive en la instalación deportiva un usuario, depende de cómo se crea conocimiento en la organización, y por lo tanto, de cómo aprende el personal, de cómo se relacionan y de cómo crean unos valores compartidos.

Estos resultados corroboran lo anunciado por Martelo, Barroso y Cepeda – Carrión (2011b) quienes teorizaban sobre la influencia positiva de algunas capacidades organizacionales tales como la gestión del conocimiento, la orientación al mercado y las relaciones con el cliente sobre el valor del cliente. No obstante nuestros hallazgos contribuyen a la falta de investigación empírica al respecto, componiéndose el índice de gestión interna del centro de fitness por unas capacidades organizacionales que han mostrado influir significativamente en el éxito de las organizaciones (Carmeli y Tishler, 2004; Choi y Lee, 2003; Gold et al., 2001; Jiang y Li, 2008).

De este modo atendiendo a nuestros resultados, es importante desarrollar un aprendizaje y una cultura organizacional en los centros de fitness, ya que repercutirán consecuentemente en una mayor calidad de servicio y en unas mejores experiencias de servicio. Igualmente, esta situación repercutirá en una menor influencia significativa de los sacrificios monetarios y no monetarios que en definitiva restan valor al servicio.

Sin embargo debemos ser cautos con estos resultados, ya que aunque la relación que obtuvimos fue significativa, tan sólo explicaba el 11,7% de la varianza si mediaba el valor percibido entre el índice de gestión interna y la fidelidad del cliente, y un 9,8% si lo hacía con el rendimiento organizacional como variable output de dichas relaciones causales. Estos hallazgos nos hacen pensar que deben existir otras variables, que se nos escapan, y que van a mediar estas relaciones también.

Aún así, nuestros hallazgos no dejan de ser muy atrayentes para los directores, ya que si la gestión de la organización da prioridad a crear conocimiento, a través de una cultura formal o informal de aprendizaje organizativo, basada a su vez en el intercambio e implantación de nuevo conocimiento, la repercusión en el cliente lo transformará en una mejor percepción de la misma. En este sentido, encontramos en la actualidad algunos ejemplos cómo la cadena catalana “*Metropolitan*” que se basa en un modelo de aprendizaje continuo de sus recursos humanos y donde a través de sus

procesos, conoce lo que piensan sus clientes internos y externos sobre la propia organización por el contacto directo que existe entre ambos.

Por todo ello la organización debe llevar a cabo una gestión que facilite la transmisión y la creación de conocimiento, para que las personas que trabajen en el centro de fitness tengan la voluntad de compartir su conocimiento y lo conviertan en conocimiento organizacional, lo que influye a su vez en una mejora del valor percibido a través de los componentes que lo forman. Igualmente, al crear nuevo conocimiento, la gestión de la organización podrá adaptarse a las nuevas necesidades del cliente, fomentando nuevas e innovadoras experiencias de servicio para que de este modo el cliente aumente la percepción positiva del centro de fitness.

Por otro lado, comenzábamos este epígrafe recalcando la importancia de que si la organización fomenta la creación de conocimiento y este índice repercute en el valor percibido del cliente, lo más lógico es que también influya en variables output tales como la fidelidad del cliente. En este sentido, la relación entre el valor percibido y la fidelidad del cliente ya ha sido verificada en nuestro trabajo en el modelo 2, sin embargo hay que tener en cuenta que en el modelo global (modelo 3), el valor percibido se sitúa como variable mediadora entre el índice de gestión interna y la fidelidad del cliente.

En base a lo comentado, Li – Yueh (2004) afirmaron que las organizaciones que utilizaran capacidades organizativas para actividades que facilitaran la creación e intercambio de conocimientos, también conseguirían clientes más fieles, por lo que nuestros hallazgos confirman dicha investigación, obteniendo que la fidelidad del cliente es explicada en un 90,2% por el valor percibido que a su vez es influenciado por el índice de gestión interna.

Como segunda variable output del valor percibido en este modelo general, establecíamos el rendimiento organizacional. Nuestros resultados muestran como el 46,1% de esta variable es explicada por el valor percibido del cliente siendo por lo tanto un aspecto a considerar en la gestión del centro. Estos resultados muestran a priori que a la vez que el valor percibido influye en

el rendimiento del centro de fitness, existen otras variables que también repercuten en los beneficios organizacionales y por lo tanto se necesitan nuevos esfuerzos que nos permitan determinar cuáles son. De esta forma nuestros hallazgos confirman lo planteado por Rahman (2004) que explicaba que las organizaciones que invirtieran en conocimiento, también tendrían mayores beneficios organizacionales.

Estos resultados nos hacen pensar que los gerentes de los centros de fitness deben orientarse hacia una gestión donde la creación de conocimiento suponga un aspecto importante, creando unas normas y unos valores que supongan mejores relaciones personales entre el personal de la instalación. Para ello, son necesarias reuniones formales para explicar por ejemplo cómo se está gestionando la empresa o cuáles son sus necesidades, al igual que es necesario realizar reuniones informales para que los empleados se conozcan mejor y se fomenten las relaciones sociales. Estos factores repercutirán en una mejor percepción de la organización por parte del usuario, y en definitiva en mayores beneficios para la instalación.

Debido a esta situación, Darroch (2005) establecía que la creación de conocimiento afectaba al rendimiento organizacional de forma indirecta, y nuestro trabajo ha confirmado esta afirmación ya que el valor percibido se planteaba como mediador entre el rendimiento y la gestión interna del centro. Así pues, siguiendo las premisas de Martelo et al. (2011b) sobre la falta de investigaciones que reúnan variables de gestión de la organización y variables de percepción del cliente, nuestra investigación se postula como una de las primeras que obtienen resultados empíricos al respecto y más concretamente como la primera en el ámbito del sector deportivo.

En definitiva, nuestros hallazgos confirman que gestionar a través de capacidades organizacionales y procesos que se basen en la creación de conocimiento, no sólo tiene un papel fundamental para conseguir mayores beneficios para los centros de fitness sino que se convierten en una estrategia crucial para aumentar el valor a largo plazo de la relación entre los usuarios y el proveedor de servicios de fitness. En base a estos resultados, si los directores

TERCERA PARTE. CONCLUSIONES

Capítulo 8. Discusión

quieren mejorar la fidelidad del cliente, obteniendo por lo tanto mayores beneficios para la organización, deberían establecer estrategias que fomenten la creación de conocimiento creando así una cultura de aprendizaje en todos los niveles de la organización.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

9.1 CONCLUSIONES

Los mercados actuales se encuentran en una situación globalizadora que no deja de ser una oportunidad para reinventarse y evaluarse, pero también puede convertirse en un arma que repercuta en una mayor infidelidad de los clientes. En este sentido, la industria del fitness es un sector emergente con una afluencia de usuarios que está aumentando cada vez más, convirtiéndose en una herramienta de mejora física y social para las personas que frecuentan sus instalaciones.

Sin embargo, tal y como hemos comentado la cada vez mayor competencia incide en que las organizaciones que proveen servicios de fitness hayan de enfrentarse a la problemática de tener unos índices de fidelidad bajos. Así pues, hemos comprobado a lo largo de este trabajo que los beneficios que se obtienen por el aumento de la fidelidad de la cartera de clientes son muy importantes. Así para conseguir una disminución del índice de rotación de clientes, la organización debe crear más valor que sus competidores.

Por esta razón, hemos estudiado a través de la teoría de los recursos y capacidades, cuáles son los recursos y capacidades que fomentan una ventaja competitiva, considerando en esta sociedad de la información al conocimiento como un recurso estratégico creador de valor. Las organizaciones que creen un mayor conocimiento a partir de sus fuentes internas y externas y lo conviertan en conocimiento organizacional, se convertirán en generadoras de valor y por lo tanto en creadoras de ventajas competitivas. En este contexto, si el centro de fitness crea valor y consigue ventajas competitivas conseguirá mayores beneficios organizacionales, debiéndose no sólo a la continua captación sino también a la fidelidad de sus clientes.

Es por ello que los clientes de estas organizaciones cumplen un papel decisivo en el éxito de los centros de fitness, ya que si la cartera de clientes disminuyera, la empresa no sería viable y por lo tanto, fracasaría como organización. En este sentido valorar qué opina el usuario se convierte en un

aspecto fundamental para la organización al convertirse en un feedback muy útil. Así pues, conceptos como el valor percibido, se convierten en un aspecto clave a evaluar por su repercusión en la fidelidad del usuario.

Sin duda crear valor es algo muy necesario para la organización, pero este valor debe ser percibido como positivo por el cliente ya que si no fuera así realmente no existiría. Igualmente si el valor fuera percibido positivamente, se traduciría en una mayor fidelidad, y por lo tanto, en mayores ingresos para los centros de fitness.

No obstante, aún siendo un aspecto esencial para la organización, existen pocos trabajos empíricos que verifiquen esta relación, convirtiéndose este estudio en uno de los primeros que ponen de manifiesto estas relaciones.

Este trabajo parte del hecho de que existe una alta rotación en los usuarios de los centros de fitness, y trata de encontrar cuál podrían ser las estrategias a mejorar para conseguir una mayor fidelidad. Los resultados encontrados pretenden dar respuestas a estas incógnitas.

Con objeto de dar respuesta a estas lagunas y aportar un mayor grado de evidencia en el sector del fitness, este estudio se planteó los siguientes objetivos generales:

- 1) Determinar si la gestión interna de la organización es la creadora de valor en los centros de fitness.
- 2) Analizar la relación entre la gestión interna en los centros de fitness y la fidelidad de sus clientes.
- 3) Determinar si la gestión interna en los centros de fitness repercute en el rendimiento organizacional, a través del valor que perciben los usuarios de este tipo de centros.

Para este fin se plantearon tres modelos teóricos que recogían variables que incidían en la gestión interna de la organización, la percepción del valor del

centro de fitness y cuáles eran las consecuencias de las relaciones para ambas partes (organización y usuarios).

La ejecución del primer modelo requería de una compleja relación entre capacidades organizacionales y de una relación de éstos con la creación de conocimiento para así crear valor. En este sentido, las capacidades elegidas fueron: el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos. Para la creación de conocimiento se eligió el modelo de espiral SECI por su amplia repercusión en el ámbito científico de la gestión de empresas.

El modelo de percepción de usuarios de la organización se compuso de la variable valor percibido, que a su vez se componía de cuatro dimensiones (calidad de servicio, justicia de precio, conveniencia de servicio y experiencias de servicio). Asimismo, se incluyó una variable de resultado: la fidelidad del cliente.

Finalmente el último modelo estaba compuesto por una variable que resumía aquellas capacidades que creaban valor, por la variable valor percibido y dos variables consecuencia, una valorada por los gerentes (rendimiento organizacional) y otra por los usuarios (fidelidad).

En base a las necesidades empíricas del estudio y conocedores de la dificultad de conseguir un número aceptable de centros de fitness privados que permitiesen participar en la investigación, se pidió tanto a académicos como a profesionales relacionados con el sector que difundieran el estudio para poder contar con el mayor número de instalaciones posibles del ámbito español. Finalmente se pudo contar con 101 centros de fitness privados de 11 comunidades autónomas de España, dando lugar a la respuesta de 101 directores y a 2.931 usuarios de las propias instalaciones.

Una vez recabados y analizados los datos, y para dar respuesta a cada una de las preguntas planteadas en este trabajo, enumeramos las conclusiones más importantes extraídas de nuestro estudio:

1) Los centros de fitness que promuevan un aprendizaje entre los diferentes niveles de la organización, promoviendo el intercambio de información, crearán más conocimiento que aquellos que no lo realicen. Por este motivo, los resultados encontrados afirman la hipótesis planteada de que la capacidad de aprendizaje organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

2) Las organizaciones que oferten servicios de fitness y que promuevan unos valores compartidos por todos los integrantes de la empresa, donde exista una cordialidad entre las relaciones sociales de los empleados, crearán mayor conocimiento. Por lo que la segunda hipótesis de este trabajo de investigación también se sostiene ya que planteaba que la cultura organizacional influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

3) A diferencia de la revisión de la literatura sobre gestión de empresas que asegura que las prácticas de gestión de los recursos humanos favorecen la creación de conocimiento, nuestros resultados no apoyan dicha relación positiva debido seguramente a la falta de especialización en la materia. De este modo se rechaza la hipótesis que planteaba que la capacidad de recursos humanos influye positivamente en la creación de conocimiento en los centros de fitness.

4) Los centros de fitness que creen conocimiento tendrán un mayor beneficio, por lo que a priori si la empresa favorece estrategias de creación de conocimiento, también favorecerá los beneficios económicos de la misma. En base a esta afirmación, se constata la hipótesis que planteaba que la capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento interno del centro de fitness.

5) Los centros de fitness que creen conocimiento conseguirán una ventaja en el sector del fitness ya que los resultados avalan la relación positiva de este aspecto. Por ello, la quinta hipótesis que afirmaba que la capacidad de creación de conocimiento influye positivamente en el rendimiento del centro de fitness en relación al mercado, se confirma.

6) La calidad de servicio en centros de fitness está compuesta por el equipamiento, los procesos los empleados, todo lo cual en conjunto, influye positivamente en el valor percibido del cliente. Por este motivo, se constata la hipótesis que afirmaba que la calidad de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

7) El sacrificio monetario, denominado también como justicia de precio, es un aspecto que se ha constatado junto con la calidad, como un componente básico del valor percibido. Nuestros resultados apoyan la relación que aunque su importancia no es determinante en los servicios de fitness, sí se relaciona positivamente con el valor percibido. Esta afirmación nos lleva a confirmar la séptima hipótesis que decía que la justicia de precio es un sacrificio monetario que influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

8) Dentro de los sacrificios no monetarios se encontraba la conveniencia de servicio, por lo que si un cliente percibía como muy importante esta variable repercutiría en un peor valor percibido del cliente. No obstante esta variable ha mostrado su relación con el valor percibido aunque al igual que la justicia de precio, ocupa un lugar menos importante. En base a lo comentado, se confirma la hipótesis de que la conveniencia de servicio influye positivamente en el valor percibido del cliente en centros de fitness.

9) Como última dimensión del valor percibido hemos detectado que las experiencias de servicio se postulan como el aspecto más significativo en la percepción del valor por el usuario. Así pues, las experiencias deben ser lo más importante y es donde el gerente debe poner mayores esfuerzos por su elevada relación con el valor percibido. Por esta razón, confirmamos la hipótesis de que las experiencias de servicio influyen positivamente el valor percibido del cliente en centros de fitness.

10) Una variable decisiva por las repercusiones organizacionales que desencadena es la fidelidad de los usuarios. En base a esto, hemos podido comprobar que las recomendaciones establecidas por la literatura es de que si un cliente percibía positivamente el valor también tendría unas intenciones de comportamiento más positivas con la organización, declinándose por lo tanto

por una mayor fidelidad con el proveedor del servicio (centro de fitness). Por esta razón, apoyamos la hipótesis que establecía que el valor percibido del cliente tiene una relación positiva con la fidelidad del mismo en centros de fitness.

11) La organización de la instalación tiene un papel fundamental en la percepción del cliente, por lo que si la persona que dirige el centro de fitness planifica y organiza correctamente la empresa, también repercutirá en un mayor valor percibido. Por esta razón, confirmamos la hipótesis undécima que establecía que la gestión interna de la organización se relaciona positivamente con la percepción de valor del usuario en centros de fitness.

12) Si la organización gestiona correctamente el centro de fitness y se refleja en un mayor valor percibido por parte del cliente, parece lógico que el usuario tendrá un comportamiento más positivo con su proveedor de fitness, por lo que confirmamos la hipótesis que planteaba que el valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva sobre la fidelidad del cliente de los centros de fitness.

13) Igualmente si la dirección del centro de fitness mejora el valor percibido del cliente y a su vez la fidelidad de éste, tendrá mejores resultados organizacionales, por lo que confirmamos la última hipótesis que establecía que el valor percibido del cliente influido por la gestión interna de la organización tiene una relación positiva con el rendimiento de los centros de fitness.

9.2 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Tal y como se ha visto durante este trabajo, el sector del fitness está incrementando de forma exponencial el número de instalaciones deportivas, por lo que también ha aumentado considerablemente el número de clientes que asisten a éstas. La consecuencia es que las organizaciones que prestan

servicios de fitness se encuentren en un mercado significativamente más competitivo, y que supone una alta de rotación de sus clientes.

Por lo general los datos de fidelización oscilan entre el 40% al 60% anuales, lo que supone que una instalación que tenga 1.000 usuarios, tan sólo 500 permanecerán de media durante todo el año, fluctuando entre altas y bajas los restantes. Obviamente, como gestor de unos de estos centros, conocer los aspectos que son determinantes para mejorar la fidelización se convierte en el estandarte de investigación.

Por este motivo, creemos que las conclusiones obtenidas en este estudio son especialmente valiosas en el sector permitiendo realizar unas recomendaciones a las organizaciones que prestan servicios de fitness, en pro de mejorar la fidelidad de los clientes.

En primer lugar, entendemos que es necesario estudiar el perfil del usuario que asiste a la instalación y comprobar cuáles son sus características específicas. Así, hemos comprobado como la permanencia depende de aspectos relacionados con la edad, la cuota o la formación del usuario. Por esta razón creemos que se debe poner especial cuidado a cada tipología de cliente, ofreciéndole e invirtiendo el tiempo y el dinero en los mismos, dependiendo de si realmente interesan o no a la instalación.

Igualmente, a diferencia de lo que opinan algunos gerentes, no se deben establecer cuotas trimestrales por su alta rotación de usuarios. En cambio las cuotas anuales y mensuales, a priori, son las más interesantes para aumentar la permanencia de los usuarios en la instalación. También, aunque las cuotas que se ofertan para un número limitado de horas de acceso al día, se proponen para llenar los huecos de baja afluencia, son de igual forma los que tienen una mayor rotación debiéndose orientar a cuotas que den acceso a todas las horas de apertura del centro.

Por otra parte los usuarios que asisten acompañados son también los que tienen porcentajes más elevados de deserción. En definitiva los gerentes

deberán ofertar cuotas anuales o mensuales, con acceso durante todo el día, y sin la necesidad de ir acompañado por otra persona.

En segundo lugar la gestión de la instalación debe fomentar el aprendizaje continuo y la comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Así pues, crear un calendario para establecer reuniones departamentales o interdepartamentales cada cierto tiempo, se hace necesaria para intercambiar conocimientos o experiencias vividas. En éstas será necesario tangibilizar las ideas planteadas, a través por ejemplo de un portafolio, para que todos los miembros de la organización puedan, con fácil acceso, ir a las fuentes de información. Su puesta en práctica y la evaluación de las nuevas ideas (comprobar si funcionan o no) también es necesario en el aprendizaje continuo.

Al hilo del aprendizaje, se hace necesaria que la gestión del centro de fitness fomente una cultura basada en el respeto y el apoyo de sus miembros. Sin la confianza entre los integrantes de la organización, no se podrá tener libertad de expresión y consecuentemente de compartir conocimientos. No obstante la industria del fitness cuenta con un factor positivo al respecto, ya que se ha comprobado que este tipo de instalaciones suelen tener un bajo número de empleados. Por esta razón, es más fácil que la cultura se conozca en toda la organización y se fomente así, el buen hacer.

Sin embargo tal y como ocurre en muchas PYMEs, en ocasiones el problema radica en la falta de una correcta gestión de los recursos humanos. En este sentido la organización debe centrarse en el establecimiento en primer lugar de un protocolo de selección ya que la alta rotación de personas en el sector puede ser debida a una falta de entendimiento entre las necesidades de la organización, y las aptitudes-actitudes del empleado. Del mismo modo, son necesarias políticas específicas de evaluación de los empleados y de retribución, acordes con las actividades desarrolladas, donde la comunicación bidireccional se hace indispensable para que no existan malos entendidos. Igualmente, el director del centro de fitness debe proponer un plan de formación de sus empleados, ya que al aumentar las competencias de éstos,

se mejorará la creatividad de nuevas ideas y en la independencia de los trabajos diarios.

En tercer lugar, tal y como hemos podido comprobar en los resultados de nuestra investigación, el valor percibido es decisivo en la fidelidad de los clientes. Por esta razón, gestionar correctamente los componentes que inciden en esta percepción se hace indispensable como estrategia de fidelización.

El director del centro de fitness debe establecer herramientas e instrumentos que faciliten la calidad de servicio a través de protocolos de actuación en cada uno de los momentos de la verdad. Igualmente, un aspecto que valoran considerablemente los usuarios es el equipamiento, por lo que también se insta a que los directores establezcan protocolos de mantenimiento y reparación para que siempre esté en perfectas condiciones de uso.

Al hilo de los momentos de la verdad, se debe favorecer un ambiente placentero, e incluso tal y como proponen algunas empresas del sector, establecer diferentes zonas según perfiles de clientes. Este hecho se puede llevar a cabo mediante espacios delimitados por colores que atraigan a perfiles de clientes específicos, incluso con determinados tipos de música y olores. Una experiencia de servicio positiva, se posiciona como el aspecto más importante en una positiva percepción de valor, por lo que el gerente le debe prestar especial cuidado cuidando todos los detalles de la misma.

En relación al precio, creemos que no es un componente muy decisivo al contrario que las experiencias de servicio. Aún así, sí pensamos que es necesario realizar un estudio de la población de influencia de la instalación ya que la percepción del precio va a depender de la capacidad económica de sus usuarios, o futuros clientes. En este sentido la incorporación al mercado actual de los centros de fitness enmarcados en la tendencia de “*bajo precio*” o “*low cost*”, repercute en que se deba establecer muy detalladamente hacia qué público están orientados los servicios de cada centro de fitness.

Finalmente, es necesario que tengamos en cuenta que aunque la mayoría de los usuarios que frecuentan este tipo de instalaciones suelen vivir o

trabajar cerca de las mismas, el tiempo es hoy en día un obstáculo para realizar actividad física en los centros de fitness. Por ello, se sugiere que las actividades ofertadas deben cubrir aspectos que mejoren las capacidades físicas y mentales, y con un tiempo de duración que esté por debajo del tiempo medio que permanece un usuario por sesión. Con ello, se conseguirá que el cliente decida quedarse más tiempo en dicha sesión o por el contrario percibirá que ha realizado actividad física de una forma rápida y saludable.

En resumen, para conseguir que el usuario aumente su fidelización con la instalación deportiva, la organización deberá apostar por una cultura centrada en el aprendizaje organizativo, apoyada en una gestión eficiente y comprometida de sus recursos humanos. Asimismo, tendrá que favorecer la calidad de servicio gestionando correctamente las experiencias de cada momento de la verdad, consiguiendo reducir el precio percibido y los factores que se interponen para asistir al centro de fitness.

9.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Todo trabajo de investigación tiene una serie de limitaciones, las cuales, son un incentivo más para seguir trabajando e investigando en un sector en alza. El objetivo pues de este apartado, es expresar aquellos aspectos que han podido obstaculizar un mejor trabajo de investigación a partir de los cuales, surgirán futuras líneas de estudio.

Así pues, creemos que el estudio transversal podría ser una de las primeras limitaciones ya que al tener un tiempo limitado para realizar el trabajo, se optó por este tipo de investigación. Sin embargo, somos conscientes de que también es difícil inclinarse por estudios longitudinales en este ámbito, ya que requeriría el compromiso de un alto número de instalaciones deportivas.

Determinado el tipo de estudio que era más factible ejecutar, nos encontramos con la problemática de conseguir una muestra representativa. En este sentido la dificultad de conocer el universo total de este tipo de

instalaciones para saber el número de la muestra, fue imposible ya que las bases de datos más fiables tampoco tenían una fiabilidad rigurosa. En el caso del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas realizado por Gallardo (2007), entendíamos que al ser una recopilación de instalaciones del año 2006, existía una falta de actualización de su base de datos de 6 años respecto al año de realización de este estudio. Igualmente, si nos referíamos a la base de datos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, nos encontrábamos que muchas instalaciones no se daban de alta con la actividad económica perteneciente al código 9311 (gestión de instalaciones deportivas), al 9313 (actividades de los gimnasios), o bien, aparecían empresas de servicios que se incluían con este código pero que no ejercían su papel como gestora de instalaciones. Finalmente el número de instalaciones que indica la IHRSA, tampoco creíamos que era del todo fiable ya que el registro de las mismas lo realiza en cada país una consultora colaboradora.

Sin embargo y creyendo firmemente que no hay una base de datos fiable de todos los centros de fitness privados que existen en España, creemos que la sugerida por la IHRSA era la más actualizada y fiable, ya que la delegación que tiene la asociación en España, es una consultora con más de veinte años en el sector, la cual conoce perfectamente cuáles son las instalaciones que siguen funcionando.

Igualmente, al ser un estudio encaminado al sector privado, otra barrera que encontramos fue la desconfianza de muchas empresas a participar en la investigación, por no querer ofrecer datos que pudieran ser comprometidos. Es por ello que esta situación diera lugar a otra limitación por la cual se optó a medir los resultados organizacionales a través de medidas subjetivas de rendimiento.

En base a esta limitación, creemos que los resultados obtenidos en relación a la creación de conocimiento, aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión de los recursos humanos y rendimiento organizacional, son una percepción desde el puesto más elevado de cada una de las organizaciones de la muestra. No obstante, esta percepción puede ser

diferente si es preguntada a los demás recursos humanos que trabajan en los centros, concretamente, en relación a la gestión de los recursos humanos.

Otra desventaja de estudiar las instalaciones privadas, era el temor de algunos directores a que se le preguntara a los usuarios por temas relacionados con la calidad de servicio, la justicia de precio, la conveniencia o la experiencia de servicio; ya que podría sacar a relucir a través de la libre expresión, la buena o mala gestión que se hace de la misma. Es por ello que en principio muchas de las instalaciones a las que se les pidieron que participaran, una vez recibidas las encuestas, prefirieron no rellenarlas.

Por esta razón, se prefirió que en el cuestionario administrado a los usuarios no contuviera preguntas relacionadas con la imagen de la organización (la cual se incluye como componente del valor percibido), y la satisfacción con el centro de fitness. Este último aspecto repercutió en que no se pudiera relacionar si el valor percibido era un antecedente de la satisfacción del usuario.

Al hilo de estas limitaciones, la fidelidad se midió mediante las intenciones de comportamiento, lo cual, aunque es una evaluación que se realiza en numerosas investigaciones relacionadas, no deja de ser una medida subjetiva de comportamiento.

Para finalizar, el ámbito profesional necesita “*pócimas mágicas*” en las que se puedan basar y ejecutar casi de inmediato en sus instalaciones deportivas. Para ello, conocer el perfil de cliente más idóneo para fidelizarlo, y en cuál hay que gastar menos inversión para que interese la relación con el mismo, supone un interés creciente en el sector. Sin embargo, la falta de tiempo ha repercutido que este aspecto no se lleve a cabo, dejando así, una puerta abierta de investigación.

Desde nuestro punto de vista, este conjunto de limitaciones no significa una debilidad de este trabajo de investigación, al contrario, suponen una fortaleza como puente hacia futuras líneas de investigación y actuación. En este sentido, la experiencia adquirida con esta tesis doctoral ha repercutido en

una madurez investigadora, y que sin duda, llevará a trabajos más ambiciosos y de excelente calidad.

9.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para finalizar el trabajo, realizaremos una serie de indicaciones para futuras investigaciones. Para comenzar, nuestro estudio ha analizado las características de los centros de fitness como entidad y organización deportiva. Sin embargo como no era uno de los objetivos de la investigación, el instrumento no ofrecía preguntas sobre programas y espacios deportivos que ofrecían dichas instalaciones. Por esta razón, creemos que es necesario conocer las características específicas de este tipo de instalaciones y si realmente se adaptan a las necesidades de la población actual, donde la población mayor parece que puede convertirse en un nicho de mercado bastante interesante necesitado de actividades y espacios determinados.

En este sentido, la investigación que se presenta trata sobre centros de fitness privados, por lo que el conocimiento de cómo se gestionan las instalaciones públicas y cuáles son las diferencias entre ambas, se postula como línea de investigación en momentos en los que según la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, las instalaciones públicas se están convirtiendo en una importante amenaza para los centros privados.

Por otro lado, en base a las limitaciones descritas anteriormente, un estudio longitudinal ayudaría a comprender cómo evoluciona la creación de conocimiento en estas organizaciones, y si realmente, al conocer los beneficios de crear conocimiento, los gerentes realizan estrategias para conseguir más valor a través del conocimiento. Igualmente este tipo de naturaleza investigadora, y si la dirección del centro lo permitiera, podría unirse a investigar la fidelidad a través de indicadores objetivos tales como índice real de permanencia, de rotación y de deserción de cada uno de los clientes a lo largo de un año. Con estos datos, se conseguiría el comportamiento real que

tienen los usuarios de estas instalaciones, e incluso, el tiempo de permanencia real por sesión.

Sería también muy útil estudiar, conocer las medidas objetivas reales en cuanto a los resultados organizacionales, y si, al igual que hemos encontrado significación entre la creación de conocimiento y las medidas subjetivas de rendimiento, su repercusión es también positiva con los resultados organizacionales.

Tal y como hemos analizado, esta relación positiva se ha medido a través de la percepción de los directores de los centros de fitness estudiados, por lo que evaluar lo que opinan al respecto los empleados desde el punto de vista de todos los niveles jerárquicos, se convierte en una línea interesante y novedosa en un sector que también se caracteriza por la alta rotación de personal. En este sentido, aunque comienzan a existir trabajos que analizan los recursos humanos de los centros de fitness, pensamos que todavía son pocas las investigaciones que describen las características de su personal, y cuáles son sus funciones y competencias. Con esta información, se podría conocer qué hacen realmente, si estas funciones podrían estar mejor orientadas, y cómo podrían ser las necesidades para unos futuros planes de estudio orientados al sector del fitness en particular.

No obstante, nuestro trabajo concluye que las organizaciones que se componen de empleados que crean conocimiento a través de una cultura basada en el aprendizaje, obtienen un mayor valor para la empresa. Sin embargo, al contrario de lo que sugiere la literatura, no hemos encontrado relación directa entre la gestión de los recursos humanos y la creación de conocimiento. Por este motivo, se sugiere el análisis de un estudio de caso en organizaciones con un sistema avanzado de gestión de su personal, para comprobar si efectivamente las prácticas de este tipo de gestión no crean valor, y por lo tanto no mejoran los resultados organizacionales.

Por otro lado, el segundo modelo que aunaba aspectos relacionados con la percepción del usuario, podría incluir en futuros modelos la variable imagen que ha sido anunciada como posible dimensión del valor percibido. Aún así, sí

es verdad que muchos centros de fitness no apuestan por crear una fuerte imagen, creyendo que aquellos que aprovechen los beneficios de una marca distinguida, repercutirá en un mayor valor percibido y por lo tanto en una mayor fidelidad. Justamente, la inclusión de este tipo de variables repercutiría en la comprobación de si éstas influyen en otras como la satisfacción del cliente.

Así pues, conocer la percepción de valor y la satisfacción del cliente, repercutirá en un mayor acercamiento de las necesidades que demandan los clientes, donde tal y como se ha comentado a lo largo del trabajo, el marketing actual pretende ofrecer a cada uno lo que quiere en cada momento. Por esta razón, se hace indispensable la investigación de segmentar en grupos homogéneos de población, para saber cuáles son los que tienen un mayor valor percibido, y por lo tanto una mayor satisfacción. Conociendo este aspecto, se podrán establecer propuestas adaptadas de mejora y actuación en el sector.

Finalmente, estas propuestas no son más que posibles líneas de investigación, con las que pretendemos dar un impulso en la gestión de los centros de fitness. Además, vienen a recalcar la importancia de seguir investigando en este sector, destacando la aplicabilidad directa que pueden tener para los gerentes de estas instalaciones, los hallazgos encontrados en esta investigación.

TERCERA PARTE. CONCLUSIONES

Capítulo 9. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

REFERENCIAS

- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión, y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Acosta, R. (2005). *Gestión y Administración de organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- ACSM (1991). *Guidelines for exercise testing and prescription*. Philadelphia, PA: Lea & Febiger.
- ACSM (2001). *Manual ACSM de medicina del deporte* (2ª. Ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Adenfelt, M. y Lagerström, K. (2006). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International Journal of Project Management*, 24(3), 191 – 198.
- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124 – 130.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D. y Nassis, P. (2005). Customers expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality*, 15(3), 245 – 258.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004). *Libro Blanco. Título de grado en ciencias de la actividad física y el deporte*. Madrid: ANECA.
- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M. y Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 81 – 95.
- Agustin, J. P. (1995). *Sport Géographie et Aménagement*. París: Nathan Université.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Akhavan, P., Jafari, M. y Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multicase analysis. *European Business Review*, 18(2) 97 – 113.
- Al – Sabbahy, H. Z., Ekinci, Y. y Riley, M. (2004). An investigation of perceived value dimensions: Implications for hospitality research. *Journal of Travel Research*, 42(3), 226 – 234.
- Alam, I. y Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 515-534.
- Al-Athari, A. y Zairi, M. (2001). Building bechmarking competence through knowledge management capability: An empirical study of the Kuwait context. *Benchmarking: An International Journal*, 8(1), 70-80.
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 2-36.
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107 – 136.
- Alavi, M., Kayworth, T.R. y Leidner, D.E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191 – 224.
- Al-Busaidi, K. y Olfman, L. (2005). An investigation of the determinants of knowledge management systems success in Omani organizations. *Journal of Global Information Technology Management*, 8(3), 6 – 27.
- Alcaide, J. C. (2006). Modelo de alta fidelización para empresas de servicios: el trébol de fidelidad de clientes. *Instalaciones Deportivas XXI*, 141, 44 – 65.
- Alet I Vialgines, J. (1994). *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alexandris, K. (2002). *The influence of perceived service quality on customer satisfaction and service loyalty: an empirical study in the fitness industry*. Trabajo presentado en el 17th Annual North American Society for Sport Management Conference. NASSM, North American Society for Sport Management abstracts, Mayo - Junio, Canmore, Canada.
- Alexandris, K. y Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: An exploratory study. *Managing Leisure*, 4, 218 – 228.
- Alexandris, K., Douka, S., Papadopoulos, P. y Kaltsatou, A. (2008). Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty. *Managing Service Quality*, 18(3), 239 – 254.
- Alexandris, K., Papadopoulos, P., Palialia, E. y Vasiliadis, T. (1999). Customer satisfaction: A comparison between public and private sport and fitness clubs in Greece. *European Journal for Sport Management*, 6, 40 – 54.

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, C. y Grouios, G. (2004a). An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, 5(3), 281 – 294.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, C. y Grouios, G. (2004b). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36 – 52.
- Alexopoulos, A. y Monks, K. (2004). *A social perspective on the role of human resource practices in intra-organisational knowledge sharing*. Trabajo presentado en el 5th International Conference on HRD and Practice across Europe.
- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Allard, S. y Holsapple, C.W. (2002). Knowledge management as a key for e-business competitiveness: from the knowledge chain to KM Audits. *The Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 19 – 25.
- AMA (1985). Board approves new marketing definitions. *American Marketing Association News*, 19(5), 1.
- AMA (2004, 16 de septiembre). *Marketing News*.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33 – 46.
- Anderson, E. W. y Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125 – 143.
- Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehmann, R. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53 – 66.
- Anderson, J. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346 – 350.
- Anderson, J. y Narus, J. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76, 53 – 65.
- Anderson, N. (2004). Motivation is the key to retention: ideas for curbing the revolving door and keeping your members where they need to be. *Fitness Management*, 20(4), 46 – 46.
- Anderson, R. E. y Srinivasan, S.S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123 – 138.
- Ansari, S. y Munir, K. (2008). How valuable is a piece of the spectrum? Determination of value in external resource acquisition. *Industrial and Corporate Change*, 17(2), 301 – 333.
- Antal, A. B., Dierkes, M., Child, J. y Nonaka, I. (2001). Introduction: Finding Paths Through the Handbook'. En M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child y I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 1–7). Oxford: Oxford University Press.
- Añó, V. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas: los grandes eventos*. Barcelona: INDE.
- Applegate, L. M., McFarlan, F. W. y McKenney, J. L. (1999). *Corporate information systems management*. Boston, MA: Irwing McGraw – Hill.
- Arbnor, I. y Bjerke, B. (2009). *Methodology for creating business knowledge*. London: Sage Publications.
- Argyle, M. (1993). Psicología y la calidad de vida. *Intervención Psicosocial*, 2(6), 5 – 15.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arino, A., Torre, J. y Ring, P. S. (2001). *Roles played by relational trust in strategic alliances*. Research Paper, 432, Barcelona: IESE.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same?. *Employee Relations*, 22(6), 576 – 593.
- Arribas, S. y Arruza, J. (2002). Actividad física educativa y hábitos saludables. En J. Arruza (Ed.), *Nuevas perspectivas acerca del deporte educativo* (pp. 153-167). Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Athanasopoulou, P. (2008). Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services. *Managing Service Quality*, 18(5), 479 – 495.
- Athanasopoulou, P. y Mylonakis, J. (2009). The quality of the relationships between fitness centres and their customers. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3), 355 – 366.

- Atwal, G. (2004, 12 de octubre) *The Deal.com* — Retrieved.
- Autio, E., Hameri, A. P. y Vuola, O. (2004). A framework of industrial knowledge spillovers in big-science centers. *Research Policy*, 33, 107–126.
- Avelino, D. J. (2006). *La tendencia en centros de fitness: del fitness al wellness*. Trabajo presentado en el 4º Congreso de la Asociación Andaluza de Gestores del Deporte, Turismo Deportivo y Desarrollo Rural, Instituto Andaluz del Deporte, Abril, Granada.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003 – 1037.
- Aycan, Z., Kanungo, R. y Sinha, J. (1999). Organizational cultura and human resource management practices: the model of cultura fit. *Journal of Cross – Cultural Psychology*, 30(4), 501 – 526.
- Aydin, B. y Ceylan, A. (2009). The role of organizational culture on effectiveness. *Ekonomie a Management*, 3, 33 – 49.
- Babin, B. J., Lee, Y. K, Kim, E. J. y Griffin, M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Services Marketing*, 19(3), 133-139.
- Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Bahlmann, M. D. y Huysman, M. H. (2008). The Emergence of a Knowledge-Based View of Clusters and Its implications for cluster governance. *The Information Society*, 24(5), 304-318.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Manuscrito no publicado.
- Baker, D.A. y Crompton, J.L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research* 27(3), 785–804.
- Bansal, H. y Taylor, S. (1999). The service provider switching model (SPSM): a model of consumer switching behavior in the services industry. *Journal of Service Research*, 2, 200-218.
- Barbany, J. R. (2000). *Actividad física y salud. Su introducción en Catalunya*. Trabajo presentado en el V Congreso de Historia del Deporte en Europa, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Barnes, J. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their customers. *Psychology and Marketing*, 14(8), 766-790.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656 – 665.
- Barney, J.B. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based view. *Advantages in Strategic Management*, 8, 39-61.
- Barreiro, J., Barreiro, B., Díez de Castro, J., Losada, F. y Ruzo, E. (2004). *Rentabilice su gestión gracias al CRM*. A Coruña: Netbiblo.
- Barros, C. y Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384 – 395.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: ESIC.
- Barroso, C., Cepeda, G. y Roldán, J. L. (2006). *Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa*. Trabajo presentado en el AEDEM, XX Congreso Nacional y XVI Congreso Hispano – Francés, Palma de Mallorca.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Basheer, A. M. y Al – Alak (2010). Impact of marketing actions on relationship quality in the health and fitness sector in Jordan and its implications for social marketing: a field/analytical study. *Social Marketing Quarterly*, 16(2), 70 – 93.
- Bates, M. (2008). *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities* (2ª. Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

- Battor, M., Zairi, M. y Francis, A. (2008). Knowledge-based capabilities and their impact on performance: a best practice management evaluation. *Business Strategy Series*, 9(2), 47-56.
- Baumgartner, J. (1991, 28 de Julio). Nonmarketing professionals need more than 4 Ps. *Marketing News*, 22.
- Bawa, K. y Shoemaker, R. (1989). Analyzing incremental sales from a direct mail coupon promotion. *Journal of Marketing*, 53, 66 – 78.
- Beardwell, I. y Holden, L. (2001). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. London: Pearson Education.
- Beggs, A. y Klemperer, P. (1992). Multi-period competition with switching costs. *Econometrica*, 60(3), 651-666.
- Behling, O. y Eckel, H. (1991). Making sense our of intuition. *Academy of Management Executive*, 5, 1, 46–54.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. y Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Benko, C. y McFarlan, W. (2004). Managing a growth culture: How CEOs can initiate and monitor a successful growth-project culture. *Strategy & Leadership*, 32(1), 34 – 42.
- Bennett, R. y Rundle-Thiele (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Brand management*, 9(3), 193-209.
- Bennis, W. G. (1966). *Beyond Bureaucracy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Berawi, M.A. (2004). Quality revolution: Leading the innovation and competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), 425 – 438.
- Berlin, A., Kunkel, T., Daumann, F. y Funk, D. (2010). The perceived consumer value of sport teams – a new multi – dimensional approach. Trabajo presentado en la 18º European Association of Sport Management Conference, Septiembre, Praga.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., y Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Berry, L. (1983a). *Relationship marketing. Emerging perspectives in services marketing*. Chicago: AMA.
- Berry, L. (1993). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Berry, L. L., Shostak, G. L. y Upah, G. D. (1983). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: AMA.
- Berry, L., Carbone, L. y Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *Mit Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Berry, L., Schaeffer, S. y Seiders, K. (2000). *A customer perspective of service convenience*. Trabajo presentado en la 9ª Annual Conference of American Marketing Association's Frontiers in Services, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.
- Berry, L., Seiders, K. y Grewal, D. (2002b). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66, 1-17.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small and high tech companies. *Long Range Planning*, 31(3), 455 – 466.
- Bertini, G. y Tomassini, M. (1996). *Auditing the Organizational Learning Processes in Small Working Teams*. Manuscrito no publicado.
- Best, R. J. (2000). *Market-based management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bigné, E., Andreu, L. y Gnoth, J. (2005). The theme park experience: an analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), 833 – 844.
- Bigné, E., Küster, I. y Torán, F. (2003). Relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado en el ámbito de la venta industrial. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas (CEDE)*, 15, 5-41.
- Bigné, E., Mattila, A. y Andreu, L. (2007). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, 22(4), 303-315.
- Bigné, E., Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (2000). El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 65-78.

- Birley, S. y Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, 11, 535-557.
- Bishop, R. (2007). Retention vs. Sales Costs: A Re-Examination. *Fitness Management*, 23(2), 51-51.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationship: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. y Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193 – 205.
- Blackwell, A., Szeinbach, I., Barnes, H., Gamer, W. y Bush, V. (1999). The antecedents of customer loyalty: an empirical investigation of the role of personal and situational aspects on repurchase decisions. *Journal of Service Research*, 1, 362 – 375.
- Bloemer, J. M. M. y de Ruyter, K. (1999). Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 315-330.
- Bloemer, J. M. M. y De Ruyter, K. (1999). Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 315 – 330.
- Bloemer, M. M. y Kasper, H. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311 – 329.
- Bloomer, R. (2007). Assessing for Retention. *Fitness Management*, 23(2), 30-38.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 156 – 162.
- Bolton, L., Warlop, L. y Alba, J. (2003). Consumer perceptions of Price (un) fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474-491.
- Bolton, R. N. y Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 375 – 384.
- Bolton, R. y Myers, M. (2003). Price-based global market segmentation for services. *Journal of Marketing*, 67, 108 – 128.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40 – 47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437 – 469.
- Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1982). *Marketing strategies and organization structures for services firms*. Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4, 2-7.
- Bouchard, C. y Shephard, R. (1993). Physical activity, fitness and Health: The Model and Key Concepts. En C. Bouchard, R. Shephard y T. Stephens (Eds.), *Physical activity, fitness and health: Consensus statement* (pp. 11-23). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bouchard, C., Shephard, R., Stephens, T., Sutton, J. R. y McPherson, B. (1990). Exercise, fitness and health: the consensus statement. En C. Bouchard, R. Shephard, T. Stephens, J. Sutton y B. D. McPherson (Eds.), *Exercise, fitness and health: A consensus of current knowledge* (p. 3). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Boughton, P., Nowak, L. y Washburn, J. (1996). A decision model for marketing research relationship choices. *Journal of Services Marketing*, 10(1), 56-69.
- Boumarafi, B. y Jabnoun, N. (2008). Knowledge management and performance in UAE business organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 233 – 238.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de le recherche scientifique et sociale*, 30, 3-6.

- Bowman, C., y Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1–15.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Brady, M. K. y Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53-60.
- Brady, M. y Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34 – 49.
- Braganza, A., Edwards, C. y Lambert, R. (1999). A taxonomy of knowledge projects to underpin organizational innovation and competitiveness. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 83 – 90.
- Bratcher, M. (2008). The Secret to Client Retention. *IDEA Fitness Journal*, 5(4), 86-87.
- Braunstein – Minkove, J., Zhang, J. y Trail, G. (2011). Athlete endorser effectiveness: model development and analysis. *Sport, Business and Management*, 1(1), 93 – 114.
- Brelade, S. y Harman, C. (2000). Using human resources to put knowledge to work. *Knowledge Management Review*, 3(1), 26 – 29.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Brooks, D. (2001). *Libro del personal trainer*. Barcelona: Paidotribo.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture* (2ª. Ed.). London: Financial Times Management.
- Brucks, M., Zeithaml, V. y Naylor, G. (2000). Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 359-374.
- Bueno, A. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 164, 207-229.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club Intellect*, 1, 2 – 3.
- Bueno, E. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. En E. Bueno, y M. Salmador (Eds.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, (pp. 55 – 66). Madrid: I. U. Euroforum Escorial.
- Burnham, T., Frels, J. y Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: a typology, antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Bustos, C. A. y González, O. (2004). Indicadores de lealtad al establecimiento y formato comercial basados en la distribución del presupuesto. *Documentos de trabajo FUNCAS*, 317, 569-584.
- Buzzel, R. D. y Ortmeyer, G. (1995). Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review*, 36(3), 85-96.
- Cabrera, E. y Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Caddy, I. (2000). Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 129-146.
- Cagigal, J. M. (1957). *Hombres y deporte*. Madrid: Taurus.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J. y Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 577 – 593.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *International Journal of Sport Science*, 10, 25-43.
- Calvo, J. L., Aranda, B., Castellano, L. A., González, S. P., Pueyo, A., Ramos, R., Repollés, J. y Valdivieso, S. (2003). *Métodos de análisis para la localización de centros deportivos: el caso de Zaragoza*. Trabajo presentado en la III Reunión de Geografía de los servicios: Los servicios, los transportes y las redes territoriales, Palma de Mallorca.
- Camborde, J. (2007). Creating MEMBERS for LIFE. *IDEA Fitness Journal*, 4(7), 48-53.
- Cameron, Z. (2008). Results and Relationships: How to Keep Clients in a Competitive Market. *Fitness Informer*.

- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Cívitas.
- Campbell, M. (1999). Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 187-199.
- Campbell, T. T., Nicholson, J. D. y Kitchen, P. J. (2006). *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 14(1), 49 – 73.
- Campos, A., Martínez del Castillo, J., Mestre, J. A. y Pablos, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio – demográficas y formativas. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8, 25 – 38.
- Campos, C. (1999). El benchmarking en los centros deportivos y de fitness. *Sport Managers, año I*, 18-20.
- Campos, C. (2000). Resumen de la encuesta industria española fitness 2000. *Instalaciones deportivas XXI*, 107, 8-15.
- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestió i promoció.
- Campos, C. (2006). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005. Extremadura*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Capote, J., Llantén, C. J., Pardo, C. y Collazos, C. (2009). Gestión del conocimiento en un programa de mejora de procesos de software en MiPyMEs: KMSPI Model. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquía*, 50, 205 – 216.
- Caracuel, J., Arbinaga, F. y Montero, J. A. (2003). Perfil socio-deportivo de dos tipos de usuarios de gimnasio: un estudio piloto. *Revista de Psicología y Psicopedagogía*. 2(2), 273-308.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257 – 1278.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2005). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257 – 1278.
- Caro, R. (2004). CRM: the missing initials in the club industry. *Fitness Management*, 20(3), 30-30.
- Carta Europea del Deporte (1992). *VII Conferencia de Ministros Europeos responsables del Deporte*, Rodas 13 y 15 de mayo de 1992.
- Caruana, A., Money, A. H. y Berthon, R. (2000). Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338-1352.
- Cavaleri, S. y Fearon D. (1996). *Managing in Organizations that Learn*. Cambridge: Blackwell.
- Cavaleri, S., Seivert, S. y Lee, L.W. (2005). *Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-based Organization*. Amsterdam: Elsevier.
- Cazorla, L. M., (1979). *Deporte y estado*. Barcelona: Labor.
- Cebollada, J. (2004). *El poder de la marca en canales online y físico. Un estudio de la lealtad de marca en supermercados virtuales y físicos*. Trabajo presentado en el XVI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing, Septiembre, Alicante.
- Cepeda, G. y Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, 426-437.
- Chan, L., Shaffer, M. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17 – 35.
- Chang, T. Z. y Wildt, A. R. (1994). Price, product information, and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 16-27.
- Chang, Y. y Polonsky, M. (2012). The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: the mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 107 – 118.
- Chaston, I., Badger, B. y Sadler - Smith, E. (2000). Organizational learning style and competences: a comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 625 – 640.
- Chebat, J. C. y Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.

- Chelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. London, Ontario: Sports Dynamics.
- Chelladurai, P. y Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sports services. *Sports Management Review*, 3, 1-22.
- Chen, C. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: evidence from Taiwan. *Transportation Research*, 42, 709 – 717.
- Chen, M. y Chen, C. (2011). Options analysis and knowledge management: implications for theory and practice. *Information Sciences*, 181(18), 3861 – 3877.
- Chen, Q. y Chen, H-M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333-343.
- Chen, S. J., Lawler, J. J. y Bae, J. (2005). Convergence in human resource systems: a comparison of locally owned and MNC subsidiaries in Taiwan. *Human Resource Management*, 44(3), 237 – 256.
- Chen, W., Lin, Y. y Chen, C. (2010). *A study on the relationships among perceived value, team identification and purchase intention of team – licensed apparel – the perspective from Taiwan*. Trabajo presentado en el 18th EASM Conference, Septiembre, Praga.
- Chernev, A. (2004). Goal-attribute compatibility in consumer choice. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 141 – 150.
- Chías, J. (1999). *El Mercado todavía son personas. Ideología, metodología y experiencias de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiosso, J. (1855). *The Gymnastic Polymachinon: Instructions for Performing a Systematic Series of Exercises on the Gymnastic & Calisthenic Polymachinon*. California: Walton & Maberly.
- Chitturi, R., Raghunathan, R. y Mahajan, V. (2007). Form versus function: how the intensities of specific emotions evoked in functional versus hedonic trade-offs mediate product preferences. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 702-714.
- Chitturi, R., Raghunathan, R. y Mahajan, V. (2008). Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72, 48-63.
- Choi, B. y Lee, B. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5), 403 – 417.
- Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173 – 187.
- Choi, Y. S. (2000). *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management*. Tesis Doctoral, Universidad de Nebraska – Lincoln, Estados Unidos.
- Choueke, R. y Armstrong, R. (2000). Culture: A Missing Perspective on Small- and Medium-Sized Enterprise Development?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(4), 227 – 238.
- Chuang, S. (2004). A resource – based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459 – 465.
- Chun-Yao, T. y Yeong-Jia, J. G. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- Clarke, H. H. (1976). *Application of measurement to Health and physical education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Clarke, J. y Turner, P. (2004). Global competition and the Australian Biotechnology industry: developing a model of SMEs knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 38 – 46.
- Coca, A. y Chaminade, C. (2006). Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: el caso de unión fenosa. *Los Intangibles de la Internacionalización Empresarial*, 830, 147-156.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Sciences Quarterly*, 35, 128-152.
- Colado, J. C. (1998). *Fitness en las salas de musculación* (2ª. Ed.). Barcelona: INDE.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Colgate, M. y Danaher, P. (2000). Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375-387.
- Collier, J. E. y Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in E – Retailing. *Journal of Service Research*, 8(3), 260 – 275.
- Collins, C., y Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544 – 560.
- Collins, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-153.
- Collishaw, M., Dyer, L. y Boies, K. (2008). The authenticity of positive emotional displays: client responses to leisure service employees. *Journal of leisure research*, 40(1), 23-46.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. y Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measure – based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365 – 383.
- Connell, J. y Voola, R. (2007). Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos? *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 52-66.
- Conner, K.R. y Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477 – 501.
- Contreras, O. R. (2004). *Didáctica de la educación física* (2ª. Ed.). Barcelona: INDE.
- Contreras, O. R. (2006). El carácter problemático del aprendizaje de los valores en el deporte. En A. López (Ed.), *Juego y deporte en el ámbito escolar: aspectos curriculares y actuaciones prácticas* (pp. 157-180). Madrid: Secretaría General Técnica.
- Corfman, K. P. (1987). Comparability and competition among consumer products: a typology for specifying hierarchical comparison structures. *Advances in Consumer Research*, 14, 29-31.
- Cortés, C. y Sáez, Z. (2007). La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 55 – 73.
- Cortini, M. y Benevene, P. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: leadership, organizational cultura and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123 – 139.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. y Hess, P. W., (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (2ª. Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Covin, J.G., Prescott, J.E. y Slevin, D.P. (1990). The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance. *The Journal of Management Studies*, 27(5), 485 – 510.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. y Stone, E. F. (1992) *Job Satisfaction*. New York, NY: Lexington Books.
- Crompton, J. y MacKay, K. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public and recreation programs. *Leisure Sciences*, 11, 367-375.
- Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. y Hult, T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J., Brady, M., Brand, R., Hightower, R. y Shemwell, D. (1997). A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. *The Journal of Service Marketing*, 11(6), 375-391.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution'. *Academy of Management Review*, 24(3), 522 – 537.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. y Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: dimensions for a theory', *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337 – 360.
- Crossan, M., Vera, D., y Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *Leadership Quarterly*, 19(5), 569-581.
- Croteau, A. M. y Li, P. (2003). Critical success of factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.

- Crutchfield, T. (1998). *Customer retention in consumer services: a multiple sources – multiple commitments model of marketing relationships*. Tesis doctoral, Universidad de Alabama, Estados Unidos.
- Cuenca, M. (1995). *Temas de pedagogía del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca, M., (2000). *Ocio humanista*. Documentos de ocio, número 16. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas.
- Curry, J. y Curry, A. (2002). *CRM, cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dabholkar, P., Thorpe, I. y Rentz, J. (1996). A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 3 – 16.
- Daft, R. L. y Weick K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems'. *Academy of Management Review*, 9, 284 – 295.
- Darden, B. (2000). Customer service = personalized service: been to the dentist lately?. *Club Success: Successful Strategies for Fitness Industry Professionals*, 6(11), 8-9.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41 – 54.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101 – 115.
- Darroch, J. y McNaughton, R. (2003). Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of New Zealand Firms. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572 – 593.
- Daryanto, A., De Ruyter, K., Wetzels, M. y Patterson, P. (2010). Service firms and customer loyalty programs: a regulatory fit perspective of reward preferences in a health club setting. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, 604 – 616.
- Das, T.K. y Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategy alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- D'Aveni. R. (1995). *Hypenampetilive Rivalrie*. New York: The Free Press.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., DeLong, D. y Beers, M. (1998). Successful knowledge management programs. *Sloan Management Review*, 39(2), 43 – 57.
- Davis, J. G. y Devinney, T. M. (1998). *The Essence of Corporate Strategy: Theory for Modern Decision Making*. Sydney: Allen and Unwin.
- Day, G. S. (1994a). Continuous learning about markets. *California Management Review*, Summer, 9 – 31.
- Day, G. S. (1994b). Capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(October), 37 – 52.
- De Grazia, S. (1966). *Tiempo, trabajo y ocio*. Madrid: Tecnos.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. y Bosscher, V. D. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77.
- De Saá, P. M. (1999). El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas: una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1999). *The new corporate cultures*. New York: Perseus Books.
- Delery, J. y Dorty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802 – 835.
- Denison DR. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denrell, J., Fang, C. y Winter, S. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24, 977-990.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23 – 37.
- Desmond, W. Ng. (2007). A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1481-1502.

- Desouza, K. y Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32 – 43.
- DeTienne, K.B. y Jackson, L.A. (2001). Knowledge management; understanding theory and developing strategy. *Competitiveness Review*, 11(1), 1 – 11.
- Dhar, R. y Wertenbroch, K. (2000). Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. *Journal of Marketing Research*, 37, 60-71.
- Dhurup, M., Singh, P. y Surujlal, J. (2006). Customer Service Quality at Commercial Health and Fitness Centres. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation*, 28(2), 39-54.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38, 269 – 277.
- DiBella, A.J., Nevis, E.C. y Gould, J.M. (1996). Understanding organizational capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361 – 379.
- Dick, A. y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Diem, C. (1966). *Historia de los deportes*. Barcelona: Caralt.
- Diller, H. (2000). Customer loyalty: fata morgana or realistic goal? Managing relationships with customers. En T. Henning-Thurau y U. Hansen (Eds.), *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention* (pp. 29-43). Berlín: Illustrated.
- Dishman, R. K. (1986). Mental Health. En V. Seefeldt (Ed.), *Physical activity and well-being* (pp. 303 – 341). Reston: American Alliance of Health, Physical Education, Recreation and Dance.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B. y Grewal, D. (1991). The effects of price, brand and store information on buyer's product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28, 307-319.
- Doherty, A. J. y Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13, 280 – 297.
- Donate, M. J. y Guadamillas, F. (2008). Gestión del conocimiento organizativo, innovación tecnológica y resultados. Una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 139 – 167.
- Doving, E. y Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29, 841-857.
- Dowling, W. y Harwood, D. (1986). *Music cognition*. Orlando, FL: Academic Press.
- Droge, C., Claycomb, C., y Germain, R. (2003). Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences*, 34(3), 541-568.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capital Society*. New York, NY: Harper and Collins.
- Dumazedier, J. (1971). *Ocio y sociedad de clases*. Barcelona: Fontanella.
- Dutta, S., Narasimhan, O. y Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal* 26(3), 277–85.
- Dwyer, F. R. y Schurr, P. J. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997a). *Intellectual capital*. London: Piatkus.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997b). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: Harper Business.
- Eggert, A. y Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Ehrenberg, A., Goodhardt, G. y Barwise, T.P. (1990). Double Jeopardy Revisited. *Journal of Marketing*, 54, 82-91.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal, Special Issue*, 21, 1105-1121.
- Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Felin, T. y Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Fernández, E., Montes, J. M. y Vázquez, C.J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 20, 84 – 98.

- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 73-92.
- Ferrand, A., Robinson, L. y Valette – Florence, P. (2010). The intention – to – repurchase paradox: a case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83 – 105.
- Finney, R. Z., Campbell, N. D. y Powell, C. M. (2005). Strategies and resources: pathways to success? *Journal of Business Research*, 58(12), 1721–1729.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.
- Firestone, J. M. y McElroy, M. W. (2004). Organizational learning and knowledge management: the relationship. *The Learning Organization*, 11 (2), 177 – 184.
- Fischbach, A. (2007). A Lure For Loyalty. *Fitness Business Pro*, 23(11), 44-47.
- Ford, D. (1990). *Understanding business markets: interaction, relationships, and networks*. London: Academic Press.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. y Everitt Bryant, B. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Francisco, J.F. y Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162 – 171.
- Frazier, G. L. y Antia, K. D. (1995). Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 321-326.
- Freese, J. (2006). *Fitness Terapéutico. Criterios para la recuperación de las lesiones*. Badalona: Paidotribo.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. New York, NY: The Free Press.
- Galen, T., Dean, F. y Janet, S. (2005). Consumer satisfaction and identity Theory: A Model of Sport Spectator Conative Loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 98-111.
- Gallardo, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Revista Motricidad*, 9, 165 – 191.
- Gallardo, L. (2006a). *Instalaciones deportivas de la Comunidad Autónoma de Andalucía*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallardo, L. (2006b). *Instalaciones deportivas de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallardo, L. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España – 2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallarza, M. G. y Gil, I. (2006). El desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, 10(2), 25-59.
- Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 394(20), 13 – 36.
- Garavan, T., Gunnigle, P. y Morley, M. (2000). Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 65 – 93.
- García Ferrando, M. (2006). *Posmodernidad y Deporte: Entre la individualización y la masificación*. Madrid: CSD - CIS.
- García Gracia, M. I., Encinar del Pozo, M. I. y Muñoz Pérez, F. F. (1997). *La industria de la cultura y el ocio: su aportación al PIB*. Madrid: Fundación Autor.
- García Valcárcel, I. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Fundación Confemetal, D. L.
- García, C., Vázquez, R. e Iglesias, V. (2008). El valor percibido: una aplicación empírica en clientes industriales de electricidad y gas natural en mercados energéticos liberalizados. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(31), 45-60.
- García, J. (2007). *Usuarios de Macro Gimnasios Privados*. Trabajo presentando en el IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física, Abril, Córdoba.

- García, J. y Fernández, J. (2010a). *Tipologías de centros de fitness: El caso del municipio de Sevilla*. Trabajo presentado en las I Jornadas Andaluzas de la Industria del fitness: Gestión y Salud en un mismo Sector, Marzo, Sevilla.
- García, J. y Fernández, J. (2010b). Programas y servicios para personas mayores en centros de fitness de Sevilla. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 17, 90 – 92.
- García, J. y Sañudo, J. (2009). La percepción de directores – coordinadores, sobre el acondicionamiento de centros fitness para el usuario mayor. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 8(4), 3 – 20.
- García, V. (1991). *Iniciativas sociales en educación informal*. Madrid: Rialp.
- García, V. (2004). *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- García-Parra, M., Simo, P. y Sallan, J. M. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, 13(2), 277-307.
- Garrido, A. (2008). *Análisis exploratorio del CRM en el sector hotelero español. Estableciendo puentes en una economía global*. Trabajo presentado en el Congreso Nacional, Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Salamanca.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Gerson, R. (1999). *Members for life*. Champaign, IL.: Human Kinetics.
- Gil, I. y González, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(31), 9-17.
- Gil, I., Sánchez, M., Berenguer, G. y González – Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 47-72.
- Gloet, M. y Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402 – 409.
- Goh, S. C. y Ryan, P. (2002). *Learning capability, organization factors and firm performance*. Trabajo presentado en el 3rd European Conference on organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Atenas, Abril, Grecia.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(2), 185-214.
- Gómez Tafalla, A.M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro*. Tesis Doctoral, Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport, Universitat de València.
- Gómez, A. M. (2002). *El rol del Gestor Deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana*. Pasado, Presente y Futuro. Trabajo presentado en el II Congreso de Ciencias del Deporte, INEF, Marzo, Madrid.
- Gómez, A. y Mestre, J. A. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: Inde.
- Gómez, A., Calabuig, F. y Licerias, J. M. (2010). El perfil del gestor deportivo en la Comunidad Valenciana. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 9, 24 – 47.
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE, Business School, Documento de Investigación*, 704.
- González, J. R., Lozada, D., Laffita, A. y Gómez, J. (2009). Atributos esenciales para los clientes de resort Spa. Un caso de estudio. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 2(6), 1 – 11.
- Gounaris, S., Tzempelikos, N. y Chatzipanagiotou, K. (2007). The relationships of customer-perceived value, satisfaction, loyalty and behavioral intentions. *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 63 – 87.
- Goyhenetche, M. (1999). *Créer de la valeur pour le client: le marketing de la valeur*. París: Insep Editions.
- Grandey, A., Fisk, G., Mattila, A., Jansen, K. y Sideman, L. (2005). Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.

- Grandori, A. y Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16, 184-214.
- Grant, R. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management-Best Paper Proceedings*, 7, 17-21.
- Grant, R. (1997). The knowledge – bases view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450 – 454.
- Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques and applications* (4ª. Ed.) Boston: Blackwell Publishers.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grantham, W., Patton, R., York, T. y Winick, M (1998). *Health and Fitness Management: a Comprehensive Resource for Managing and Operating Programs and Facilities*. Leeds: Human Kinetics.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time*. Berckley: Osborne/McGraw-Hill.
- Greenberg, P. (2003). *Las claves de CRM: gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw – Hill Interamericana de España, D. L.
- Greengard, S. (1998). Storing shaping and sharing collective wisdom. *Workforce*, 77(10) 82 – 88.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J. y Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58, 1483–1494.
- Gremler, D. (1995). *The effect of satisfaction, switching cost, and interpersonal bonds on service loyalty*. Tesis doctoral, Universidad de Arizona.
- Gremler, D. y Brown, S. (1996). Service loyalty: its nature, importance and implications. En B. Edvardsson, Brown, S. W., Johnston, R. y Scheuring, E. E. (Eds.), *Proceedings American Marketing Association* (pp. 171 – 180). New York: ISQA.
- Grewal, D., Monroe, K. B. y Krishnan, R. (1998). The effects of price-comparison advertising on buyer's perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62(2), 46-59.
- Grimm, L. G. y Yarnold, P. R. (2000). *Reading and understanding more multivariate statistics*. Washington DC: American Psychological Association.
- Grönroos, C. (1983). Innovative marketing strategies and organization structures for services firms. En C. H. Lovelock (Ed.), *Services marketing: text, cases and readings* (pp. 433-448). New Jersey: Prentice Hall International.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990a). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1990b). Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-12.
- Grönroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Journal of Management Decision*, 35(4), 322-339.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: interaction, dialogue and value. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 13-24.
- Grosser, M. y Starischka, S. (1988). *Test de la condición física*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- Grover, V. y Davenport, T. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5 – 21.
- Guadamillas, F. y Muñoz, R. (2004). Las relaciones entre las actividades de aprendizaje y las nuevas tecnologías: su influencia en los resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 93 – 113.
- Guest, D. y Conway, N. (1997). *Employee motivation and the psychological contract*. London: IPD.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing. Developing long term interactive relationship. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.

- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service*, 5(5), 5-20.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1(2), 136-148.
- Gupta, A. y Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3,), 41 – 48.
- Gupta, A.K. y Govindrajana, V. (2000). Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71 – 80.
- Guthrie, J., Petty, R. y Johanson, U. (2001). Sunrise in the knowledge economy: managing, measuring, and reporting intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), 365-384.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. y Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101 – 114.
- Haggie, K. y Kingston, J. (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*, 1-24.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2004). *Análisis multivariante* (5ª. Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chicester: John Wiley and Sons Ltd.
- Halawi, L., Aronson, J. y McCarthy, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Hallen, L., Hohanson, J. y Mohamed, N. S. (1987). Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2(3), 22-37.
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27 – 42.
- Han, W. H. y Zhong, Q. Y. (2007). *Development of an instrument to measure knowledge management processes*. Trabajo presentado en Proceedings of 2006 International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE '06.
- Handen, L. (2000). *The three Ws of technology. Customer Relationship management – a strategic imperative in the world of e-business*. Toronto: John Wiley and sons.
- Handzic, M., Lagumdžija, A. y Celjo, A. (2008). Auditing knowledge management practices: model and application. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 90-99.
- Hansen, G. S. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Hargadon, A. y Fanelli, A. (2002). Action and possibility: reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 13(3), 290 – 302.
- Hatch, N. W. y Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.
- Heide, J. y Weiss, A. (1995). Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing*, 59(3), 30-44.
- Heinemann, K. (1984). Socioeconomic problems of sports clubs. *International review for the sociology of sport*, 19(3-4), 201-214.
- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del Club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95 – 109.
- Hennig – Thurau, T., Gwinner, K. P. y Gremler, D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4, 230 – 247.

Henning – Thurau, T., Groth, M., Paul, M. y Gremler, D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *American Marketing Association*, 70, 58-73.

Higgins, E. (2001). Promotion and prevention experiences: relating emotions to nonemotional motivational states. En J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition* (pp. 186-211). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Hill, C. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (3ª. Ed). Bogotá: McGraw – Hill.

Hirschmann, A. (1997). *The Passions and the Interests*. Princeton: Princeton University Press.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations*, 25(1/2), 182 – 202.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing Company.

Ho, C. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), 98-117.

Hofstede, G. (1994). *Culture and Organizations — Software of the Mind*. London: HarperCollins.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2º. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*. London: Routledge.

Holsapple, C.W. y Jones, K. (2004). Exploring primary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 155 – 174.

Holsapple, C.W. y Jones, K. (2005). Exploring secondary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 3 – 31.

Hoopes, D. G., Madsen, T. L. y Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902.

Hornsby, J.S. y Kuratko, D.F. (2003). Human Resource Management In U.S. Small Businesses: A Replication And Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurshi*, 8(1), 73-92.

Hoskisson, R. E. y Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461-509.

Howat, G., Crilley, G., Absher, J. y Milne, L. (1996). Measuring customer service quality in sport and leisure centers. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.

Howley, E. y Franks, B. (1986). *Health and fitness instructor's handbook*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Hsin – Hui, L. y Yi – Shun, W. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information & Management*, 43, 271 – 282.

Hu, H-H., Kandampully, J. y Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111-125.

Huber, F., Hermann, A. y Weicke, M. (2001). Customer satisfaction as an antecedent of price acceptance: results of an empirical study. *Journal of Product and Brand Management*, 10(3), 160-170.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88–115.

Huerta, P., Navas, J. E. y Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.

Huff, A. S. (1990). *Mapping Strategic Thought*. New York: Wiley.

Hult, G. (1995). *An International Organizational Learning Study of the Internal Marketing System*. Tesis Doctoral. Memphis: University of Memphis.

Hunt, H. (1977). CS/D: Overview and future research directions. En H. Keith Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 455-488). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Hunt, S. D., y Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition. *Journal of Marketing*, 61(3), 74–82.

- Hurley, R. H. y Estelami, H. (1998). Alternative indices for monitoring customer perceptions of service quality: a comparative evaluation in a retail context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 201-221.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Hussey, D. E. (1990). Developments in strategic management. *International Review of Strategic Management*, 1, 3 – 25.
- Hutt, M. D. (1995). Cross-functional working relationships in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 351-357.
- Huysman, M. y Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities towards a social capital analysis. *Journal of Information Technology*, 21, 40-51.
- Iacobucci, D., Grayson, K. A. y Ostrom, A. L. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. En Swartz, T. A., Bower, D. E. y Brown, S. W. (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management* (pp. 1-67). Greenwich: JAI Press.
- Iansiti, M. y Clark, K. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change* 3(3), 557-605.
- IDEA Health & Fitness Source (2003). Health club directions: how can clubs retain members and inspire new exercises?. *IDEA Health & Fitness Source*, 7, 93-95.
- IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (1998). *Why people quit*. Boston: IHRSA.
- IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (2000). *Why people stay*. Boston: IHRSA.
- IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (2004). *Guide to membership retention*. Boston: IHRSA.
- IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (2005). *European Market Report*. Boston: IHRSA.
- IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (2006a). *European Market Report*. Boston: IHRSA.
- IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (2006b). *Profiles of success*. Boston: IHRSA.
- Inkpen, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123 – 140.
- Instalaciones deportivas XXI (2006a). Nuevos espacios wellness, una industria en expansión. *Instalaciones Deportivas XXI*, 143, 72-72.
- Instalaciones Deportivas XXI (2006b). Wellness, el complemento ideal del fitness. *Instalaciones Deportivas XXI*, 143, 68-70.
- Instalaciones deportivas XXI (2007). Los gimnasios, un mercado en expansión. *Instalaciones Deportivas XXI*, 148, 60-61.
- Isaacs, W. H. (1993). Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 2, 24–39.
- Ispizua M. y Monteagudo M. J. (2005). Ocio y deporte: nuevas claves para el desarrollo humano. En M. García Ferrando (Ed.), *Sociología del Deporte* (pp. 250-270). Madrid: Alianza.
- Izard, C. (1972). *Patterns of emotions: a new analysis of anxiety and depression*. New York, NY: Academic Press.
- Jackson, B. (1985a). Build customer relationships that last. *Harvard business review*, 63, 120-128.
- Jackson, B. (1985b). *Winning and keeping industrial customers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jacoby, J. y Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty Measurement and Management*. New York: Wiley.
- Jacoby, J. y Kyner, D. (1973). Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, X, 1-9.
- Jaimeson, L. M. (1987). Competency – based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48 – 56.

- Jardon, C. M., Gutawski, R. S., Martos, M. S., Aguilar, C. A. y Barajas, A. (2007). *La cadena de la madera en el Departamento de Oberá (Misiones)*. Posadas: Universidad Nacional de Misiones (EDUNAM).
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30, 199 – 218.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research* 58, 715 – 725.
- Jiang, X. y Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firm's financial performance in strategic alliances: a contingency approach. *Journal of World Business*, 43(3), 365 – 379.
- Jiao, H., Wei, J. y Cui, Y. (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: from the perspective of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 47 – 72.
- Jiménez, A. I., Martínez, M. P. y Llamas, M. R. (2007). Creación e intercambio de valor en las relaciones empresa-consumidor. Tipología, variables determinantes y resultados. *Boletín Económico de ICE*, 2910, 41-52.
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31 – 56.
- Jones, M. C., Cline, M. y Ryan. S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411 - 434.
- Jones, M., Mothersbaugh, D. y Beatty, S. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55, 441-450.
- Jones, T. y Sasser, W. (1995). Why satisfied customer defect?. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-91.
- Judd, V. C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16, 241-247.
- Kalling, T. (2003). Knowledge management and the occasional links with performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 67 – 81.
- Kamoche, K. y Mueller, F. (1998). Human resource management and the appropriation-learning perspective. *Human Relations*, 51(8), 1033-1060.
- Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kando, T. M. (1975). *Leisure and popular cultura in transition*. Toronto: Mosby.
- Kang, S., Morris, S. y Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Katila, R. y Ahuja, G. (2002). Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy Management Journal*, 45, 1183-1194.
- Keiso, D. E. y Weygandt, J. J. (1986). *Intermediate accounting* (5^a. Ed.). New York, NY: John Wiley.
- Keller, K. (2003). Brand syntesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.
- Kevork, E. K. y Vrechopoulos, A. P. (2008). CRM literatura: conceptual and functional insights by keyword analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 48-85.
- Khandekar, A. y Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: understanding Indian scenario in present global context. *Education p Training*, 48(8/9), 682-692.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.
- Kim, D. y Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-210.
- Kivetz, R. y Simonson, I. (2002). Self-control for the righteous: toward a theory of precommitment to indulgence. *Journal of Consumer Research*, 29, 199-217.

- Klass, B.S., McLendon, J. y Gaine, T.W. (2002). Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 31 – 48.
- Klemperer, P. (1987). The competitiveness of markets with switching costs. *RAND Journal of Economics*, 18(1), 138-150.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combine capabilities, and the replication of technology. *Organizational Science*, 3, 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996). What firms do?. Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7(5), 502 – 518.
- Koka, B. R. y Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Kopalle, P. K., Mela, C. F. y Marsh, L. (1999). The dynamic effect of discounting on sales: Empirical analysis and normative pricing implications. *Marketing Science*, 18(3), 317-332.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64, 117-124.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing* (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2002). *Fundamentos de marketing* (7ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing* (Ed. del milenio). Madrid: Prentice-Hall Internacional.
- Kun, L., Sangjae, L. y Won, K. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42, 469 – 482.
- Küster, I., Vila, N. y Canales, P. (2008). El marketing relacional y el marketing emocional: dos enfoques competitivos para el turismo de sol y playa. *Estudios sobre Consumo*, 84, 31 – 40.
- Kwon, H., Trail, G. y James, J. (2007). The mediating role of perceived value: team identification and purchase intention of team – licensed apparel. *Journal of Sport Management*, 21, 540 – 554.
- Labeaga, J., Lado, N. y Martos, M. (2004). *Lealtad a la marca de distribuidor: evidencias para el mercado español de detergentes*. Trabajo presentado en el XVI Encuentro de profesores universitarios de marketing, Septiembre, Alicante.
- Ladhari, R. (2007). The effect of consumption emotions on satisfaction and word-of-mouth communications. *Psychology and Marketing*, 24(12), 1085-1108.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lakowski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 68 – 77.
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J. y Jensen, B. E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79 – 111.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-145.
- Laroche, M., Merette, M. y Ruggeri, G. C. (1999). On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context. *Canadian Public Policy*, 25(1), 87-100.
- Lawson – Body, A. y Limayen, M. (2004). The impact of customer relationship management on customer relationship management on customer loyalty: The moderating role of web site characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9(4).
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Leblanc, M. (1992). *Le club de l'an 2000*. París: Insep.
- Lee, C.C. y Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *The Journal of Management Development*, 19(9/10), 783 – 793.
- Lee, D., Trail, G., Kwon, H. y Anderson, D. (2011). Consumer values versus perceived product attributes: relationships among items from the MVS, PRS, and PERVAL scales. *Sport Management Review*, 14(1), 89 – 101.
- Lee, H. y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, J., Lee, K. y Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727-746.

- Lee, K. C., Lee, S. y Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information y Management*, 42, 469 – 482.
- Lee, S., Courtney, J. y O'Keefe, R. (1992). A system of organizational learning using cognitive maps. *OMEGA*, 20(1), 23 – 36..
- Lee, S., Peng, M., y Barney, J. B. (2007). Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review*, 32, 257–272.
- Leenders, M. y Wierenga, B. (2008). The effect of the marketing-R&D interface on new product performance: The critical role of resources and scope. *International Journal of Research in Marketing*, 25, 56-68.
- Leonard - Barton D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 23 – 38.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lev, B. (2001). *Intangibles management, measurement, and reporting*. Washington, DD: Brookings Institution Press.
- Lev, B. y Sougiannis, T. (1996). The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D. *Journal of Accounting and Economics*, 21(1), 107 – 138.
- Levin, D., Cross, R. y Abrams, L. (2002). *The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in knowledge transfer*. Trabajo presentado en la Academy of Management Conference, Agosto, Denver.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Levy, J. P. M. (1997). La satisfacción y el resultado en los canales de distribución de productos electrónicos domésticos. Análisis de la invarianza de las estructuras factoriales y causales en muestras múltiples. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 161 – 168.
- Levy, M. y Weitz, B. (2004). *Retailing management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lewis, B. R. y Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15-31.
- Lewis, C. (2007). *An analysis of knowledge and valuation*. Irving Lewis Press.
- Liao, J. y Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345-362.
- Lichtenstein, D. y Bearden, W. (1989). Contextual influences on perceptions of merchants-supplied references prices. *Journal of Consumer Research*, 16(1), 55-66.
- Liebowitz, J. (1999). *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, Fla: CRC Press.
- Life Fitness Academy (2007). La retención de socios: un factor clave, ¿cómo podemos gestionarlo?. *Instalaciones Deportivas XXI*, 151, 72-76.
- Lillo, A., Ramón, A. B. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- Lin, C., Lin, K., Huang, Y. y Kuo, W. (2006). Evaluation of electronic customer relationship management: the critical success factors. *The Business Review*, 6(2), 206-212.
- Lin, C., Sher, P. y Shih, H. (2005). Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3/4), 318 – 336.
- Lindblom, A. y Tijjanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, (48) 2, 179 – 188.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Lipshitz, R., Friedman, V. y Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Oaks, CA: Sage Publications, Thousand.
- Liu, P., Chen, W. y Tsai, C. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 12(24), 971 – 977.
- Li-Yueh, C. (2004). *An examination of the relationship among leadership behaviors, knowledge sharing and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliance*. Tesis Doctoral. Nova South Eastern University.
- Llamas, M. R., Jiménez, A. I., Martínez, M. P. y Dawson, J. (2006). Medición de resultados en la estrategia CRM. *Boletín ICE Económico*, 2887, 35-54.

- Lok, P. y Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-376.
- López Saez, P., Martín de Castro, G. y Navas López, J. E. (2008). Organisational learning dynamics in the software publishing industry. *International Journal of Technology Management*, 41(1/2), 138-154.
- López Sintas, J. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos. *Economía Industrial*, 13, 25-32.
- López, A. (2000). *La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana*. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza: Inde, pág. 57 – 60.
- López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Análisis preliminar. *Apunts: Educación Física y Deporte*, 61, 88-94.
- López, A., Luna – Arocas, R. y Martínez, J. R. (2005). *El perfil del gestor público deportivo en la Comunidad Valenciana*. Ponencia presentada en el II Congreso Gestión del Deporte, Valencia, España.
- López, J. A., Santos, M. L. y Trespalacios, J. A. (2010). Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante – distribuidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 35 – 74.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing* (3ª. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Luna – Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 61, 88 – 95.
- Luna-Arocas, R. (1998). Segmentación psicográfica y marketing deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 121-133.
- Luna-Arocas, R. (2001). El papel de las promociones, las relaciones públicas y el marketing directo en los servicios deportivos. *Lecturas: Educación física y deportes*, 34.
- Luna-Arocas, R. y Saorín-Iborra, M. C. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Investigación y Marketing*, 83, 6-13.
- Luna-Arocas, R., Mundina, J. J. y Quintanilla, I. (1997). Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización. En V. Tella, Camarero, S. y Mundina, J. J. (Eds.), *Análisis de la práctica deportiva: una visión multidisciplinar* (pp. 345-362). Valencia: Ed. Promolibro.
- Luo, X. y Hassan, M. (2009). The role of top management networks for market knowledge creation and sharing in China. *Journal of Business Research*, 62(10), 1020 – 1026.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Lusch, R. F. y Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- Lynn, B. (1998). *The management of intellectual capital: The issues and the practice*. Hamilton: OH, Society of Management Accountants of Canada.
- MacIntosh, E. y Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1 -22.
- MacIntosh, E. y Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10, 45-64.
- MacIntosh, E. y Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106 – 117.
- MacIntosh, E., Doherty, A. y Walker, M. (2010). Cross – sectorial variation in organizational culture in the fitness industry. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 445 – 464.
- MacIntosh, E., Walker, M. (2011). Chronicling the transient nature of fitness employees: an organizational culture perspective. *Journal of Sport Management*, artículo en prensa.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710 – 730.
- Macpherson, R. (2008). Critical management in knowledge organizations. *International Journal of Educational Management*, 22(7), 676-695.
- Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-402.

- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez Tur, V. y Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243 – 248.
- Marcos Becerro, J. F. (1991). *La Salud del deportista*. Madrid: Muscle.
- Marmol, A., Orquín, F. J. y Sainz, P. (2010). La infraestructura y el equipamiento, la prescripción del ejercicio y los servicios ofertados como índices de calidad de los centros fitness de Murcia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(2), 85 – 91.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital: Multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting*. Boston, MA: Elsevier.
- Marr, B. y Moustaghfir, K. (2005). Defining intellectual capital: a three-dimensional approach. *Management Decision*, 43(9), 1114-1128.
- Martelo, S., Barroso, C. y Cepeda – Carrión, G. (2011b). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141 – 1159.
- Martelo, S., Barroso, C. y Cepeda, G. (2011a). Creando capacidades que aumenten el valor de para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 69 – 87.
- Martín – Ruiz, D., Castellanos – Verdugo, M. y Oviedo – García, M. A. (2010). A visitors' evaluation index for a visit to an archaeological site. *Tourism Management*, 31, 590 – 596.
- Martín, D. y Rondán, F. J. (2008). The nature and consequences of Price unfairness in services: a comparison to tangible goods. *Industry Management*, 19(3), 325-352.
- Martín, D., Barroso, C. y Martín, E. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8(1), 47-73.
- Martín, D., Gremler, D., Washburn, J. y Cepeda, G. (2008). Service value revisited: specifying a higher – order, formative measure. *Journal of Business Research*, 61, 1278 – 1291.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martínez del Castillo, J. (1991). *Encuesta sobre la estructura ocupacional del deporte en los sectores de entrenamiento, docencia animación y dirección*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C. y Mestre, J. A. (2008). *Las entidades de la actividad física y del deporte: estado actual y perfiles*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C. y Mestre, J. A. (2011). Situación actual del personal técnico – deportivo en las empresas del sector en la Comunidad Valenciana. *E – Balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7(1), 53 – 66.
- Martínez, J. A. (2009). Estudio de la invarianza de escala mediante el método de cálculo integral en la medición de la calidad percibida de los servicios deportivos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 15(5), 17-35.
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(36), 431 – 453.
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 41 – 48.
- Martínez, J.A. y Martínez, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 8(31), 244 – 255.
- Martínez, M. N. (1998). The Collective Power of Employee Knowledge. *Human Resource Magazine*, 43(2), 88-94.
- Martos, M. S., Fernández-Jardon, C. M. y Froilan, P. (2008). Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: El caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina). *Intangible Capital*, 4(2), 67-101.
- Mason, D. y Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management* 7(4), 38–48.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. y Holcom, K. (2001). Reengineering the customer relationships: Leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 23, 155-170.

- Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M. y O'Driscoll, T.M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel Networks. *MIS Quarterly*, 26(3), 269 – 289.
- Mata, F., Fuerst, W. y Barney, J. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *Management Information Systems*, 19(4), 487-505.
- Mattila, A. S. y Wirtz, J. (2000). The role of preconsumption affect in postpurchase evaluation of services. *Psychology & Marketing*, 17(7), 587-605.
- Mattila, A. S. y Wirtz, J. (2006). Arousal expectations and service evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 229-244.
- McAdam, R. (2000). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and process management*, 7(4), 233 – 242.
- McCain, S. C., Jang, S. y Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 465-472.
- McCallum, R. C. y Browne, M. W. (1993). The use of casual indicators in covariance structure models: some practical issues. *Psychological Bulletin*, 114(3), 533 – 541.
- McCarthy, J. E. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin.
- McDougall, G. H. G. y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- McEvily, B. y Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- McEvily, S. K., Eisenhardt, K. M. y Prescott, J. E. (2004). The global acquisition, leverage and protection of technological competencies [Special Issue]. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 713-722.
- McGee, J. y Thomas, H. (2007). Knowledge as a lens on the jigsaw puzzle of strategy. *Management Decision*, 45(3), 539-563.
- McLarty, R. (2000). Evaluating Graduate Skills in SMEs: The Value Chain Impact. *The Journal of Management Development*, 19(7), 615 – 628.
- McNeil, C. M., Ablondi, J. M., Rutgers, H. P. y O'Kane, A. (2005). *The IHRSA European Market Report: The size and scope of the health club industry*. Boston, MA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- McPherson, B., Curtis, J. y Loy, J. (1989). *The social significance of sport*. Champaign, IL: Human kinetics.
- Mehrabian, A. y Russell, J. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Meyer-Dohm, P. (1992). *Human resources 2020: structures of the "learning company"*. Conference Proceedings, Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Mihi, A. (2010). Un análisis causal de la relación entre la creación del conocimiento y la logística inversa. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24, 961-976.
- Milliman, R. (1982). Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 46, 86-91.
- Milliman, R. (1986). The influence of background music on the behavior of restaurant patrons. *Journal of Consumer Research*, 13, 286-289.
- Mills, A. y Smith, T. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156 – 171.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125 – 144.
- Miranda, J. (1991). ¿Salud, forma física, estética, bienestar? ¿Qué lleva al usuario al gimnasio?. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 26, 61-70.
- Mischler, S., Bauger, P., Pichot, L. y Wipf, E. (2009). Private fitness centres in France: from organisational and market characteristics to micromentalities of the managers. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 426 – 449.
- Mitchell, M. A. y Yates, D. (2002) How to use your organizational culture as a competitive tool. *Nonprofit World*, 20(2), 33 – 34.
- Mochón, F. (2004). *Economía y turismo*. Madrid: McGraw-Hill.

- Moffett, S., McAdam, R. y Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management* 7(3), 6–26.
- Moingeon, B. y Edmondson, A. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.
- Moliner, M. A., Rodríguez, R. N., Callarisa, L. J. y Sánchez, J. (2005). Dimensionalidad del valor percibido global de una empresa. *Revista española de investigación de marketing*, 9(2), 135-157.
- Monroe, K. B. (1973). Buyer's subjective perceptions of Price. *Journal of Marketing Research*, 10, 70-80.
- Monroe, K. B. (1992). *Política de precios. Para hacer más rentables las decisiones*. Madrid: McGraw-Hill Management.
- Moon, Y. J. y Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 253-269.
- Morales, V., Hernández – Mendo, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad de los programas de Actividad Física. *Psicothema*, 17(2), 311 – 317.
- Moreno – Luzón, M., Balbastre, F., Escribá, M., Lloria, M., Martínez, J., Méndez, M., Oltra, V. y Peris, F. (2001). La generación de conocimiento en la organización: propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje. *Quadern de Treball*, 126, Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
- Morgan, R. M. (2000). Relationship marketing and marketing strategy: the evolution of relationship strategy within the organization. En J. N. Sheth y Parvatiyar, A. (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp. 481-504). California: Sage Publications.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morrow Jr., J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A. y Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271-283.
- Morrow, J. R., Jackson, A. W., Disch, J. D. y Mood, D. P. (1995). *Measurement and evaluation in human performance*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Morton, M. S. (1991). *The corporation of the 1990s, information, technology and organizational transformation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mu – Yen, C. y An – Pin, C. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*, 31, 381 – 393.
- Múgica, J. M., Yagüe, M. J. y Berné, C. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63 – 74.
- Munné, F. (1995). *Psicosociología del tiempo libre*. Méjico: Trillas.
- Munsell, A. (1996). *A munsell color product*. New York, NY: Kollmorgen Corporation.
- Murray, D. y Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25-43.
- Muyor, J. M. y López, P. A. (2009). Respuesta de la frecuencia cardiaca y percepción subjetiva del esfuerzo en principiantes, durante la práctica de ciclismo indoor. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 23, 49 – 57.
- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A. y Orta, A. (2009). Análisis de la motivación autodeterminada en usuarios de centros deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 67 – 80.
- Myers, A. (2005). Factors Influencing Program Adherence. *Fitness Business Canada*, 6(4), 40-41.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narver, J. C., Slater, S. F. y MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Natalisa, D. y Subroto, B. (1998). Effect of management commitment on service quality to increase customer satisfaction of domestic airlines in Indonesia. *Singapore Management Review*, 25(1), 85-104.
- Nauman, E. (1995). *Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati, OH: Thompson Executive Press.

- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones (3ª. Ed.). Madrid: Civitas.
- Nelson, R.R. (1991). Why do firms differ and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nerkar, A. y Roberts, P. W. (2004). Technological and product–market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 25, 779–799.
- Nevin, J. R. (1995). Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 327-334.
- Ngah, R., Hoo, C. y Ibrahim, A. (2009). The relationship between knowledge management and trust: malaysian perspective. *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(1), 1 – 11.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. y Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Nilson, T. H. (1992). *Value-added marketing: marketing management for superior results*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Nilssen, T. (1992). Two kinds of consumer switching cost. *The RAND Journal of Economics*, 23(4), 579-589.
- Nonaka, I. (1990). Redundant, overlapping organization: a Japanese approach to managing the innovation process. *California Management Review*, 32(3), 27 – 38.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96 – 109.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14 – 37.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40 – 54.
- Nonaka, I. y Nishiguchi, T. (2000). *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995 – 1009.
- Nonaka, I., Byosiére, P., Borucki, C. y Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337 – 351.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1998) the ART of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673 – 684.
- Nonaka, I., Toyama, P. y Nagata, A. (2000). A firm as a Knowledge-creating Entity: A new perspective on the Theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1) 1-20.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000b). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Nordhaug, O. (1994). *Human capital in organizations: competence, training, and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Norman, D. A. (2004). *Emotional design: why we love (or hate) everyday things*. New York, NY: Basic Books.
- Normann, R. y Ramírez, R. (1998). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, 65-77.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Iranzo, J. y Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos, Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., Thorbjornsen, H. y Berthon, P. (2005). Mobilizing the brand: the effects of mobile services on brand relationships and main channel use. *Journal of Service Research*, 7(3), 257-276.

- O'Donnell, D. y O'Regan, P. (2000). The structural dimensions of intellectual capital: emerging challenges for management and accounting. *Southern African Business Review*, 4(2), 14-20.
- O'Neill, H. M., Saunders, C. B. y Hoffman, A. N. (1987). Beyond the entrepreneur: Planning as the Horizon grows. *Business Forum*, 12, 38-40.
- O'Donnell, D., O'Regan, P., Coates, B., Kennedy, T., Keary, B. y Berkery, G. (2003). Human interaction: the critical source of intangible value. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 82 – 99.
- O'Brien, T. y Sattler, T. (2003). Getting lost members back. *Fitness Management*, 19(6), 29-29.
- Oh, H. (2000). Diner's perceptions of quality, value and satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 58-66.
- Oliver, R. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 65-85.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oliver, R. L., Rust, R. T. y Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- OMS. Organización Mundial de la Salud (1948). *Carta fundacional*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Ordiz, M. (2004). Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(4), 73 – 86.
- Orsingher, C. y Luca, G. (2003). Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 200 – 216.
- Osborne, A. (1998) Measuring intellectual capital: The real value of company. *Ohio CPA Journal*, 57(4), 37–38.
- Ostrom, A. y Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59, 17-28.
- Otto, J. y Brent, J. R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165 – 174.
- Palacios, D., Garrigós, F. y Gil, I. (2010). Relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño empresarial en las empresas hoteleras españolas. *Economía Industrial*, 375, 77 – 87.
- Palanisamy, R. (2007). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: an empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), 100 – 120.
- Papadimitriou, D. A. y Karteroliotis, K. (2000). The service expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for assessing consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-35.
- París Roche, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ª. Ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Paris, F. (1999). *Estructura y organización del deporte en España*. Fondo Social Europeo.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. Oaks, CA: Sage Thousand.
- Parlebas, P. (2003). *Elementos de sociología del deporte*. Málaga: Unisport.
- Pate, R. R. (1988). The evolving definition of physical fitness. *Quest*, 40(3), 174-179.
- Payne, A. y Pennie, F. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pedragosa, V., y Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 450 – 464.

- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
- Pedró, F. (1984). *Ocio y tiempo libre ¿Para qué?*. Barcelona: Humanitas.
- Peiró, J. M. y Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: Nau Llibres.
- Pelham, A.M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48 – 67.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: John Wiley.
- Perea Couto, L. (2005). Marketing deportivo: el cliente, esa gran fuente de ingresos. *Instalaciones Deportivas XXI*, 139, 50-54.
- Pérez, M. P., Prieto, I. M. y Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 49 – 67.
- Pérez, S., Montes, J. M. y Vázquez, C. J. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93 – 104.
- Perks, K. J. y Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310-330.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal* 14(2), 179-191.
- Peteraf, M. A. y Barney, J. B. (2003). Unraveling the resourcebased tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309 – 323.
- Peterson, R. A. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 278-281.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119 – 134.
- Petrick, J. F. y Backman, S. J. (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to revisit. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38-45.
- Petrick, J., Tonner, C. y Quinn, C. (2006). The utilization of critical incident technique to examine cruise passengers' repurchase intentions. *Journal of Travel Research*, 44, 273 – 280.
- Philip, G. y Hazlett, S. (1997). The measurement of service quality: A new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(3), 260-280.
- Pieper, J. (1974). *El ocio y la vida intelectual*. Madrid: Rialp.
- Pillania, R.K. (2006). State of organizational culture for knowledge management in Indian industry. *Global Business Review*, 7(1), 119 – 135.
- Ping, R. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, Loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69, 320-352.
- Ping, R. (1999). Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel. *Journal of Retailing*, 75(2), 218-241.
- Pinillos, J. (2004). Winning the retention battle: Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39-42.
- Pleshko, L. P. y Baqer, S. M. (2008). A path analysis study of the relationships among consumer satisfaction, loyalty, and market share in retail services. *Academy of Marketing Studies Journal*, 12(2), 111 – 127.
- Plutchik, R. (1980). *Emotion: a psychoevolutionary synthesis*. New York, NY: Harper & Row.
- Podsakoof, N. P., Shen, W. y Podsakoff, P. M. (2006). *The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique, and implications for future research*. Trabajo presentado en el 3^{er} Volume of Research Methodology in Strategy and Management, Agosto.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres: MacMillan.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.

- Powell, W. M., Koput, K. W. y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competencie of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Preskill, H. y Torres, R. T. (1999). The role of evaluative enquiry in creating learning organizations. En M. Easterby-Smith, J. Burgoyne y L. Araujo (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 92– 114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Priem R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32, 219–235.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research. *Academy Management Review*, 28(1), 22–40.
- Prieto, I. y Revilla, E. (2006). Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499 – 522.
- PT Packages, Motivation, and Retention. (2005). *Club Success: Successful Strategies for Fitness Industry Professionals*, September, 17.
- Quesada, R., Quesada, S. P., Díez, M. D. y Ares, A. (2002). *Dirección de centros deportivos: principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Quinn, J. (1993). Managing the intelligent Enterprise: knowledge and service – based strategies. *Planning Review*, 13(1), 13 – 16.
- Ragheb, M. G. (1980). Interrelationships among leisure participation, leisure satisfaction and leisure attitudes. *Journal of Leisure Research*, 12, 138-149.
- Rahman, B. A. (2004). Knowledge management initiatives: Exploratory study in Malaysia. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 330-335.
- Ramos, J. (1993). *Modelos de gestión de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de Valencia.
- Ravald, A. y Grönross, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(1), 19-30.
- Reichheld, F. (1996). *El efecto lealtad: crecimiento, beneficio y valor último*. Barcelona: Ariel.
- Reichheld, F. y Sasser, W. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Reid, R., Morrow, T., Nelly, B. y Adams, J. (2000). Human Resource Management Practices in SME´s: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Business. *IBAR*, 21(2), 157 – 171.
- Reinares, P. (2005). *Los 100 errores del CRM: mitos, mentiras y verdaderas del marketing de relaciones*. Madrid: ESIC.
- Reinares, P. y Ponzoa, J. (2004). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2ª. Ed.). Madrid: Prentice Hall Financial times.
- Renart, L. G. (2002). Marketing relacional: ¿Café para todos?. *Harvard Deusto Business Review*, 111, 68-76.
- 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: Educación Física y Deportes*, 90, 59-68.
- Reynolds, K. y Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E. y Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts, Educación Física y Deportes*, 95, 82 – 91.
- Rial, J., Varela, J., Rial, A. y Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 18(6), 57-73.
- Richert, A. (1999). Lessons from a major cultural change workshop programme. *Industrial and Commercial Training*, 7(31), 267 – 271.
- Richie, J. R. (1975). On the derivation of leisure activity types: a perceptual mapping approach. *Journal of Leisure Research*, 7, 128-140.

- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Rigby, K., Reichheld, F. y Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 101-109.
- Rigsby, P. (2008). The Power of Retention: Make your Members Raving Fans. *Fitness Business Canada*, 9(2), 44-45.
- Rijkens, R. G. (1843). *Praktische handleiding voor kuntsmatige ligchaams-oefeningen, ten dienste van huisgezinnen en verschillende inrigtingen voor onderwijs en opvoeding*. Groningen: J. Oomkes.
- Ritchie, B. y Brindley, C. (2005). Cultural Determinants of Competitiveness within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 104 – 119.
- Rivera, M. y Padro, C. (1996). El concepto fitness. Definiciones conceptuales y operacionales (I). / The concept of fitness: conceptual and operational definitions(I). *Archivos de Medicina del Deporte*, 13(52), 143-148.
- Robbins, S. P. (1996). *Essentials of organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robertson, M. y Hammersley, G.M. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 241 – 253.
- Robinette, S., Brand, C. y Lenz, V. (2001). *Emotion Marketing: the hallmark way of winning customer for life*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Romano, N. C. y Fjermerstad, J. (2002). Electronic commerce customer relationship management research: an assessment of research. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 61-113.
- Romero, S. (2001). *Formación Deportiva: Nuevos Retos en Educación*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York, NY: New York University Press.
- Roseman, I. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition and Emotion*, 5(3), 161-200.
- Rosenbaum, J.E. (1984). *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. London: Academic Press.
- Rosenfield, J. (1999). Whatever happened to relationship marketing. *Direct Marketing*, 62(1), 30-34.
- Roslender, R., Stevenson, J. y Kahn, H. (2006). Employee wellness as intellectual capital: an accounting perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(1), 48-64.
- Ross, D. F. (2005). E-CRM from a supply chain management perspective. *Information Systems Management*, 22(1), 37-44.
- Rothschild, M. y Gaidis, W. (1981). Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions. *Journal of Marketing*, 45, 70-78.
- Rousseau, D. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. En B. Schnieder (Ed.), *Frontiers in industrial and organizational psychology* (pp. 153–192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowden, R. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407 – 425.
- Rowly, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7 – 15.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103 – 126.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996). Los desafíos del ocio. En Universidad de Deusto (Ed.), *Los desafíos del ocio: tiempos de ocio* (pp. 13 – 46). Bilbao: Editor Universidad de Deusto.
- Ruiz, C. (2006). *Análisis estratégico de la creación de valor*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. En R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. En D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge* (pp. 137-158). Cambridge, MA: Ballinger Publishing.

- Rumelt, R. P. (1991). How much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Russell, J. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Russell, J., Weiss, A. y Mendelsohn, G. (1989). Affect grid: a single-item scale of pleasure and arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 493-502.
- Rust, R. y Oliver, R. (1994). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. En R. Rust y R. Oliver (Eds.), *Service quality: new directions in theory and practice* (pp. 25 – 28). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rust, R., Zeithaml, V. y Lemmon, K. (2000). *Driving customer equity*. New York, NY: The Free Press.
- Ruyter, K., Weitzels, M. y Bloemer, J. (1996). *On the relationship perceived service quality and behavioral intentions*. Trabajo presentado en la 25th EMAC, A cross sectional perspective.
- Sabeherwal, R. y Becerra-Fernández, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management process at individual, groups, and organizational levels. *Decision Science*, 34(2), 225 – 260.
- Sacavém, A. y Correia, A. (2009). The industry of wellness: the improvement of well-being. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 417 – 425.
- Sáez, G. (2008). El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 3(3), 27 – 36.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-15.
- Salas, V. (1996). Economía y gestión de activos intangibles. *Economía Industrial*, 307, 17-24.
- Salazar, A., Hackney, R. y Howells, J. (2003). The strategic impact of internet technology in biotechnology and pharmaceutical firms: insights from a knowledge management perspective. *Information Technology and Management*, 4(2/3), 289 – 301.
- Salazar, J. M. y Zarandona, X. (2007). *Análisis comparativo de las implicaciones organizativas de la calidad y la gestión del conocimiento*. Trabajo presentado en el XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Junio, Vitoria.
- Sales, V. y Gil, I. (2007). Valor percibido por el consumidor: una aplicación en la compra de equipamiento para el hogar. *Estudios sobre Consumo*, 82, 35-48.
- Salvador, J. L. (2000). *Perfil del director de un servicio deportivo*. Trabajo presentado en el II Congreso del Deporte en Euskadi “Deporte y Administración”, Octubre, San Sebastián.
- San Salvador del Valle, R. (2000). *Políticas de ocio. Cultura, deporte, turismo y recreación*. Bilbao: Universidad de Deusto Instituto de Estudios de Ocio.
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M. y Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394 – 409.
- Sangil, J. A. (2007). CRM ¿filosofía o tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente. *Pecunia*, 5, 209-227.
- Sanz, I., Redondo, J., Gutiérrez, P. y Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: Elaboración de una escala para su medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501 – 516.
- Scarpello, G.V. y Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: the Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9 – 20.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. y Bowen, D. E. (1992). Personnel/human resources management in the service sector. En G.R. Ferris y K.M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (V. 10, pp. 1-30). Greenwich, CT: JAI.

- Schulz, M. y Jobe, L.A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139 – 165.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schwandt, D. y Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton: St Lucie.
- Scott, D. K. (1997) Managing organizational culture in intercollegiate athletic associations. *Quest*, 49, 403 – 415.
- Scudder, M. (2005). Retention: Necessary But No Longer Enough. *Fitness Business Pro*, 21(5), 46-46.
- Scudder, M. (2008). Customer Loyalty Requires More Than Rewards. *Fitness Business Pro*, 24(2), 122-122.
- Seelos, C. y Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Seemann, P., DeLong, D., Stucky, S. y Guthrie, E. (1999). *Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital*. Trabajo presentado en el 2º International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), Abril, London.
- Seiders, K., Voss, G. B., Godfrey, A. L. y Grewal, D. (2007). SERVCON: Development and validation of a multidimensional service convenience scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 144 – 156.
- Seleim, A. y Khalil, O. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management*, 3(4), 37 – 66.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. London: Random House.
- Sengupta, K. y Abdel – Hamid, T. (1993). Alternative conceptions of feedback in dynamic decision environments: an empirical investigation. *Management Science*, 39(4), 411 – 428.
- Sengupta, K. y Te – eni, D. (1993). Cognitive feedback in GDSS: improving control and convergence. *MIS Quarterly*, 17(1), 87 – 127.
- Sengupta, S., Krapfel, R. y Pusateri, M. (1997). Switching cost in key account relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 9-16.
- Senlle, A. (2008). ¿Qué puedo hacer para reducir la morosidad de mis clientes?. *Instalaciones Deportivas XXI*, 153, 62-65.
- Serranillos, M., Valle, S. y Riaño, P. (2009, 25 de Abril). El gimnasio, el mejor lugar para sudar la crisis. *Expansión*, 10-11.
- Setó, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala “intenciones de comportamiento”. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economía de la Empresa*, 9(2), 189 – 204.
- Seubert, E., Balaji, Y. y Makhija, M. (2001, 15 de Marzo). The Knowledge Imperative. *CIO Special Advertising Supplement*.
- Sharkey, B. J. (1997). *Fitness and health*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20 – 31.
- Sher, P.J. y Lee, V.C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information and Management*, 41(8), 933 – 945.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. y Gross, B. L. (1991). *Consumption values and market choice*. Cincinnati, OH: South Western Publishing.
- Sheth, J. y Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Shih, H. y Chiang, Y. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582 – 603.
- Shoemaker, S. y Lewis, R. C. (1999). Customer Loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 345 – 370.
- Shouten, J. y McAlexander, J. (1995). Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22, 43-61
- Silver, C. A. (2000). Where Technology and Knowledge Meet. *The Journal of Business Strategy*, 21(6), 28-33.

- Sin, L., Tse, A. y Yim, F. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264 – 1290.
- Simon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27, 339-358.
- Simon, D. G., Hitt, M. A. y Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273-292.
- Sivadas, E. y Baket-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28, 73-82.
- Skogland, I. y Siguaw, J. (2004). Are your satisfied customers loyal?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 221-234.
- Skyrme, D. y Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*. 1(1), 27 – 37.
- Slack, T. (1997) *Understanding sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Smith, A. y Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organisations. *Sport Management Review*, 7(2), 133- 165.
- Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction. En C.J. Cranny, P.C. Smith y E.F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction* (pp. 5-20). New York, NY: Lexington Books.
- Soderlund, M. y Rosengren, S. (2004). Dismantling “positive affect” and its effects of customer satisfaction: An empirical examination of customer joy in a service encounter. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 27-41.
- Soliman, F. y Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337 – 345.
- Solomon, M. (1999). *Consumer behavior* (4ª. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Southall, R.M. (2001). *A study of organizational culture of Mountain West Conference intercollegiate athletic departments*. Trabajo presentado en el 17º Annual Conference of the North American Society for Sport Management, Virginia Beach, VA.
- Spangenberg, J. H., Mesicek, R., Metzner, A. y Luks, F. (2002). Sustainability indicators for the knowledge-based society. *Future*, 2, 86-96.
- Spanos, Y.E., Zaralis, G. y Lioukas, S. (2003). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-65.
- Spender, J. (2008). Organizational learning and knowledge management: Whence and whither?. *Management Learning*, 39(2), 159 – 176.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basists of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Sport Managers (2009a). Los resultados del índice de IHRSA de 2009 reflejan momentos económicos duros. *Sport Managers*, 66.
- Sport Managers (2010a). La evolución de la industria de los “TOP 5” desde 2006 hasta el 2009. *Sport Managers*, 73.
- Sport Managers (2010b). Notas sobre el cierre del año 2009. *Sport Managers*, 73.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. y Fahey, A. L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(99), 168-179.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York, NY: Doubleday / Currency.
- Stewart, W. H., May, R. C. y Kalia, A. (2008). Environmental perceptions and scanning in the united states and india: Convergence in entrepreneurial information seeking? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1), 83-106.
- Stiglitz, J. E. (2003). *Los felices 90, la semilla de la destrucción*. Buenos Aires: Taurus.
- Storbacka, K., Strandvik, T. y Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.

- Storey, J. y Quintas, P. (2001). Knowledge management and HRM. En J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 23 – 45). Thomson Learning, London.
- Sureshchander, G. S., Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2002). Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 9-34.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Svetlik, I. y Stavrou – Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197 – 206.
- Sweeney, J. C. y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203 – 220.
- Sweeney, J. C., Soutar, G., Whiteley, A. y Johnson, L. (1996). Generating consumption value items: a parallel interviewing process approach. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 2, 108 – 115.
- Takala, T. y Uusitalo, O. (1996). An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 45-60.
- Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994). An assesment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Taylor, S. A., Sharland, A., Cronin, J. y Bullard, W. (1993). Recreational service quality in the international setting. *International Journal of Service Industry Management*, 4(4), 68-86.
- Teas, R. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terpstra, V. (1991). *The cultural environment of international business* (3rd. Ed.). Cincinnati: South Western Publishing.
- Teruelo, B. (2000). *Situación del deporte municipal en Euskadi. Análisis y Perspectivas. III Encuentro Andaluz sobre el deporte municipal*. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Tharrett, S. y Peterson, J. (2007). Membership Attrition and Club Profitability, Part 1. *Fitness Management*, 23(2), 50-50.
- Theakou, E., Kriemadis, A. y Leivadi, S. (2008). *A management – oriented approach to understanding customer value: the case of a private fitness club in Greece*. Trabajo presentado en la 16^o European Association of Sport Management Conference.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. y Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11, 431-438.
- Theriou, G. y Chatzoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185 – 207.
- Theriou, G. y Chatzoglou, P. (2009). Exploring the best HRM practices – performance relationship: an empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614 – 646.
- Tippins, M. y Sohi, R. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24, 745 – 761.
- Tock, E. (2006). More Retention Equals More Referrals and Profits. *Fitness Business Pro*, 22(6), 30-30.
- Triadó, X. y Aparicio, P. (2004). El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en Entidades Deportivas: Un reto actual de consecuencias futuras. *Investigación y Marketing*, 83, 31-38.
- Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: John Wiley & Sons.
- Tsai, M. y Shih, C. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524 – 530.
- Tseng, C. Y. y James Goo, Y. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R & D Management*, 35, 187-201.

- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269 – 284.
- Turner, S. F. y Bettis, R. A. (2002). Exploring depth versus breadth in knowledge management strategies. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 8(1), 49 – 73.
- Ulaga, W. y Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 79, 119-136.
- Ulrich, D., Jick, T. y Von Glinow, M.A. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 23(2), 52 – 66.
- Ulseth, A. L. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 4, 95 – 115.
- Uttal, B. (1993). The Corporate Culture Vultures. *Fortune*, 17(108), 66 – 72.
- Vaidyanathan, R. y Agarwal, P. (2003). Who is the fairest of them all? An attributional approach to price fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 56(6), 453-463.
- Van Buren, M. E. (1999). *Making knowledge counts: knowledge management systems and the human element*. Manuscrito no publicado.
- Van Ewyk, O. (2000). *Knowledge Management 10 Point Checklist*. Hci Services.
- Van Hilvoorde, I. (2008). Fitness: The Early (Dutch) Roots of a Modern Industry. *International Journal of the History of Sport*, 25(10), 1306 – 1325.
- Van Hoecke, J. y De Knop, P. (1998). IKGym: A model for evaluating Flemish gymnastics clubs [Special Issue]. *European Journal for Sport Management*, 5, 23–38.
- Van Looy, B., Gemmel, P. y Dierdonck, R. (2003). *Services management: an integrated approach* (2ª. Ed.). London: Pearson Education.
- Varadajan, P.R. y Ramanujam, V. (1990). The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension. *Journal of Management Studies*, 27(5), 463 – 483.
- Vargo, S. y Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Varki, S. y Colgate, M. (2001). The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 3(3), 232 – 240.
- Vázquez, R., Santos, M. L. y Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69 – 90.
- Vera, D. y Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. En M. Easterby – Smith y M. A. Lyles (Eds.), *Organizational learning and knowledge management* (pp. 122 – 142). Londres: Blackwell Publishing.
- Vidal i Díez, I. (2004). *Cómo conquistar el Mercado con una estrategia CRM*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Viedma, J. M. (2003). In search of an intellectual capital general theory. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 213 – 226.
- Vilanova, A. y Mayo, D. (2007). El Observatorio Catalán del Deporte: la gestión del conocimiento del sistema deportivo catalán a través de las nuevas tecnologías. *Tándem, Didáctica de la Educación Física*, 25, 13-22.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133 – 153.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York, NY: Oxford University Press Inc.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. y Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long Range Planning*, 34, 421 – 439.
- Voss, G., Parasuraman, A. y Grewal, D. (1998). The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in services exchanges. *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
- Wang, D., Su, Z. y Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 363 – 373.
- Wang, H. y Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925-951.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T. y Huan T. C. (2000). Critical Service Features in Group Package Tour: An Exploratory Research. *Tourism Management*, 21, 177 – 189.

- Wang, W. y Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R. y Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer – relationship – management performance: a customer – based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 169-182.
- Wathne, K., Biong, H. y Heide, J. (2001). Choice of supplier in embedded markets: relationships and marketing program effects. *Journal of Marketing*, 65, 54-66.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765 – 785.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Oxford University Press.
- Weese, J. W. (1996) Do leadership and organizational culture really matter?. *Journal of Sport Management*, 10, 197 – 206.
- Wei, P., Hung, H., Yang, H. y Jui, Y. (2010). Examination of the influence of service quality on membership renewal in fitness centers in San Francisco Bay Area. *Journal of Service Science*, 3(2), 13 – 24.
- Weick, D. y Roberts, K. (1993). Collective mind and organizational reliability: the case of flight operations in an aircraft carrier deck. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–81.
- Weitz, B. A. y Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westbrook, R. A. y Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. En R. Bagozzi, P. y Tybout, A. M. (Eds.), *Advances in Consumer Research* (pp. 256-261). Arbor, MI: Assn for Consumer Research.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125–146.
- Wiig, K. M. (1993). Knowledge management foundations: thinking about thinking how people and organizations create, represent and use de knowledge. *Schema Press*.
- Williams, A. P. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 38(1), 67 – 85.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wirtz, J. y Bateson, J. E. G. (1999). Consumer satisfaction with services: integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business Research*, 44(1), 55-66.
- Wirtz, J., Mattila, A. S. y Tan, R.L.P. (2000). The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction – an examination in the context of service experiences. *Journal of Retailing*, 76(3), 347 – 365.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge – management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64 – 82.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Woodruff, R. B. y Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Malden: Blackwell Business.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: developing service bundles. *Sport management review*, 11, 51-75.
- Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource – based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301 – 326.
- Xia, L., Monroe, K. y Cox, J. (2004). The Price is unfair! A conceptual framework of Price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.

- Xu, M. y Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management + Data Systems*, 105(7), 955-972.
- Yahya, S. y Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457 – 468.
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152 – 162.
- Yew, K. y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge – management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64 – 82.
- Yong – Hui, L., Jing – Wen, H. y Ming – Tien, T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440 – 449.
- Yoo, M. y Bai, B. (2007). Value creation: the impact of strategic alliance on customer loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(2), 45 – 65.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. y Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836 – 866.
- Young, L. y Denize, S. (1995). A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(5), 22-37.
- Yu, R., Yang, B., Ya – Hui, B., McLean, G. y Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: impact of process alignment and organizational learning cultura on performance. *Journal of World Business*, 45, 285 – 294.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. y Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.
- Zachary, R., Lueg, J. E. y Campbell, N. D. (2008). Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model. *Journal of Business Research*, 61, 925-932.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- Zack, M., McKeen, J. y Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392 – 409.
- Zagalaz, M. L. (2001). *Bases teóricas de la educación física y el deporte*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Zahra, S. y Nielsen, A. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377 – 398.
- Zahra, S., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12, 389-394.
- Zapata, L. (2004). *Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información en Barcelona*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra.
- Zapata, L., Rialp, J. y Rialp, A. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT – related SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 243 – 256.
- Zeelenberg, M. y Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2000). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31 – 46.
- Zhang, X. y Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co – creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242 – 250.
- Zimmermann, K. (2004). *Entrenamiento muscular*. Barcelona: Paidotribo.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organ Sci*, 13, 339-351.
- Zoltak, J. (2004). Questions and answers. *Amusement Business*, 15, 3-7.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS EXTRAÍDAS DE INTERNET

Asociación Española de marketing relacional, AEMR (2002). *Primer estudio de CRM en España*. Extraído el 20 de Diciembre de 2005 desde <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>

Bermúdez, L. (2007). *Actividades dirigidas: nuevos recursos en el gimnasio*. Extraído el 24 de Marzo de 2009 desde <http://www.cosmobelleza.com/es/wellness/informacion/tecnicos/news.85080.cosmox>

Campo, S., Rubio, N., Yague, M. (2005). *Efecto de las promociones en precios sobre la formación de la lealtad a la marca según el patrón de compra del consumidor*. Extraído el 5 de Enero de 2009 desde http://www.esade.es/credit2005/pdfs2005/papers/campo_martinez_rubio_yague.pdf

Davenport, T., Prusak, L. y Strong, B. (2008). *Knowledge management can make a difference – but it needs to be more pragmatic*. Wall Street Journal / MIT Sloan. Extraído el 19 de Julio de 2011 desde www.wallstreetjournal.com

CSD. Consejo Superior de Deportes (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Avance de resultados*. Extraído el 17 de octubre de 2011 desde <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/DOSSIER-ENCUESTA.pdf>

Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management. Extraído el 23 de octubre de 2010 desde www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf

Health clubs suffer drop in membership (2006, 29 de Agosto). Extraído el 12 de octubre de 2008 desde <http://www.leisuremanagement.co.uk/newsdetail1.cfm?codeID=16792&CFID=14495987&CFTOKEN=27250732>

IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association (2007). *Industry research and statistics*. Extraído el 17 de Febrero de 2008 desde <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pagelid=153>

Information Society Commission (2008). *The emerging knowledge society*. Extraído el 19 de Julio de 2011 desde www.isc.ie

Ipsos Marketing (2008). *Los hábitos de los españoles ante el uso de servicios de Belleza y Bienestar -2008-*. Extraído el 15 de Febrero de 2009 desde <http://209.85.129.132/search?q=cache:FmHNI2TGsslJ:www.cosmobelleza.com/i/recursos/wellness/ipsos.ppt.ppt+h%C3%A1bitos+de+los+espa%C3%B1oles+servicios+bienestar&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=es>

López, J. A. y Sabater, S. R. (1998). *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión*. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia. Extraído el 4 de Octubre de 2008 desde <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>

Los Objetivos Generales del Deporte Andaluz 2008-2012 (n.d.). Extraído el 12 de Enero de 2009 desde <http://www.pegeda.com/2008/PresentacionManuelJimenezBarrios.pdf>

McNeney, J. (2005). Service Excellence for Increased Retention. *The Journal on Active Aging*, (September / October), 50- 51. Extraído el 2 de febrero de 2011 desde <http://www.icaa.cc/1-Organizationalmember/member-articles/serviceexcellence.pdf>

Nath, S. (2005). *Loyalty programs, beyond behavioral loyalty (a hypothesis of the psychological working of loyalty programs)*. Extraído el 5 de Enero de 2009 desde <http://www.the-cma.org/PublicUploads/224862LoyaltyPrograms2006.pdf>

Physical Fitness Sports Club Facilities. (n.d.). Extraído el 10 de Enero de 2004 desde <http://www.SmallBusinessNotes-physicalFitnessSportsClubFacilitiesasaBusiness.htm>

Sanguine, R. (2003). La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. Extraído el 20 de noviembre de 2007 desde <http://www.5campus.org/leccion/km>

Zaragoza, R. J. (1994). Los centros de fitness. Objetivos. Programas básicos. Extraído el 21 de julio de 2010 desde [http://www.med-estetica.com\(Cientifica/Banco_Arciculos/Indices/Aspectosgenerales.htm](http://www.med-estetica.com(Cientifica/Banco_Arciculos/Indices/Aspectosgenerales.htm)

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://cms.ihrsa.org>
<http://www.agesport.org>
<http://www.alesde.ufpr.br/algede/homees.html>
<http://www.clubmetropolitan.net>
<http://www.consejo-colef.es>
<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones>
<http://www.dir.cat>
<http://www.easm.net>
http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_CualCatalogo_AFD.html
<http://www.ehfa.eu>
<http://www.fagde.org>
<http://www.fneid.es>
<http://www.ine.es>
<http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/organigrama/consej>
[ero/secretaria-general-deporte/instituto-andaluz-deporte](http://www.lesmills.com)
<http://www.lesmills.com>
<http://www.mercadofitness.com.ar>
<http://www.munideporte.com>
<http://www.nassm.com>
<http://www.spmanagers.com>
<http://www.technogym.com/es>
<http://www.valgo.es>

ANEXOS



Estimado director,

En primer lugar agradecemos el interés depositado en este proyecto y que no podría llevarse a cabo sin la colaboración de organizaciones como la suya. Asimismo le comunicamos que es un estudio a nivel nacional. Lo dirige la Universidad de Sevilla con la colaboración de Technogym Trading S.A.

Su objetivo es **conocer cuáles son las acciones que realizan los centros deportivos privados, que determinan una mayor fidelización de los usuarios**, siendo nuestro interés, **mejorar la investigación y la formación del sector del fitness**. Pretendemos que los resultados obtenidos ayuden a mejorar la gestión de este tipo de organizaciones, pudiéndose a partir de los mismos, establecer acciones que mejoren la fidelización de los usuarios, y consecuentemente aumentar los beneficios económicos del centro deportivo.

Sus datos y participación será totalmente anónima, proporcionándole si nos lo indica, una copia gratuita de los resultados agregados a través de la publicación de una monografía a nivel nacional y específicamente de su centro (es **totalmente importante cumplimentar el ANEXO 1**).

A continuación le indicamos las **RECOMENDACIONES** que debe seguir para la correcta ejecución del estudio. Le rogamos que lo lea detenidamente:

- Rellene el **ANEXO 1** para enviarle los resultados de su centro y del estudio a nivel nacional con su posible aplicación. Es **fundamental que rellene los datos** para enviarle su documentación.
- Realice el *questionario de director* (**ANEXO 2**) con la máxima sinceridad posible, ya que los datos serán tratados de forma confidencial.
- Pida a 30 usuarios de su instalación que rellenen el *questionario de usuario* (**ANEXO 3**). Para no interferir en su trabajo diario y no repercutir en el funcionamiento de su instalación, le recomendamos que lo realice a lo largo de 5 días (**3 usuarios por la mañana y 3 usuarios por la tarde durante 5 días**) pudiendo responsabilizarse de que se rellenen, un técnico deportivo de su instalación. Pero es fundamental que lo realice como **máximo en 2 semanas**.
- Recuerde que es crucial que todos los cuestionarios estén debidamente cumplimentados para enviarle unos datos fiables y válidos sobre su instalación y sobre el sector a nivel nacional. Igualmente para su representatividad, deben ser 30 cuestionarios de usuarios de su instalación lo que nos tiene que hacer llegar.

Estamos a su disposición en el email, teléfono o perfil de Skype que se indican más abajo.

Gracias por su colaboración.

Un saludo.

Jerónimo García Fernández
 Coordinador de proyecto
 Departamento de Educación Física y Deporte
 Universidad de Sevilla

jeronimo@us.es Tfno. 696 58 47 88



[jeronimo.garcia.fernandez](https://www.skype.com/people/jeronimo.garcia.fernandez)



ANEXO 1

Estimado director,

Le rogamos que responda a las siguientes preguntas para poder enmarcar su instalación en el grupo adecuado, y señale aquellos informes que le gustaría tener para que se lo enviemos de forma gratuita:

- Quiero que me envíen un informe sobre los datos obtenidos en mi centro deportivo.

- Quiero que me envíen un informe de los resultados obtenidos a través de la publicación de la monografía a nivel nacional.

- Edad del director _____ Sexo del director _____

- Estudios máximos del director (señale en el caso del director):
Sin formación _____ Estudios primarios _____ Bachillerato o estudios secundarios _____
Formación profesional _____ Estudios universitarios (diplomatura / licenciatura / grado) _____
Estudios de postgrado (máster / experto universitario / doctorado) _____

Indique la persona a la que debemos enviar los informes:

Don / Doña _____

Indique la dirección postal de envío de los informes:

Avd. / Calle / Plaza _____

Nº _____ **Municipio** _____ **Provincia** _____ **Código Postal** _____

Indique un email de contacto por si existiera algún problema (ESCRÍBALO EN MAYÚSCULAS):

_____@_____

Teléfono de contacto _____



ANEXO 2

Estimado director,

A continuación se exponen una serie de cuestiones relacionadas con la gestión de su centro. Ruego las lea atentamente y responda según sea su grado en desacuerdo (1) o de acuerdo (7) con cada una de ellas.

“No hay respuestas correctas ni incorrectas”, dado que cada uno puede tener opiniones muy diferentes. Recuerde que todo lo que exprese en este cuestionario será tratado de forma privada y confidencial

Marque con una X la opción que más se acerque a su opinión en las casillas habilitadas para ello.

NO OLVIDE RELLENAR TODAS LAS OPCIONES.

Gracias por su colaboración.

A. SEÑALE: 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo):

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Los trabajadores de mi centro se enorgullecen de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los trabajadores de mi centro tienen dirigido su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los trabajadores de mi centro son conscientes de los problemas más importantes que afectan a su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los trabajadores de mi centro aportan nuevos puntos de vista.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si existen problemas cuando se trabaja en grupo, tenemos una efectiva resolución de conflictos.	1	2	3	4	5	6	7
1. Los grupos de trabajo están dispuestos a reconsiderar sus decisiones cuando se presenta una nueva información.	1	2	3	4	5	6	7
2. En las reuniones se tiene en cuenta el punto de vista de todos.	1	2	3	4	5	6	7
3. La estrategia que tenemos nos posiciona bien para el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
4. La estructura que tenemos en la organización apoya nuestra orientación estratégica.	1	2	3	4	5	6	7
5. Nuestros valores y creencias pueden ser caracterizadas como innovadores.	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestra estructura organizativa nos permite trabajar con eficacia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los procedimientos que utilizamos nos permiten trabajar de manera eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestros trabajadores comparten las experiencias vividas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los trabajadores comparten la estrategia de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
5. La experiencia de los trabajadores se utiliza para mejorar.	1	2	3	4	5	6	7
1. Las sugerencias de los trabajadores son tenidas en cuenta por la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los procedimientos que tenemos ayudan al trabajo individual.	1	2	3	4	5	6	7
3. Informamos a los trabajadores sobre los propósitos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los archivos y bases de datos que tenemos proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Las decisiones que se toman en grupo cuentan con el apoyo de los trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7

B. INDIQUE: 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo):

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Nuestro personal está perfectamente identificado (camiseta, credencial, sudadera, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro personal tiene una actitud positiva hacia sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestro personal se responsabiliza de sus acciones	1	2	3	4	5	6	7
4. Nuestro personal valora que las personas lleven una filosofía fitness	1	2	3	4	5	6	7
5. Nuestro personal hace más cosas de lo que se espera de ellos	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestro centro deportivo es acogedor	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenemos un fuerte sentido de comunidad familiar en nuestro centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
3. Es muy importante para nuestro centro deportivo que los socios consigan los propósitos por los que se inscribieron	1	2	3	4	5	6	7
4. Nuestro personal muestra energía positiva	1	2	3	4	5	6	7
5. Nuestro centro deportivo es un lugar divertido para trabajar	1	2	3	4	5	6	7
6. Nuestro personal es amigable.	1	2	3	4	5	6	7
1. Reconocemos a los socios que han estado en nuestro centro durante mucho tiempo	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro personal tiene un fuerte sentido de pertenencia al centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
3. Reconocemos cuando nuestros socios consiguen sus objetivos deportivos	1	2	3	4	5	6	7
4. Nuestros socios tienen un fuerte sentido de pertenencia al centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestro centro deportivo tiene muchos procedimientos para que el personal los lleve a cabo	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro centro deportivo cuenta con normas de aseo personal para el personal	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestro centro deportivo cuenta con procedimientos internos para formar al personal	1	2	3	4	5	6	7
4. Nuestro centro deportivo tiene normas para que vayan uniformados los empleados	1	2	3	4	5	6	7
1. Para nosotros lo más importante son las ventas	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestros comerciales comisionan por sus ventas (si tenemos comerciales)	1	2	3	4	5	6	7
3. Captar nuevos socios es una función importante en nuestro centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestro centro deportivo tiene equipamiento deportivo variado	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro centro deportivo cuenta con suficiente equipamiento deportivo	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestro centro deportivo cuenta con equipamiento deportivo de calidad	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestro centro deportivo cuenta con rutinas de entrenamiento actuales en la sala de fitness	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro centro deportivo mantiene actualizadas las actividades dirigidas para los socios	1	2	3	4	5	6	7
3. La programación deportiva de nuestro centro es variada	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestro centro deportivo tiene una fuerte presencia en el barrio	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro centro deportivo se enorgullece por todo el tiempo que lleva en este negocio	1	2	3	4	5	6	7
3. El barrio tiene una imagen positiva de nuestro centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7

C. INDIQUE: 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo):

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Nuestros trabajadores tienen un camino claro de plan de carrera dentro de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestros trabajadores tienen poco futuro en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
3. Las aspiraciones de carrera de nuestros empleados dentro de la empresa son conocidas por sus supervisores inmediatos.	1	2	3	4	5	6	7
1. La permanencia como trabajador de nuestros empleados, es alta.	1	2	3	4	5	6	7
2. Es muy difícil despedir a un empleado en este centro.	1	2	3	4	5	6	7
3. La seguridad laboral es patente en los empleados de este centro.	1	2	3	4	5	6	7
4. Si nos enfrentáramos a problemas económicos, el gasto en personal sería lo último en tocarlo.	1	2	3	4	5	6	7
1. En los procesos de selección de personal, nos interesamos por el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
2. Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos en sus habilidades	1	2	3	4	5	6	7
3. Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos más en el aprendizaje potencial que en su experiencia	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi empresa desarrolla programas de formación a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
2. Mi empresa ofrece incentivos a los empleados para participar en actividades de formación	1	2	3	4	5	6	7
3. Mi empresa ofrece en cada puesto de trabajo, una completa formación a cada empleado,	1	2	3	4	5	6	7
4. Mi empresa periódicamente examina el presupuesto del plan de formación	1	2	3	4	5	6	7
5. Mi empresa ofrece oportunidades para que los empleados desempeñen otras funciones en otros puestos de trabajo del centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
1. Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones acerca de lo bien o lo mal que hacen su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2. Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones sobre su comportamiento y su actitud en el desempeño de sus tareas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones sobre su desarrollo personal en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
1. Los empleados de nuestro centro deportivo tienen incentivos basados en los resultados de su departamento o grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2. Los empleados de nuestro centro deportivo tienen incentivos basados en los resultados globales de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de nuestro centro deportivo son recompensados por aportar ideas, proponer mejoras, etc.	1	2	3	4	5	6	7
1. Los empleados de nuestro centro deportivo tienen diversos sistemas para comunicarse con sus superiores	1	2	3	4	5	6	7
2. Los empleados de nuestro centro deportivo reciben información acerca de la organización (decisiones organizativas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de nuestro centro deportivo tienen canales de comunicación hacia algún responsable, para transmitir posibles conflictos con sus superiores inmediatos	1	2	3	4	5	6	7
4. Los empleados de nuestro centro deportivo cuentan con sistemas internos (revistas, intranet, buzones de sugerencias, correo electrónico, etc.) para comunicarse internamente	1	2	3	4	5	6	7

D. INDIQUE: 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo):

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Alentamos a los trabajadores a razonar el modo en como se comunican	1	2	3	4	5	6	7
2. Fomentamos que nuestros trabajadores aprendan nuevas ideas mediante otras experiencias, o relacionándose con otros.	1	2	3	4	5	6	7
3. Desde la dirección, animamos a los empleados para intercambiar ideas con frecuencia	1	2	3	4	5	6	7
4. Desde la dirección, animamos a los empleados a tener conversaciones creativas	1	2	3	4	5	6	7
1. Adaptamos los espacios para compartir la experiencia dentro de toda la organización	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestro equipo busca continuamente mejorar el valor de la organización	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestra organización promueve la comunicación interdepartamental mediante la creación de equipos interdisciplinarios	1	2	3	4	5	6	7
4. Nuestra organización anima a los empleados a través de la comunicación continua, a entender y compartir la visión organizacional (<i>situación futura que pretende la empresa</i>)	1	2	3	4	5	6	7
5. Nuestra organización muestra nuevos conceptos e ideas entre nuestros empleados	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestra organización normalmente recopila información sobre los diferentes departamentos (deportivo, comercial, ventas)	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestra organización normalmente comparte la experiencia con proveedores, clientes, patrocinadores, etc.	1	2	3	4	5	6	7
3. Al comunicarnos con otros centros deportivos o proveedores, encontramos nuevas oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	6	7
1. Hemos constituido una cuantiosa base de datos de productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenemos un incremento en conocimientos organizacionales, por los variados datos coleccionados que tenemos, y la información técnica que poseemos	1	2	3	4	5	6	7
3. Implementamos teorías de gestión avanzada como el benchmarking, o como la evaluación del mercado	1	2	3	4	5	6	7

E. INDIQUE: 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo):

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Comparado con la industria en general, nosotros somos más productivos	1	2	3	4	5	6	7
2. Comparado con la industria en general, nosotros tenemos una parte importante del mercado que nos rodea	1	2	3	4	5	6	7
3. Comparado con la industria en general, nosotros crecemos más rápidamente	1	2	3	4	5	6	7
1. En general nuestra empresa rinde mejor que hace 12 meses	1	2	3	4	5	6	7
2. En general nuestra empresa rinde mejor que hace 4-5 años	1	2	3	4	5	6	7
3. Durante los 12 meses pasados, nuestra organización ha cumplido los objetivos de funcionamiento previstos	1	2	3	4	5	6	7
4. Durante los pasados 4-5 años, nuestra empresa ha llegado a los objetivos previstos	1	2	3	4	5	6	7

NÚMERO DE EMPLEADOS A TIEMPO COMPLETO DEL CENTRO: _____

NÚMERO DE SOCIOS DEL CENTRO: _____ NÚMERO DE METROS CUADRADOS DEL CENTRO: _____



ANEXO 3

Estimado usuario,

El cuestionario que a continuación presentamos, se enmarca dentro de un estudio que se está llevando a cabo en **Universidad de Sevilla**. Dicho trabajo tiene como finalidad principal detectar cuál es la percepción de los usuarios de centros deportivos en España, y establecer propuestas para mejorar la adherencia deportiva. Por este motivo y debido a la importancia que consideramos que tiene, le **agradeceríamos su participación** pues sin ella no podría realizarse. De igual manera, le rogamos que conteste con la **máxima sinceridad** posible.

Ruego lea atentamente las preguntas y responda **CON SINCERIDAD** según su grado **totalmente en desacuerdo (1) totalmente de acuerdo (7)** con cada una de ellas.

"No hay respuestas correctas ni incorrectas", dado que cada uno puede tener opiniones muy diferentes, **NO SE TRATA DE UN EXAMEN**.

Recuerde que todo lo que exprese en este cuestionario será tratado de forma **privada y confidencial**.

Marque con una X la opción que más se acerque a su opinión en las casillas habilitadas para ello.

NO OLVIDE RELLENAR TODAS LAS OPCIONES.

Gracias por su colaboración.

Municipio: _____ Provincia: _____

A. MARQUE EN SU CASO

1. Señale con una "X" el tipo de cuota que tiene:

Mensual Trimestral Anual Otra

2. Señale con una "X" el tipo de cuota que tiene:

Todo el día De mañana De mediodía De tarde De noche De fin de semana Otra

3. Indique el precio pagado por la cuota mensual (si paga una cuota bimestral, trimestral, anual, etc., prorratee a mes):

_____ €/mes

4. Señale con una "X" cuántas veces suele venir por semana al centro deportivo :

Menos de 1 vez por semana (1, 2, etc. Veces al mes) _____	4 veces por semana _____
1 vez por semana _____	5 veces por semana _____
2 veces por semana _____	6 veces por semana _____
3 veces por semana _____	7 o más veces por semana _____

5. Cuánto tiempo lleva como socio en este centro deportivo:

_____ meses

6. Con quién viene normalmente al centro deportivo

Sólo Con familiar / es Otros
 Con amigos / s Con mi pareja

B.EVALUACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO. PUNTÚE POR FAVOR, EN UNA ESCALA DE 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo)

CALIDAD Y CONVENIENCIA DEL SERVICIO	TOTALMENTE EN	BASTANTE EN	BASTANTE EN	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE	TOTALMENTE DE
	DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
1. Los empleados del centro deportivo están siempre dispuestos a ayudar al cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Los empleados del centro deportivo tratan al usuario de forma agradable y respetuosa.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Los empleados del centro deportivo disponen del conocimiento necesario para informar y orientar a los usuarios (ejercicios, utilización de máquinas, utilización de los servicios, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	
4. Los empleados del centro deportivo demuestran tener conocimientos especializados en sus puestos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Los empleados del centro deportivo responden rápidamente a las peticiones de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
6. El comportamiento de los empleados del centro deportivo inspira confianza al cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
1. El centro deportivo presta el servicio que ha garantizado al cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
2. El centro deportivo presta sus servicios perfectamente desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
3. El centro deportivo es flexible con respecto a las peticiones realizadas por los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
4. El centro deportivo mantiene actualizados mis datos de dirección postal, teléfono, etc.	1	2	3	4	5	6	7	
1. Este centro deportivo tiene unas instalaciones atractivas visualmente.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Las instalaciones del centro deportivo tienen una capacidad adecuada para el número de usuarios que tiene.	1	2	3	4	5	6	7	
3. El centro deportivo dispone de una infraestructura moderna (mobiliario, aire acondicionado, ascensores, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	
4. Son suficientes los servicios anexos que se pueden adquirir en el centro (restauración, entrenamiento personal, estética, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	
5. El ambiente del centro deportivo es apropiado (cómodo, limpio, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	
6. Los demás clientes no han afectado a la capacidad del centro deportivo para prestarme un buen servicio.	1	2	3	4	5	6	7	
1. El centro deportivo tiene fácil acceso a través del transporte público o privado	1	2	3	4	5	6	7	
2. Una vez apuntado al centro deportivo, he podido acceder rápidamente a los servicios.	1	2	3	4	5	6	7	
3. El centro deportivo tiene un horario de apertura apropiado para sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Es fácil conseguir información sobre los servicios y las instalaciones del centro deportivo.	1	2	3	4	5	6	7	
5. El centro deportivo no pone dificultades para dar de baja.	1	2	3	4	5	6	7	
6. En general, creo que el centro deportivo ofrece un servicio excelente.	1	2	3	4	5	6	7	

JUSTICIA DE PRECIO	TOTALMENTE EN	BASTANTE EN	BASTANTE EN	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE	TOTALMENTE DE
	DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
1. Considero que las cuotas del centro deportivo son razonables.	1	2	3	4	5	6	7	
2. En general, el precio cobrado por el centro deportivo me parece razonable, dados los costes que implica su utilización por mi parte.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Comparando con el precio de otros centros deportivos, me parece apropiado el precio que me han cobrado en este centro deportivo.	1	2	3	4	5	6	7	
4. El centro deportivo ofrece un buen servicio, teniendo en cuenta el precio que hay que pagar por él.	1	2	3	4	5	6	7	
5. El servicio del centro deportivo hace que merezca la pena el dinero, el tiempo y el esfuerzo que invierto para recibirlo	1	2	3	4	5	6	7	

C. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y COMPORTAMIENTO FUTURO. PUNTÚE POR FAVOR, EN UNA ESCALA DE 1-TOTALMENTE EN DESACUERDO (lo mínimo) A 7-TOTALMENTE DE ACUERDO (lo máximo)

EXPERIENCIA DEL SERVICIO	TOTALMENTE EN	BASTANTE EN	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE	TOTALMENTE DE
	DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO		ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
1. Este centro deportivo me produce una grata sensación de bienestar.	1	2	3	4	5	6	7
2. La estancia en este centro deportivo contribuye a aliviar mis problemas.	1	2	3	4	5	6	7
3. En este centro deportivo se ocupan de mis necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
4. En este centro deportivo me siento relajado de mis tensiones.	1	2	3	4	5	6	7
5. En este centro deportivo mi privacidad y seguridad están garantizadas.	1	2	3	4	5	6	7
1. La estancia en este centro deportivo resulta una experiencia inolvidable y/o estimulante.	1	2	3	4	5	6	7
2. La estancia en este centro deportivo es una experiencia nueva y diferente.	1	2	3	4	5	6	7
3. La estancia en este centro deportivo representa un escape de la rutina.	1	2	3	4	5	6	7
4. Durante la estancia en este centro deportivo socializo con otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
5. La estancia en este centro deportivo contribuye a mejorar mi felicidad personal.	1	2	3	4	5	6	7
1. En el centro deportivo me siento participe del proceso de prestación del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
2. Durante mi estancia en el centro deportivo, intento colaborar para que la experiencia de servicio resulte más satisfactoria (por ejemplo, expresando mis opiniones y necesidades al personal).	1	2	3	4	5	6	7
3. El personal me informa de todo lo necesario durante mi estancia en el centro deportivo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Siento que el resultado del servicio prestado por el centro deportivo estaba bajo mi control.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acierto viniendo a este centro deportivo. El servicio recibido corresponde a lo que yo espero de un buen centro deportivo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Realmente disfruto de la estancia en este centro deportivo.	1	2	3	4	5	6	7

FIDELIDAD	TOTALMENTE EN	BASTANTE EN	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	BASTANTE DE	TOTALMENTE DE
	DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO		ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
1. Recomendaré este centro deportivo a otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Si tuviera que volver a inscribirme en un centro deportivo, elegiría este	1	2	3	4	5	6	7
3. Me siento identificado con los valores que el centro deportivo transmite.	1	2	3	4	5	6	7

D. VARIABLES SOCIO – DEMOGRÁFICAS.

1. Indique su sexo: Femenino ___ Masculino ___

2. Indique su edad: _____ años

3. Indique su nivel máximo de formación:

Sin formación ___ Estudios primarios ___ Bachillerato o estudios secundarios ___

Formación profesional ___ Estudios universitarios (diplomatura / licenciatura / grado) ___

Estudios de postgrado (máster / experto universitario / doctorado) ___

4. Tamaño unidad familiar (incluido Ud.): _____ personas

5. Nivel de ingresos mensuales (unidad familiar): _____ €

