

Máster Interuniversitario en Marketing y Comportamiento del Consumidor

Trabajo Fin de Máster

Factores de influencia en la lealtad: el caso del
Club Deportivo Altozano.

Autor: Verónica Fernández Dávila

Tutor: Dr. D. Manuel Parras Rosa.

Curso académico: 2017-2018

Convocatoria de Septiembre



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

ÍNDICE

RESUMEN	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. ASUNTO A INVESTIGAR	6
2.1 La práctica deportiva y la salud en México	6
2.2 Grupo Altozano México.....	9
2.3 Club Altozano Morelia, Michoacán, México	9
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	15
3.1 Marketing Relacional en la industria del deporte	15
3.2 Calidad percibida y su medición	18
3.3 Valor percibido y su medición	21
3.4 Satisfacción del cliente	23
3.5 Intenciones futuras: Lealtad del cliente.....	26
3.6 Relación entre variables, formulación de hipótesis y modelo teórico.....	29
4. METODOLOGÍA.....	33
4.1 Muestro y características de la muestra	33
4.2 Perfil de la muestra	34
4.3 Proceso de depuración de la encuesta.....	36
4.4 Escalas de medida	36
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	38
5.1 Estadísticos descriptivos.....	38
5.2 Fiabilidad y validez de escala de medida.....	38
5.3 Análisis del modelo planteado	41
5.4 Indicadores globales	41
5.5 Contraste de las hipótesis planteadas	42
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	45
7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES	48
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
9. ANEXOS	54
9.1 Correo enviado a usuarios de Club Altozano.....	54
9.2 Cuestionario TFM	55
9.3 Análisis factorial confirmatorio	59
9.4 Modelo de ecuaciones estructurales	60

RESUMEN

Actualmente, a nivel mundial los seres humanos han tomado mayor consciencia sobre la importancia de cuidar su salud, específicamente mejorando sus hábitos alimenticios, así como practicando actividades físicas, lo cual les proporciona enormes beneficios entre los que se encuentran prevenir distintas enfermedades. En este contexto, los centros deportivos en todo el mundo han experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Sin embargo, al existir tanta competencia en el mercado es vital para las empresas dentro de la industria del deporte obtener la lealtad de sus clientes, por lo que en este trabajo se presenta un modelo para conocer las variables que influyen en la formación de la lealtad de los clientes, así como la relación que existe entre las mismas.

Una vez realizado el análisis del modelo, se confirmó la relación directa y positiva entre la calidad percibida y el valor percibido; la calidad percibida y la satisfacción; el valor percibido y la satisfacción y la satisfacción y las futuras intenciones. Sin embargo, no se encontró una relación positiva y directa entre el valor percibido y las futuras intenciones.

Como ya es conocido, lograr la lealtad de los clientes es un proceso complejo para las empresas de cualquier industria, sin embargo, el lograrlo puede traer innumerables beneficios para ambas partes, es decir, para la empresa y el cliente, con lo cual, mediante los resultados del presente estudio, se conocerán a fondo los aspectos que realmente pueden influir para que los clientes de un club deportivo en México continúen o no siendo miembros del mismo en lugar de buscar otras alternativas.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, algunas personas empezaron a preocuparse mucho más por su bienestar físico, cambiando no solo sus hábitos alimenticios, sino también preocupándose por dejar de lado el sedentarismo, incorporando el ejercicio físico a sus vidas diarias. Para algunas personas es simplemente una cuestión de moda por imitar la conducta de alguna persona cercana que de alguna manera les influye, sin embargo, para muchas otras, se ha convertido verdaderamente en un estilo de vida, ya que es conocido que tener una alimentación balanceada y practicar algún deporte ayuda a prevenir diversas enfermedades y, por consiguiente, mejora la calidad de vida de quienes han tomado consciencia de dicha situación.

En la actualidad, ya no existen pretextos que justifiquen el no poder realizar alguna actividad física, salvo debido a alguna enfermedad o edad que lo impida, ya que la industria del deporte ha crecido a nivel mundial de una manera impresionante en los últimos años, por lo que existen centros deportivos para todos los gustos y necesidades particulares que los usuarios puedan tener. México, un país con más de 120 millones de habitantes, se encuentra entre uno de los países con más centros fitness en todo el mundo, contando con 12.000 centros al cierre del año 2017. Sin embargo, al igual que en todos los países en donde el deporte está teniendo un notable auge, el tener muchos centros no es sinónimo de éxito, ni tampoco implica que cada uno de ellos alcanza los objetivos financieros deseados, situación ocasionada por la alta tasa de deserción que existe en la mayoría de ellos, en donde de acuerdo a datos encontrados, muchas de los usuarios de dichos centros los abandonan un par de meses después de haber realizado su inscripción, en ocasiones debido a factores externos al centro, pero en muchos otros casos, por alguna razón con la que los usuarios no se sienten completamente satisfechos y comprometidos con el lugar y prefieren enfrentar los costos de buscar otras alternativas. Por lo anterior, es importante que las empresas tomen como prioridad el establecer una relación cercana con sus clientes actuales, para de esta manera conocer sus necesidades, dar respuesta e incluso anticiparse a las mismas, con la finalidad

de obtener la lealtad de los clientes, no solo por retenerlos, sino por todos los beneficios para ambas partes.

A pesar de que diversos trabajos se han enfocado en estudiar la satisfacción, la calidad percibida y la lealtad de los clientes para con las empresas, son pocos los estudios enfocados a la industria del deporte, ya que los que existen se han centrado en cómo lograr la lealtad de los clientes a determinado equipo, para que los usuarios compren los productos de sus marcas o asistan a sus eventos; también se han realizado estudios sobre la satisfacción y calidad en centros privados, públicos y algunos de bajo costo en diferentes países, sin embargo, hasta la realización del presente trabajo, no se encontró ningún estudio realizado en México, por lo que el objetivo de este Trabajo Fin de Master es analizar la influencia de la calidad percibida, el valor percibido y la satisfacción de los clientes a la lealtad, así como la interrelación entre estos conceptos, en un club deportivo de México.

El interés por el tema nace después de haber cursado la materia de marketing relacional en el master, en la cual se abordó la importancia de establecer una relación a largo plazo entre la empresa y el cliente, en donde la comunicación juega un papel fundamental y el principio de dicho enfoque del marketing es que ambas partes obtengan beneficios basados en una comunicación bidireccional, confianza y compromiso, entre otras cosas. Por otro lado, de manera personal, debido al trabajo profesional que desempeñé durante varios años, tenía un notable interés por identificar y conocer los factores que pueden determinar o influir de alguna manera en el desarrollo de la lealtad de los clientes de Club Altozano en la ciudad de Morelia, Michoacán, México, ya que, si bien la empresa hace un gran esfuerzo por captar nuevos clientes mediante diversas estrategias de venta, al igual que en otros centros de la industria del deporte, la tasa de deserción es alta y muchos de sus clientes, nuevos y antiguos, deciden irse a pesar de contar con excelentes instalaciones, actividades y servicios.

El presente trabajo está conformado por varias secciones en donde se conocerán algunos datos específicos de México, así como una breve descripción del club deportivo motivo de nuestro estudio. Por otro lado, se realiza una breve

revisión de la literatura en donde se abordan las variables involucradas en el estudio; se plantean las hipótesis de la investigación, así como la metodología empleada en el estudio cuantitativo para probar las mismas. Posteriormente se analizan e interpretan los resultados obtenidos para poder elaborar las conclusiones a las que se han llegado con el estudio realizado, así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

2. ASUNTO A INVESTIGAR

2.1 La práctica deportiva y la salud en México

Practicar algún deporte es algo que está de moda desde hace un par de años en todo el mundo, no necesariamente por la popularidad de determinado deporte o actividad, sino porque, en general, las personas están tomando cada vez más consciencia sobre la importancia de su salud, cuidando lo que comen, mejorando determinados hábitos y, sobre todo, practicando algún deporte que les permita mejorar, en general, su calidad de vida.

México, un país con más de 120 millones de habitantes, no es la excepción, cada vez más personas practican algún tipo de ejercicio y, por lo mismo, la industria del deporte crece año con año, posicionando a México como uno de los países con más centros fitness a nivel mundial. De acuerdo a datos proporcionados por la empresa IHRSA (International Health Racquet & Sportsclub Association), al término del año 2017, México contaba con 12.000 centros fitness, con valor total de 1.800 millones de dólares, entre los que se encuentran clubes deportivos, gimnasios o pequeños espacios destinados a alguna actividad deportiva en particular, a donde acuden alrededor de 4.1 millones de mexicanos. En primera instancia, el número de centros fitness y el de las personas que practican algún deporte puede sorprender y parecer elevado, sin embargo, tomando en cuenta la población total del país, dicha cantidad solo representa el 3.2% de su población.

De acuerdo a datos proporcionados en el portal de la Federación Mexicana de Diabetes, las principales causas de mortalidad en México, por orden de aparición, son: enfermedades cardíacas, diabetes y tumores malignos. Centrándonos un poco en el tema de la diabetes, en el año 2016 murieron 105.574 personas (Figura 1) a causa de esta enfermedad (INEGI, 2016), cantidad superior a años anteriores, lo cual indica que cada vez más personas adquieren dicha enfermedad, muchas veces quizá sin tener muy claro cuáles son las implicaciones y las consecuencias propias de la misma, por lo que es imprescindible hacer conciencia en las personas y, en la medida de lo posible,

adoptar las decisiones necesarias para evitar la enfermedad en el mayor número de casos posibles.

Figura 1: Fallecimientos por diabetes en México



Fuente: INEGI, Estadísticas de Mortalidad 2016.

Por otro lado, el sobrepeso y la obesidad (Figura 2) son temas muy importantes también, ya que actualmente México es el país con mayor número de casos a nivel mundial, sin dejar de mencionar que ambas enfermedades se consideran factores de riesgo que pueden contribuir al desarrollo de la diabetes. (ENSANUT, 2016).

Figura 2: Sobrepeso y Obesidad en México 2016

Cantidad	Edad
3 de cada 10 menores	Entre 5 y 11 años de edad
4 de cada 10 adolescentes	Entre 12 y 19 años de edad
7 de cada 10 adultos	Mayores de 20 años de edad

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino (ENSANUT) 2016.

En cualquier caso, ya sea para combatir el sobrepeso y la obesidad, la diabetes, como parte del tratamiento para quienes ya padecen dicha enfermedad, o

simplemente para prevenir alguna otra enfermedad es muy importante que cada persona cuide realmente su alimentación y evite el sedentarismo realizando alguna actividad física.

Por los datos mencionados anteriormente, además del auge que las actividades deportivas han tenido en los últimos años, las grandes cadenas de gimnasios, los clubes deportivos, los pequeños establecimientos y, en general, los centros fitness tienen la posibilidad de seguir creciendo, ya que en México las personas mayores de 18 años que practican algún deporte lo hacen principalmente para cuidar su salud, por diversión al interactuar con otras personas o simplemente para mejorar su apariencia física (INEGI, 2017). Sin embargo, en una industria tan competitiva el éxito o el fracaso de dichas empresas dependerá de si el cliente es realmente importante para ellos o no, si se preocupan por entender sus necesidades y más importante aún, de satisfacerlas para que estos los elijan por encima de la competencia.

México se encuentra entre los 5 países con mayor número de gimnasios en el mundo, siendo superado únicamente por Estados Unidos, Brasil, Alemania y Argentina, sin embargo, esto no quiere decir que todos los espacios destinados al deporte sean completamente exitosos o tengan el número de usuarios deseados por los directivos para obtener las ganancias esperadas. De acuerdo a un dato proporcionado por Energy Fitness, uno de los grandes gimnasios del país, el 60% de los nuevos usuarios se dan de baja 3 ó 4 meses después de haberse inscrito. Entre las principales causas por las cuales las personas deciden dejar de hacer ejercicio, independientemente del lugar en el que realicen sus actividades, se encuentran la falta de tiempo, el cansancio tras una jornada laboral exhaustiva, algún problema de salud que les impide realizar actividades físicas, flojera para trasladarse de un lugar a otro, no contar con los recursos económicos suficientes, falta de instalaciones que satisfagan sus necesidades, etc. (INEGI, 2017).

Por otro lado, dentro del 3.2% de los mexicanos que practican deporte y acuden a algún centro fitness, el tiempo promedio que le dedican a esta actividad los hombres es de 3.20 horas a la semana, mientras que las mujeres 3.50 horas, lo

cual nos lleva a cuestionarnos sobre por qué los usuarios no aprovechan más las instalaciones y las actividades de los centros deportivos de los cuales pagan una mensualidad, o simplemente saber qué les está faltando a los gimnasios, clubes y, en general, centros fitness para no solo retener a sus clientes, sino alcanzar su lealtad y fidelidad para que sus usuarios no cancelen sus membresías y decidan continuar con ellos, eligiéndolos por encima de su competencia.

2.2 Grupo Altozano México

Grupo Altozano es una empresa mexicana con presencia nacional, cuyo objetivo es brindar a sus habitantes calidad de vida, mediante la práctica de diversas actividades deportivas, culturales o de ocio en un solo lugar. Actualmente, Altozano tiene presencia en 6 ciudades de la República Mexicana y se trabaja en la construcción de 3 desarrollos más, en donde cada uno de los desarrollos cuenta con áreas verdes, áreas residenciales, club deportivo y en algunos casos campo de golf (Figura 3).

Figura 3: Desarrollos Grupo Altozano

Ciudad	Estado	Desarrollo
Colima	Colima	El Nuevo Colima
Mérida	Yucatán	La Nueva Mérida
Morelia	Michoacán	La Nueva Morelia
Querétaro	Querétaro	El Nuevo Querétaro
Torreón	Coahuila	La Nueva Laguna
Villahermosa	Tabasco	El Nuevo Tabasco

Fuente: Elaboración propia a partir de página web: <http://clubaltozano.com.mx/>

2.3 Club Altozano Morelia, Michoacán, México

Club Altozano Morelia es el primero de todos los desarrollos de Grupo Altozano, el cual ha servido de modelo para la construcción de todos los demás. Actualmente es uno de los clubes y campos de golf más bellos de todo México

ya que su construcción es el resultado de combinar un entorno espectacular boscoso con un diseño vanguardista adaptado al terreno, la hidrología y la vegetación propia del lugar.

La filosofía de este club es fomentar la convivencia familiar mediante el ejercicio, para que sus usuarios logren alcanzar la armonía en un ambiente deportivo sano, poniendo a su disposición instalaciones de primer mundo a precios accesibles. Su misión es brindar servicios deportivos, sociales y culturales de calidad con la finalidad de fomentar en sus usuarios una disciplina de continuidad, participación y colaboración.

Club Altozano Morelia cuenta con instalaciones de vanguardia entre las que se encuentran:

a) Campo de golf:

Diseñado por la reconocida firma de Jay Morrish en conjunto con Rafael Alarcón, quien es un reconocido profesional mexicano. El campo cuenta con un caddie house, 2 putting greens, 10 km de car path, 75 hectáreas de campo de golf, 18 hoyos par 72, tee de practica de 350 yardas, 6 lagos y 350.000 árboles plantados en el lugar.

b) Gimnasio:

Espacio suministrado con el mejor equipo de peso integrado, peso libre, así como un área cardiovascular compuesta de caminadoras, elípticas, escaladoras e instructores capacitados para atender las necesidades de cada usuario dependiendo de sus objetivos personales.

c) Alberca:

Alberca semiolímpica de 25 metros, con 5 carriles y temperatura de 28 °C.

d) Otros:

6 canchas de tenis, 2 canchas de pádel, cancha de futbol, campo de tiro con arco, 6 salones de usos múltiples, ciclo pista, sendero de trail run, así como áreas de baño y vestidores para adultos y niños.

En cuanto a los principales servicios que ofrecen a sus usuarios se encuentran: estacionamiento gratuito, peluquería, ludoteca para niños, atención de primeros auxilios, spa, área de alimentos y bebidas, servicio de toallas, wifi, lavado de automóviles, entre otras cosas.

Es importante mencionar que una de las grandes fortalezas y atractivos de Club Altozano frente a la competencia es la diversidad de actividades que ofrecen a sus usuarios, en donde en un solo lugar la familia encuentra actividades para todos y cada uno de los miembros de la misma. A excepción de la práctica del golf que tiene un precio y una membresía diferente, todas las actividades están incluidas en las cuotas o membresías que pagan los usuarios. Aunque el club es un lugar familiar, las actividades (Figura 4) van dirigidas a públicos diferentes, es decir algunas son para adultos, otras para niños y niñas, y muchas de ellas para ambos, sin embargo, todas son dirigidas por profesores certificados cuya misión es, además de dirigir la actividad, cuidar a los usuarios para que realicen de manera adecuada las actividades, alcancen sus objetivos personales, pero, sobre todo, eviten alguna lesión o accidente ocasionada por prácticas erróneas de los usuarios.

Figura 4: Actividades Club Altozano

No.	Actividad	Clasificación	Adultos	Niños (as)
1	Baile	Coreográfica	✓	
2	Ballet	Coreográfica		✓
3	Body Attack	Fuerza	✓	
4	Body Combat	Cardiovascular	✓	
5	Body Pump	Fuerza	✓	
6	Crossfit	Alta Intensidad	✓	✓
7	Danzas Polinesias	Coreográfica		✓
8	Flamenco	Coreográfica		✓
9	Futbol	Outdoor		✓
10	Golf	Outdoor	✓	✓
11	Hip Hop	Coreográfica		✓

12	Iniciación Deportiva	Outdoor		✓
13	Insanity	Alta Intensidad	✓	
14	Jazz	Coreográfica	✓	✓
15	Muay Thai	Cuerpo / Mente	✓	✓
16	Música	Cultural	✓	✓
17	Natación	Acuática	✓	✓
18	Pilates Piso	Cuerpo / Mente	✓	
19	Pilates Reformer	Cuerpo / Mente	✓	
20	Power Jump	Alta Intensidad	✓	
21	Spinning / RPM	Cardiovascular	✓	
22	Tae Kwon Do	Cuerpo / Mente		✓
23	Tai Chi	Cuerpo / Mente	✓	
24	Tenis	Outdoor	✓	✓
25	Tiro con arco	Outdoor		✓
26	Triatlón	Acuática	✓	
27	Yoga	Cuerpo / Mente	✓	

Fuente: Elaboración propia a partir de página web: <http://clubaltozano.com.mx/>

Con la finalidad de encontrar la mejor opción que satisfaga las necesidades de los consumidores, Club Altozano cuenta con diferentes tipos de membresías, las cuales existen en función del número de personas de cada familia que deseen hacer uso de las instalaciones, así como de la edad de los mismos. Los diferentes tipos de membresías son: individual, la cual como su nombre lo indica es únicamente para una persona sin importar la edad que tenga; la familiar está pensada para una familia conformada por el padre, la madre e hijos menores de 24 años; la de parejas, para personas que no necesariamente son pareja, pero que sí comparten algún lazo familiar; y finalmente, la universitaria dirigida a todas aquellas personas menores de 28 años que se encuentran estudiando.

Todas y cada una de las membresías mencionadas anteriormente pueden ser de club, es decir todas las actividades fitness incluidas; de golf en donde únicamente se incluye dicho deporte, o ambas cosas, es decir club y golf, teniendo el precio más elevado esta última.

De acuerdo a datos proporcionados por la administración de Club Altozano, al día 31 de Julio del 2018 contaban con 636 membresías (Figura 5) conformadas de la siguiente manera:

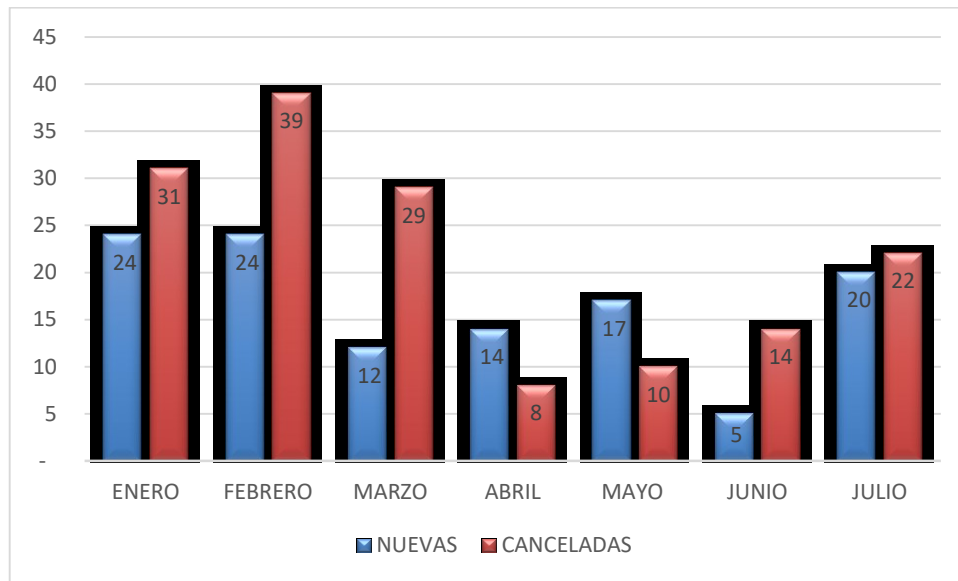
Figura 5: Membresías Club Altozano

Membresía	Club	Golf	Club y Golf
Individual	59	15	66
Familiar	307	1	98
Parejas	0	0	47
Universitaria	15	1	27
Total	381	17	238

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la administración de Club Altozano.

Club Altozano se ha posicionado como uno de los mejores clubes en la ciudad de Morelia, Michoacán, ya que, desde su apertura en el año 2010, sus directivos han enfocado todos sus esfuerzos en ofrecer servicios con la más alta calidad, sin embargo, dicha empresa no es la excepción, ni se encuentra ajena a lo que pasa con la mayoría de los centros fitness del país, en donde independientemente del trabajo del equipo de ventas y marketing con el cual llegan nuevas membresías al lugar, muchas otras deciden abandonar el mismo (Figura 6), debido a distintos factores como ya se mencionó en el apartado 2.1, mientras que en muchas otras ocasiones las causas sí están relacionadas con el propio lugar y los usuarios no mencionan la verdadera causa de su decisión.

Figura 6: Membresías Club Altozano 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la administración de Club Altozano.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1 Marketing Relacional en la industria del deporte

En la actualidad, los consumidores de cualquier producto o servicio son mucho más exigentes de lo que eran unos años atrás, no tienen el mismo perfil, ni se comportan de la misma manera, ya que hoy en día antes de tomar cualquier decisión de compra no rutinaria, las personas se involucran realmente en el proceso, investigan cuáles son todas las opciones del mercado, que les ofrece cada una de ellas, cuáles son los comentarios y valoraciones de otras personas respecto al producto o servicio en cuestión para así evaluar todo en conjunto y, finalmente, poder tomar una decisión. Por lo mismo, las empresas se enfrentan a una fuerte competencia en donde continuarán en el mercado únicamente aquellas que logren tener una ventaja competitiva sobre las demás; una manera de lograrlo es preocupándose por conocer, entender y satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, para ello no basta con querer vender determinado producto o servicio que la empresa haya definido idóneo para los clientes, sino que deben lograr la satisfacción real del cliente, ofreciéndoles productos y servicios de calidad hechos a su medida, capaces de cubrir sus necesidades y superar sus expectativas. Por otro lado, las empresas deben ir un poco más lejos al buscar involucrarse realmente con sus clientes, es decir deben preocuparse por construir una verdadera relación de calidad con los clientes, en donde la comunicación fluya en ambas direcciones, que tanto la empresa como los clientes obtengan beneficios y cada una de las partes se sienta comprometida con la otra por obtener diversos factores que los hagan sentirse cómodos como son atención personalizada, calidad en los productos o servicios, transparencia en la información solicitada, beneficios atractivos, entre otras cosas.

Berry (1983) y Jackson (1985), fueron los primeros autores en abordar y definir el marketing relacional, sin embargo, en los años siguientes diversos autores lo hicieron también, por lo que mencionaremos algunas de ellas. El marketing relacional se encarga de desarrollar, mantener y mejorar la relación con los clientes en lugar de buscar a nuevos (Payne, 1995), ya que conseguir un nuevo cliente es 10 veces más difícil que mantener a uno que de alguna manera ya

está cautivo en la empresa. Por otro lado, Gronroos (1994) resalta la importancia no solo de crear y cuidar la relación, sino incluso mejorarla o darla por terminada cuando alguna de las partes así lo determine, ya que la finalidad en todo momento es que todas las partes involucradas obtengan beneficios mutuos y si alguna de ellas siente que la otra parte no está siendo transparente en sus objetivos o la está manipulando de alguna manera, la relación no tiene razón de ser. Palmer (1994) resalta la importancia de retener a los clientes con actividades concretas como estar en contacto con ellos en todo momento, ofreciéndoles valor para que la relación sea duradera y con esto sus expectativas y necesidades queden cubiertas.

El marketing relacional surgió para establecer y mantener relaciones duraderas con los clientes, en donde el servicio al cliente es muy importante ya que se debe estar en contacto directo con ellos para lograr establecer un verdadero compromiso, en donde ambas partes obtengan beneficios de la relación (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994). Si bien el intercambio sigue siendo el paradigma dominante en marketing, este intercambio puede ofrecerse de dos modos distintos: a través de una transacción o a través de una relación.

Algunos objetivos del marketing relacional son: mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos en función de las necesidades de los clientes, fortalecer la relación entre la empresa y el cliente; lograr la satisfacción no solo de los clientes sino de todas las partes involucradas en el proceso; y alcanzar mejores resultados económicos (Parras, 2015), entre otros.

Aplicar una estrategia de marketing relacional no es algo sencillo con lo que se obtengan resultados inmediatos, sino todo lo contrario, su realización emplea varios elementos como son: tiempo, recursos económicos y recursos humanos entre otros; en la medida en la que todas las personas de la organización participen los resultados serán mucho mejores, sin embargo, su éxito o fracaso no solo depende de los esfuerzos de la empresa sino también de la recepción y la apertura que tengan los clientes, de si ellos perciben o no una verdadera conexión con la empresa, en donde realmente la empresa se preocupe por buscar soluciones a sus problemas; en ocasiones son los mismos clientes

quienes no desean establecer ningún tipo de relación con la empresa, ya que tienen la percepción de que esta última toma acciones insensibles hacia ellos, con lo cual se sienten vulnerables y manipulados, para que solo sea la empresa la que obtenga ciertos beneficios y resulte favorecida con la relación (Fournier, 1998), peor aún, cuando los clientes tienen la sensación de que la empresa está únicamente interesada en colocar sus productos o servicios valiéndose del equipo de vendedores y de grandes campañas publicitarias, que en muchas ocasiones maximizan las características y las cualidad de los productos y servicios, ofreciendo cosas que no podrán cumplir, en lugar de brindarles soluciones que les aporten valor y reconozcan su lealtad para con la marca (O'Malley y Prothero, 2004).

El marketing relacional se puede entender bajo dos enfoques, el primero es el de los beneficios relacionales, en donde la empresa otorga al cliente determinados beneficios con los cuales lo mantiene vinculado a la misma, mientras que el segundo enfoque se refiere a la calidad de la relación, la cual depende de muchos otros factores que analizaremos más adelante. Sin embargo, en cualquiera de los dos enfoques el objetivo es el mismo, lograr la satisfacción y la permanencia del cliente.

Dado que la industria del deporte está en constante crecimiento y año con año se incrementa el número de centros fitness en México, pero al mismo tiempo el verdadero reto para todos los que forman parte de dicha industria es lograr no solo incrementar el número de usuarios, sino retener a sus clientes actuales para no perderlos frente a la competencia, es imprescindible que los centros fitness realicen un cambio de paradigma para basar sus estrategias en el marketing relacional en lugar del marketing transaccional, ya que este último únicamente busca fundamentalmente captar clientes en vez de focalizar toda la gestión de las empresas a retenerlos. La competencia es muy grande, existen centros fitness ubicados dentro de la misma zona geográfica, cuyas instalaciones y actividades son similares, el equipo y material que emplean para dar servicio a sus usuarios puede ser de la misma marca e incluso pueden tener condiciones, políticas internas y precios similares, sin embargo, lo que puede realmente hacer la diferencia entre un lugar y otro y generar una ventaja competitiva, es el capital

humano y el cómo la empresa y todos los colaboradores de la misma se preocupen por establecer relaciones duraderas con los clientes, para así alcanzar la lealtad de estos últimos (Schneider, 2004), con la cual los clientes decidirán quedarse en el centro fitness al que pertenecen actualmente, no por no encontrar algún otro lugar en donde puedan realizar ejercicio, sino simplemente porque ningún otro lugar puede mejorar la calidad del personal, los servicios, la atención personalizada, los esfuerzos de comunicación para mantenerlos informados, así como los beneficios que la misma empresa les brinda por el simple hecho de estar ahí y ser parte de su comunidad de usuarios.

3.2 Calidad percibida y su medición

En la sección anterior hablamos de cómo las empresas pueden obtener ventajas competitivas frente a las demás, entre otras cosas mejorando la calidad de sus productos o servicios, sin embargo, es muy diferente la calidad de un producto que la calidad de un servicio, ya que la calidad del primero está relacionada con cumplir ciertos requisitos y evitar errores durante el proceso de elaboración, mientras que la calidad de un servicio tiene que ver con la percepción del cliente hacia el mismo. En este caso, el club deportivo con el cuál estaremos trabajando, más que un producto o un bien tangible, ofrece distintas actividades para sus usuarios, así como una serie de servicios que ofrecen valor y complementan la experiencia del cliente, por lo cual nos enfocaremos en la calidad percibida del servicio.

Para Grönroos (1984), la calidad percibida es uno de los antecedentes de la lealtad, siendo el resultado de un proceso en donde los consumidores evalúan y comparan lo que recibieron contra las expectativas que tenían. Dicho autor propuso dos enfoques sobre calidad percibida: la técnica y la funcional. La calidad del servicio técnica tiene que ver con lo que los consumidores reciben de la empresa como respuesta a la interacción entre ambas partes, mientras que la calidad del servicio funcional es la forma en como lo reciben. Años más tarde, Zeithaml (1988), argumentó que la calidad percibida es un juicio u opinión de excelencia y superioridad que el consumidor realiza en relación al producto o servicio, en donde además resaltó la importancia de diferenciarla de la calidad

objetiva, la cual está relacionada con la superioridad medible de un producto o servicio. Sin embargo, ambas tienen que ver con la percepción de alguna persona relacionada con el producto o servicio, es decir, los consumidores o la empresa y todos sus colaboradores. Otra aportación importante tiene que ver con que la calidad percibida del servicio es un concepto multidimensional (Parasuraman, 1985), en donde, si bien el consumidor realiza una evaluación entre sus expectativas y lo que realmente recibe, las expectativas del mismo son el resultado de varios elementos como son la confiabilidad, en donde la empresa entrega al cliente lo que prometió en un principio; la capacidad de respuesta para resolver las necesidades de los clientes en tiempo y forma; la garantía que implica ganarse la confianza de los mismos; empatía para tratar a los clientes como personas y no únicamente como un dato estadístico; y, finalmente, los tangibles que son todos los elementos físicos que forman parte del servicio.

Centrándonos en la industria del deporte, un club deportivo ofrece una mezcla de bienes tangibles e intangibles en donde se necesita la participación activa de los usuarios para que estos puedan tener en conjunto una experiencia del lugar y todo lo que forma parte de él, por lo que la calidad del servicio en esta industria tiene que ver con la opinión que tiene el cliente sobre el rendimiento, la prestación del servicio, así como la experiencia general del lugar (Ko y Pastore, 2004).

Debido a que la calidad percibida tiene que ver con las apreciaciones de los consumidores, dicho concepto no es algo que pueda medirse con facilidad, sin embargo, una de las escalas más utilizadas en investigaciones es la SERVQUAL, planteada por Parasuraman en 1988, la cual trata de encontrar la diferencia entre las percepciones y las expectativas enfocándose en las actitudes; dicha escala está formada por 22 ítems, agrupados en 5 componentes y aunque es considerada válida y ha sido probada en varias industrias, no se ajusta del todo a las necesidades de los centros deportivos, por lo que han surgido algunas otras como la QUESC (Calidad excelencia de los centros deportivos) propuesta por Kim y Kim en 1995, compuesta de 11 dimensiones entre las que se encuentran el ambiente, la actitud de los empleados,

confiabilidad, información, programación, consideración personal, privilegios, precios, facilidad mental, estimulación y conveniencia.

Otra escala utilizada para medir la calidad en un club deportivo y que seguiremos en nuestro trabajo es la propuesta por Brady y Cronin (2001), compuesta por 15 ítems, agrupados en 3 dimensiones: instalaciones, personal y actividades o programas. Las instalaciones están relacionadas con las condiciones del lugar, el diseño, los aspectos visuales, la temperatura, la música y el ambiente en general; el personal con la actitud y el comportamiento que tienen todos los colaboradores de la empresa con los usuarios y, finalmente, las actividades y/o programas pretenden evaluar la variedad, el atractivo y lo que aportan los mismos a los usuarios. Para medir la calidad de forma general también se utilizarán los 4 ítems propuestos por Oliver (1997), sin embargo, es importante mencionar que en el caso de ambas escalas se agregaron algunos ítems con la finalidad de adaptar las escalas a las necesidades del club deportivo (Figura 7); concretamente 1 ítem para la dimensión de instalaciones, 2 ítems para las actividades y programas y 2 ítems para la evaluación de la calidad, en general.

Figura 7: Ítems Calidad Percibida

Variable Calidad Percibida	
Dimensión Instalaciones	
1	Las instalaciones del club son atractivas.
2	Las instalaciones del club cuentan con suficiente espacio para las actividades que ofrecen.
3	Los equipos (mobiliario, aparatos y material) están en buen estado y cuentan con el mantenimiento necesario.
4	El área de estacionamiento es suficiente y está limpia.
5	El ambiente del club es bueno (temperatura, iluminación, ventilación, música.)
6	En general, las instalaciones del club están limpias y en buen estado.
Dimensión Personal	
7	El personal del club responde rápidamente a las necesidades de los usuarios.
8	El personal del club trabaja con entusiasmo y buena actitud.
9	El personal del club es educado y amable en su trato con los usuarios.

10	El personal contribuye para que los usuarios se sientan cómodos en el club.
11	El personal del club es experto en su respectiva área de trabajo.
Dimensión Actividades	
12	Las actividades que ofrece el club ayudan a incrementar mi energía.
13	Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi salud.
14	Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi estado de ánimo.
15	Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi bienestar psicológico.
16	Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi condición física.
17	Las actividades que ofrece el club son divertidas.
18	Las actividades que ofrece el club son vanguardistas (modernas) y atractivas.
Calidad General	
19	Las actividades ofrecidas por el club son excelentes.
20	Los servicios ofrecidos por el club son excelentes.
21	Cuando lo he necesitado, el servicio de primeros auxilios ha sido bueno.
22	La calidad de los alimentos y bebidas en el club es excelente.
23	En general, el nivel y la calidad del servicio en el club es alto.
24	En general, el nivel y la calidad de las actividades que ofrece el club es alto.

Fuente: Elaboración propia a partir ítems utilizados por de Brady y Cronin (2001) y Oliver (1997)

3.3 Valor percibido y su medición

Al hablar del valor percibido, no queda completamente claro el término, cada persona puede tener una interpretación diferente; una de las primeras cosas con las que se le relaciona es con un término monetario, sin embargo, dicho concepto es mucho más amplio y de alguna manera, al igual que la calidad percibida, está relacionado con las percepciones de los clientes; no obstante calidad y valor percibido no son lo mismo, ya que el primero está enfocado en los atributos de los productos o servicios y la percepción que el cliente tiene de ellos, esperando que siempre sean aspectos positivos, mientras que el valor percibido es una evaluación entre aspectos positivos y negativos, ya que el cliente valora lo que da y lo que recibe.

De acuerdo a un estudio realizado por Zeithaml (1988), la experiencia de los consumidores hace que relacionen el término de valor con precios bajos, con obtener ciertos atributos en los productos o servicios, adquirir calidad en función del precio que pagan, así como evaluar lo que se recibe y lo que se sacrifica, afirmaciones mediante las cuales la autora define al valor percibido como la evaluación de un producto o servicio que realiza el cliente en relación a lo que recibe y lo que da a cambio para obtenerlo (Zeithaml, 1988), en donde este intercambio es algo subjetivo, ya que para algunas personas lo que se da a cambio puede ser dinero, tiempo o esfuerzo y lo que se recibe pueden ser determinadas características específicas en el producto o servicio, calidad o cantidad en los mismos, no siendo valorados de igual manera por todos los clientes. Para Zeithaml (1988), el valor percibido está relacionado de manera positiva con la calidad percibida, debido a que está compuesto de diversos elementos como son: la funcionalidad del producto o servicio, así como el placer y los valores personales que generen en quien los adquiera. Siguiendo en la misma línea, para Oliver (1999, p.45) el valor percibido es “una función positiva de lo que el cliente recibió y una función negativa de lo que el cliente sacrificó”, en donde en el proceso de intercambio están relacionados elementos monetarios, que son los que sacrifica el cliente, y elementos de utilidad, que son los beneficios que el cliente espera recibir del producto o servicio adquirido, beneficios con los que espera poder resolver algún problema o necesidad en particular. Oliver también menciona que el cliente puede evaluar el valor antes de la compra (valor deseado) e incluso después de la misma (valor entregado). Recientemente, García Fernández (2018) determinó que el valor percibido está relacionado con los aspectos positivos y negativos que aprecia el cliente, entendiendo como aspectos positivos todos aquellos beneficios que el mismo recibe, mientras que los aspectos negativos son los sacrificios a los que se tiene que enfrentar, los cuales pueden ser monetarios o no monetarios.

Por las diferentes interpretaciones que puede dársele al valor percibido, es difícil encontrar una escala de medición que sea útil, tanto para productos como para servicios, sin embargo, una de las más utilizadas es la escala PERVAL (Sweeney y Soutar, 2001), la cual está enfocada en la evaluación de bienes perdurables, en donde mediante 19 ítems, se miden las siguientes 3 dimensiones:

- a) Valor emocional: Sentimientos que generan el producto en el cliente.
- b) Valor social: Forma en que el producto incrementa el auto concepto del consumidor.
- c) Valor funcional: Compuesto por dos elementos
 - 1. Precio: Utilidad percibida gracias a la reducción del costo del producto.
 - 2. Calidad: Utilidad percibida sobre el rendimiento del producto.

A pesar de ser una de las escalas más completas debido a que evalúa las percepciones de los clientes sobre los bienes de consumo a nivel de marca, en el presente trabajo evaluaremos esta dimensión con algunos ítems resultado del trabajo de Zeithaml (1988), sin embargo, se agregaron 2 ítems con la finalidad de diferenciar las actividades de los servicios que se ofrecen en el club deportivo (Figura 8), además de modificar los ítems planteados en un inicio, como resultado de la petición del director del club, ya que de acuerdo a sus comentarios, la forma en cómo se abordaba el termino de valor era confuso.

Figura 8: Ítems Valor Percibido

Variable Valor Percibido	
25	Las actividades que ofrece el club tienen un costo inferior a los beneficios que me reportan.
26	Los servicios que ofrece el club tienen un costo inferior a los beneficios que me reportan.
27	Lo que recibo del club es muy superior a lo que me cuesta ser miembro del mismo.
28	Valoro mucho las actividades del club.
29	Valoro mucho los servicios del club.
30	La relación calidad precio de las actividades y servicios del club es buena.

Fuente: Elaboración propia a partir ítems utilizados por Zeithaml (1988).

3.4 Satisfacción del cliente

El término “satisfacción” ha cobrado fuerza en los últimos años gracias a la competencia a la que se enfrentan las empresas, en donde las mismas buscan de manera desesperada obtener alguna ventaja competitiva mediante la cual

puedan brindarle a sus clientes algo distinto de lo que encuentran en su competencia; es por eso que hoy más que nunca las empresas reconocen la necesidad de escuchar a sus clientes, además de brindarles en tiempo y forma lo que necesitan para cubrir sus deseos, necesidades y con esto superar las expectativas de los mismos. Al igual que ocurre con nuestras otras variables, la satisfacción es un término que ha sido estudiado por diversos autores, sin embargo, mencionaremos únicamente algunas contribuciones.

La satisfacción es una combinación entre el nivel de expectativa del consumidor y lo que realmente resulta (Oliver, 1980); para Day (1984) es el resultado de la evaluación de las expectativas que el consumidor tenía del producto o servicio antes de adquirirlo y el rendimiento del mismo después de su compra, la cual tiene que ver con sentimientos y emociones temporales que se sitúan al finalizar la transacción. Años más tarde, (Tse, 1988, p.204) la definió como “la respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas de alguna otra norma de desempeño y el rendimiento real del producto como se percibe después de su consumo”. Otro autor la definió como la evaluación posterior de la calidad de un producto, teniendo en cuenta sus expectativas previas (Anderson y Sullivan, 1993).

Como podemos observar, gracias a las definiciones mencionadas anteriormente, la satisfacción es una evaluación posterior a la compra, es decir el cliente no solo se basa en sus expectativas o en lo que alguien más le ha contado, sino que él mismo tiene que utilizar el producto o servicio para poder tener una actitud y opinión propia, ya sea positiva o negativa en relación al producto o servicio en cuestión.

Para medir la satisfacción puede utilizarse la escala SERVQUAL, la cual mide también la calidad. Sin embargo, de acuerdo a Cronin y Taylor (1992) es mucho mejor utilizar la escala SERVPERF, la cual tiene como base las dimensiones de la escala SERVQUAL, eliminando las expectativas de los clientes, enfocándose en las percepciones de los mismos, con lo cual los ítems se reducen a la mitad. Para medir la satisfacción en este estudio, se utilizarán 4 ítems procedentes de

Cronin et al., 2000, más uno que agregamos para poder diferenciar las actividades de los servicios ofrecidos por el club (Figura 9)

Figura 9: Items Satisfacción

Variable Satisfacción	
31	Estoy satisfecho con las actividades que ofrece el club.
32	Estoy satisfecho con los servicios que ofrece el club.
33	Estoy encantado de haber tomado la decisión de ser miembro de este club.
34	La decisión de formar parte de este club fue la correcta.
35	El club excede mis expectativas por todo lo que ofrece.

Fuente: Elaboración propia a partir de ítems utilizados por (Cronin et al., 2000).

Sin dejar de lado todas las variables de las cuales estamos hablando, ya que cada una de ellas juega un papel fundamental en la experiencia que el cliente pueda tener para con la empresa, la satisfacción es muy importante en el ámbito deportivo, ya que, debido al impresionante crecimiento de la industria del deporte, hoy en día existen muchos clubes deportivos o centros fitness que tratan de igualar las condiciones de la competencia para atraer a nuevos clientes, sin embargo, se habla de que cuando un cliente está completamente satisfecho y recibe un servicio de calidad, está dispuesto incluso a pagar más por él (Finkelman, 1993), con lo cual no queremos decir que las empresas deban abusar de esta situación, sino por el contrario deben verlo como una ventaja competitiva que pueden alcanzar, ya que si el cliente está contento en el club deportivo, no le dará tanta importancia al tema del costo, por ser más los beneficios que obtiene en el lugar.

Por otro lado, Zairi (2000) afirma que aquél cliente que se encuentra completamente satisfecho puede compartir sus experiencias en relación al servicio, con 5 o 6 personas, mientras que un cliente insatisfecho tiene a compartir las razones por las que no está contento con 10 personas cercanas a él, con lo cual podemos darnos cuenta que la satisfacción del cliente es sumamente importante, no solo para que el usuario permanezca en el club

deportivo, sino porque de alguna manera, su opinión puede influir de manera directa en la captación de nuevos clientes (Zairi, 2000) gracias a los comentarios positivos o negativos que comparta con las personas cercanas a él, las cuales pueden ser clientes potenciales para la empresa.

3.5 Intenciones futuras: Lealtad del cliente

Obtener la lealtad de los clientes debería ser el principal objetivo de todas las empresas, ya que al final esta variable se traducirá en beneficios económicos para las mismas. Los clientes leales son quienes podrían repetir la compra del producto o servicio (Oliver, 2010) o lo recomendarán a otras personas, con lo cual las empresas retendrían a sus clientes actuales y ahorrarían costos, en lugar de conseguir a nuevos; atraer nuevos clientes implica realizar diversos gastos, como son: publicidad, promoción, fuerza de ventas, además del personal administrativo encargado de realizar los trámites necesarios para la integración del nuevo cliente a la empresa (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996).

La lealtad es la intención que tiene el cliente por permanecer en determinada empresa, como consecuencia de la calidad del servicio obtenido, así como de la satisfacción que logre alcanzar (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996). Oliver (1999) la define como un compromiso arraigado con una marca para repetir la compra de un producto o servicio, en donde dicho compromiso es el resultado de un proceso compuesto de factores cognitivos y afectivos, dividido en 4 fases (Figura 10).

Figura 10: Fases de la lealtad

LEALTAD	
Cognitiva	El cliente prefiere determinada marca, únicamente guiado por sus propias creencias o por los atributos que logra identificar en la misma, sin tomar en cuenta a la competencia.
Afectiva	El cliente tiene una actitud positiva hacia la marca generada por sus propios gustos y experiencias, las cuales de alguna manera lo han

	dejado satisfecho, aunque todavía no tiene muy definida la intención de compra.
Conativa	El cliente tiene un compromiso con la marca, por lo que tiene la intención de regresar y comprar nuevamente el producto o servicio.
Activa	El cliente no pone atención a las ofertas de la competencia porque tiene un apego hacia la marca, además de tener la intención de volver y actuar mediante la compra del producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Oliver, 1999).

Para Dick y Basu (1994), la lealtad tiene que ver más bien con factores conductuales y factores actitudinales, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Lealtad verdadera: El cliente tiene actitud positiva hacia la marca gracias a la cual realiza compras frecuentes.
2. Lealtad latente: El cliente tiene actitud positiva hacia la marca, sin embargo, no realiza compras de manera regular.
3. Lealtad falsa: El cliente no tiene una actitud definida hacia la marca, sus compras tienen que ver con factores externos como son descuentos, costos de cambio, situaciones que lo beneficien, tener otras alternativas, incertidumbre, etc.
4. Lealtad baja: El cliente no tiene ninguna inclinación hacia la marca y por lo mismo no realiza compras frecuentes.

Durante la revisión de la literatura, encontramos que la escala propuesta por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) es una de las más completas y de las más utilizadas para medir las intenciones de comportamiento del consumidor, por lo que es la que utilizaremos en nuestro trabajo (Figura 11).

Figura 11: Items Intenciones futuras

Variable Intenciones futuras	
36	Haré comentarios positivos a mis amigos y familiares sobre las actividades y servicios del club.
37	Si alguien me preguntara, en este momento recomendaría el club.
38	Me interesa seguir siendo miembro del club.
39	Me inscribiría en este club si no estuviera inscrito.

Fuente: Elaboración propia a partir de ítems utilizados por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)

Alcanzar la lealtad de los clientes y lograr fidelizarlos mediante diferentes programas y estímulos es un proceso realmente complejo, ya que depende del esfuerzo que realice la empresa, pero también de factores externos a ellos como son las motivaciones internas de los clientes, factores económicos, ofertas de la competencia, etc. Al igual que para todas las empresas, en la industria del deporte es imprescindible alcanzar la lealtad de los clientes, no solo para lograr la retención de los mismos, sino porque una vez que un cliente es leal, será él mismo el primer interesado en querer renovar su membresía, recomendará el lugar a otras personas, además de aumentar el número de visitas al lugar con la intención de utilizar con más frecuencia las instalaciones (Howat, Murray y Crilley, 1999). Por otro lado, al tener clientes con un alto grado de compromiso hacia el club deportivo, se evitará la deserción y en la medida en que sus expectativas sean cubiertas e incluso superadas y el club deportivo les proporcione todo lo que desde el momento de su inscripción al lugar les prometieron, hablarán bien del mismo y lo recomendarán a sus amigos y familiares, siendo esta la mejor estrategia de ventas por la que cualquier empresa puede apostar. Hoy en día las empresas se esfuerzan por estar a la altura de sus clientes; se preocupan por capacitar a sus empleados, ofrecer productos y servicios de calidad, escuchar las necesidades de los clientes y premiar de alguna manera la lealtad de aquellos clientes que permanecen con ellos y los eligen por encima de la competencia, ofreciéndoles beneficios relacionales (Gwinner, Gremier y Bitner, 1998) y programas de lealtad, los cuales tienen como objetivo facilitar la retención de clientes, proporcionando

satisfacción y valor a los mismos (Bolton, Kannan y Bralett, 2000). Dichos programas o beneficios pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Sociales:

Se llevan a cabo en servicios en donde hay un alto grado de interacción entre el cliente y el empleado de la empresa, en donde la atención es personalizada y el cliente desarrolla un lazo afectivo.

b) Psicológicos:

Los clientes se sienten seguros con la empresa, lo cual los hace confiar en los productos y/o servicios de la misma.

c) Económicos:

Descuentos y precios especiales para aquellos clientes que tienen una antigua relación con la empresa, así como la forma en la que la empresa hace llegar los productos o servicios al cliente, con la intención de que la transacción se lleve de manera rápida y el cliente ahorre tiempo.

d) Personalización:

Adaptar el servicio a las necesidades particulares de cada cliente, en donde la empresa conoce las preferencias de los clientes y tiene un trato preferencial con ellos.

3.6 Relación entre variables, formulación de hipótesis y modelo teórico

Como hemos encontrado en la revisión de la literatura, la lealtad no es un constructo independiente, es decir, para que los clientes se comprometan realmente con una empresa, decidan permanecer en la misma y repitan la compra, es necesario que las empresas se esfuercen por establecer relaciones duraderas con los clientes, trabajen para conocer y satisfacer las necesidades de los mismos, así como ofrecer productos y servicios de calidad que logren superar sus expectativas, por lo que diversos autores se han encargado de estudiar los antecedentes de la lealtad o la relación que existe entre las variables que ellos consideran las causantes de que las empresas logren alcanzar la

lealtad de sus clientes. Para algunos, la lealtad es la consecuencia de las relaciones directas e indirectas entre la confianza, la satisfacción y la calidad (Harris y Goode, 2004), entendiendo la confianza como la disposición para creer en el socio comercial o la empresa (Morgan y Hunt, 1994). Para otros, la calidad es un antecedente de la satisfacción y cuanto más elevada es la calidad del cliente, mayor será su satisfacción (Tsitskari, Antoniadis y Costa, 2014), por lo que al existir una relación positiva entre la satisfacción y la calidad, es mucho más probable que el cliente sea leal a la empresa y decida permanecer en la misma (Dabholkar, Thorpe y Rentz, 1996). En cambio, Dick y Basu (1994) mencionan que la calidad percibida es un antecedente, no de la satisfacción, sino directamente de la lealtad. En un estudio realizado (García Fernández et al., 2018) se determinó que, si la calidad percibida por el cliente es alta, esta puede influir también en el valor percibido y en la satisfacción, con lo cual se alcanzará la lealtad del cliente.

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) mencionan que la lealtad es resultado de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por otro lado, dejando de lado la calidad y la satisfacción, Macintosh y Lockshin (1997), como resultado de su estudio, argumentan que la lealtad del cliente está relacionada más bien con elementos interpersonales, como son la confianza y el compromiso que puede generarse de la interacción de los empleados y los clientes.

El valor percibido también juega un papel importante, ya que si los clientes tienen una percepción positiva del producto o servicio realizarán compras frecuentes a la empresa, además de recomendarlo a sus amigos y familiares cercanos (Cronin, Brady y Hult, 2000), lo cual se traduce en una actitud leal para con la empresa. Para Lewis y Soureli (2006) el valor percibido es la variable más importante para que un cliente repita la compra del producto o servicio.

Como podemos observar, existen numerosos estudios que respaldan cómo se forma la lealtad del cliente y las variables que influyen en la misma, sin embargo, en cuanto a la industria del deporte se refiere, existen pocos estudios referidos a la formación de la lealtad, así como las variables que influyen en la misma, ya que la mayoría de la información y los estudios encontrados se enfocan en lograr

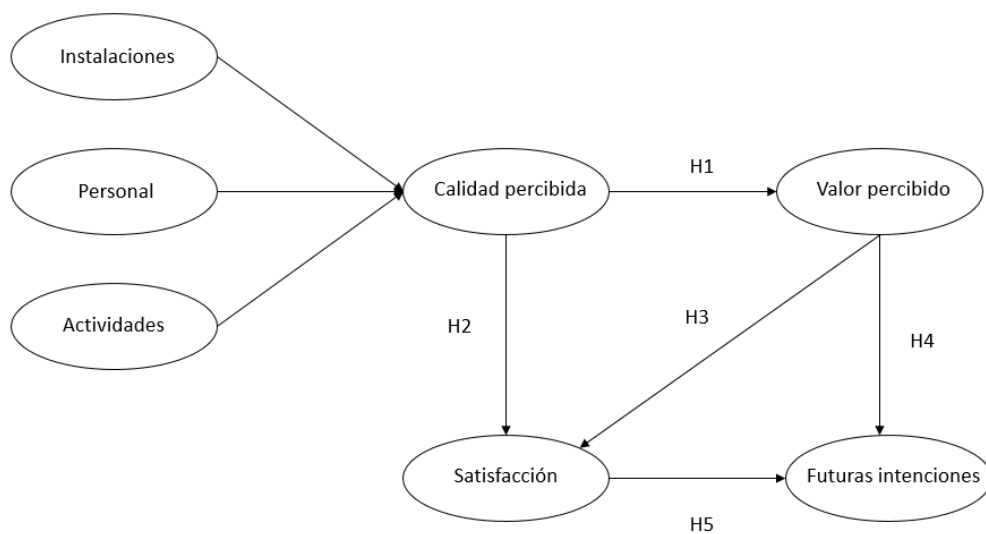
la satisfacción y obtener la lealtad de los consumidores, pero centrados en algún equipo deportivo en particular, al consumo de los productos promocionados con la marca de algún equipo conocido, así como analizar la satisfacción de los clientes en los centros fitness de distintos países, o a la relación que existe entre la satisfacción y el valor percibido en centros fitness de Australia, Grecia y España (García Fernández et al, 2018), sin embargo, no se encontró ningún estudio enfocado en la lealtad de los clientes para algún club deportivo en México.

Independientemente del lugar en el que se encuentre el club deportivo o centro fitness, el objetivo principal de estos lugares es facilitar las instalaciones y actividades necesarias para que sus miembros o usuarios alcancen sus objetivos personales, mediante la práctica de algún deporte en particular (Kim y Liang, 2017); sin embargo, todos estos lugares cuentan con altas tasas de deserción, por lo cual es importante determinar cómo se puede alcanzar la lealtad de los clientes que ya están inscritos en el club deportivo, así como las variables que contribuirán y la relación que existe entre ellas, por lo que se plantean las siguientes hipótesis:

- 1) La calidad percibida mantiene una relación directa y positiva con el valor percibido de los clientes del club deportivo.
- 2) La calidad percibida mantiene una relación directa y positiva con la satisfacción de los clientes del club deportivo.
- 3) El valor percibido mantiene una relación directa y positiva con la satisfacción de los clientes del club deportivo.
- 4) El valor percibido mantiene una relación directa y positiva con las intenciones futuras de los clientes del club deportivo.
- 5) La satisfacción mantiene una relación directa y positiva con las intenciones futuras de los clientes del club deportivo.

Debido a que el objetivo del trabajo es analizar la influencia de la calidad percibida, el valor percibido y la satisfacción de los clientes a la lealtad, así como la interrelación entre dichas variables en un club deportivo de México, se plantea el siguiente modelo (Figura 12), para determinar los factores que influyen en la formación de las futuras intenciones de los clientes.

Figura 12: Modelo formación de futuras intenciones



4. METODOLOGÍA

4.1 Muestro y características de la muestra

El muestreo aplicado en el presente trabajo fue no probabilístico, por cuotas, ya que, a priori, se determinó que se necesitaban 200 encuestas de personas que compartieran un mismo perfil, en este caso membresías vigentes en Club Altozano Morelia. Al término de la fecha planeada para la recolección de datos se tenían 266 encuestas, sin embargo, se eliminaron 46 por tener varias preguntas sin respuesta, lo que nos dio como resultado 220 respuestas válidas.

La información se recabó mediante tres formas distintas del miércoles 25 de Julio al miércoles 8 de Agosto del presente año; la primera consistió en enviar un correo electrónico a la base de datos interna de Club Altozano, la cual contiene 840 direcciones, en donde en el cuerpo del correo se les explicaba a los usuarios la intención del estudio; en segundo lugar, se colocaron carteles con la misma información en 13 puntos de las instalaciones del club y en tercer lugar, 2 colaboradores del club estuvieron administrando encuestas de manera física dentro de las instalaciones.

El programa que se utilizó para recolectar la información fue Qualtrics (plataforma online de encuestas) el cual permitió generar un link para poder enviarlo vía online, además de un código QR, gracias al cual, los usuarios pudieron tener acceso a la encuesta desde cualquier dispositivo electrónico. En el caso de las encuestas aplicadas físicamente, los colaboradores del club capturaron la información en el programa, con la finalidad de tener todas las respuestas en el mismo lugar.

El universo considerado para el estudio fue de 1.980 personas, ya que son los usuarios del club al 31 de Julio de 2018, de los cuales 943 son mujeres y 1.037 son hombres, sin embargo, es importante mencionar que, aunque este es el dato de las personas inscritas en el club deportivo, no todas tienen edad para contestar, 287 son niños menores de 11 años y la encuesta fue planeada para que la contestaran personas de 11 años en adelante. El error muestral fue de

6% para un nivel de confianza del 95%, información detallada a continuación (Figura 13).

Figura 13: Características de la investigación

Investigación de campo	
Ámbito	Local (Morelia, Michoacán, México)
Universo	1.980 personas, agrupadas en 636 membresías
Población	1.693 personas
Tamaño de la muestra	220 respuestas válidas
Error de muestro	6%
Nivel de confianza	95%
Método de recogida de información	Encuesta online, encuesta mediante código QR y encuesta administrada físicamente por 2 colaboradores del club.
Tratamiento de la información	Qualtrics, plataforma online de encuestas
Fecha trabajo de campo	Del 25 de Julio al 8 de Agosto del 2018

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Perfil de la muestra

En las tablas que se presentan a continuación (Figura 14 y 15), se presenta el perfil de la muestra de los usuarios de Club Altozano que participaron en la encuesta, mediante un análisis de frecuencias del programa SPSS, donde se puede observar que de todas las personas que contestaron la encuesta, el 59.5% son mujeres y el 40.5% hombres, resaltando que las personas que tuvieron mayor participación, independientemente de su género, fueron personas de entre 41 y 50 años.

La distribución de las membresías es la siguiente: 68.6% familiares, 21.8% individuales, 8.6% de parejas y únicamente el 0.9% universitarias, en donde las membresías más estables por decirlo de alguna manera, al tener 4 años o más en el club, son las familiares. Por otro lado, las actividades más practicadas en Club Altozano por orden de aparición son: gimnasio (183 personas), natación (115 personas) y golf (82 personas), mientras que las menos mencionadas son:

flamenco (4 personas) y tai chi (4 personas). En cuanto a las instalaciones y servicios, los más utilizados por los usuarios son el estacionamiento (203 personas), el gimnasio (171 personas) y la alberca (126 personas); y los menos utilizados son las canchas de pádel (7 personas), campo de tiro con arco (12 personas) y ludoteca (33 personas).

Figura 14: Datos sociodemográficos

			Sexo		
			Femenino	Masculino	Total
Edad	11- 20 años	Casos	19	14	33
		%	57.6%	42.4%	100.0%
	21- 30 años	Casos	17	10	27
		%	63.0%	37.0%	100.0%
	31- 40 años	Casos	24	32	56
		%	42.9%	57.1%	100.0%
	41- 50 años	Casos	44	23	67
		%	65.7%	34.3%	100.0%
	51- 60 años	Casos	20	6	26
		%	76.9%	23.1%	100.0%
	61 años o más	Casos	7	4	11
		%	63.6%	36.4%	100.0%
Total		Casos	131	89	220
		%	59.5%	40.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

Figura 15: Tipo de membresía / tiempo como usuario del club

			Tipo de membresía					
			Individual	Familiar	Pareja	Universitaria	Total	
Tiempo como usuario del club	Menos de 1 año	Casos	12	9	4	1	26	
		%	46.2%	34.6%	15.4%	3.8%	100.0%	
	1 año	Casos	7	15	6	0	28	
		%	25.0%	53.6%	21.4%	0.0%	100.0%	
	2 años	Casos	8	35	5	0	48	
		%	16.7%	72.9%	10.4%	0.0%	100.0%	
	3 años	Casos	8	36	1	1	46	
		%	17.4%	78.3%	2.2%	2.2%	100.0%	
	4 años o más	Casos	13	56	3	0	72	
		%	18.1%	77.8%	4.2%	0.0%	100.0%	
	Total		Casos	48	151	19	2	220
			%	21.8%	68.6%	8.6%	0.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

4.3 Proceso de depuración de la encuesta

Se envió la encuesta adaptada al director de Club Altozano para contar con su aprobación a todos y cada uno de los ítems, a lo que él nos solicitó que agregáramos algunos puntos en el apartado del perfil del encuestado (Tipo de membresía, actividades que realiza el usuario frecuentemente, así como el número de visitas a la semana que realiza el usuario al club), además de preguntarles a los usuarios que instalaciones y servicios utilizan frecuentemente. Por otro lado, con la intención de saber si la encuesta era clara y se entendían todos y cada uno de los ítems, se aplicó a 4 colaboradores del club deportivo, todos coincidieron que las preguntas contenidas en la variable de valor percibido eran confusas, por lo que nos solicitaron cambiáramos las preguntas para darles un enfoque monetario. Una vez autorizados los cambios, se envió el link de la encuesta a toda la base de datos de los usuarios del club, se colocaron los carteles en las instalaciones del mismo, para que los usuarios tuvieran acceso a la encuesta mediante el programa Qualtrics, además de administrar en persona la encuesta a los usuarios interesados en participar en la misma.

4.4 Escalas de medida

El modelo en el que nos basamos fue el empleado en el estudio “Exploring fitness centre consumer loyalty: differences of non profit and low cost business models in Spain” (García Fernández, Gálvez Ruíz, Vélez Colón, Ortega Gutiérrez y Fernández Gavira, 2018) adaptado a las necesidades del club deportivo, el cual está formado de 4 variables, cada una de ellas medidas con diferentes ítems de acuerdo a estudios previos (Figura 16), sin embargo, en algunas variables se incluyeron ítems.

Figura 16: Escalas e ítems utilizados en el modelo

Variable	Autores de la escala	Ítems utilizados en el trabajo
Calidad percibida	Brady y Cronin (2001) Oliver (1997)	24 ítems: 6 ítems Instalaciones, 5 ítems Personal, 7 ítems Actividades y 6 ítems Calidad general

Valor percibido	Zeithaml (1988)	6 items
Satisfacción	Cronin, Brady y Hult (2000)	5 items
Futuras intenciones	Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)	4 items

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en diferentes estudios.

La escala utilizada en la encuesta fue tipo Likert con valores de 1 a 7, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para analizar las 220 respuestas válidas, se utilizaron los programas SPSS y AMOS versión 24, de donde se obtuvieron algunas tablas para poder interpretar los datos sociodemográficos de los encuestados, además de realizar un análisis factorial confirmatorio y un modelo de ecuaciones estructurales para poder contrastar las hipótesis planteadas en el presente trabajo.

5.1 Estadísticos descriptivos

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en el modelo (Figura 17), es decir, calidad percibida, valor percibido, satisfacción y futuras intenciones, destacando que la media más baja es la correspondiente al valor percibido, obteniendo un valor de 5.25, mientras que la media más alta es la correspondiente a la calidad percibida con un valor de 5.87

Figura 17: Estadísticos descriptivos de las variables

Variable	Media	Desviación estándar
Calidad percibida	5.87	1.02
Valor percibido	5.25	1.47
Satisfacción	5.43	1.57
Futuras intenciones	5.76	1.60

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

5.2 Fiabilidad y validez de escala de medida

Para poder evaluar el modelo planteado, primero fue necesario realizar un análisis factorial confirmatorio para evaluar los instrumentos de medida mediante la validez y la fiabilidad de las escalas de medida utilizadas en cada una de las variables planteadas. Es importante mencionar que la validez tiene que ver con que el instrumento utilizado mida aquello que se trata de medir, mientras que la fiabilidad tiene que ver con la precisión.

En cuanto a la fiabilidad, es necesario medirla de manera individual mediante el Alfa de Cronbach, para revisar los ítems que forman parte de la variable, además de medir la fiabilidad compuesta para evaluar todas las variables en conjunto, así como los instrumentos utilizados. Analizando el Alfa de Cronbach, todas las variables cumplen con lo sugerido por la literatura, obtenido valores superiores a 0.7 (Molina, Aranda, Flores y López, 2013) como puede verse en la figura 18.

Figura 18: Fiabilidad, Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Instalaciones	0.863	6
Personal	0.925	5
Actividades	0.928	7
Calidad percibida	0.924	6
Valor percibido	0.923	6
Satisfacción	0.949	5
Futuras intenciones	0.963	4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

A continuación, se evalúa la fiabilidad compuesta, encontrando que existe validez convergente de acuerdo a los criterios establecidos, ya que la fiabilidad compuesta de cada variable es superior a 0.70 y la varianza extraída superior a 0.50 como se muestra en la figura 19, por lo que se puede decir que la medida de la escala del modelo planteado es válida y fiable.

Figura 19: Validez Convergente

Variable	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Instalaciones	0.87	0.53
Personal	0.93	0.72
Actividades	0.94	0.68
Satisfacción	0.95	0.80
Futuras Intenciones	0.96	0.87
Valor percibido	0.92	0.66
Calidad percibida	0.93	0.69

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para comprobar que cada variable es única y tiene información que no es representada por otras variables presentes en el modelo, se analizaron los intervalos de confianza de las correlaciones de las variables latentes de acuerdo al criterio de Anderson y Gerbin (1988). Sin embargo, como los datos no siguen una distribución normal multivariante se utilizó el procedimiento no paramétrico Bootstrap y se observó que, en los intervalos de confianza entre pares de variables, ninguno contiene al 1, por lo que existe validez discriminante, lo cual significa que cada variable proporciona información única.

A pesar de que existe validez convergente y validez discriminante como se ha demostrado en esta sección, durante la revisión se encontró que dentro de la variable valor percibido, algunos ítems estaban demasiado correlacionados; se revisaron y se encontró que el ítem VP1 y el VP2 eran muy parecidos, mismo caso que el VP5 y el VP6 (Figura 20), por lo que se procedió a eliminar tanto el ítem VP1, como el ítem VP6, ya que los indicadores para comprobar la bondad del modelo podrían verse afectados, con lo cual la variable quedo formada únicamente por 4 ítems. Es importante mencionar, que aún sin los dos ítems eliminados, la fiabilidad y la validez de la escala no se vieron alteradas, ya que la variable obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.875, mientras que la fiabilidad compuesta fue de 0.88 y la varianza extraída 0.65, ambos valores superiores a los recomendados por la literatura.

Figura 20: Ítems Valor percibido

Valor Percibido	
VP1	Las actividades que ofrece el club tienen un costo inferior a los beneficios que me reportan.
VP2	Los servicios que ofrece el club tienen un costo inferior a los beneficios que me reportan.
VP3	Lo que recibo del club es muy superior a lo que me cuesta ser miembro del mismo.
VP4	Valoro mucho las actividades del club.
VP5	Valoro mucho los servicios del club.
VP6	La relación calidad precio de las actividades y servicios del club es buena.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis del modelo planteado

Revisando la información resultado del modelo planteado en el presente trabajo, se encontró que los datos no siguen una distribución normal multivariante y a pesar de que el procedimiento Bollen Stine corrige el p valor, lo que debemos corregir es el estadístico chi cuadrado, ya que en este caso está inflado y eso puede afectar a los resultados, por lo que utilizamos la corrección de Satorra-Bentler, mediante el método de máxima verosimilitud robusta (MVR), con lo cual obtenemos que el estadístico chi cuadrado de Satorra-Bentler tiene un valor de 935.238, con 618 grados de libertad y un p valor de 0.00, sin embargo se deben revisar los indicadores globales para determinar la bondad del modelo planteado.

5.4 Indicadores globales

Si bien es cierto que lo primero que debe hacerse es revisar si los datos del modelo siguen una distribución normal multivariante, independientemente de los resultados y del valor del estadístico chi cuadrado, así como del p valor, es necesario revisar también los indicadores globales de ajuste para determinar la bondad del modelo planteado. En este caso, todos los indicadores cumplen con lo planteado por la literatura (Figura 21), lo cual nos indica que el modelo planteado para medir la lealtad de los clientes en un club deportivo de México, así como las variables que influyen en el mismo, es correcto.

Es importante mencionar que se tomó la decisión de no utilizar los indicadores GFI y AGFI, ya que no son muy sensibles para detectar modelos mal planteados, además de verse afectados por el tamaño de la muestra, por lo que algunos autores recomiendan no utilizarlos (Sharma, Mukherjee, Kumar y Dillon, 2005). Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado por los autores mencionados, es recomendable usar los indicadores RNI y TLI ya que son considerados los mejores índices a utilizar para muestras mayores de 200 casos, en los cuales a pesar de ser índices sensibles al tamaño de la muestra y al número de indicadores, la interacción entre ambos no es significativa y en conjunto con otros indicadores pueden determinar de una mejor

manera la bondad de un modelo, por lo que se utilizaron para el análisis del modelo.

Figura 21: Indicadores de ajuste global

Indicador	Valor modelo planteado	Valor óptimo
CFI	0.92	Mayor a 0.90
TLI	0.91	Mayor a 0.90
RNI	0.92	Mayor a 0.90
RMSEA	0.05	Entre 0.05 y 0.08
SRMR	0.07	Menor a 0.10

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Contraste de las hipótesis planteadas

Después de comprobar la bondad del modelo mediante los indicadores globales de ajuste, el siguiente paso es contrastar las hipótesis planteadas mediante la revisión de los coeficientes (Figura 22) de las variables del modelo.

Figura 22: Coeficientes de las variables del modelo

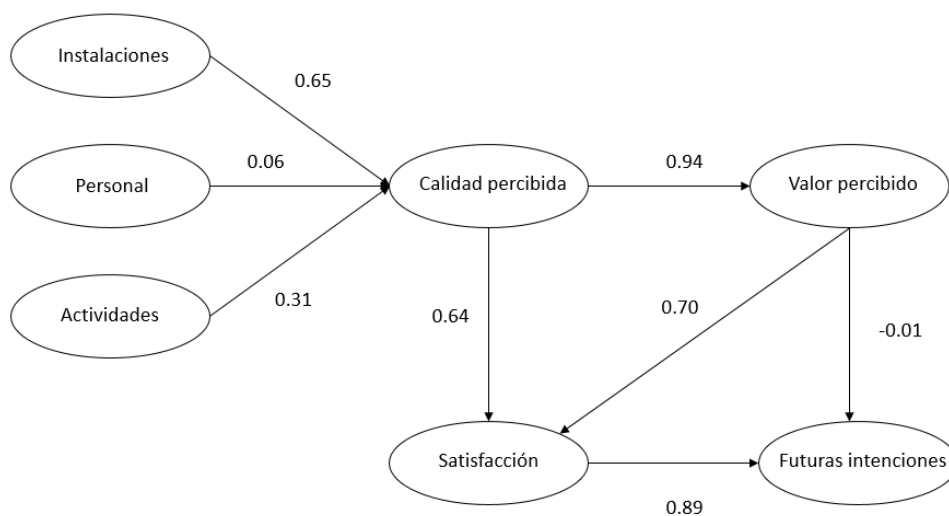
Relación			Coefficiente
Valor percibido	<--	Calidad percibida	0.94
Satisfacción	<--	Calidad percibida	0.64
Satisfacción	<--	Valor percibido	0.70
Futuras intenciones	<--	Valor percibido	-0.01
Futuras intenciones	<--	Satisfacción	0.89

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente entre Calidad percibida y Valor percibido es significativamente distinto de cero y las variables tienen una relación directa y positiva al tener los siguientes valores $\beta=0.94$ y un p valor=0.000, por lo que la primera hipótesis (H1) recibe apoyo empírico y sostiene lo planteado. El coeficiente entre la Calidad percibida y Satisfacción también es significativamente distinto de cero y al presentar los siguientes valores

$\beta=0.64$ y p valor= 0.000 se comprueba que tienen una relación directa y positiva con lo cual se mantiene la segunda hipótesis (H2). Continuando con el análisis, para la tercera hipótesis (H3), los valores obtenidos son $\beta=0.70$ con un p valor=0.000 con lo cual observamos que el coeficiente entre el Valor percibido y la Satisfacción es significativamente distinto de cero y las variables presentan una relación directa y positiva, con lo cual también recibe apoyo empírico manteniendo lo planteado. En cuanto al coeficiente entre el Valor percibido y las Futuras intenciones, se encuentra que el coeficiente no es significativamente distinto de cero y al tener los valores $\beta= -0.01$ y un p valor = 0.949, la cuarta hipótesis (H4) se rechaza ya que no existe una relación directa y positiva entre ambas variables. Finalmente obtenemos que el coeficiente entre la Satisfacción y las Futuras intenciones es significativamente distinto de cero, confirmando que la relación es directa y positiva al presentar valores $\beta=0.89$ y p valor=0.000, por lo que se mantiene la quinta hipótesis (H5). A continuación, mediante la figura 23 se muestra de manera gráfica los resultados obtenidos.

Figura 23: Pesos del modelo de Futuras intenciones



Fuente: Elaboración propia.

Para terminar con el análisis se presenta una tabla (Figura 24) que resume el contraste de las hipótesis planteadas, así como los resultados de las mismas.

Figura 24: Resumen hipótesis planteadas

Hipótesis planteada	Coficiente	p valor	Resultado
H1: La calidad percibida mantiene una relación directa y positiva con el valor percibido de los clientes del club deportivo.	0.94	0.000	✓
H2: La calidad percibida mantiene una relación directa y positiva con la satisfacción de los clientes del club deportivo.	0.64	0.000	✓
H3: El valor percibido mantiene una relación directa y positiva con la satisfacción de los clientes del club deportivo.	0.70	0.000	✓
H4: El valor percibido mantiene una relación directa y positiva con las intenciones futuras de los clientes del club deportivo.	-0.01	0.949	X
H5: La satisfacción mantienen una relación directa y positiva con las intenciones futuras de los clientes del club deportivo.	0.89	0.000	✓

Fuente: Elaboración propia.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fue analizar la influencia de la calidad percibida, el valor percibido y la satisfacción de los clientes a la lealtad, así como la interrelación de estos conceptos en un club deportivo de México, por lo que después de analizar los datos obtenidos mediante la investigación cuantitativa, podemos concluir que tanto la calidad percibida, como el valor percibido y la satisfacción influyen de alguna manera en las futuras intenciones de los clientes del Club Altozano; a pesar de que no todas las variables tienen un relación directa positiva con la lealtad, en conjunto, todas forman parte de un proceso complejo como es el lograr que los clientes decidan permanecer en el lugar, en este caso el club deportivo, convencidos de que están en la mejor opción y, sobre todo, manteniéndose ajenos a diversos factores externos gracias a lo satisfechos que están en el lugar de su elección.

La calidad percibida del club fue evaluada por los clientes en función de sus percepciones sobre diferentes dimensiones como fueron las instalaciones del lugar, el personal que labora en el mismo, así como las actividades que se imparten (Moreira y da Silva, 2016), encontrando que las dimensiones que más influyen en la calidad percibida son las instalaciones y las actividades al igual que en el estudio realizado por García Fernández et al, (2018), confirmando que los clientes valoran y dan una mayor prioridad a aspectos tangibles (Pérez-López, Morales -Sánchez, Anguera y Hernández-Mendo, 2015), por lo cual, recomendamos a los directivos de Club Altozano enfoquen sus esfuerzos en mantener en condiciones adecuadas las instalaciones, dándoles el mantenimiento correspondiente, además de actualizar constantemente las actividades ofrecidas a los miembros del club para que les resulten atractivas y asistan a las mismas, además de reforzar o modificar aquellas actividades poco concurridas; por otro lado, aunque en este caso los clientes no tomaron como prioridad al personal del lugar, es importante no olvidarse de la capacitación constante del capital humano, ya que en conjunto con las otras dimensiones, pueden influir en la percepción que los clientes tengan sobre la calidad y el servicio del lugar.

En este caso en particular, observamos que el club no alcanzará la lealtad de los clientes únicamente por la evaluación que los mismos hacen sobre el servicio que reciben y lo que ellos dan a cambio, es decir, para quienes formaron parte del estudio, no es tan importante el precio de las membresías, el tiempo que emplean en llegar a las instalaciones, las actividades que dejan de realizar mientras están disfrutando del club sumado a muchos otros factores, o simplemente los miembros del club no lograron comprender correctamente la dimensión del valor percibido; sin embargo, a pesar de que esta última variable no tiene una relación positiva con las futuras intenciones, dicha variable tiene un papel importante en la formación de la lealtad de los clientes y debe tomarse en cuenta, ya que su relación con la calidad percibida, junto con la relación entre la satisfacción y las futuras intenciones, fueron de las relaciones más fuertes en el estudio, al igual en el estudio realizado por García Fernández et al, (2018), además de que, tanto la calidad perciba como el valor percibido conducen a la satisfacción del cliente e influyen directamente en las intenciones de comportamiento de los clientes (Cronin, Brady y Hult, 2000; Murray y Howat, 2002), lo cual nos lleva a resaltar la importancia de que la empresa tenga entre sus principales objetivos, el lograr la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con las expectativas que ellos mismos se han creado en base a experiencias previas o experiencias de terceras personas compartidas con ellos, así como el satisfacer sus necesidades e incluso adelantarse a las mismas.

Podríamos decir que para obtener la lealtad de los clientes hay variables que presentan mayor peso que otras, sin embargo, todas son necesarias y forman parte de una cadena en donde, si la empresa toma consciencia de dicha situación y dedica todos sus esfuerzos a construir una relación verdadera con sus clientes, a cumplir con las expectativas de los mismos e incluso adelantarse a sus necesidades, además de lograr que los clientes sientan que los esfuerzos que han tenido que realizar para estar ahí se compensan y valen la pena por el servicio proporcionado por Club Altozano, prácticamente los clientes estarán satisfechos y se convertirán en los mejores socios comerciales para la empresa, ya que no solo no buscarán ninguna otra alternativa dentro del mercado, sino que sus comentarios contribuirán de una manera directa positiva para que más

personas quieran conocer y formar parte del club, con lo cual no se tendrán que hacer enormes esfuerzos por conseguir a nuevos a clientes, sino que el verdadero reto consistirá en mantener y cuidar a los clientes actuales, para que mes con mes sigan eligiendo a Club Altozano como la mejor opción.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

Entre las limitaciones que tuvo el presente trabajo, podemos mencionar, en primer lugar, la limitación geográfica, ya que el estudio se realizó únicamente en la ciudad de Morelia, Michoacán, por ser el primer club deportivo de Grupo Altozano. Es importante mencionar que dicho club es privado, con lo cual los resultados del modelo de futuras intenciones de clientes en centros deportivos no se pueden generalizar, debido a que no se tomaron en cuenta instituciones deportivas públicas.

Por otro lado, no se estableció de manera previa un criterio en cuanto al tiempo durante el cual el cliente ha sido miembro del club, y aunque solo el 11.82% de los 220 casos válidos utilizados, forman parte de Club Altozano en un tiempo menor a un año, los resultados podrían cambiar, ya que quienes recién son miembros del club, no pueden tener la misma percepción y evaluar los servicios del club de la misma manera de quienes han estado inscritos en el mismo durante varios años. A pesar de que la respuesta de los miembros del club para participar en el estudio fue muy buena y la muestra se consiguió en el tiempo establecido, únicamente el 5% pertenece a personas de 61 años o más, con lo cual nos planteamos la necesidad de conocer las valoraciones de más personas pertenecientes a este rango de edad, ya que puede estar siendo un segmento descuidado por el club, o por alguna razón desconocida las personas con dicha edad no quisieron participar, situación que debe tomarse en cuenta, ya que generalmente quienes están dentro de este rango, buscan estabilidad y evitan los costos de estar evaluando distintas alternativas.

Otra limitación importante fue los ítems utilizados en la escala de medida del valor percibido, ya que al pretender adaptar la escala a todo lo ofrecido por el club, la redacción de algunos ítems fue similar, lo cual generó cierta confusión en quienes participaron en el estudio, situación que derivó en la eliminación de dos ítems.

Para terminar, como futura línea de investigación, resultaría interesante realizar el estudio no solo en una ciudad de México, sino en varias ciudades, además de tomar en cuenta centros deportivos públicos, privados, así como en centros de bajo costo, para comprobar si el estudio tiene validez universal y el modelo se puede aplicar a centros deportivos de cualquier lugar del mundo, identificando así los perfiles y las valoraciones de quienes permanecen leales a los centros deportivos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2).
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3,411-423).
- Bloemer, J., De Ruyter, K. O., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European journal of marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. 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. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1).
- Day, R. L. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. *ACR North American Advances*.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Finkelmann, D. P. (1993). Crossing the "zone of indifference". *Marketing Management*, 2(3), 22
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard business review*, 76(1), 42-51.

- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colon, L., Ortega-Gutiérrez, J., & Fernández-Gavira, J. (2018). Exploring fitness centre consumer loyalty: differences of non-profit and low-cost business models in Spain. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1042-1058.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250-262.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Pitts, B. G., Vélez-Colon, L., & Bernal-García, A. (2018). Consumer behaviour and sport services: an examination of fitness centre loyalty. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(1-2), 8-23.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4).
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29.
- Gwinner, K. P., Gremier, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80, 139-158.
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999). The Relationships between Service Problems and Perceptions of Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions of Australian Public Sports and Leisure Center Customers. *Journal of Park & Recreation Administration*, 17(2).
- Kim, C. B., & Ling, T. C. (2017). The Influence of the Service Quality and Outcome Quality on the Member Overall Satisfaction: A Proposed Model for Health and Fitness Users. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 1.
- Ko, Y. J., & Pastore, D. L. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport marketing quarterly*, 13(3).
- Lewis, B. R., & Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 5(1), 15-31.
- Macintosh, G., & Lockshin, L. S. (1997). Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 5(14), 487-497.
- Molina, J. B., Aranda, L. L., Flores, M. H., & López, E. J. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab MISP. In *11th LACCEI Latin American and Caribbean*

Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013) "Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity" August (pp. 14-16).

- Moreira, A. C., & da Silva, P. M. F. (2016). Complaint behaviour by third parties: exploring service quality, customer satisfaction and word-of-mouth in health clubs. *Int. J. Sport Management and Marketing*, 16(3/4).
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3).
- Murray, D., & 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(1), 25-43.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*.
- Oliver Richard, L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. *New York NY: Irwin-McGraw-Hill*.
- Oliver, R. L. (1999). 2 Value as excellence in the consumption experience. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, 43.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *the Journal of Marketing*, 33-44.
- Oliver, R. L. (2010) Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer.
- O'Malley, L., & Prothero, A. (2004). Beyond the frills of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 57(11), 1286-1294.
- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. McGraw-Hill Book Company Limited.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parras, M. (2015). *Puro marketing*. Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Payne, A. (Ed.). (1995). *Advances in relationship marketing*. Kogan Page Limited.
- Pérez-López, R., Morales-Sánchez, V., Anguera, M. T., & Hernández-Mendo, A. (2015). Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS. ti. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 143-150.
- Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service quality: Research perspectives* (Vol. 107). Sage.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-203.

TSE, D. K. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-12.

Tsitskari, E., Antoniadis, C. H., & Costa, G. (2014). Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres. *Journal of Physical education and Sport*, 14(4), 514.

Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: A best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 389.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *the Journal of Marketing*, 31-46

Zeitham, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Estadísticas en México - Federación Mexicana de Diabetes, Federación Mexicana de Diabetes, <http://fmdiabetes.org/estadisticas-en-mexico/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), <http://www.inegi.org.mx/>

9. ANEXOS

9.1 Correo enviado a usuarios de Club Altozano

Estimado usuario:

En Club Altozano estamos seguros que podemos hacer más por usted y su familia, ayúdenos contestado la siguiente encuesta que realizarán investigadores del Master en Marketing y Comportamiento del Consumidor de la Universidad de Granada en España (UGR), la cual le pedimos contestar de la manera más honesta, en el cuerpo del correo viene un **Link** y un Código QR para que la conteste de manera digital, sus respuestas llegaran inmediatamente a los investigadores en España, si por alguna razón no la puede abrir en Casa Club del 25 de julio al 8 de agosto acérquese a un encuestador para que de manera tradicional le proporcionen en papel la encuesta.

Participe su opinión cuenta mucho.

[Cuestionario TFM](#)



9.2 Cuestionario TFM

Estimado usuario, con la finalidad de conocer su opinión lo invitamos a que participe en la realización de la siguiente encuesta, la cual será confidencial. Le pedimos marcar con una X la puntuación que mejor exprese su opinión, en donde **1 = Totalmente en desacuerdo** y **7 = Totalmente de acuerdo**.

Perfil del encuestado

Sexo: Femenino Masculino **Tiempo como usuario del club:**
Edad: 11 – 20 años Menos de 1 año
 21 – 30 años 1 año
 31 – 40 años 2 años
 41 – 50 años 3 años
 51 – 60 años + de 4 años
 + de 61 años

Tipo de membresía: Individual Familiar Pareja Universitaria

Actividades que realiza frecuentemente en el club:

Baile <input type="checkbox"/>	Golf <input type="checkbox"/>	Pilates Reformer <input type="checkbox"/>
Ballet <input type="checkbox"/>	Hip Hop <input type="checkbox"/>	Power Jump <input type="checkbox"/>
Body Attack <input type="checkbox"/>	Iniciación Deportiva <input type="checkbox"/>	Spinning / RPM <input type="checkbox"/>
Body Combat <input type="checkbox"/>	Insanity <input type="checkbox"/>	Tae Kwon Do <input type="checkbox"/>
Body Pump <input type="checkbox"/>	Jazz <input type="checkbox"/>	Tai Chi <input type="checkbox"/>
Crosffit <input type="checkbox"/>	Muay Thai <input type="checkbox"/>	Tenis <input type="checkbox"/>
Danzas Polinesias <input type="checkbox"/>	Música <input type="checkbox"/>	Tiro con arco <input type="checkbox"/>
Flamenco <input type="checkbox"/>	Natación <input type="checkbox"/>	Triatlón <input type="checkbox"/>
Futbol <input type="checkbox"/>	Pilates Piso <input type="checkbox"/>	Yoga <input type="checkbox"/>
Gimnasio <input type="checkbox"/>		

Visitas al club a la semana: 1 2 3 4 5 6

INSTALACIONES	1	2	3	4	5	6	7
1.- Las instalaciones del club son atractivas							
2.- Las instalaciones del club cuentan con suficiente espacio para las actividades que ofrecen.							
3.- Los equipos (mobiliario, aparatos y material) están en buen estado y cuentan con el mantenimiento necesario.							
4.- El área de estacionamiento es suficiente y está limpia							

5.- El ambiente del club es bueno (temperatura, iluminación, ventilación, música.)							
6.- En general, las instalaciones del club están limpias y en buen estado.							

PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7
7.- El personal del club responde rápidamente a las necesidades de los usuarios.							
8.- El personal del club trabaja con entusiasmo y buena actitud.							
9.- El personal del club es educado y amable en su trato con los usuarios.							
10.- El personal contribuye para que los usuarios se sientan cómodos en el club.							
11.- El personal del club es experto en su respectiva área de trabajo.							

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7
12.- Las actividades que ofrece el club ayudan a incrementar mi energía.							
13.- Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi salud.							
14.- Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi estado de ánimo.							
15.- Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi bienestar psicológico.							
16.- Las actividades que ofrece el club ayudan a mejorar mi condición física.							
17.- Las actividades que ofrece el club son divertidas							
18.- Las actividades que ofrece el club son vanguardistas (modernas) y atractivas.							

CALIDAD	1	2	3	4	5	6	7
19.- Las actividades ofrecidas por el club son excelentes.							
20.- Los servicios ofrecidos por el club son excelentes.							
21.- Cuando lo he necesitado, el servicio de primeros auxilios ha sido Bueno.							
22.- La calidad de los alimentos y bebidas en el club es excelente.							
23.- En general, el nivel y la calidad del servicio en el club es alto.							

24.- En general, el nivel y la calidad de las actividades que ofrece el club es alto.							
---	--	--	--	--	--	--	--

VALOR PERCIBIDO	1	2	3	4	5	6	7
25.- Las actividades que ofrece el club tienen un costo inferior a los beneficios que me reportan.							
26.- Los servicios que ofrece el club tienen un costo inferior a los beneficios que me reportan							
27.- Lo que recibo del club es muy superior a lo que me cuesta ser miembro del mismo.							
28.- Valoro mucho las actividades del club							
29.- Valoro mucho los servicios del club							
30.- La relación calidad precio de las actividades y servicios del club es buena.							

SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7
31.- Estoy satisfecho con las actividades que ofrece el club.							
32.- Estoy satisfecho con los servicios que ofrece el club.							
33.- Estoy encantado de haber tomado la decisión de ser miembro de este club.							
34.- La decisión de formar parte de este club fue la correcta.							
35.- El club excede mis expectativas por todo lo que ofrece.							

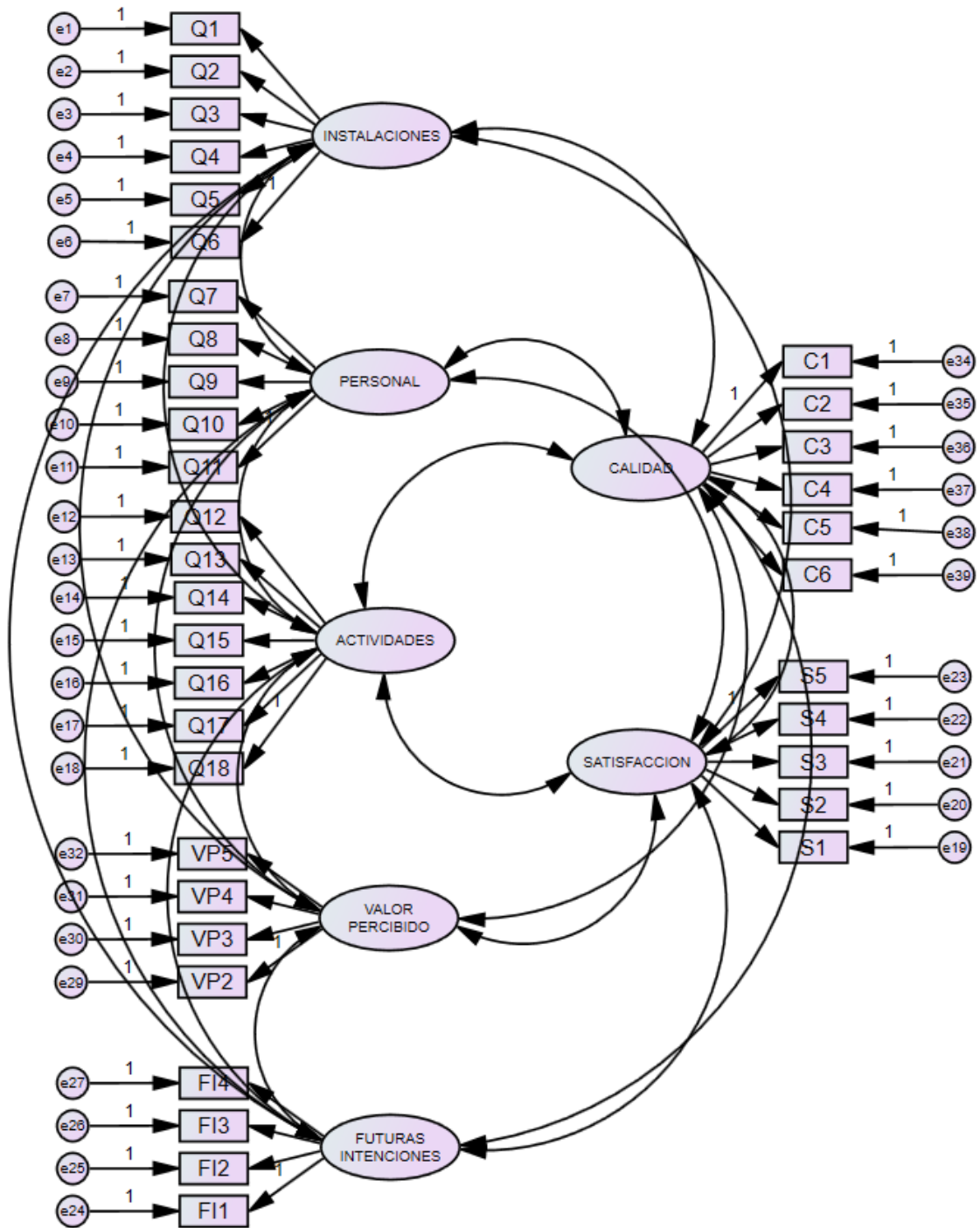
FUTURAS INTENCIONES	1	2	3	4	5	6	7
36.- Haré comentarios positivos a mis amigos y familiares sobre las actividades y servicios del club.							
37.- Si alguien me preguntara, en este momento recomendaría el club.							
38.- Me interesa seguir siendo miembro del club.							
39.- Me inscribiría en este club si no estuviera inscrito.							

40.- Favor de marcar con una X las instalaciones y servicios que utiliza regularmente.

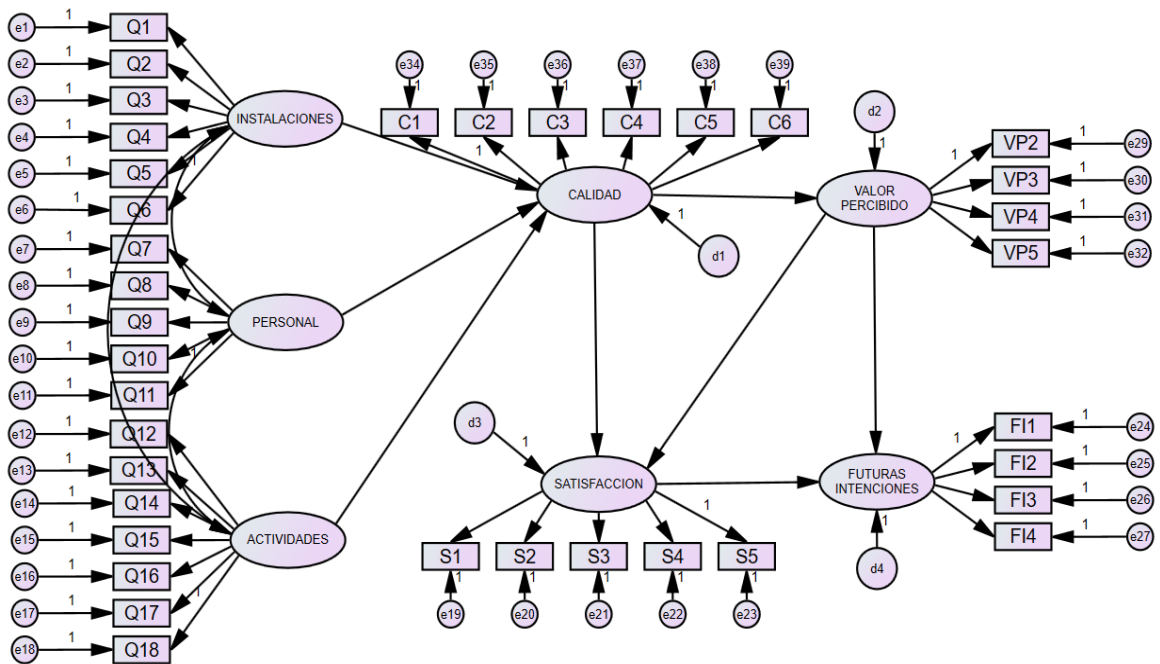
Estacionamiento		Salones uso múltiple		Ludoteca	
Alberca		Baños área de alberca		Estética	
Canchas de tenis		Baños estancia		Servicio médico	
Cancha de fútbol		Gimnasio		Lavado automóviles	
Cancha de pádel		Ciclo pista		Snack	
Campo tiro con arco		Campo de golf		Restaurante H19	

Muchas gracias por su participación y su tiempo!

9.3 Análisis factorial confirmatorio



9.4 Modelo de ecuaciones estructurales





Dña. Ana Isabel Polo Peña

Coordinadora del Máster Interuniversitario en Marketing y Comportamiento del Consumidor

Universidad de Granada

Granada a 11 de Septiembre de 2018

Estimada Coordinadora,

En cumplimiento de lo establecido en el punto 6 de las Directrices de la Universidad de Granada para el desarrollo de la asignatura Trabajo Fin de Máster, aprobadas en Consejo de Gobierno de 4 de marzo de 2013,

Como tutor del trabajo titulado

"Factores de influencia en la lealtad: el caso del Club Deportivo Altozano"

INFORMO FAVORABLEMENTE

a su presentación ante la Comisión Evaluadora designada por la Comisión Académica del Máster en Marketing y Comportamiento del Consumidor para ser sometido a su defensa pública.

Profesor/a: Dr/a. Manuel Parras Rosa

Tutor del alumno: Verónica Fernández Dávila

Firma

Profesor/a: Manuel Parras Rosa

Dña. Ana Isabel Polo Peña

Coordinadora del Máster Interuniversitario en Marketing y Comportamiento del Consumidor

Universidad de Granada

Granada a 11 de Septiembre de 2018

Estimado Coordinador,

En cumplimiento de lo establecido en el punto 8 de las Directrices de la Universidad de Granada para el desarrollo de la asignatura Trabajo Fin de Máster, aprobadas en Consejo de Gobierno de 4 de marzo de 2013,

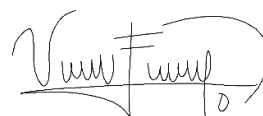
INFORMO

Que el trabajo que presento para su defensa ante la Comisión Evaluadora designada por la Comisión Académica del Máster Interuniversitario en Marketing y Comportamiento del Consumidor y que lleva por título: “Factores de influencia en la lealtad: el caso del Club Deportivo Altozano” es original y asumo la autoría del mismo en todos sus términos, no habiendo utilizado fuentes sin citarlas debidamente.

Declaro que el porcentaje de similitud con otros trabajos según Turnitin es del 14%.

En caso de incumplimiento, asumo las consecuencias que se derivan del punto 8 de las citadas Directrices y de la propia Normativa de evaluación y de calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada aprobada en la sesión extraordinaria del Consejo de Gobierno de 20 de mayo de 2013.

Firma



Alumno: Verónica Fernández Dávila

