

¿Existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción del usuario que asiste a un centro deportivo de titularidad privada o pública? Un estudio piloto

Are there differences in perceived quality or satisfaction of the user who attends a sports center of private or public ownership? A pilot study

Existem diferenças na qualidade percebida e a satisfação do utente de um centro desportivo privado ou público? Um estudo-piloto

Arias-Ramos, M., Serrano-Gómez, V., y García-García, O.*

Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte. Universidad de Vigo

Resumen: Las exigencias del sector deportivo y los cambios a los que se ve sometido han provocado que la calidad sea un factor determinante para el logro de resultados y el éxito en las organizaciones, incluso en tiempos de crisis. El objeto de este estudio es realizar una primera aproximación sobre las diferencias en la calidad percibida y satisfacción del usuario entre centros deportivos con diferente titularidad y modelos de gestión. Los participantes del estudio fueron 287 usuarios de dos centros deportivos gallegos (privado y concesión pública). Se ha utilizado la escala QSport-10 y el análisis de importancia-valoración. Para establecer las posibles diferencias entre ambos modelos de gestión se utilizó la prueba de Chi-cuadrado ($p \leq 0,05$). Los resultados sugieren que existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción de los usuarios entre la instalación privada y de concesión pública, en especial en la dimensión *personal*. Como conclusión, ante un coste de servicio parejo la calidad percibida del centro deportivo privado es significativamente mayor, al igual que la satisfacción en todos los elementos considerados a excepción de *equipamientos deportivos*.

Palabras clave: Gestión deportiva, Análisis de importancia-valoración, Evaluación de la calidad percibida, Satisfacción, Centros deportivos.

Abstract: The demands of the sports sector and the changes, which it is subjected, have caused that quality becomes a decisive factor for achieving results and success in organizations, even in times of crisis. The purpose of this research is to carry out a first approach on differences perceived quality and user's satisfaction between sports centers with different ownership and management models. The study involved 287 users in two Galician sports centers (private and public concession). The QSport-10 scale and the *importance performance analysis* was used. In order to establish possible differ-

ences between management models the chi-square test ($p \leq 0.05$) was used. The results suggest that there are differences in perceived quality and satisfaction of the user between private and public concession centers, especially in the staff dimension. In conclusion, even with a similar cost of service, the perceived quality of private center is significantly higher, and the satisfaction in all the considered elements with the exception of sports equipment. **Key words:** Sport management, *Importance Performance Analysis*, Perceived Quality Assessment, Satisfaction, Sport centres.

Resumo: As demandas do setor de esportes e as mudanças que ela está passando por ter causado que a qualidade é a chave para alcançar resultados e sucesso nas organizações, mesmo em tempos de crise. O objetivo deste estudo é uma primeira abordagem sobre as diferenças de qualidade percebida e a satisfação do usuário entre instalações desportivas com diferentes modelos de propriedade e de gestão. Participaram do estudo 287 usuários em duas (provisão privada e pública) centros esportivos da Galiza. Foi usado QSport-10 escala e análise de importância-classificação. Para estabelecer possíveis diferenças entre os modelos de gestão do teste do qui-quadrado ($p \leq 0,05$) foi utilizado. Os resultados sugerem que há diferenças na qualidade percebida entre os usuários privados e facilidade de concessão pública, especialmente na dimensão pessoal. Em conclusão, mesmo a um custo de serviço de qualidade percebida do centro desportivo privado é significativamente maior, e a satisfação em todos os elementos considerados com exceção do equipamento desportivo.

Palavras-chave: Gestão do Desporto, Análise de importância-avaliação, Avaliação da qualidade percebida, satisfação, Centros Esportivos.

Introducción

Las instalaciones deportivas, así como cualquier otra entidad que ofrezca productos y/o servicios, nacen con el propósito de ser sostenibles. Para que esto sea posible debe existir un equilibrio entre lo que a menudo los gerentes denominan la triple restricción: costo (cuánto va a costar), tiempo (cuánto

va a durar) y alcance (características y funciones para entregar el producto o servicio). Sin embargo, a este triángulo habría que sumarle un factor más, la calidad, que de forma habitual viene definida como la resultante del grado de cumplimiento de los otros tres factores, conocida como la pirámide de calidad. Según Dorado (2005) la calidad es *la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir las necesidades o "expectativas razonables" establecidas*.

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Óscar García García. Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte. Campus a Xunqueira s/n 36005 Pontevedra (España).
E-mail: oscargarcia@uvigo.es

Considerando el enfoque relacional del marketing de servicios, la premisa fundamental es que no puede desarrollarse una buena función de marketing sin una buena calidad (Clark, Peck, Payne, y Christopher, 1995). La empresa buscará la máxima rentabilidad a través de la lealtad y fidelización de sus clientes/usuarios, ofreciendo una óptima calidad del servicio que permita la satisfacción del cliente, pues en definitiva de ellos dependerá la continuidad de la organización (*sin clientes no hay empresa*). Dada su relevancia en el área de marketing de servicios, estos constructos han sido y son muy investigados (Al-alak, 2014; Casidy, 2014; Chen y Chen, 2014; Cronin Jr., Brady, y Hult, 2000; Khemchotigoon y Kanmanee, 2015; Kuo, Chang, Cheng, y Lai, 2013; Lee, Lee, y Park, 2014; Palacio, Manrique y Torrego, 2015; Valmohamadi y Beladpas, 2014; Yoshida, James, y Cronin Jr., 2013).

Concretamente, la calidad percibida es un concepto introducido por Grönroos (1978, 1982, 1984) a principios de la década de los 80 (S.XX), quien desarrolló un modelo basado en las valoraciones de los clientes respecto a la calidad de lo tangible y en sus percepciones de lo intangible (calidad percibida: discrepancia entre expectativas y percepciones). Estas ideas surgen en la escuela nórdica a partir de Grönroos, su máximo exponente, y se desarrolla posteriormente por la escuela americana donde destacan los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) y Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991) Bitner y Hubbert (1994) explican que la calidad percibida es un concepto controvertido en la literatura de marketing de servicios, y se identifica con un juicio personal y subjetivo que el consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio. Según Martínez-Caro y Martínez-García (2007), se trataría de una variable multidimensional, una forma de actitud fruto de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización, que se manifiesta a través de una serie de constructos con un alto grado de correlación.

La revisión de la literatura sobre las diferencias entre los constructos calidad percibida y satisfacción es muy amplia (Iacobucci, Ostrom y Grayson, 1995), aunque la mayoría de las corrientes apoyan la satisfacción como una respuesta de carácter más afectivo y transitorio, consecuencia de la calidad percibida cuya actitud parece ser más duradera ante una experiencia de servicio (Bitner y Hubbert, 1994, Bigné, Moliner y Sánchez, 2003), algunos estudios apoyan la relación inversa (Dabholkar, 1995).

En definitiva, no es de extrañar las dificultades encontradas para distinguir las diferencias entre ambos constructos, ya que es asumible la cantidad ingente de elementos mediadores y moduladores de la relación calidad percibida - satisfacción. En todo caso, lo que parece probable es que, si el usuario no percibe una prestación del servicio de calidad y dispone de otras alternativas para la satisfacción de sus necesidades, en ocasiones posteriores podría elegir otro proveedor

para el uso del servicio (Serrano-Gómez, Rial, García-García, y Gambau, 2013). Rubio, Rodríguez y Uribe (2012) manifiestan que la calidad implicaría satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios cumpliendo con los requerimientos del producto o servicio. Asimismo Iacobucci et al. (1995) señalan que una empresa puede proporcionar un servicio de alta calidad, sin embargo esto no significa satisfacer al cliente, ya que las propiedades que han sido mejoradas pueden no ser importantes para ellos.

Por tanto cabe preguntarse no sólo cuál será la calidad percibida del servicio, sino qué es lo que realmente les satisface de ello, cuáles son los atributos más importantes...

De cualquier modo, lo que no cabe duda es que los gestores deportivos deben realizar planes de marketing que definan acciones específicas para identificar los intereses de los usuarios, alcanzar mejores valoraciones y optimizar los recursos disponibles favoreciendo la mejora continua (Morales y Gálvez, 2011), más aún si cabe en tiempos de crisis. Un buen conocimiento del cliente, sus motivaciones, necesidades y preferencias supone un elemento clave para la gestión de la calidad y la satisfacción del usuario, tal y como se recoge en los modelos y normas vigentes: normas ISO y el modelo de excelencia europeo EFQM (Redondo, Olivar, y Redondo, 2006).

Asistimos por tanto a una transición desde un modelo de gestión centrado en el producto o servicio, a un modelo en el que las percepciones del cliente han de servir como guía (Rial, Varela, Rial, y Real, 2010) para el desarrollo de un adecuado diagnóstico que permita detectar problemas, tomar decisiones para solucionarlos y garantizar la viabilidad de la organización (Martínez-Lemos, 2015).

En los últimos años, se han realizado en España numerosas investigaciones en diversos sectores que inciden en el impacto que la calidad percibida del servicio tiene sobre la satisfacción de los consumidores, su intención de compra y su fidelidad (Martínez y Martínez, 2008; Martínez-Tur, Ramos, y Silla, 2001; Varela, Rial, Braña, y Voces, 2008). Entre estos trabajos se han desarrollado muchas herramientas y técnicas para la medida de estos constructos y su relación con otros, tales como las expectativas con las que acuden los clientes al servicio (Martínez-Tur, Luque, Zurriaga, y Moliner, 2005), o la importancia que otorgan a cada uno de los atributos que lo componen (Rial, Rial, Varela, y Real, 2008; Serrano-Gómez, Rial, Sarmiento, y Carvalho, 2014).

En relación a esta última, la valoración general de los usuarios podría ser estimada a través de la combinación de la importancia o relevancia que los atributos poseen en su mente y el desempeño de la prestación de cada uno de esos atributos por parte de la entidad que presta el servicio (Ferreira y Veloso, 2011, p. 999). Para ello, una técnica bastante notable debido a su poder explicativo y claridad expositiva (figura 1), y que será de utilidad para el presente estudio, es el Análisis

de Importancia-Valoración (*Importance Performance Analysis* -IPA-) originaria de Martilla y James (1977) y desarrollada por otros autores (Ábalo, Varela, y Rial, 2006; Bacon, 2003).

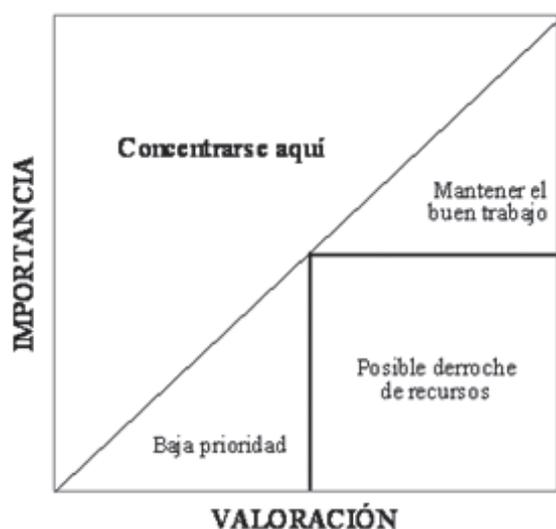


Figura 1. Representación propuesta para el IPA (Ábalo et al., 2006).

Aquí la importancia resultaría de la ponderación de cada uno de los atributos sobre sus valoraciones particulares a la hora de alcanzar la satisfacción. Los atributos que se sitúen sobre la parte superior de la diagonal requerirán algún tipo de acción correctora en sus características, y los atributos situados bajo la diagonal implicarán una valoración positiva (Bacon, 2003)

Por todo lo expuesto, nadie duda de la necesidad de disponer de un *feedback* válido y fiable de la gestión de la calidad del servicio, información proveniente del propio usuario que permita orientar las acciones empresariales de forma estratégica para incrementar su satisfacción, implicación, lealtad y compromiso (Sanz, Redondo, Gutiérrez, y Cuadrado, 2010). Sin embargo como ya se planteaba, ¿qué es lo que importa y satisface al usuario de centros deportivos? Es más ¿se percibe de forma diferente el servicio según la titularidad y modelo

de gestión de las instalaciones deportivas a las que acuden? ¿Existen diferencias en la percepción de la calidad del servicio y satisfacción del usuario que asiste a una instalación privada o pública?

Para responder a estas cuestiones se lleva a cabo este estudio piloto, consistente en realizar una primera aproximación sobre las diferencias en la calidad percibida y satisfacción del usuario entre centros deportivos con diferente titularidad (pública y privada). Para ello se utilizará entre otros la escala de calidad percibida *Q-Sport 10*, y el Análisis de importancia valoración (IPA) que permitirá determinar y comparar cuáles son los atributos mejor y peor valorados, más y menos importantes para el usuario de cada instalación, y su relación con la satisfacción. Los resultados facilitarán además un diagnóstico de cuáles son las áreas más fuertes del servicio y las áreas prioritarias de mejora desde el punto de vista de la gestión en cada una de ellas.

Método

Diseño

Para dar cuenta de los objetivos planteados se ha recurrido a desarrollar un diseño que responde a una estrategia asociativa, a través de un estudio comparativo transversal (Ato, López, y Benavente, 2013), que analiza la relación entre variables examinando las diferencias que existen entre dos instalaciones deportivas, una privada y otra de concesión pública. La selección de los participantes fue accidental aunque las encuestas se llevaron a cabo en diferentes días de la semana y a diferentes horas durante un periodo de un mes de forma simultánea en ambas instalaciones. Para alcanzar el mayor grado de representatividad posible se establecieron también cuotas por género, grupo de edad, fidelización y actividad principal, así como de la motivación del usuario (Serrano-Gómez, García-García, Hernández-Mendo y Morales, 2012) a partir de la información proporcionada por los propios responsables de los centros.

La figura 2 representa la descripción del modelo utilizado:

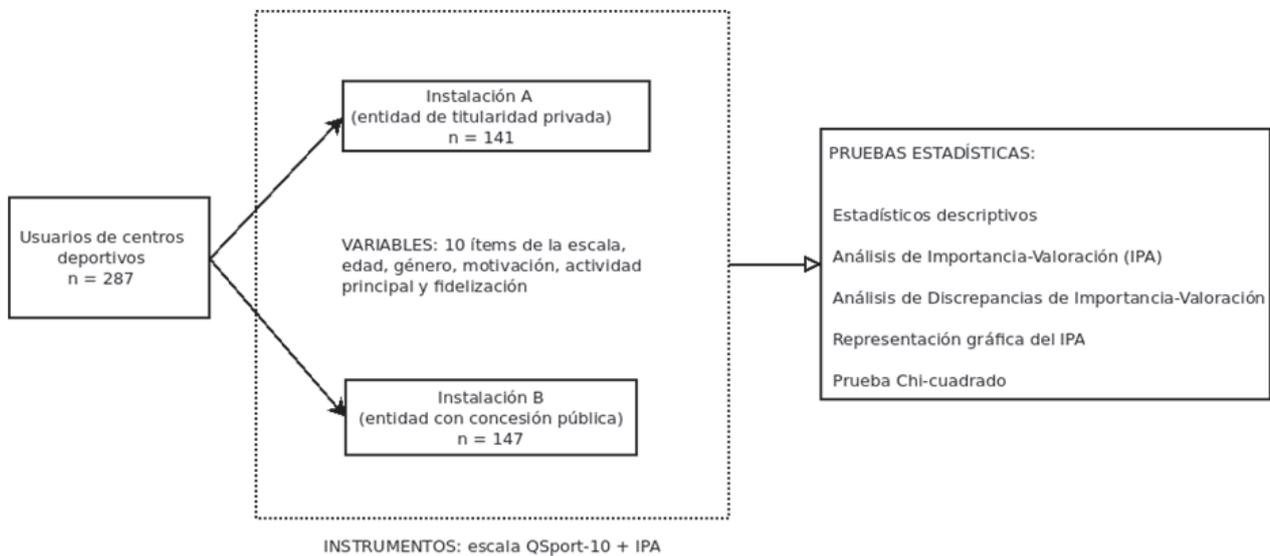


Figura 2. Descripción del modelo.

Participantes

Al tratarse de un estudio piloto, para la selección de centros se tuvo en cuenta la accesibilidad a la muestra y escoger dos centros deportivos con diferente titularidad y modelo de ges-

ción, en este caso privada y concesión pública, que permitiera comparar los resultados de cada una de ellas según la opinión de sus usuarios.

En la tabla 1 se presentan las principales características de ambas instalaciones.

Tabla 1. Características de los usuarios, instalaciones y servicios deportivos prestados en cada centro.

Tipo de centro deportivo	Características
Instalación A (entidad privada)	<ul style="list-style-type: none"> • N = 1579 (Edad: X = 45.28; DT = 15.16). Con un valor mínimo de 18 años y máximo de 86. • Distribución por género (47.9 % hombres; 52.1 % mujeres). • Coste medio del servicio: 38 €. • Metros cuadrados: 2100. • Equipamientos: sala cardiovascular, sala de fitness, sala de aerobio, estudio de pilates, sala multiusos, zona de spinning, piscina climatizada, palacio del agua (jacuzzi, baño turco, camas de agua, cuellos de cisne...) y dos pistas de padel. • Servicios: entrenamientos personales, valoraciones, entrenamiento con electroestimulación, actividades dirigidas en seco (Allegro, Yoga, Pilates, Aerobic...) y en piscina (Aqua gym, Aquaerobic...) y cursos tanto en piscina como de padel.
Instalación B (entidad de concesión pública)	<ul style="list-style-type: none"> • N = 4831 (Edad: X = 45.05; DT = 14.48). Con un valor mínimo de 18 años y máximo de 87. • Distribución por género (43.4 % hombres; 56.6 % mujeres). • Coste medio del servicio: 35,85 €. • Metros cuadrados: 4600. • Equipamientos: dos piscinas (una de aprendizaje y otra de natación), zona de SPA urbano, sala de cardio, sala de fitness, cinco salas de actividades dirigidas en seco, una sala de spinning y accesos a vestuarios adaptados para discapacitados. • Servicios: entrenamientos personales, actividades dirigidas en seco (Pilates, Yoga, abdominales exprés...) y en piscina (aquagym, actividad acuática funcional...) y cursos de piscina.

Se encuestaron a 287 usuarios de dos instalaciones deportivas de Galicia (Noroeste de España). La instalación A (privada) con una muestra de 141 usuarios de los cuales el 57,4 % eran hombres y el 42,6 % mujeres; y la instalación B (concesión pública) con 146 encuestados de los cuales el 66,4% eran

hombres y el 33,6 % mujeres. Todos los usuarios cumplían la condición de usar habitualmente al menos los servicios de sala de fitness y cardiovascular, piscina, alguna actividad dirigida colectiva y algún otro servicio del centro deportivo.

Procedimiento

Para la recogida de datos se utilizó una metodología selectiva o de encuesta que consistió en la elaboración de una encuesta personal estructurada. El instrumento para recoger la información fue un cuestionario *ad hoc*, donde se utilizó la escala de calidad percibida QSport-10 en centros deportivos (Rial et al., 2010) formulando los ítems de la escala (tabla 2) de manera interrogativa, para conocer por un lado la *importancia* y por otro la *valoración* que los usuarios tienen sobre las distintas instalaciones deportivas. Para ello se sigue la recomendación de Martilla y James (1977) de separar en lo posible las dos preguntas (importancia y valoración) dentro del cuestionario con el fin de evitar que las respuestas a la primera pregunta pudieran influir en las de la segunda.

Así a los encuestados se les pide que evalúen el centro deportivo al que acuden, indicando primero la importancia de cada uno de los ítems en una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos: 1 “Ninguna”, 2 “Poca”, 3 “Alguna”, 4 “Bastante” y 5 “Mucha” - y posteriormente la valoración del centro en cada uno de los elementos considerados, tal que: 1 “Muy mal”, 2 “Mal”, 3 “Regular”, 4 “Bien” y 5 “Muy bien”.

Los participantes se muestrearon mediante un muestreo incidental y respondieron a las preguntas voluntariamente. La recogida de datos fue llevada a cabo por colaboradores formados para ello, durante distintos días y diferentes horas, con una duración aproximada de 5 – 8 minutos por usuario. El lugar de realización fue las instalaciones de los propios centros, con el permiso y colaboración de sus responsables.

Tabla 2. Ítems que componen la escala QSport-10 (Rial et al., 2010).

Dimensiones	Ítems
Dimensión I: <i>Personal</i>	1 Amabilidad y trato de los monitores (valoración de la actitud con la que se dirigen al cliente: amabilidad, educación, cortesía...)
	2 Profesionalidad de los monitores (valoración de la preparación, profesionalidad de los monitores, si conocen y dominan su profesión).
	3 Eficacia de los monitores (saben enfocar sus conocimientos profesionales a las diferentes circunstancias de los usuarios).
	4 Trato personalizado (valoración del servicio individualizado, los monitores llaman al cliente por su nombre, conocen sus preferencias, costumbres, etc.).
	5 Interés mostrado por la continuidad del cliente (valoración del esfuerzo de todo el personal por agradar al cliente para garantizar su continuidad).
Dimensión II: <i>Instalaciones</i>	6 Ambiente físico, iluminación, amplitud de espacios, decoración, ruidos...
	7 Espacios deportivos (aeróbic, musculación, cardio-fitness, natación...)
	8 Higiene y limpieza
	9 Equipamientos deportivos (máquinas musculación, máquinas de cardio, material diferentes actividades...)
	10 Vestuarios, aseos y duchas.

Análisis de datos

Se utilizó el Análisis de Importancia Valoración (Ábalo et al., 2006; Martilla y James, 1977) para conocer la valoración e importancia que otorgan los usuarios a los distintos ítems que componen la escala, y calcular las discrepancias entre estas (valoración – importancia). Según Sethna (1982) cuanto mayor sea la diferencia entre la importancia y la valoración de un atributo (a favor de la importancia), mayor podrá ser la insatisfacción del cliente respecto a ese atributo y la necesidad de una acción correctiva. Las puntuaciones resultantes de tales discrepancias se representan gráficamente en un cuadrante, cuya situación de los ejes es la media de la valoración y de la importancia. Se incluye además una línea diagonal que representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a la importancia, es decir, aquellos cuya discrepancia es igual

a cero (Ábalo et al., 2006). De este modo, todos los atributos que se sitúen sobre la parte superior de la diagonal requerirán algún tipo de acción correctora en sus características, y los atributos situados bajo la diagonal implicarán una valoración positiva (Bacon, 2003).

Por otro lado se utilizó la prueba Chi-cuadrado para conocer la asociación entre la variable instalación y los diferentes criterios utilizados, permitiéndonos verificar si las variables son o no independientes ($p \leq .05$), no obstante, no proporciona información acerca de la fuerza de asociación entre ellas. Para ello se utilizará las medidas de asociación *Coefficiente de Contingencia* y *V de Cramer*, obteniendo valores entre 0 y 1 (un valor próximo a 0 significa que las variables contrastadas son independientes, y un valor cercano a 1 indica una asociación máxima); y el *Coefficiente de Incertidumbre* que está basado en la reducción proporcional del error, es decir, evalúa la aso-

ciación entre las variables mostrando en qué proporción se reduce la probabilidad de cometer un error al clasificar un caso en alguna de las categorías de una variable, utilizando como predictora la otra. Así, 1 significa que se ha reducido el error por completo, y 0 que esa variable no contribuye en nada a reducir el error en la predicción.

Los datos fueron analizados mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20.0.

Resultados

En las tablas 3 y 4 se recogen los estadísticos descriptivos de valoración e importancia, y análisis de discrepancia, concedidas por los usuarios a los 10 ítems que conforman la escala QSport-10 (Rial et al., 2010). La tabla 3 muestra los datos relativos a una instalación privada, y la tabla 4 recoge información sobre una instalación de concesión pública.

Tabla 3. Descriptivos de la valoración e importancia otorgada por los usuarios en instalación privada.

Instalación A (privada)							
DIMENSIÓN	ÍTEM	Media valoración	D.T.	Media Importancia	D.T.	Discrepancia	
Personal	D.1/Q1	Amabilidad y trato de los monitores	4,48	,78	4,86	4,34	-,38
	D.1/Q2	Profesionalidad de los monitores	4,27	,81	4,62	,79	-,35
	D.1/Q3	Eficacia de los monitores	4,26	,86	4,61	,73	-,35
	D.1/Q4	Trato personalizado	4,07	1,06	4,21	,91	-,14
	D.1/Q5	Interés mostrado para que siga viniendo	3,37	1,31	3,99	1,12	-,62
Instalaciones	D.2/Q1	Condiciones de la instalación	3,82	,92	4,19	,89	-,37
	D.2/Q2	Espacios deportivos	4,06	,80	4,76	4,35	-,70
	D.2/Q3	Higiene y limpieza	4,31	,93	4,80	,52	-,49
	D.2/Q4	Equipamientos deportivos	3,91	,96	4,26	,90	-,35
	D.2/Q5	Vestuarios, aseos y duchas	4,06	,90	4,79	4,32	-,73
Total		4,06	/	4,51	/	-,45	

Tabla 4. Descriptivos de la valoración e importancia otorgada por los usuarios en la instalación de concesión pública.

Instalación B (concesión pública)							
DIMENSIÓN	ÍTEM	Media valoración	D.T.	Media Importancia	D.T.	Discrepancia	
Personal	D.1/Q1	Amabilidad y trato de los monitores	3,89	1,01	4,47	,66	-,58
	D.1/Q2	Profesionalidad de los monitores	3,85	,96	4,73	,59	-,88
	D.1/Q3	Eficacia de los monitores	3,94	,89	4,66	,57	-,72
	D.1/Q4	Trato personalizado	3,23	1,34	3,79	1,23	-,56
	D.1/Q5	Interés mostrado para que siga viniendo	3,23	1,30	3,98	1,16	-,75
Instalaciones	D.2/Q1	Condiciones de la instalación	3,73	1,12	4,46	,73	-,73
	D.2/Q2	Espacios deportivos	4,09	,82	4,60	,63	-,51
	D.2/Q3	Higiene y limpieza	3,96	1,04	4,75	,60	-,79
	D.2/Q4	Equipamientos deportivos	3,66	1,00	4,56	,75	-,90
	D.2/Q5	Vestuarios, aseos y duchas	3,48	1,17	4,64	,65	-1,16
Total		3,71	/	4,46	/	-,75	

En las tablas 3 y 4 se puede apreciar que la valoración media de la entidad privada (4,06) es ligeramente superior a la de concesión pública (3,71), teniendo ambas instalaciones resultados muy parejos en cuanto a la importancia de los distintos ítems evaluados, siendo las medias (4,51) y (4,46), respectivamente.

Sin embargo, aunque los resultados obtenidos en ambas

instalaciones son *a priori* positivos, al introducir las medias de importancia y valoración y comprobar la discrepancia con respecto a la valoración, se observa como todos los ítems obtienen puntuaciones negativas, por tanto éstos parecen tener un funcionamiento peor de lo deseado por los usuarios. Los ítems más fuertes o con menor discrepancia son aquellos que aun teniendo valores negativos más se aproximan a 0.

En la tabla 5 se presentan los datos de la comparación entre las discrepancias de la instalación A y B, de los diez ítems que componen la escala utilizada.

Tabla 5. Comparación de las discrepancias entre ambas instalaciones

ÍTEMS	Discrepancias (Instalación A-privada)	Discrepancia (Instalación B-concesión pública)	Diferencias entre ambas
1. Amabilidad y trato de los monitores	-,38	-,58	,20
2. Profesionalidad de los monitores	-,35	-,88	,53
3. Eficacia de los monitores	-,35	-,72	,37
4. Trato personalizado	-,14	-,56	,42
5. Interés mostrado para que siga viniendo	-,62	-,75	,13
6. Condiciones de la instalación	-,37	-,73	,36
7. Espacios deportivos	-,70	-,51	-,19
8. Higiene y limpieza	-,49	-,79	,30
9. Equipamientos deportivos	-,35	-,90	,55
10. Vestuarios, aseos y duchas	-,73	-,16	,43
Total	-,45	-,75	,30

La *Instalación A* (privada), obtiene en la comparativa de la discrepancia (valoración – importancia) mejores resultados en todos los ítems de la escala salvo en *Espacios deportivos* (-,19), donde la entidad de concesión pública resulta mejor puntuada. La mayor diferencia de mejor valoración de la entidad privada ocurre en los ítems *Profesionalidad de los monitores* (.53) y *Equipamientos deportivos* (.55), ambos por encima de media unidad en la diferencia de discrepancias entre ambas.

En la representación gráfica del IPA (Ábalo et al., 2006) de las dos instalaciones evaluadas (figuras 3 y 4), se observa como todos los atributos recaen sobre el cuadrante *Mantener el buen trabajo*. No obstante, todas las puntuaciones se representan por encima de la diagonal, es decir, todos los ítems del servicio evaluados en la instalación parecen encontrarse en zona de insatisfacción.

Los ítems más cercanos a la diagonal podrían continuar con el buen trabajo. Mientras que los ítems más separados de la diagonal presentan mayor insatisfacción y sus responsables deberían atenderlos de forma prioritaria.

En el caso de la instalación A (privada) el elemento (4) *Trato personalizado* se encontraría más cerca de la diagonal por lo que podría continuar con el buen trabajo, mientras que los ítems más separados como el (5) *Interés mostrado para*

que siga viniendo o el (10) *Vestuarios, aseos y duchas*, presentarían mayor insatisfacción. En la instalación B (concesión pública) la mayoría de los ítems están alejados de la diagonal, sin embargo, de todos, el más cercano y por tanto el ítem que contaría con mayor beneplácito sería el (7) *Espacios deportivos*, mientras que el ítem (10) *Vestuarios, aseos y duchas* contaría, como en la instalación A, con mayor número de usuarios insatisfechos.

En la tabla 6 se recoge el valor y la significación del Chi-cuadrado, junto con tres medidas de asociación. Al utilizar la prueba Chi-cuadrado entre la variable instalación y los diferentes ítems de la escala, puede observarse que varios de ellos muestran datos que son percibidos de forma diferente por los clientes de cada instalación ($p \leq ,05$).

De los veinte criterios considerados en el análisis, hay diez que son percibidos de forma diferente por sus usuarios. Estos resultados se dividen en 7 ítems de importancia y 3 de valoración. Las diferencias señalan una valoración estadísticamente más positiva de los usuarios de la instalación A (de titularidad privada), es decir, todas las medias de los ítems valorados son más elevadas para esta instalación, a excepción del ítem *Importancia de los equipamientos deportivos* que muestra una media más elevada en la instalación B (de concesión pública).

Tabla 6. Medidas de asociación entre la variable instalación y los diferentes criterios considerados.

Criterios	χ^2	Sig	Coef. Contingencia	V Cramer	Coficiente de incertidumbre
Valoración de la amabilidad y trato de los monitores	32,47	< ,00	,32	,34	,07
Valoración de la profesionalidad de los monitores	16,20	< ,00	,23	,24	,03
Valoración de la eficacia monitores	13,06	,011	,21	,21	,02
Valoración del trato personalizado	31,54	< ,00	,32	,33	,05

Crterios	χ^2	Sig	Coef. Contingencia	V Cramer	Coficiente de incertidumbre
Valoración del interés mostrado para que siga viniendo	5,58	,23	,14	,14	,01
Valoración de las condiciones de la instalación	10,04	,04	,18	,19	,02
Valoración de los espacios deportivos	2,36	,67	,09	,09	,01
Valoración de la higiene y limpieza	11,33	,02	,20	,20	,02
Valoración de los equipamientos deportivos	6,39	,17	,15	,15	,01
Valoración de los vestuarios, aseos y duchas	23,05	< ,00	,27	,28	,04
Importancia de la amabilidad y trato de los monitores	12,08	,03	,20	,21	,03
Importancia de la profesionalidad de los monitores	3,02	,56	,10	,10	,01
Importancia de la eficacia monitores	6,82	,15	,15	,15	,02
Importancia del trato personalizado	13,43	,01	,21	,22	,03
Importancia del interés mostrado para que siga viniendo	9,85	,04	,18	,19	,02
Importancia de las condiciones de la instalación	8,89	,06	,17	,18	,02
Importancia de los espacios deportivos	6,68	,25	,15	,15	,02
Importancia de la higiene y limpieza	,65	,89	,05	,05	,00
Importancia de los equipamientos deportivos	13,47	,01	,21	,22	,03
Importancia de los vestuarios, aseos y duchas	9,35	,05	,18	,18	,02

Discusión

La calidad percibida del servicio y la satisfacción de los usuarios de organizaciones deportivas son constructos muy investigados, muestra de ello es la amplia literatura científica encontrada y relacionada con la gestión y evaluación del deporte (Afthinos, Theodorakis, y Nassis, 2005; Alonso, Rial, y Rial, 2013; Dorado, 2005; Martínez y Martínez, 2008; Morales y Gálvez, 2011; Redondo et al., 2006; Serrano-Gómez et al., 2013; Vila, Sánchez, y Manassero-Mas, 2009; Yildiz, 2011; Yoshida et al., 2013).

No obstante, coincidiendo con Tsitskari, Tsiotras y Tsiotras (2006) la proliferación de este tipo de estudios resulta aún escasa, quedan muchos temas por abordar, líneas de investigación que continuar e incógnitas que resolver sobre la evaluación de la calidad percibida y satisfacción del usuario en organizaciones deportivas. En este caso, el interés de esta investigación se basa en las posibles diferencias existentes en la percepción de la calidad y satisfacción del usuario entre instalaciones deportivas con distinta titularidad y modelos de gestión, y el conocimiento de la importancia y valoración de atributos que conforman el servicio deportivo público y privado, y sus posibles discrepancias.

En este contexto, una herramienta sencilla y de gran utilidad es el Análisis de Importancia Valoración (*Importance Performance Analysis – IPA*) (Ábalo et al., 2006; Martilla y James, 1977) por su bajo coste y sencillez, ya que esta técnica permite superar las dificultades de comprensión de los gestores ante la exposición de complejos resultados estadísticos, habiendo sido aplicada en múltiples ámbitos, incluido

el deportivo (Rial et al., 2008; Serrano-Gómez et al., 2014; Tarrant y Smith, 2002; Yildiz, 2011).

Los resultados obtenidos sugieren que existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción por parte del usuario entre instalaciones con distinta titularidad y modelo de gestión, a favor en este caso de la entidad privada, y especialmente en la dimensión *personal*. La valoración total del servicio en la instalación privada es de 4,06 puntos sobre 5, mientras que la instalación de concesión pública obtiene una puntuación de 3,71.

Si se comparan los hallazgos sobre la instalación privada, con estudios relacionados a nivel nacional, se observa que Rial et al. (2010) y Rial et al. (2008), obtienen resultados similares en un contexto sociogeográfico muy semejante. Concretamente la puntuación media de la valoración para el total de los ítems de la instalación privada (4,06) y el trabajo (también en instalaciones privadas) de Rial et al. (2008) (4,05) son prácticamente iguales. Del mismo modo, la dimensión *personal* obtiene valoraciones superiores a 4 (en una escala de 1-5) tanto en este como en el estudio de los autores referenciados, siendo ésta la dimensión de mayor diferencia con la concesión pública (3,62). Los resultados en la dimensión *Instalaciones* entre el trabajo citado (3,85) y el presente (3,84) son mínimas en la instalación de concesión pública, por el contrario la calificación en esta dimensión (instalaciones) es algo mayor en la entidad privada (4,03).

Resultados similares también se obtienen a nivel internacional, es el caso de Afthinos et al. (2005) y su trabajo realizado en centros de *fitness* en Grecia, donde los usuarios de centros privados tenían una mayor calidad percibida del

servicio que los que acudían a instalaciones públicas. En relación a las dimensiones personal e instalaciones, Yildiz y Kara (2012) también otorgan (mínimamente) mayor importancia a *Personal* (4,38) que a *Instalaciones* (4,26).

En cuanto a la importancia otorgada a los atributos, se obtienen para la Instalación B (de concesión pública) unos resultados muy similares a los del estudio realizado en el ámbito universitario (Alonso et al., 2013), donde se muestra que el usuario actual parece más sensible a los ítems *Profesionalidad de los monitores* e *Higiene y limpieza*.

Siguiendo con las instalaciones de titularidad pública, existen cuestionarios de reciente creación en los que se describen escalas para valorar las instalaciones deportivas, la atención al usuario, los espacios deportivos, los vestuarios y al monitor. Este es el caso del cuestionario CECASDEP (*Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos*) de Morales y Gálvez (2011) que precisamente presta atención a los ítems que obtuvieron mayor puntuación de importancia dentro de la Instalación B (concesión pública). Igualmente pueden encontrarse numerosos trabajos, como el de Vila et al. (2009) quienes evalúan la relación entre la calidad, satisfacción y las intenciones de los usuarios en centros deportivos municipales de Palma de Mallorca, o Howat, Murray, y Crilley (1999) en Australia, obteniéndose valoraciones elevadas en la percepción de la calidad, sin embargo las diferencias entre instrumentos de medición utilizados y atributos evaluados hacen compleja las comparaciones.

Por último, al considerar las valoraciones obtenidas en los ítems de ambas instalaciones, aunque *a priori* reflejan un rendimiento aceptable, cuando se incorporan las discrepancias con la importancia, los valores positivos obtenidos inicialmente dejan de serlo, lo que indica el alto nivel de exigencia de los usuarios y la relevancia que para ellos tienen los distintos ítems de la escala. Esta situación donde todos los ítems se encuentran por encima de la diagonal en el gráfico IPA, indicando que realmente no se alcanza el grado de satisfacción deseado, no es nueva en la literatura científica donde se observan resultados similares (Ábalo et al., 2006; Oh, 2001; Serrano-Gómez et al., 2014), de hecho ésta es una de las críticas realizadas al Análisis de Importancia-Valoración, siendo una limitación habitual (Hollenhorst, Olson y Fortney, 1992). Asimismo, no se obvian otras investigaciones donde se obtienen puntuaciones por debajo de la diagonal y con discrepancias positivas (Picón, Varela, y Braña, 2011; Rial et al., 2008). Estas consideraciones dejan abiertas futuras líneas de trabajo que permitan profundizar más sobre estas limitaciones, y sobre otros modelos de gestión deportiva como por ejemplo los *Low cost* (García, Fernández, y Bernal, 2014; Valls, 2010) y su relación con otras variables de interés.

Conclusiones

Los resultados sugieren que existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción de los usuarios entre la instalación privada y de concesión pública, en especial en la dimensión *personal*. Ante un coste de servicio parejo la calidad percibida del centro deportivo privado es significativamente mayor que el público, al igual que la satisfacción en todos los atributos considerados a excepción de *equipamientos*.

De forma más específica cabe destacar que, en ambos centros deportivos los ítems más importantes están relacionados con el personal. Sin embargo, mientras que en la instalación municipal el atributo más importante es la *Profesionalidad de los monitores*, en la instalación privada es la *Amabilidad y trato de los monitores*.

En la instalación pública el ítem mejor valorado es el *Espacio deportivo*, sin embargo el elemento más importante para el usuario es la *Profesionalidad de los monitores* cuya valoración es regular. Por otro lado, el elemento donde existe mayor discrepancia entre importancia y valoración, y por tanto probablemente mayor insatisfacción, es en *Vestuarios y duchas*. Por tanto desde el punto de vista de la gestión, deberían atender estas dos circunstancias lo antes posible.

En la instalación privada el atributo más importante es la *Amabilidad y trato de los monitores* siendo justamente el ítem mejor valorado. Curiosamente donde existe mayor discrepancia y por tanto probablemente mayor insatisfacción, también es en *Vestuarios y duchas*.

Por tanto, esto parece indicar que *Vestuarios y duchas* puede ser un atributo con más relevancia del que *a priori* se pueda pensar, por lo que no debería descuidarse ni en centros deportivos públicos ni privados.

Del mismo modo, los hallazgos hay que tomarlos con prudencia puesto que no todos los ítems valorados obtienen diferencias significativas y las medidas de asociación muestran valores discretos. Para ello, será necesario continuar este trabajo y contrastar los resultados obtenidos con una muestra mayor de instalaciones y de usuarios, incluso como ya se apuntaba sería apropiado incorporar otros modelos de gestión como el de los centros deportivos *Low cost* dado el ingente auge de estas nuevas instalaciones deportivas y su repercusión social.

Aplicaciones prácticas

El uso de herramientas de evaluación válidas, fiables y a la vez sencillas como las aquí utilizadas, que permiten en la sociedad cambiante de hoy un feedback rápido sobre la gestión deportiva, resultan imprescindibles para un diagnóstico preciso, toma de decisiones eficaces y la mejor optimización de los recursos.

Los hallazgos encontrados muestran aspectos significativos que dan lugar a un mejor conocimiento sobre la percep-

ción de los usuarios sobre la calidad del servicio en instalaciones deportivas con diferente titularidad y modelo de gestión. Permitiendo además conocer y comparar cuáles han sido los atributos mejor y peor valorados, más y menos importantes

de cara a la satisfacción del usuario en cada instalación (pública y privada), y por tanto, cuáles son las áreas más fuertes del servicio y las áreas prioritarias de mejora desde el punto de vista de la gestión en cada una de ellas.

Referencias

- Ábalo, J., Varela, J., y Rial, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(4), 730-737.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., y Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Al-alak, B. A. (2014). Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 347-356.
- Alonso, D., Rial, J., y Rial, A. (2013). Evaluación de la calidad percibida de los servicios deportivos en el ámbito universitario. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 143-150.
- Ato, M., López, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-72.
- Bigné, J. E., Moliner, M.A., y Sánchez, J. (2003). Perceived quality and satisfaction in multiservice organisations: the case of Spanish public services. *Journal of Service Marketing*, 17(4), 420-442.
- Bitner, M. J., y Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 72-94) Sage Thousand Oaks, CA.
- Casidy, R. (2014). Linking Brand Orientation with Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth: Evidence from the Higher Education Sector. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 26(2), 142-161.
- Chen, W. J., y Chen, M. L. (2014). Factors Affecting the Hotel's Service Quality: Relationship Marketing and Corporate Image. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(1), 77-96.
- Clark, M., Peck, H., Payne, A., y Christopher, M. (Eds.) (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cronin Jr., J. J., Brady, M. K., y 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.
- Dabholkar, P. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in Consumer Research*, 22, 101-108.
- Dorado, A. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde.
- Ferreira, S. D. y Veloso, J. A. (2011). Análisis estratégico de la oferta turística portuguesa. El análisis de importancia-valoración (IPA). *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 997-1008.
- García, J., Fernández J., y Bernal A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma psicológica*, 21(2), 123-130.
- Grönroos, C. (1978). A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of marketing*, 12(8), 588-601.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Hollenhorst, S., Olson, D., y Fortney, R. (1992). Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: The case of the west Virginia state park system. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(1), 1-11.
- Howat, G., Murray, D., y Crilly, 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 and Recreation Administration*, 17(2), 42-64.
- Iacobucci, D., Ostrom, A. y Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of consumer psychology*, 4(3), 277-303.
- Khemchotigoon, Y., y Kaenmanee, S. (2015). The relationship between consumer animosity, marketing mix, perceived product quality, consumer satisfaction and intention to purchase of consumer behavior. *International Business Management*, 9(1), 70-78.
- Kuo, N. T., Chang, K. C., Cheng, Y. S., y Lai, C. H. (2013). How Service Quality Affects Customer Loyalty in the Travel Agency: The Effects of Customer Satisfaction, Service Recovery, and Perceived Value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 803-822.
- Lee, J. S., Lee, C. K., y Park, C. K. (2014). Developing and validating a multidimensional quality scale for mega-events. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 121-131.
- Martilla, J. A., y James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Martínez-Caro, L., y Martínez-García, J. A. (2007). Measuring perceived service quality in urgent transport service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 60-72.
- Martínez-Lemos, R.I. (2015). Sociedades anónimas deportivas de la liga de fútbol profesional en España: Un análisis empresarial descriptivo. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 408, 39-55.
- Martínez, J. A., y Martínez, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos: Un enfoque en primera persona. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 8(31), 244-255.
- Martínez-Tur, V., Luque, O., Zurriaga, R., y Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema*, 17(2), 281-285.
- Martínez-Tur, V., Ramos, J., y Silla, J. M. P. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Morales, V., y Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154.
- Palacio, A., Manrique, J. C., y Torrego, L. (2015). Determinantes de la satisfacción con un programa no competitivo de actividades físico-deportivas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 125-134.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

37. Picón, E., Varela, J., y Braña, T. (2011). La representación de los datos mediante el análisis de importancia-valoración: Problemas y alternativas. *Metodología de Encuestas*, 13(1), 121-142.
38. Redondo, J. C., Olivar, D. M., y Redondo, A. (2006). *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Sevilla: Wanceulen.
39. Rial, A., Rial, J., Varela, J., y Real, E. (2008). An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centres. *Managing Leisure*, 13(3-4), 179-188.
40. Rial, J., Varela, J., Rial, A., y Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 18(6), 57-73.
41. Rubio, G., Rodríguez, M. S. y Uribe, M. E. (2012). Análisis de la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. *Dimens. Empres*, 10 (2), 21-31.
42. Sanz, I., Redondo, J., Gutiérrez, P., y Cuadrado, G. (2010). La satisfacción en los practicantes de spinning: Elaboración de una escala para su medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
43. Serrano-Gómez, V., García-García, Ó., Hernández-Mendo, A., y Morales, V. (2012). La gestión del servicio de entrenamiento personal; cuáles son los motivos y objetivos de las mujeres que lo contratan? *RI-CYDE. Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 8(29) doi:http://dx.doi.org/10.5232/ricyde2012.02904
44. Serrano-Gómez, V., Rial, A., García-García, O., y Gambau, V. (2013). QGOLF-9: Escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. *Revista De Psicología Del Deporte*, 22(1), 111-121.
45. Serrano-Gómez, V., Rial, A., Sarmiento, J. P., y Carvalho, M. J. (2014). Análisis de importancia valoración (IPA) como herramienta de diagnóstico en la gestión de clubes de golf. *Revista Intercontinental de Gestión Deportiva*, 4(1), 86-98.
46. Sethna, B. N. (1982). Extensions and testing of importance-performance analysis. *Business Economics*, 20, 28-31.
47. Tarrant, M. A., y Smith, E. K. (2002). The use of a modified importance-performance framework to examine visitor satisfaction with attributes of outdoor recreation settings. *Managing Leisure*, 7(2), 69-82.
48. Tsitskari, E., Tsiotras, D., y Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.
49. Valmohammadi, C., y Beladpas, M. (2014). Customer relationship management and service quality, a survey within the banking sector. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 77-83.
50. Varela, J., Rial, A., Braña, T., y Voces, C. (2008). Application of latent class analysis to the investigation of customer loyalty in service companies. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4(3), 87.
51. Valls, J.F. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias Low Cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 11-24.
52. Vila, I., Sánchez, M. C., y Manassero, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana De Psicología Del Ejercicio y El Deporte*, 4(1), 59-74.
53. Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.
54. Yildiz, S. M., y Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in physical activity and sports centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 189-208.
55. Yoshida, M., James, J. D., y Cronin Jr., J. J. (2013). Value creation: Assessing the relationships between quality, consumption value and behavioural intentions at sporting events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(2), 126-148.

