

Servicios complementarios al deporte de alto rendimiento, un reto para la gestión deportiva

ERIKA ALEXANDRA GADEA CAVAZOS, VÍCTOR ANDRÉS PADILLA URQUIDI,
RAQUEL MORQUECHO SÁNCHEZ, JORGE ISABEL ZAMARRIPA RIVERA
y JOSÉ ALBERTO PÉREZ GARCÍA¹

En la actualidad, el deporte de alto rendimiento no es solo tener talento o entrenar muchas horas al día, el complementar con una serie de equipos multidisciplinarios se ha vuelto de suma importancia así como contar con un psicólogo del deporte, una buena nutrición deportiva, un fisiatra especializado y, sobre todo, consultas médicas con especialistas del deporte: a esto hay que añadir que la vida de un deportista se convierte en una serie de tener rutinas específicas para llegar al éxito en cada una de las competencias.

Un gestor deportivo debe tener en cuenta no solo el poder ofrecer servicios de calidad a través de instalaciones deportivas, búsqueda de patrocinios o becas, sino que debe de proporcionar al deportista de estos grupos multidisciplinarios (o, en su defecto, capacitar a los entrenadores) con conocimientos básicos en gestión para aportar tanto algún patrocinio a sus atletas como la adecuada organización de la participación en cada uno de los eventos deportivos que se requieran.

Los servicios complementarios del deporte se refiere a todo aquello que está detrás del deportista como pueden ser:

1. Servicio administrativo
2. Instalaciones deportivas
3. Servicios alimenticios
4. Apoyo escolar o tutorías
5. Insumos
6. Viajes
7. Transportación o traslados

¹ Los cinco autores forman parte de la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

8. Hospedaje
9. Área médica, psicólogos, nutrición, metodólogos y preparadores físicos, entre otros.

Los servicios complementarios suelen ser escasos en algunos deportes y esa tarea la deben de realizar los gestores deportivos.

El objetivo de este capítulo es comprender los retos que tienen los gestores deportivos y los posibles aportes científicos que se han realizado en algunas investigaciones.

LA GESTIÓN DEPORTIVA

Existe una serie de dudas al momento de definir la gestión deportiva. Hay autores que la definen como la instancia que administra desde las finanzas de una empresa hasta la coordinación de horarios y eventos; otros, como Chelladurai (1994, 2014), la consideran la coordinación de diferentes fuentes, tecnologías, procesos y situaciones *ad hoc* para lograr una producción eficiente y compartir los servicios deportivos. Otros autores contemplan que un gestor deportivo depende de la entidad donde se encuentren, ya sea público, privado, académico, universitario, de eventos o en instancias internacionales, nacionales o locales.

Los gestores deportivos deben interpretar estas claves en el desarrollo de su rol, así como saber aplicar estrategias adecuadas en orden a la eficiencia socioeconómica y viabilidad de la organización frente a este mercado tan dinámico y cambiante en la actualidad (Celma, 2008). De igual forma, es preciso estar simultáneamente realizando evaluaciones, para tener un diagnóstico o indicadores que les den las respuestas a lo que se requiere, a la percepción de usuarios y deportistas, y a la idea de siempre apoyar en pro del deporte. El propósito de ser un buen gestor no solo se centra en tener a la organización o empresa deportiva en los más altos estándares de calidad si no también en satisfacer las necesidades latentes de sus clientes internos y externos o, en este caso, a los deportistas y entrenadores, para la correcta ejecución del deporte.

Los nuevos gestores deportivos deben tener conocimientos y características muy específicas de su profesión como lo manifestó en 1987 el Comité del Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa:

- Administración, organización, legislación y economía financiera.
- Dinámica de grupos, sociología aplicada, marketing y relaciones públicas.

- Capacitación para la toma de decisiones y alcance de los objetivos fijados.
- Competencias en materia de manejo del personal y liderazgo.

Treinta años después de propuestas estas características y conocimientos generales con que debe contar el gestor deportivo para llevar a cabo las funciones de su cargo, se puede añadir la idea de tener empatía, el manejo de las tecnologías de información —por ser en la actualidad una herramienta básica—, y crear las evaluaciones y diagnóstico a través de mecanismos como sistemas de calidad o cuestionarios adaptados al contexto (ver tabla 1).

La gestión deportiva pretende establecer parámetros administrativos para su buen funcionamiento que les permita diseñar estrategias para gestionar los recursos necesarios que lleven al desarrollo deportivo, mantenimiento de los escenarios

TABLA 1. Conceptualización de la gestión deportiva

Autor	Concepto
Comité de desarrollo del deporte de Europa (1987)	Proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regularización, dentro de una organización, de los recursos, personas e instalaciones, entre otros, a fin de realizar o llegar a los objetivos deseables.
Tobar (1999)	Es la toma de decisiones dentro de la organización, es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.
Sánchez y Santamaría (2005)	La gestión deportiva es la manera organizada de combinar los recursos, donde se tiene misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos y que a través de estrategias se logre el cumplimiento de las metas propuestas en materia deportiva; debe identificar las oportunidades para que este servicio llegue a toda la comunidad en igualdad de condiciones (Sánchez y Santamaría, 2005).
Mestre (2006)	Proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de estamentos y de los miembros de una organización deportiva.
Ospina (2010)	Plantea la gestión como las etapas del proceso administrativo de un organismo: planeación, organización, dirección y control, donde se pretende determinar los errores y corregirlos.

Fuente: elaboración propia.

recreativos y deportivos existentes, estructuración y establecimiento de requisitos para la formación de organizaciones deportivas y recreativas, según la legislación de Colombia.

En México, la gestión deportiva tiene pocos años de impacto en logros deportivos, esto se percibe en que, por lo general, casi siempre se ven los mismos deportes en eventos y pódiums internacionales, esto solo se puede lograr con el apoyo de un buen financiamiento y la solvente economía de las federaciones, lo cual se refleja a través del marketing deportivo, la pieza clave de cómo ayudar a los demás deportes.

Gutiérrez (2008) define el marketing deportivo como todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos a través del proceso de intercambio entre participantes y espectadores. El autor enfatiza el aspecto económico de esta técnica en la economía.

Los futuros gestores deberán tener en primera instancia algún especialista en mercadotecnia deportiva, como miembros de su gabinete, así como capacitarse en el área de la gestión para lograr posicionar el deporte en México.

LA CALIDAD: EL PRINCIPAL RETO PARA UN GESTOR

Donde hay calidad deportiva existe talento

Como apuntan Martínez y Camps (2008), la forma de concebir la gestión, dirección y organización de empresas ha evolucionado en los últimos tiempos, marcada por la búsqueda de la excelencia y adecuada a los continuos cambios que surgen en la gestión empresarial de los servicios e instalaciones deportivas. Para ello, el concepto de la calidad se ha convertido en el objetivo principal de la gestión, como elemento diferenciador y como fórmula para la consecución de la satisfacción de los usuarios/deportistas.

El termino calidad ha sido motivo de numerosos estudios tanto teóricos como aplicados. Particularmente los estudios sobre su significado, desarrollado profundamente por autores reconocidos internacionalmente denominados por la comunidad científica como filósofos de la calidad (Camison et al., 2007) (ver tabla 2).

La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, este ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa (Cubillos y Roza, 2009) (ver tabla 3).

TABLA 2. Gurús de la calidad y su caracterización de la calidad

Autores	Caracterización de la calidad
Sherwhart (1931)	Variación medible aceptable
Juran (1951)	Adecuación al uso
Juran (1951) Feigenbaum (1956) Ishikawa (1985) Deming (1986)	Características de producto que responden a necesidades del cliente
Pirsig (1974)	No puede definirse, pero todos saben qué es.
Crosby (1979)	Conformidad con los requerimientos
Tagushi (1979)	Reducción de pérdida una vez entregado el producto al cliente
Feigenbaum (1956) Deming (1986)	Cambiante
Feigenbaum (1956) Deming (1986)	Dimensional

Fuente: adaptada de «De la calidad: evolución de su significado y aplicación en servicios» por S. M. Torres y C. L. Vázquez, 2010, *Publicaciones en ciencias y tecnología*, 4(2), p. 27 (<https://revistas.uclave.org/index.php/pcyt/article/view/1084>). Copyright 2010 de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado».

TABLA 3. Evolución cronológica del concepto de calidad

Etapas de transición del concepto de la calidad	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.

Continuación tabla 3. Evolución cronológica del concepto de calidad.

Etapa de transición del concepto de la calidad	Concepto	Finalidad
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado.	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los sesenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades.

Fuente: adaptada de «El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad» por M. C. Cubillos-Rodríguez, y D. Rozo-Rodríguez, 2009, *Revista de la Universidad de La Salle*, 48, 89 (<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>).

De acuerdo con Escobar (2010), muchas organizaciones deportivas exitosas alrededor del mundo, algunas de ellas en Latinoamérica, han aplicado coherentemente un esquema de gestión integral, conocido mundialmente como de calidad total, proceso de mejoramiento continuo, gerencia de la calidad total o simplemente calidad.

Los principios en los que está fundamentada la calidad son relativamente simples y muchos dirían que de sentido común, sin embargo, algunas organizaciones han tenido dificultades en su aplicación, porque implica una transformación hacia la cultura de la calidad, fundamentada en los principios, valores y enseñanzas diferentes, muchas veces contrarias a lo que tradicionalmente tienen las organizaciones en estos factores.

Existen algunos tipos de evaluaciones de la calidad, entre las más utilizadas en el ámbito deportivo están:

- Satisfacción
- Calidad percibida
- Calidad del servicio
- Calidad Total

Esta última ha tenido un gran impacto en los últimos años, al ser una de las principales evaluadas por los gestores deportivos.

La calidad total «es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo» (Chiavenato, 2002). En virtud de lo cual, para lograr una gestión basada en la calidad es necesaria la implicación de todos los miembros de la organización o de la empresa en el caso del deporte y para lograr el éxito del alto rendimiento es necesario implicar desde el entrenador, preparador físico y metodólogos hasta a miembros del cuerpo multidisciplinar como el psicólogo, fisiatra, médico del deporte o nutricionista, entre otros; inclusive, miembros de la familia del deportista.

La evaluación de la calidad total involucra a todo el equipo de alto rendimiento por lo que es clave la actuación de gestor, que debe tener la habilidad suficiente por saber si es necesario añadir algún servicio más al deportista para tener completo su rendimiento; como ejemplo existen muchísimos deportistas que aun no cuentan con un psicólogo o un nutriólogo, lo que es de suma importancia para realizar con éxito cualquier deporte.

Existen numerosas aportaciones en el ámbito de la calidad de los servicios (Calabuig et al., 2008; Calabuig, Burillo et al., 2010; Hernández Mendo, 2001; Mañas et al., 2008; Morales Sánchez et al., 2005, 2009; Morales Sánchez et al., 2004; Nuviala et al., 2008; Vila et al., 2009). Estas investigaciones nos dan un acercamiento al servicio que recibe en algunas entidades enfocadas a la mejora del deporte, pero no se tiene aún datos específicos de cambios radicales en el área de la gestión de la calidad de los servicios complementarios, casi todas las investigaciones hacen referencia a las instalaciones, al profesorado, a la perspectiva del alumnado en educación física y algunos eventos realizados.

La importancia de que existan cuestionarios aplicables y adaptables al contexto de cada gestor deportivo es de suma importancia en la actualidad, no solo se debería contar con modelos de gestión sino también cómo diagnosticar los servicios deportivos, añadir a los profesionales o actores sociales involucrados y encontrar la manera de contar con equipos multidisciplinares a los servicios deportivos para que sean de calidad.

TABLA 4. La calidad de los servicios deportivos definida por algunos autores.

Autor	Concepto
Fisher (1988, p. 175)	Conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas
Fisher y Navarro (1994, p. 185)	Un tipo de bien económico; constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios
Kotler (1997); Lovelock (1983); Parasuraman et al., (1985); Grönroos (1978)	Sustentan sus ideas a partir de las características propias de los servicios, la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad son elementos diferenciadores que pueden estar vinculados o no con un producto físico.

Fuente: adaptada de «La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades» por C. S. Villalba, 2013, *Punto de vista*, 7, 51-72 (<https://doi.org/10.15765/pdv.v4i7.445>).

LA IMPORTANCIA DE ENTENDER LA SATISFACCIÓN EN EL DEPORTE

Si hay deportistas satisfechos, hay deporte de calidad
(GADEA, 2021)

Dentro del ámbito de la educación, la actividad física y el deporte, es necesario crear escenarios que satisfagan de manera óptima la necesidad de las personas, logrando así resultados y emociones positivas para el éxito de todos.

Un adecuado desarrollo emocional que incluya el uso correcto de innovación, nos permitirá fomentar la motivación y el compromiso con actividades que contribuyan a lograr el bienestar (González-Cutre, 2017).

Actualmente se está produciendo un aumento constante del número de consumidores de servicios deportivos, que deriva del conocimiento referido a la actividad física y deportiva como una vía para la mejora y el mantenimiento de la salud, sin olvidar que también el ocio tiene un importante papel socializador y de ocupación del tiempo libre (Nicolás López y Escaravajal Rodríguez, 2019).

Uno de los principales objetivos de la industria deportiva es la fidelización de sus usuarios el mayor tiempo posible en este tipo de servicios. Es por este motivo que en la literatura de la gestión deportiva se realizan diferentes tipos de

TABLA 5. Definición de satisfacción

Autor	Definición
Oliver (1981)	Define la satisfacción como una reacción emocional que sigue a una experiencia de desinformación.
Kotler (2001)	Define la satisfacción del cliente como el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.
García Fernández et al. (2012)	Explican que una percepción de la definición de satisfacción implica el resultado de una comparación que surge siempre y cuando lo percibido supere las expectativas, siendo un resultado psicológico que emana de una experiencia.
Real Academia Española, (2021)	La RAE define el concepto de Satisfacción como el cumplimiento del deseo o del gusto.

Fuente: Elaboración propia.

análisis sobre las variables de la gestión (García Pascual et al., 2019). Calabuig-Moreno et al. (2008) justifican que, desde hace tiempo, la satisfacción es una de las variables más estudiadas dentro del contexto de las organizaciones deportivas, ya que por este motivo se ofrece un resultado en el que los usuarios miden su experiencia con las organizaciones del ámbito deportivo; la satisfacción del consumidor se ha estudiado a profundidad debido a la importancia de conocer la opinión del usuario referente al servicio y cómo puede esta verse modificada por las diferentes experiencias vividas, sean satisfactoria o insatisfactorias (ver tabla 5).

En los últimos años el tema de la satisfacción en el deporte ha sido de relevancia para quienes participan en ella, en concreto el estudio de Pedragosa et al. (2015) acerca de las emociones y la satisfacción de los usuarios en centros deportivos, argumenta que las emociones, tanto positivas como negativas tienen una influencia significativa sobre la satisfacción y a que además las experiencias positivas influyen positivamente en la satisfacción del usuario.

Existen trabajos desarrollados se han centrado en determinar el grado de calidad de servicio percibida y de satisfacción de los usuarios, para a partir de estos índices determinar las dimensiones de calidad que resultan determinantes para los usuarios de las instalaciones deportivas (Calabuig Moreno et al., 2008).

Sabiote Ortiz (2010) concluye que existen diferentes dimensiones que influyen en el grado de satisfacción del cliente. Este valor puede provenir de diversas fuentes como la imagen asociada, la calidad percibida o la disponibilidad, entre otros. Por otra parte, Camino y García (2014) concluyen que una correcta gestión en clubes deportivos ayuda a conseguir una mayor satisfacción para el usuario y así este puede valorar mejor el servicio.

COMO ORGANIZAR DEL DEPORTE DESDE LA PERSPECTIVA DEL GESTOR

La respuesta óptima de cómo debe de hacer el gestor para organizar su labor son los indicadores; realizar diagnósticos y evaluaciones que le den parámetros para entender que está sucediendo y así, a través de estos análisis, comprender y ayudar a deportistas y entrenadores, o bien, si los indicadores son positivos seguir haciendo el mismo trabajo.

Otro posible aporte es trabajar bajo objetivos y realizar o priorizar cada uno de los eventos que se tienen en cada uno de los deportes.

Sin embargo, muchos gestores deportivos no entienden cómo realizar las evaluaciones, o cómo tener los indicadores necesarios; para esto ya existen análisis

TABLA 6. Encuestas o cuestionarios enfocados a la búsqueda del diagnóstico situacional en la gestión deportiva. Una herramienta para ayudar a los gestores

Autor	Cuestionario	Rubros de evaluación
Parasuraman et al. (1988)	SERVQUAL	Calidad del servicio Calidad percibida Calidad total Percepciones y expectativas.
Cronin y Taylor (1994)	SERPREF	Calidad percibida y satisfacción.
Morquecho et al. (2016)	QUNISPORT V.MX	Calidad percibida en organizaciones de servicios deportivos.
Soto-Lagos et al. (2014)	ESUVO	Voluntariado en eventos deportivos (Brasil).
García-González et al. (2011)	ECPVE V1.0	Calidad percibida en voluntariado deportivo (España y México).

o evaluaciones en donde a través de cuestionarios o encuestas pueden ayudarles, también existen los análisis focales o entrevistas con los actores sociales involucrados y mesas redondas, entre otras opciones alternativas.

Los cuestionarios de la tabla 6 son solo algunos de los más utilizados en nuestro país, pero también se pueden realizar encuestas adaptadas, o cuestionarios hechos a la medida de lo que se requiere, y reforzar con una metodología cualitativa, para hacer la sinergia de respuestas y llegar al núcleo de los errores o problemas latentes en el deporte.

El gestor deportivo es una importante fuente de información para establecer la calidad en tal sentido, su participación como agente de primera línea resulta importante y necesaria.

Existen un sinnúmero de encuestas o cuestionarios que surgieron a partir de la facilidad de enviarlas a través de un enlace, sobre todo con la creación de las diferentes redes sociales que existen, esto disminuyó costos de encuestadores (voluntarios en algunas ocasiones) para realizar estas investigaciones y tuvo más auge en la pandemia del COVID-19, donde todo se realizó en línea.

Una vez teniendo el diagnóstico es preciso trabajar y priorizar objetivos a cumplir; si bien es cierto hay casos donde un gestor tiene que cubrir necesidades de todos los deportes como en el estatal o el universitario en México, estos gestores o directores deportivos trabajan con presupuestos limitados para cubrir todos los

elementos complementarios al deportista, hay casos donde un entrenador rinde para varios deportes y no son especialistas en algunos casos.

En el deporte de los diferentes estados en México, los gestores deportivos, tendrán que priorizar eventos deportivos para hacer presupuestos que sean aprobados por los altos mandos del estado, estas herramientas de diagnóstico pueden servir para buscar la prioridad en cada uno de los deportes.

DEPORTISTAS VS GESTORES

En México cada vez la cultura de la actividad física y el deporte deja de estar arraigado a las clases sociales altas y se centran en la búsqueda de talento en donde quiera que se encuentren o de la clase social que sean.

Años atrás los deportistas no tenían un acceso a la educación a través de becas académicas o deportivas, fue el primer paso para los gestores deportivos: crear un departamento de detección de talento y ofrecer algún incentivo para que los deportistas siguieran activos. La búsqueda de talento ha dado un giro importante en algunas organizaciones deportivas, incluso se han realizado cambios del lugar de nacimiento de algunos deportistas con el propósito de que participen en competencias importantes y les otorguen a los gestores el reconocimiento; la realidad es que en ocasiones es necesario hacer estas gestiones por ayudar al deportista a tener mejores oportunidades no solo en el deporte, en cuanto a sus entrenadores o las instalaciones, si no también en la calidad de vida de todos ellos.

La gestión puede tener ramificaciones para bien y para mal, como es el caso de los gestores que hacen que los deportistas emigren a otras ciudades para tener más medallas en eventos importantes, y así tener reconocimiento, o está el caso de quienes hacen estas gestiones por seguir aportando beneficios a la comunidad deportiva.

No solo abarca a los deportistas como ya se mencionó, también en algunas instancias los entrenadores hacen una búsqueda de mejores salarios, sueldos e inclusive mayor reconocimiento y oportunidades de sobresalir en el ambiente deportivo.

Un gestor deportivo deberá ver las necesidades de los atletas y de sus entrenadores, buscar financiamiento para mejorar lo que se necesite, priorizar eventos, buscar incentivos más allá de las becas académicas, si no, buscar que cada deportista tenga y cuente con un equipo multidisciplinario, que los atletas tengan siempre satisfacción y emociones positivas al realizar el deporte y sus entrenamientos, que no tengan que buscar ellos el apoyo en cruceros o en rifas. Un buen gestor

tendrá que actualizarse en diferentes temas como la innovación, las finanzas, la mercadotecnia, y la seguridad en el deporte.

Siempre se debe renovar y perfeccionar en el área de la gestión, no solo los mismos directivos si no los entrenadores y deportistas, para que puedan también ayudar y colaborar con lo que en su momento se necesite. Es cierto que no siempre se tienen los recursos materiales, financieros o humanos, pero si se tiene esta correcta guía de cómo hacer y cómo buscar, es más factible adquirirlos.

Es muy claro el motivo por el que tanto los deportistas como los entrenadores deberán de actualizarse en temas de gestión o marketing, en la actualidad los deportistas han sido pieza clave para muchas marcas que ya no son enfocadas al deporte solamente sino que también incluyen a todos los fanáticos del deporte para la promoción de sus marcas o productos y servicios, incluyendo en su plan de marketing a un famoso deportista.

REFERENCIAS

- Calabuig-Moreno, F., Quintanilla-Pardo, I., y Mundina-Gómez, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte* 10 (4), 25-43. <http://www.cafyd.com/REVISTA/01003.pdf>
- Calabuig-Moreno, F., y Crespo-Hervàs, J. (2015). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos*, 15, 21-25. <https://doi.org/10.47197/retos.voi15.34993>
- Calabuig, F.; Burillo, P.; Crespo, J.; Mundina, J. y Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- Camino, M., y García, J. (2014). La percepción de calidad, valor y satisfacción de un club deportivo. la perspectiva de padres y deportistas adultos. *E-Balonmano. com: Journal of Sport Science*, 10(2), 99-112.
- Celma, J. (2008). La gestión deportiva local: claves de futuro en la gestión y práctica deportiva. *Congreso Gestión Deportiva en Cataluña*. INDE
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport & physical activity: a systems perspective*. Scottsdale. Holcomb Hathaway Publishers.
- _____ (2013). *Sport Management: Critical Concepts*. Routledge.
- _____ (1994). Sport Management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1, 7-21.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, Ed. McGraw-Hill.

- Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1994). Servperf versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations. *Measurement of Service Quality, Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Cubillos-Rodríguez, M. C. y Rozo-Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, 48, 80-99.
- Fisher, I. y Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- García Fernández, J., Cepeda Carrión, G., y Matín Ruín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235126897011.pdf>
- García González, R., Chica Merino, E., Hernández Mendo, A. y Morales Sánchez, V. (2011). Evaluación de la calidad percibida en programas de voluntariado deportivo: Un estudio piloto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 163-170. <https://revistas.um.es/cpd/article/view/133961>
- García Pascual, F., Molina García, N. y Mundina Gómez, J. (2019). Influencia de la satisfacción y el valor percibido sobre el «Word of Mouth» en los usuarios de centros deportivos. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 8(1), 29-35.
- González-Cutre, D. (2017). ¿Qué papel juega la satisfacción de la necesidad de novedad en la motivación humana y cuál es su aplicación al ámbito de la actividad física y el deporte? *Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, 9, 1. <https://doi.org/10.33776/remo.voi9.3284>
- Hernández Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10, 179-196.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia* (8), Pearson Educación.
- _____ (1997). *Mercadotecnia*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Fox, K. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice-Hall.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez, V. y Carolina, P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720211>
- Martínez, O., y Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso en Bizkaia. *Apunts Educación Física y Deportes*, 92, 74-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551656933009>
- Morales Sánchez, V. (2004). Evaluación psicosocial de la calidad en servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad. *Lecturas: EFy Deportes. Revista Digital*, 72. <http://www.efdeportes.com/revista/efd18/psoc.htm>

- Morales Sánchez, V. y Correal Naranjo, J. (2003). La calidad en la gestión de los servicios deportivos. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del deporte* (vol. 3). Aplicaciones. *Efdeportes.com*.
- Morales Sánchez, V. y Hernández Mendo, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 73, junio. <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Morales Sánchez, V. y Maestro Arcos, J. C. (2003). Aspectos básicos de los recursos humanos en las organizaciones deportivas. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del deporte* (vol. 3). Aplicaciones. *Efdeportes.com*.
- Nicolás-López, J., & Escaravajal-Rodríguez, J. C. (2019). Satisfacción con los servicios deportivos del Campus Universitario de Espinardo. *Revista Euroamericana de Ciencias Del Deporte*, 9(1), 105-112.
- Nuviala Nuviala, A., Tamayo Fajardo, J. A., Iranzo Llopis, J. y Falcón Miguel, D. (2015). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos*, 14, 10-16. <https://doi.org/10.47197/retos.voi14.35004>
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 53(3), 25-48.
- Ospina C. (2010). Sistematización de un modelo de empresa deportiva de fútbol, «Club Atlético Boca Juniors filial Pereira» (trabajo de grado).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- _____ (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Pedragosa, V., Biscaia, R. & Correia, A. (2015). The role of emotions on consumers' satisfaction within the fitness context. *Motriz. Revista de Educacao Fisica*, 21(2), 116-124. <https://doi.org/10.1590/S1980-65742015000200002>
- Real Academia Española. (2021). Satisfacción. <https://dle.rae.es/satisfacción>
- Sabiote Ortiz, C. M. (2010). Valor percibido global del proceso de decisión de compra online de un producto turístico. Efecto moderador de la Cultura. Universidad de Granada.
- Sánchez, B. P. (2010). La calidad en la gestión de las instalaciones deportivas, 1-32. Madrid. <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20101229143003PABLOSANCHEZ.pdf>.
- Sánchez, J. y Santamaría, D. (2005). Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo. *Revista digital*, 10.
- Tobar, F. (1999). Modelos de gestión: la encrucijada de la reconversión. *Énfasis Management*, 5, 6-14

- Torres Samuel, M. y Vásquez Stanescu, C. L. (2010). La calidad: evolución de su significado y aplicación en servicios. *Publicaciones en ciencias y tecnología*, 4(2), 25-32. <https://revistas.uclave.org/index.php/pcyt/article/view/1084>
- Villalba Sánchez, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista*, 4(7). <https://doi.org/10.15765/pdv.v4i7.445>