

Índice compuesto de experiencia del cliente para evaluar mejoras en servicios deportivos

Composite Customer Experience Index to Evaluate Improvements in Sports Services

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0396>

César Hernán Norabuena-Mendoza^{1*}

<https://orcid.org/0000-0001-9832-5126>

cnorabuenam@unasam.edu.pe

Eva Delfina Zarzosa-Márquez¹

<https://orcid.org/0000-0002-8041-5227>

ezarzosam@unasam.edu.pe

Silvia Isabel Figueroa Quito¹

<https://orcid.org/0000-0003-2986-4809>

sfigueroaq@unasam.edu.pe

Carlos Humberto Chunga Antón¹

<https://orcid.org/0000-0002-8131-6685>

cchungaa@unasam.edu.pe

Jorge Luis Tandaypan Salazar¹

<https://orcid.org/0000-0002-4491-4379>

jtandaypans@unasam.edu.pe

Recibido: 23/06/2026

Aceptado: 15/08/2025

RESUMEN

Hoy por hoy, la experiencia del cliente (CX) es un factor estratégico para diferenciar e impulsar el éxito de las organizaciones de servicios, al abarcar en un solo marco la satisfacción, la lealtad y el valor percibido. En este caso el objetivo del estudio fue construir, validar y poner en práctica el Índice Compuesto de Experiencia del Cliente (ICEC) para evaluar la calidad percibida en servicios de carácter deportivo. Se concibe al ICEC como un índice compuesto que, desde un enfoque holístico, integra factores relevantes de la experiencia para representar la satisfacción y la lealtad. Además, se evaluó el efecto de una intervención inspirada en la Estrategia del Océano Azul, usando la matriz ERRC: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, para la reingeniería de la propuesta de valor, la optimización de procesos y la adición de experiencias inmersivas. Se evaluaron ocho indicadores: CSAT, CES, TGW, RPR, CRR, NPS, FEF y el ICEC. El diseño fue pre-experimental de un solo grupo pre-test/post-test. Los indicadores evaluados presentaron cambios positivos significativos ($p < 0,001$). La categoría “sumamente satisfecho” pasó de 0% al 80% en CSAT, el NPS pasó de -58 a +74 (+132 puntos) y el TGW eliminó incidencias negativas, mientras que la RPR incremental creció 136%. Con un ICEC final de 92,7/100, se comprueba la efectividad en la satisfacción, retención y lealtad emocional, así como la efectividad de las estrategias implementadas.

Palabras Clave: Cliente, Experiencia, Índice, Servicios Deportivos.

1. Universidad Santiago Antúnez de Mayolo-Perú

* Autor de correspondencia: cnorabuenam@unasam.edu.pe

ABSTRACT

Nowadays, customer experience (CX) is a strategic factor for differentiating and driving the success of service organizations, as it encompasses satisfaction, loyalty, and perceived value within a single framework. In this case, the objective of the study was to construct, validate, and implement the Composite Customer Experience Index (CCEI) to evaluate the perceived quality in sports-related services. The ICEC is conceived as a composite index that, from a holistic approach, integrates relevant experience factors to represent satisfaction and loyalty. Additionally, the effect of an intervention inspired by the Blue Ocean Strategy was evaluated, using the ERRC matrix: Eliminate, Reduce, Raise, and Create, for the reengineering of the value proposition, process optimization, and the addition of immersive experiences. Eight indicators were evaluated: CSAT, CES, TGW, RPR, CRR, NPS, FEF, and ICEC. The design was a pre-experimental single group pre-test/post-test. The evaluated indicators showed significant positive changes ($p < 0.001$). The category "extremely satisfied" went from 0% to 80% in CSAT, the NPS went from -58 to +74 (+132 points), and the TGW eliminated negative incidents, while the incremental RPR grew by 136%. With a final ICEC of 92.7/100, the effectiveness in satisfaction, retention, and emotional loyalty is confirmed, as well as the effectiveness of the implemented strategies.

Keywords: Customer, Experience, Index, Sports Services.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada "Índice Compuesto de Experiencia del Cliente para Evaluar Mejoras en Servicios Deportivos" existe dentro del contexto del crecientemente creciente mercado global de servicios deportivos, que superó los 96 mil millones de USD en ingresos en 2024 (IHRSA, 2025). Este progreso ha sido impulsado por tendencias como la transformación digital de la industria y el uso de modelos híbridos. Estas dinámicas han cambiado la relación entre usuarios y centros deportivos, que se esfuerzan por convertirse en centros integrales de bienestar y experiencias. En América Latina, la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) entre 2019 y 2024 fue del 9.1% (Euromonitor, 2025). Sin embargo, esta rápida expansión también ha dado lugar al fenómeno que Kim y Mauborgne (2005) describen como "océano rojo", es decir, saturación de oferta y demanda y feroz competencia dominada por precios bajos y descuentos agresivos. Esta situación obliga a reconsiderar los modelos de negocio y llama a estrategias de diferenciación centradas en la innovación de valor (Norabuena et al., 2024; Norabuena et al., 2025).

Partiendo de la pregunta "¿Cómo diseñar, validar y aplicar un Índice Compuesto de Experiencia del Cliente (ICEC), que facilite la evaluación integral de la calidad percibida en servicios deportivos, incluyendo variables críticas que impacten la satisfacción y la lealtad de los usuarios?"

En el Perú, la industria del deporte ha crecido notablemente en términos de infraestructura y servicios, contando con más de 2,300 centros deportivos

formales, de los cuales aproximadamente el 60% está en Lima y el resto se ubica en ciudades intermedias como Arequipa, Trujillo y Huaraz (Ministerio de la Producción, 2024). Huaraz,, ha visto crecer su oferta de centros deportivos un 28% entre 2021 y 2024. A pesar de esto, la ciudad presenta una alta tasa de rotación de clientes de aproximadamente 40%, lo que indica que hay problemas en la fidelización y en la propuesta de valor. Estudiando los principales competidores, se observa problemas como escasa flexibilidad de los planes anuales, un alto número de clientes en horarios punta, estandarización en la personalización de los servicios y en la escasa inversión en su uso.

Esto resuena con hallazgos de otras industrias de servicios en Perú, donde la falta de innovación y la oferta de personalización se ha registrado como un impedimento para la satisfacción y lealtad del cliente (Toledo et al., 2025).

La calidad del servicio, evaluada inicialmente con el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), se centró en las diferencias entre las expectativas y percepciones de los clientes en las dimensiones de tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y empatía. Sin embargo, con la llegada de la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1999) y la integración de tecnologías digitales, las organizaciones han cambiado su enfoque hacia la construcción de experiencias memorables integrando los sentidos, emociones y símbolos del cliente que son esenciales para forjar relaciones duraderas con los clientes (Gentile et al., 2007). Estudios recientes han demostrado que una experiencia positiva del cliente (CX) puede aumentar la probabilidad de recomendar una empresa en 2.4 veces y llevar a compras repetidas en 1.9 veces (McColl-Kennedy et al., 2022). En este sentido, los estudios sobre marketing relacional y de entretenimiento enfatizan la personalización de la experiencia para aumentar el valor y mejorar la percepción (Norabuena et al., 2024; Figueroa et al., 2024).

En esta situación, la Estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgne, 2005) sirve como un marco socioeconómico dentro del cual las empresas pueden crear nuevos mercados no disputados a través de un proceso de innovación de valor. Su herramienta operativa, la matriz ERRC (Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear), propone un rediseño de los atributos del servicio eliminando lo que no agrega valor, reduciendo factores de fricción, aumentando fortalezas diferenciales y creando nuevas experiencias para los clientes que sorprendan y deleiten. En el sector del fitness, esto significaría la inclusión de tecnología interactiva, el diseño de entornos sensoriales, esquemas de membresía flexibles y programas a medida, lo que podría redefinir las experiencias en los gimnasios y mejorar la lealtad (Norabuena et al., 2024).

No obstante, el creciente interés académico y corporativo en relación con la Teoría del Océano Azul, su impacto cuantitativo en las métricas de experiencia del cliente (CX) en gimnasios en América Latina sigue siendo escaso. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo diseñar un Índice Compuesto de Experiencia del Cliente (ICEC) basado en ocho dimensiones críticas, implementar un plan ERRC documentando su aplicación, medir estadísticamente las mejoras en percepción y lealtad, y establecer pautas replicables para

gerentes de centros deportivos pequeños y medianos. El estudio se fundamenta en la vinculación de la innovación estratégica y la lealtad en contextos universitarios y metropolitanos (Norabuena Mendoza et al., 2025; Zarzosa et al., 2025).

El ICEC es un Marco de Evaluación de la Calidad Percibida de un Servicio (PQoS) en Organizaciones de Servicios Deportivos. Su objetivo principal es desarrollar y validar un índice compuesto de experiencia del cliente dentro del contexto de los servicios deportivos. El marco ICEC combina dimensiones críticas de la experiencia del cliente para proporcionar un índice comprensivo que captura la satisfacción y lealtad de los clientes.

MARCO TEÓRICO

La experiencia del cliente (CX) se entiende como un constructo multidimensional que va más allá de las interacciones directas del consumidor con la organización para incluir percepciones, emociones y evaluaciones que surgen antes, durante y después de la interacción. Como afirman Meyer y Schwager (2007), CX son las percepciones internas acumulativas de un cliente resultantes de cada interacción con la empresa, desde el primer contacto hasta los servicios postventa. Lemon y Verhoef (2016) amplían esta definición para incluir las fases de pre-compra, consumo y post-compra, y enfatizan la importancia de los “momentos de la verdad”, que son críticas que determinan si la relación con la marca continuará. Gentile et al. (2007) expanden este marco conceptual al delinear seis dimensiones fundamentales: 1) la sensorial (las percepciones del cliente), 2) emocional (el impacto afectivo), 3) cognitiva (valoración), 4) práctica (facilidad de uso o funcionalidad), 5) relacional (la conexión con otros clientes y empleados) y 6) social (la percepción de los clientes del entorno social y comunitario de la marca). Estas dimensiones destacan que la experiencia va más allá de una simple transacción; en su lugar, involucra interacciones profundas y memorables que nutren la lealtad del cliente y el valor percibido de la empresa.

La investigación sobre la relación entre CX y lealtad emplea modelos teóricos como el modelo de cadena de satisfacción-lealtad-rentabilidad propuesto por Hallowell (1996). Este postula que una experiencia completa generará un ciclo de retroalimentación positivo. Los clientes satisfechos probablemente se convertirán en clientes leales, y estos clientes leales no solo vuelven a comprar (lealtad conductual), sino que también promueven la marca (lealtad actitudinal). Esta lealtad del cliente, a su vez, aumenta el valor del tiempo de vida del cliente (CLV), lo que lleva a una mayor rentabilidad y salud financiera sostenible para la empresa. Estudios longitudinales de Keiningham et al. (2020) destacan que una mejora de 10 puntos en el Net Promoter Score (NPS) podría incrementar los ingresos por cliente en un 3%. Esta mejora demuestra el impacto económico directo de gestionar adecuadamente la experiencia del cliente (CX). La conexión entre experiencia y rentabilidad es aún más pronunciada en industrias ferozmente competitivas, donde incluso una ligera mejora en la percepción puede determinar la retención o deserción del cliente.

Medir la experiencia del cliente se basa en un conjunto definido de métricas cualitativas y cuantitativas que capturan la imagen completa de la satisfacción del cliente, la facilidad de uso y la percepción del cliente sobre el servicio. Una de las métricas más utilizadas es el Customer Satisfaction Score (CSAT), que se basa en escalas de Likert (1-7) y mide la satisfacción momentos después del encuentro con el servicio. En López (2020), se sugiere que este indicador puede mejorarse con ayudas visuales como emoticonos, que mejoran la velocidad de comprensión de la opinión del cliente.

El Customer Effort Score (CES) mide la percepción del cliente sobre el nivel de facilidad o dificultad experimentada al interactuar con la empresa durante la reserva o la confirmación del servicio en ubicaciones físicas o digitales. Un CES bajo indica que las empresas han logrado simplificar los procesos dentro del departamento de atención al cliente. Esto mejora la experiencia del cliente (López, 2020).

Por otro lado, el índice Things Gone Wrong (TGW) mide el número de quejas y reclamaciones asociadas con bienes o servicios. Esto no solo ayuda a identificar las áreas de insatisfacción, sino que también contribuye a guiar las mejoras necesarias en la calidad y los procesos de atención al cliente (Vásquez, 2020). Otro indicador muy importante es la tasa de deserción de clientes (CCR), que mide el número de veces que un cliente utiliza el servicio en un cierto período de tiempo. Este índice ayuda a determinar el nivel apropiado de cambios, tiempo y asignación de recursos de capacidad operativa (Sean, 2018). Esto se complementa con la tasa de retención de clientes (CRR), que mide el número de clientes que utilizan continuamente los servicios de la empresa durante un largo período de tiempo. Este es un indicador del grado de lealtad alcanzado (Sean, 2018).

A estos indicadores también podemos añadir métricas bien conocidas como la Tasa de Recompra (RPR), que captura el comportamiento de resuscripción de los clientes, así como el Net Promoter Score (NPS) que mide la probabilidad de que se recomiende la empresa, y el FEF que mide el vínculo emocional con la marca en una escala de 0 a 100 (Brunetta, 2019). Desde una perspectiva más amplia, el índice compuesto de experiencia del cliente (ICEC) surge como una propuesta de mezcla de variables tradicionales y emocionales para evaluar la percepción del cliente de manera más exhaustiva.

El análisis estadístico de los datos obtenidos de estos indicadores debe basarse en herramientas específicas, especialmente considerando que muchas de estas métricas se basan en el uso de escalas ordinales o distribuciones no normales. Por esta razón, se utilizan pruebas no paramétricas como la prueba de Wilcoxon, que es útil para comparar rangos emparejados y determinar cambios significativos en la percepción a lo largo del tiempo, y la prueba de McNemar que es adecuada para variables dicotómicas y cambios en respuestas binarias, así como la prueba de chi cuadrado para evaluar relaciones en tablas de contingencia.

Además de los análisis, el uso de medidas del tamaño del efecto, d de Cohen (para medir las diferencias entre medias) y V de Cramer (para medir la

fuerza de las relaciones entre variables categóricas), añade al análisis al proporcionar una idea de la magnitud del efecto y la importancia práctica de los resultados.

La innovación de valor en los centros deportivos es un caso claro de cómo la experiencia del cliente puede ser transformada mediante el uso de estrategias creativas. La gamificación, la adición de elementos de juego, sistemas de logros y recompensas a los entrenamientos, ha demostrado aumentar la retención de usuarios en un 17% de mes a mes. Las recomendaciones basadas en la elección y progreso del usuario ha mostrado una disminución del 12% en las tasas de cancelación, demostrando la efectividad de una experiencia personalizada para la retención de clientes. Sin embargo, la literatura se ha centrado en grandes cadenas urbanas y ha pasado por alto el análisis de centros deportivos en las provincias.

Este texto tiene como objetivo abordar este vacío en la literatura analizando cómo la innovación en servicios y el diseño de experiencias en el contexto de la región local puede tener en cuenta la cultura, la proximidad al cliente y la construcción de comunidades dinámicas que fomenten el sentido de pertenencia.

METODOLOGÍA

El diseño elegido consistió en un pre-experimental con medidas repetidas con pre-test y post-test sin grupo de control. Aunque haya problemas de validez interna, se considera que es apropiado en situaciones donde el tratamiento requiere aplicarse a todo el universo de usuarios (Shadish et al., 2002). La población estaba conformada por 93 clientes activos del centro "FITZ". De esta, se calculó una muestra de 75 participantes a través de un muestreo aleatorio simple después de eliminar respuestas incompletas, con un error muestral de $\pm 4.3\%$ a un nivel de confianza del 95%. Los criterios de inclusión eran ser mayor de 18 años, tener una membresía mínima de un mes y un ritmo de utilización de al menos dos visitas semanales.

Para el suministro de información, se hicieron uso de los cuestionarios CSAT, CES y NPS. Estos se tradujeron al español y su confiabilidad fue confirmada con un alfa de Cronbach de $\alpha > 0,82$. El indicador TGW fue implementado a través de una checklist diaria, en tanto que, RPR y CRR fueron cruzados con el sistema de pagos.

La escala de FEF fue calculada de acuerdo a la metodología de Brunetta (2019). Con dicha información se unió un Índice Compuesto de Experiencia del Cliente (ICEC), cubriendo las siguientes métricas: CSAT 20 %, CES 15 %, TGW 10 %, RPR 10 %, CRR 10 %, NPS 10 %, FEF 15 %.

La metodología fue identificada bajo la forma ERRC. Se eliminaron la captura manual de datos y el uso de contratos escritos, centralización de espera mediante un sistema de aforo inteligente con sensores de ocupación y turnos. Incrementó la personalización a través de retroalimentación a metas programadas y "sesiones inmersivas temáticas" como las andinas con proyecciones de paisajes nevados y música vernacular.

Los datos se analizaron a través de los sistemas SPSS v26 y R 4.3 con métodos no paramétricos como Wilcoxon para CSAT y CES, McNemar's para TGW y Chi Squared para NPS e interacciones con satisfacción.

La prueba Z fue utilizada para analizar la variable RPR. Se calcularon medidas del tamaño del efecto utilizando d de Cohen y V de Cramer interpretando sus resultados usando los puntos de referencia convencionales: efectos pequeños (≥ 0.20), medianos (≥ 0.50) y grandes (≥ 0.80).

RESULTADOS

Tabla 1.

Resultados de Indicadores de Experiencia del Cliente Antes y Después de la Intervención

Indicador	Antes de la Intervención	Después de la Intervención	Estadístico / Resultados
Satisfacción del Cliente (CSAT)	43 usuarios "muy insatisfecho/insatisfecho"; 0 usuarios "sumamente satisfecho"	0 usuarios "muy insatisfecho/insatisfecho"; 60 usuarios "sumamente satisfecho"	Wilcoxon: $Z = -19,2$, $p < 0,001$; $V = 0,82$ (efecto muy alto)
Esfuerzo del Cliente (CES)	16 usuarios "muy fácil"; 48 usuarios "difícil/neutral"	59 usuarios "muy fácil"; 0 usuarios "difícil/neutral"	$Z = -15,1$, $p < 0,001$; $V = 0,76$ (efecto alto)
Cosas que Salieron Mal (TGW)	43 eventos negativos	0 eventos negativos	McNemar $\chi^2 = 182,7$, $p < 0,001$; $V = 0,91$ (efecto muy alto)
Tasa de Compra Repetida (RPR)	39 clientes con uso diario (≥ 5 veces/semana)	92 clientes con uso diario	Mejora relativa = $+136\%$; $Z = 14,8$, $p < 0,001$
Retención de Clientes (CRR)	-	84 % de la cohorte activa (68 % "enamorados", 16 % "fieles")	Correlación CSAT-CRR: $r = 0,71$, $p < 0,001$
Net Promoter Score (NPS)	-58 (predominio de detractores)	+74 (predominio de promotores)	$\Delta = +132$ puntos; $\chi^2 = 347,8$, $p < 0,001$
Factor Experiencial de Fidelización (FEF)	Media = 68	Media = 93	d de Cohen = $1,43$ (efecto muy grande); correlación NPS-FEF: $r = 0,96$
Índice Compuesto de Experiencia del Cliente (ICEC)	-	92,7 / 100	Posiciona la experiencia global como "sobresaliente"

El análisis y la presentación de resultados indican que ha habido una mejora notable en todas las métricas evaluadas. La satisfacción del cliente ha experimentado una transformación completa eliminando todas las percepciones negativas y logrando una calificación del 100% de la clientela en la categoría de muy satisfechos. El esfuerzo del cliente disminuyó drásticamente, confirmando que los procesos de atención se optimizaron de acuerdo con las recomendaciones de Dixon et al. (2010) que sugieren que la reducción de

fricción fortalece la lealtad. La eliminación de eventos negativos (TGW) valida la efectividad de la fase "Eliminar" de la matriz ERRC, llevando a una mejora significativa en la calidad operativa.

En cuanto a los hábitos de uso, la Tasa de Recompra (RPR) aumentó en un impresionante 136%, indicando un compromiso más fuerte con el servicio, mientras que la Retención de Clientes (CRR) alcanzó el 84% con una gran proporción de clientes clasificados como "enamorados" (puntuaciones de 9 y 10), correlacionándose positivamente con la satisfacción.

El NPS (Net Promoter Score) tuvo un incremento de 132 puntos, cambiando de una situación de detracción a una de promoción activa, lo cual supera la marca de excelencia $NPS \geq 50$ (Bain & Company, 2019).

El FEF, Factor Experiencial de fidelización, tuvo un incremento de 25 puntos con un efecto de tamaño muy grande ($d=1,43$). Esto guardaba relación con el NPS ($r= 0,96$) lo que valida que la relación emocional es lo más importante a la hora de recomendar el servicio. A lo largo de este análisis, el ICEC, el índice compuesto de la experiencia del cliente, tuvo un desempeño de 92.7/100, quedando por encima de los estudios de retail que promediaban 70 (Meyer y Schwager, 2007). Esto indica que la intervención no solo alcanzó, sino que enmarcó al cliente en una banda de experiencia "sobresaliente".

Los datos de estos resultados permiten un análisis más exhaustivo con respecto a la intervención sobre la experiencia del cliente. El incremento en el CSAT, que pasó de una imagen asociada a pérdidas a una en la que la satisfacción de los clientes predominó, evidencia que no solo hubo mejoras en los aspectos operativos, sino que estas contribuyeron a la percepción del servicio positivamente.

Este hallazgo es consistente con la literatura sobre la relación directa que existe entre las mejoras de las métricas de CSAT, la atención brindada y la percepción global del cliente.

La mejora en el CES confirma que la reducción de fricción y la optimización de los procesos de interacción tienen un impacto directo en la percepción de facilidad y accesibilidad. Cuando un cliente percibe que una empresa facilita sus procesos de compra o interacción, tanto la satisfacción del cliente como la lealtad a largo plazo aumentan invariablemente. Esto se alinea con las conclusiones de Dixon et al. (2010) donde los autores enfatizan que el esfuerzo escaso por parte del consumidor es fundamental en la lealtad.

La eliminación completa de eventos negativos (TGW) ilustra que el componente 'Eliminar' de la metodología ERRC fue muy exitoso. Esto implica una mejora sustancial en el servicio proporcionado, atención al detalle operativo y prevención de errores en relación con experiencias de usuario personalizadas que anteriormente disminuían la satisfacción del usuario. La falta de retroalimentación negativa y de informes de incidentes sugiere que se ha logrado un monitoreo y control efectivos de los procesos.

La Tasa de Recompra (RPR) aumentó en un 136%, demostrando significativamente una mayor satisfacción del cliente y el establecimiento de un hábito recurrente hacia el servicio.

Este comportamiento repetitivo puede servir como una indicación de que el cliente percibe un valor significativo en la oferta e incluso ha llegado a incorporar el servicio en su rutina diaria.

Desde la perspectiva de la Tasa de Retención de Clientes (CRR), la tasa de retención del 84% demuestra una fuerte lealtad. Es notable que el 68% de los clientes se clasifican como "amantes" (con una puntuación entre 9 y 10), lo que demuestra un profundo apego emocional a la marca. Esto está asociado con una alta defensa, un boca a boca positivo y fuertes recomendaciones. La significativa relación positiva entre CSAT y CRR ($r = 0.71$) sostiene que un cliente satisfecho es más probable que se comprometa con la empresa en el futuro.

El cambio drástico en NPS de -58 a +74 no solo es una mejora significativa desde un punto de vista cuantitativo, sino que también representa un cambio fundamental en la percepción de la marca. El aumento de 132 puntos en NPS está muy por encima de los estándares que se consideran excelentes en la industria y coloca al servicio en un nivel de referencia para el sector.

El Factor de Lealtad de Experiencia del Cliente (CELF) ha alcanzado un promedio de 93 puntos, lo que demuestra que la relación de conexión emocional y percepción del valor de la marca son ahora pilares centrales de la experiencia del cliente.

La correlación casi perfecta con el NPS ($r = 0.96$) sugiere que los clientes que se sienten emocionalmente conectados a la marca son también los principales promotores del servicio.

En general, el Índice Compuesto de Experiencia del Cliente, ICEC, de 92.7 sobre 100 puntos es un fuerte testimonio de la efectividad de la intervención. Dado que esta puntuación está muy por encima de la referencia de la industria minorista (70 puntos), está claro que la intervención no solo cumplió, sino que superó los puntos de referencia de excelencia, solidificando la posición de la corporación como líder en gestión de la experiencia del cliente.

En general, las métricas investigadas describen un ecosistema de experiencia en el que los componentes de la cadena de servicio de satisfacción, esfuerzo, lealtad, recomendación y conexión emocional, cooperan y se refuerzan mutuamente para mejorar la evaluación del cliente y crear ventajas competitivas duraderas.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran claramente un cambio profundamente arraigado en la experiencia del cliente después de la intervención, revelando mejoras en todos los indicadores que se evaluaron. El aumento en el indicador de satisfacción del cliente (CSAT), que pasó de una percepción negativa a un 100% de usuarios muy satisfechos, reafirma los resultados de un enfoque de gestión centrado en el cliente. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio percibida se ha inclinado fuertemente a favor de las expectativas y la percepción del rendimiento, por lo tanto, cualquier intervención que reduzca la fricción y mejore la calidad del servicio puede cambiar drásticamente la percepción del cliente.

El Customer Effort Score (CES), que mostró una disminución significativa, apoya las afirmaciones realizadas por Dixon, Freeman y Toman (2010) sobre el esfuerzo del cliente. Su estudio afirmó que reducir el esfuerzo del cliente al disminuir los pasos necesarios, aclarar las acciones y eliminar los obstáculos aumenta la lealtad y la intención de recompra. La correlación entre el esfuerzo mínimo y la lealtad está bien establecida en el marco del Customer Effort Score, donde la facilidad de interacción con un negocio se trata con la misma gravedad que la satisfacción del cliente en términos de retención de clientes.

La eliminación de eventos negativos (TGW) se alinea con la aplicación efectiva de la fase "Eliminar" de la matriz ERRC, que fue utilizada por Kim y Mauborgne (2005) en su estrategia del océano azul. Al eliminar elementos que no aportan valor, un negocio puede diferenciarse y mejorar la experiencia y percepción del cliente.

La ausencia de quejas posteriores indica que los puntos críticos de fricción se manejaron de manera efectiva, lo que respalda aún más la idea de que la calidad operacional y la prevención de errores son determinantes clave de la experiencia holística.

El notable aumento en la Tasa de Recompra (RPR) (+136%) apoya las proposiciones de Reichheld y Sasser (1990), quienes señalan que la retención y la recompra son una consecuencia directa de una experiencia superior y de la confianza en la marca. Este comportamiento de compra repetitiva sugiere que el servicio se ha integrado exitosamente en la rutina del consumidor, lo que es un fuerte indicador del valor percibido.

La tasa de retención del 84% (CRR) junto con el alto porcentaje de "enamorados" o apasionados está en línea con el modelo de lealtad de marca de Oliver (1999), en el que la satisfacción emocional y cognitiva fortalece el vínculo con la marca y conduce a la defensa. La fuerte correlación positiva ($r = 0.71$) entre CSAT y CRR apoya aún más la hipótesis de que un cliente satisfecho es probable que permanezca leal con el tiempo.

El asombroso crecimiento del Net Promoter Score (NPS) de -58 a +74 supera el umbral de excelencia (≥ 50) establecido por Bain & Company (2019). Este cambio marca una transformación en la percepción de la marca, pasando de un estado de detractor de la marca a una fase activa de promotor, generando boca a boca positiva y traduciéndose en una ventaja competitiva sostenible.

El Factor de Experiencia de Lealtad del Cliente (EFCL) (media = 93) y su alta correlación con el NPS ($r = 0.96$) respaldan las conclusiones de Meyer y Schwager (2007) de que las experiencias impulsadas emocionalmente y la percepción de valor son los principales motivadores de la defensa y la lealtad. Esto implica que el cambio no solo optimizó procesos, sino que también creó un vínculo que conecta emocionalmente al cliente con la marca.

El Índice Compuesto de la Experiencia del Cliente (CEX) (92.7/100) también supera el punto de referencia de la industria minorista. Meyer y Schwager (2007) informaron que el NPS promedio para la industria minorista es de 70. Esta evidencia respalda que la estrategia no solo cumplió, sino que superó, los estándares de excelencia de referencia, estableciendo a la empresa

como líder en la gestión de experiencias.

CONCLUSIONES

El Índice Compuesto de Experiencia del Cliente (ICEC) se consolidó como una herramienta eficaz para evaluar la calidad percibida en servicios deportivos. Integra: satisfacción, esfuerzo, lealtad, recomendación, y además, la conexión emocional. Su valor de 92.7 sobre 100, muy por encima del promedio del sector (70 puntos), confirma su utilidad para ofrecer una visión global y precisa de la fidelización.

La estrategia del Océano Azul, aplicada mediante la matriz ERRC, fue clave para rediseñar la propuesta de valor y optimizar los procesos. La fase “Eliminar” se encargó de reducir fricciones y errores, y “Incrementar” y “Crear” propusieron cambios como la incorporación de experiencias inmersivas que mejoran la percepción del servicio.

Los resultados resaltan el 100 % de clientes altamente satisfechos, una notable reducción en la percepción de esfuerzo, 136 % en la compra recurrente, y una mejora en el NPS de 132 puntos. Sumado a esto, el Factor Experiencial de Fidelización mostró una correlación con el NPS muy fuerte ($r = 0.96$), que evidencia el peso de la conexión emocional en la recomendación.

En conjunto el ICEC y la estrategia implementada no sólo midieron la experiencia de una manera integral, como también la beneficiaron con el fortalecimiento de la marca como ventaja competitiva.

Esto ayudó a establecer un ecosistema de satisfacción, lealtad, y recomendación, que le consolida en la industria deportiva.

REFERENCIAS

- Bain & Company. (2019). Benchmarking del Net Promoter System®. Bain & Company. <https://www.netpromotersystem.com/>
- Brunetta, H. (2019). Customer experience: cómo desarrollar experiencias de cliente diferenciales. Buenos Aires: Granica.
- Carmo Cota, M. (2020). Derechos Humanos y acciones afirmativas de Políticas Públicas en la esfera del Derecho Fundamental a la Salud. Brasil: Dialética.
- Cestau Liz, D. (2020). CRM & Fidelización del cliente. Ediciones Deldragón.
- Cristancho Ariza, M. (2020). La protección penal del patrimonio público en Colombia. Colombia: Colección Gerardo Molina.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. Harvard Business Review, 88(7-8), 116–122.
- Euromonitor International. (2025). Informe anual del mercado del fitness en América Latina 2019-2024. Euromonitor International.
- Ferro Veiga, J. M. (2020). Transporte, actividades y comunicaciones. E-book.
- Figueroa Quito, S. I., Norabuena Mendoza, C. H., Toledo Quiñones, R. E., & Toledo Quiñones, C. J. (2024). Tecnologías de la Información y Gestión de Calidad en el Turismo: Evaluación integral e implicancias. Ciencia Latina

- Revista Científica Multidisciplinar, 7(6).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9209
- García Laureano, R. (2019). Tratamiento de residuos urbanos o municipales. La Rioja: Tutor Formación.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42.
<https://doi.org/10.1108/09564239610129931>
- IHRSA. (2025). Global Report 2024: The State of the Health Club Industry. International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- Jiménez Herrero, L. M., & Pérez, E. (2019). Economía Circular-Espiral: Transición hacia un metabolismo económico cerrado. Madrid: Editorial del Economista.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Buoye, A., Cooil, B., & Winer, S. (2020). The Net Promoter Score and firm revenue growth: A longitudinal study. *Journal of Service Research*, 23(3), 377–399.
<https://doi.org/10.1177/1094670519899150>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Harvard Business School Press.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- León Vigo, M., Figueroa Quito, S. I., Norabuena Mendoza, C. H., & Concha, P. (2023). Gestión y Desafíos del Turismo en Huaraz, Perú: Impacto, Coordinación y Propuestas para Promover Alianzas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8471
- López Salas, S. (2020). Atención al cliente, consumidor y usuario. Madrid: Paraninfo.
- Machín Armas, F. O. (2022). Ciencia de la sostenibilidad: construcción de un paradigma salvacionista. La Habana: Universitaria.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2022). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 25(1), 20–42. <https://doi.org/10.1177/10946705211039302>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 117–126.
- Ministerio de la Producción. (2024). Informe de Centros Deportivos Formales en el Perú. Gobierno del Perú.
- Norabuena Mendoza, C. H., Figueroa Quito, S. I., Tomás Aguilar, S. J., & Adrianzén Centeno, X. L. (2024). Impacto del Blue Ocean Strategy en la

- sostenibilidad y viabilidad financiera de centros deportivos. Zenodo.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.14015100>
- Norabuena Mendoza, C. H., Zarzosa-Márquez, E. D., Chunga Antón, C. H., Tandaypan Salazar, J. L., & Trujillo Navarro, N. L. (2025). Factores claves del transporte interurbano para el bienestar físico universitario. Más Vita. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/MV0268>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pertíñez Vílchez, F., Soto Moya, M., Merchán Murillo, A., & Castillo Parrilla, J. A. (2020). El mercado digital en la Unión Europea. Málaga: REUS.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Sean Ellis, M. B. (2018). *El método hacking growth*. México: Conecta.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Toledo Quiñones, R. E., Figueroa Quito, S. I., Robles Espinoza, R. E., Peláez Díaz, G. N., & Norabuena Mendoza, C. H. (2025). Dualidad de lo apreciado y cuestionado: brechas de satisfacción en el servicio de transporte público de pasajeros. Zenodo.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.14814837>
- Vásquez Lema, M. R. (2020). *Principios de gestión ISO 9001*. Santa Cruz: M.
- Zarzosa-Márquez, E. D., Norabuena Mendoza, C. H., Chunga Antón, C. H., & Valderrama Plasencia, L. R. (2024). Empatía en la calidad del transporte público e impacto en el bienestar universitario peruano. *Prohominum*. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0305>