

PRIORIDADES EN LA GESTIÓN DE CENTROS FITNESS. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE IMPORTANCIA- VALORACIÓN

Priorities in the management of fitness centers. Application of Importance-Performance Analysis

Jairo León-Quismondo, Jorge García-Unanue, Pablo Burillo

Universidad Europea de Madrid, Spain

RESUMEN: La industria del fitness atraviesa una situación de competitividad feroz entre centros fitness. Ante este escenario, el rol que juega el gestor deportivo y su toma de decisiones es fundamental. Se propone la aplicación del Análisis de Importancia-Valoración para realizar un diagnóstico de los centros fitness. Se diseñó un cuestionario y se distribuyó a 54 gestores de la Comunidad de Madrid (41 hombres y 13 mujeres) con una edad media de 34,41 años (DT=9,38), con el fin de conocer la discrepancia existente entre la Valoración y la Importancia de diferentes atributos de los centros que dirigían. Los resultados permitieron conocer los aspectos más prioritarios para la gestión de los centros fitness, entre los que se encontraban elementos relacionados con la limpieza, amabilidad, profesionalidad, conservación de las máquinas y calidad del servicio deportivo. Se identificaron también los elementos de baja prioridad (principalmente relacionados con los servicios periféricos), elementos en los que hay que mantener el buen trabajo (principalmente en los días y horarios de apertura y en aspectos puntuales en piscina) y elementos con un posible derroche de recursos (fundamentalmente en la marca del equipamiento, luminosidad en SPA y televisores en sala fitness).

PALABRAS CLAVE: Centros fitness, Análisis de Importancia-Valoración, Gestión deportiva.

ABSTRACT: *The fitness industry faces an extremely competitive situation among fitness centers. In this context, the role of sport managers and their decision-making is essential. Application of Importance-Performance Analysis is proposed to make a diagnosis of the companies. A questionnaire was designed and distributed to a sample of 54 fitness center managers of the Community of Madrid, Spain (41 men and 13 women) with a mean age of 34,41 years (SD=9.38), with the aim of finding the discrepancy between Performance and Importance of different fitness center attributes. Results showed the priority elements in which managers should focus: cleanliness, kindness, professionalism, level of maintenance and fitness service quality. Also identified were low priority elements (mainly those related to additional services), attributes to keep up the good work (mainly days and hours of operation and swimming pool elements) and possible overkill elements (mainly equipment brand, SPA brightness and televisions in the weight room).*

KEY WORDS: Fitness centers, Importance-Performance Analysis, Sport management.

Received/recibido: 03-07-2018

Accepted/aceptado: 08-11-2018

Información de contacto:

Autor de correspondencia

| | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Jairo León Quismondo | Jorge García Unanue | Pablo Burillo |
| jairo.leon.quismondo@gmail.com | jorge.garcia2@universidadeuropea.es | pablo.burillo@universidadeuropea.es |
| Universidad Europea Madrid | Universidad Europea Madrid | Universidad Europea Madrid |
| C/ Tajo, s/n, 28670 | C/ Tajo, s/n, 28670 | C/ Tajo, s/n, 28670 |
| Villaviciosa de Odón, Madrid | Villaviciosa de Odón, Madrid | Villaviciosa de Odón, Madrid |

1. Introducción

La competitividad existente en el mundo empresarial y el desarrollo del sector deportivo ha provocado que se esté produciendo un aumento, tanto en el número de centros fitness como en la calidad de los mismos. Esta progresiva especialización del sector requiere también una especialización en los puestos directivos de las empresas deportivas, algo que ya es evidente en los puestos de máxima responsabilidad de centros deportivos (Gómez-Tafalla, 2013; Gómez-Tafalla & Núñez, 2011).

Los gestores de centros fitness han pasado a desempeñar su trabajo en un contexto muy profesionalizado, donde es necesaria una acertada toma de decisiones. En lo referente a las instalaciones deportivas, existen evidencias de que, con una adecuada gestión por parte de los directores, los usuarios muestran una mayor satisfacción con las instalaciones (Peiró, Ramos, & González, 1993). El grado de satisfacción y convicción es un factor clave en la estabilidad y permanencia del usuario en el sector (de la Cámara, 2015). Estas ideas soportan la importancia de analizar y conocer la gestión que se está llevando a cabo en los centros y ordenar las prioridades en los mismos. Esto facilitará la toma de decisiones y posibilitará crear nuevas fórmulas organizativas y de gestión para desarrollar una adecuada coordinación de todas las áreas de la entidad acorde con las demandas de la población (Ródenas, Mestre, & Pablos, 2014).

En la última década ha aumentado el número de investigaciones relacionadas con la satisfacción en el sector deportivo (García Mayor, Vegara Ferri, López Sánchez, & Díaz Suárez, 2016; Reynoso Vergara, Riquelme López, López Sánchez, & Díaz Suárez, 2016; Sánchez García, González Carcelén, López Sánchez, & Díaz Suárez, 2017). En este sentido, se propone la aplicación del Análisis de Importancia-Valoración (Importance-Performance Analysis, IPA), inicialmente desarrollado por Martilla y James (1977), para determinar qué aspectos son prioritarios y secundarios en los centros fitness, de manera que ayude a distribuir los recursos organizativos de manera óptima. Este modelo permite representar en una matriz los elementos analizados y clasificarlos en función del área en la que recaigan: concentrarse aquí, mantener el buen trabajo, posible derroche de recursos y baja prioridad.

A raíz de su creciente utilización, han surgido propuestas que surgen de la evolución del modelo original y que tratan de reducir sus posibles limitaciones. Los autores Ábalo, Varela y Rial (2006), introducen el concepto de *discrepancia*, que hace referencia a la diferencia entre la Valoración y la Importancia. En la matriz se representa la línea de discrepancia donde las puntuaciones de Importancia y Valoración son similares. Aquellos elementos que se sitúan por encima de dicha línea están relacionados con niveles de insatisfacción y los que se sitúan por debajo se relacionan con niveles de satisfacción. La introducción de este nuevo concepto

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

resulta en una modificación de los cuadrantes del modelo original, pasando a una nueva interpretación de la matriz, tal y como muestra la Figura 1.

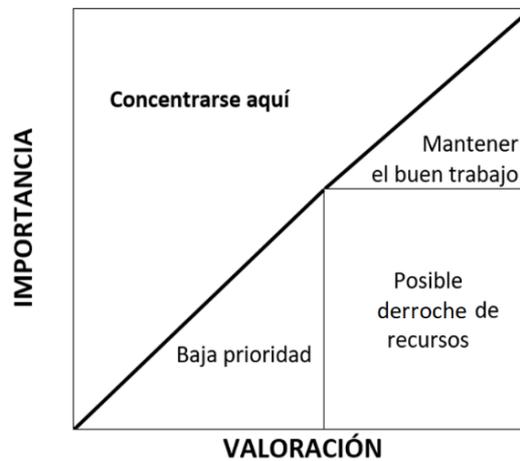


Figura 1. Nueva propuesta tras la introducción del concepto de discrepancia (Ábalo et al., 2006).

El objetivo de este estudio fue conocer la discrepancia entre los valores de Importancia y de Valoración de los diferentes elementos de los centros fitness desde el punto de vista de los propios gestores.

2. Método

2.1. Participantes

La muestra estuvo constituida por 54 gestores de centros fitness (75,9% hombres y 24,1% mujeres) con un intervalo de edad de entre 21 y 63 años ($M=34,41$; $DT=9,38$), ocupando todos ellos la posición de máxima responsabilidad en términos de gestión. La mayor parte de los sujetos (48,15% del total) tenían edades comprendidas entre los 24 y 33 años (Figura 2).

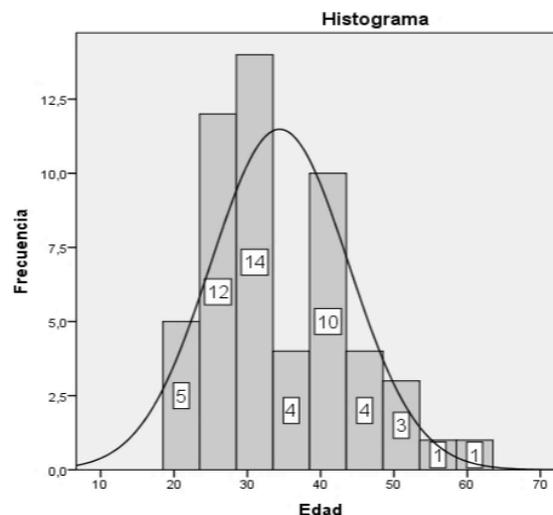


Figura 2. Edades de la muestra de gestores

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

A la hora de seleccionar a los gestores de la muestra, se tuvo en cuenta que los centros fitness que dirigían contaran con cinco requisitos:

- Ser centros fitness de gestión privada.
- Estar localizados en la Comunidad de Madrid.
- No estar orientados a una única modalidad deportiva o a las artes marciales.
- Contar con una sala de musculación con máquinas de resistencia variable y área de peso libre.
- Contar con, al menos, una sala para el desarrollo de actividades dirigidas.

Aunque no era requisito obligatorio, 11 de los gestores (20,37%) dirigían centros fitness con zona de aguas con piscina.

Se aseguró una representatividad de la realidad, incorporando a gestores de diferentes estratos de la Comunidad de Madrid (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución espacial por estratos de la muestra de gestores

| Estratos (zonas de la Comunidad de Madrid) | Número de sujetos de la muestra | Porcentaje |
|--|---------------------------------|-------------|
| Centro | 19 | 35,19% |
| Norte | 8 | 14,81% |
| Este | 7 | 12,96% |
| Sur | 13 | 24,07% |
| Oeste | 7 | 12,96% |
| TOTAL | 54 | 100% |

Casi la mitad de los encuestados acumulaba una experiencia de más de 5 años en puestos similares (44,44%), por delante de aquellos que tenían entre 2 y 5 años de experiencia (31,48%) y de los que sumaban menos de 2 años (24,07%).

En cuanto a su formación académica, más de la mitad (66,67%) tenía formación universitaria, el 29,63% contaba con titulación de Bachillerato o Formación Profesional y el 3,70% restante, tan solo contaba con Educación Secundaria Obligatoria o una formación básica.

Respecto al tipo de centro que gestionaban, más de la mitad de los encuestados estaba al frente de un centro fitness que formaba parte de una cadena o franquicia (55,56%), por delante de los centros privados únicos (27,78%) y de las concesiones (16,67%).

2.2. Instrumento

La recogida de información se llevó a cabo mediante un único cuestionario que fue diseñado basándose en el Análisis de Importancia-Valoración (Martilla & James, 1977). En él, cada gestor debía indicar, en primer lugar, el grado de Importancia de cada ítem y, posteriormente, la Valoración que otorgaba a cada elemento. Para ello se

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

utilizó una escala Likert de 5 anclajes, tanto para la escala de Importancia (1 = Ninguno, 5 = Mucho), como para la de Valoración (1 = Nada, 5 = Mucho).

Los elementos que formaron parte del cuestionario fueron seleccionados tras una revisión bibliográfica (Alcaraz et al., 2009; Burillo, Sánchez-Fernández, Dorado, & Gallardo, 2012; Elasri Ejjaberi, Triadó Ivern, & Aparicio Chueca, 2015; Nuviala et al., 2013; Rial, Rial, Varela, & Real, 2008; Sánchez, 2011). De los 94 elementos iniciales, el número fue reducido a 70 tras la combinación, síntesis o eliminación de los mismos atendiendo a la frecuencia de aparición en la literatura. Tras ello, el cuestionario fue sometido a juicio por un grupo de expertos, entre los que se encontraban 4 profesores universitarios con más de 5 años de experiencia en investigación en el sector del fitness y 2 gestores con más de 5 años de experiencia en el sector. Tras su valoración, el cuestionario final estuvo compuesto por dos escalas de 61 ítems cada una. Por lo tanto, cada encuestado tuvo que indicar la Importancia de 61 ítems y la Valoración de estos mismos 61 elementos. Dichos ítems fueron organizados en 10 dimensiones, cada una de las cuales hacía referencia a un área específica del centro fitness (Tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones y número de ítems del cuestionario

| Dimensión | Número de ítems en la dimensión |
|---------------------------------------|--|
| 1. Condiciones generales | 5 |
| 2. Atención al cliente | 7 |
| 3. Marketing | 5 |
| 4. Sala fitness y sala de actividades | 8 |
| 5. Zona de aguas | 8 |
| 6. Vestuarios | 6 |
| 7. Servicios principales | 5 |
| 8. Servicios periféricos | 9 |
| 9. Servicios complementarios | 6 |
| 10. Otros | 2 |
| Total de ítems | 61 |

La fiabilidad del instrumento se calculó mediante el alfa de Cronbach, obteniendo valores superiores a 0,8 para ambas escalas (0,932 para la escala de Importancia y 0,872 para la de Valoración). Estos coeficientes se consideran buenos y, por lo tanto, se puede asegurar la fiabilidad del cuestionario.

2.3. Procedimiento

La administración del cuestionario se realizó de manera presencial, siempre por el mismo investigador entre los meses de junio de 2016 y noviembre de 2017. En el

momento de contactar con los gestores, se expusieron los objetivos del estudio y se pidió su participación en el mismo.

2.4. Análisis de datos

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el paquete estadístico SPSS 23.0, realizando pruebas estadísticas descriptivas (medias y desviación típica), la prueba t de Student para muestras relacionadas para la comparación de medias entre Importancia y Valoración, estableciendo el nivel de significación en $p < 0,05$, así como el alpha de Cronbach para el cálculo de la fiabilidad. La interpretación de los datos estuvo basada en el Análisis de Importancia-Valoración (Ábalo et al., 2006).

3. Resultados

La Figura 3 muestra los resultados obtenidos del Análisis de Importancia-Valoración. En ella se localizan los 61 elementos que fueron objeto de estudio. Se observa que hay 36 elementos en los que habría que concentrarse, 9 elementos de baja prioridad, 4 elementos en los que hay que mantener el buen trabajo y 4 elementos con un posible derroche de recursos. Los 8 elementos restantes se sitúan en la línea de discrepancia, debido a que presentan unas puntuaciones de Importancia y de Valoración muy similares, con diferencias mínimas que resultan en una discrepancia de $\pm 0,05$. Se recomienda observar el progreso de estos elementos, ya que pueden evolucionar hacia niveles de insatisfacción (por encima de la línea de discrepancia) o a niveles de satisfacción (por debajo de la misma).

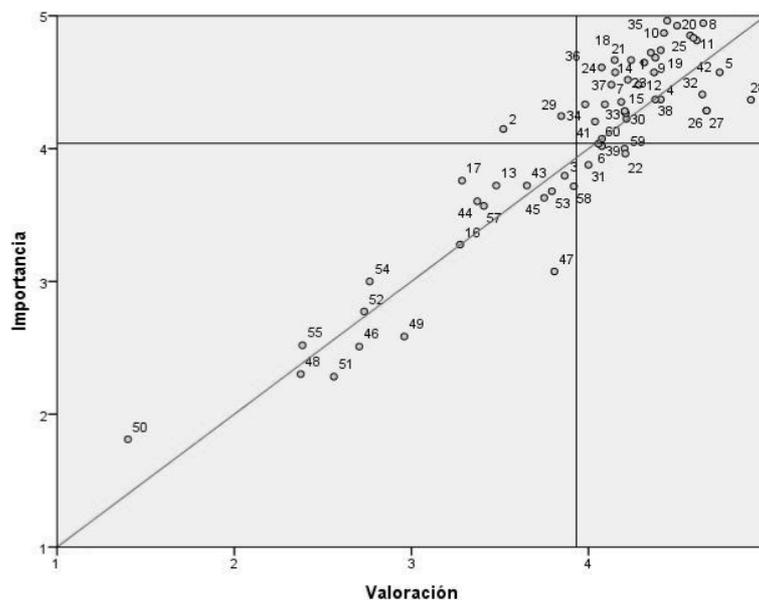


Figura 3. Matriz de Importancia-Valoración con los 61 elementos analizados

Con el objetivo de presentar los resultados de manera sistematizada y ordenada, los resultados se presentan organizados en 10 dimensiones.

3.1. Condiciones generales

En la dimensión de *Condiciones generales* se analizaron 5 elementos (Tabla 3). Atendiendo a la localización de dichos elementos en la matriz (Figura 4), la proximidad de los centros fitness a los hogares de los usuarios y el aparcamiento son elementos en los que habría que concentrarse. Por su parte, la accesibilidad para personas con discapacidad constituye un elemento de baja prioridad.

Tabla 3. Tabla de resultados de las condiciones generales

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|---|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Proximidad a los hogares de los usuarios | 4,72 | 0,49 | 4,35 | 0,73 | -0,37 | 0,002* |
| Aparcamiento | 4,15 | 1,02 | 3,52 | 1,50 | -0,63 | 0,004* |
| Accesibilidad para personas con discapacidad | 3,80 | 1,34 | 3,87 | 1,27 | +0,07 | 0,700 |
| Precio de la cuota y matrícula | 4,37 | 0,81 | 4,41 | 0,74 | +0,04 | 0,761 |
| Horario y número de días de funcionamiento al año | 4,57 | 0,60 | 4,74 | 0,62 | +0,17 | 0,107 |

Nota: * $p < 0,05$

El precio de la cuota y matrícula se sitúa en la línea de discrepancia, dado que la diferencia entre la Valoración y la Importancia es de $\pm 0,05$, siendo en este caso concreto de $-0,04$. Por lo tanto, es recomendable observar su evolución. Por último, hay que mantener el buen trabajo con el horario y número de días de funcionamiento al año del centro fitness.

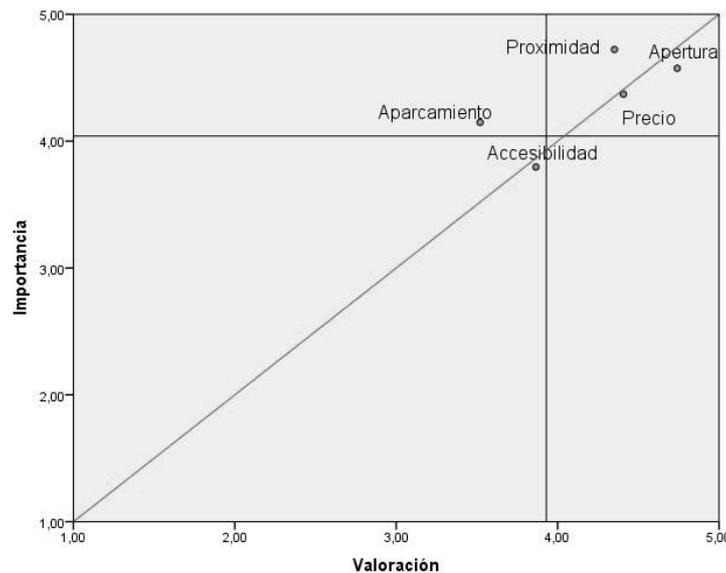


Figura 4. Matriz de Importancia-Valoración de las condiciones generales

3.2. Atención al cliente

Dentro de la atención al cliente se analizaron 7 elementos (Tabla 4). En la Figura 5 se observa que los elementos se concentran en la región superior derecha de la matriz.

Tabla 4. Tabla de resultados de la atención al cliente

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|---|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Medios de sugerencias (buzón o tablón de sugerencias) | 4,02 | 1,00 | 4,08 | 1,07 | +0,06 | 0,598 |
| Información sobre nuevos servicios o cambios de los existentes | 4,35 | 0,68 | 4,19 | 0,83 | -0,16 | 0,151 |
| Amabilidad y trato en recepción | 4,94 | 0,23 | 4,65 | 0,48 | -0,29 | 0,000* |
| Interés mostrado por parte de los recepcionistas por el regreso de usuarios al gimnasio | 4,69 | 0,61 | 4,38 | 0,74 | -0,31 | 0,001* |
| Trato amable y personalizado del personal técnico | 4,87 | 0,39 | 4,43 | 0,84 | -0,44 | 0,000* |
| Profesionalidad del personal técnico | 4,81 | 0,52 | 4,61 | 0,60 | -0,20 | 0,010* |
| Eficacia y logro de resultados del personal técnico | 4,57 | 0,63 | 4,37 | 0,71 | -0,20 | 0,026* |

Nota: * $p < 0,05$

Los elementos en los que habría que concentrarse en primer lugar son la amabilidad en recepción y de los técnicos. En segundo lugar, habría que concentrarse también en la profesionalidad de los técnicos, el interés mostrado en recepción por el regreso de los usuarios, la eficacia y logro de resultados de los técnicos y la información sobre nuevos servicios y cambios en los existentes.

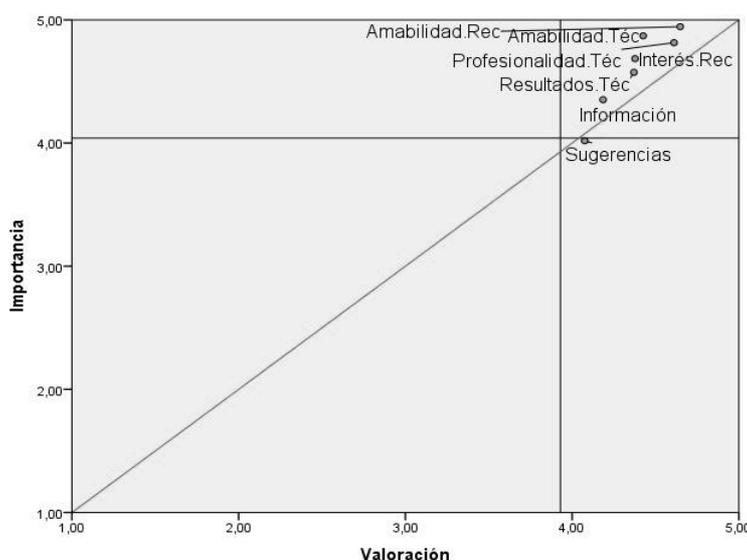


Figura 5. Matriz de Importancia-Valoración de la atención al cliente

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

Se obtiene un único elemento en el que se está produciendo un posible derroche de recursos: los medios de sugerencias (buzón o tablón de sugerencias).

3.3. Marketing

Ninguno de los elementos relacionados con el marketing obtiene un valor de discrepancia positivo (Tabla 5). Por lo tanto, ninguno de ellos está relacionado con niveles de satisfacción.

Tabla 5. Tabla de resultados del marketing

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|---|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Boletín de noticias por email | 3,72 | 1,04 | 3,48 | 1,19 | -0,24 | 0,027* |
| Página web | 4,57 | 0,74 | 4,15 | 0,91 | -0,42 | 0,000* |
| Ofertas especiales | 4,28 | 0,76 | 4,20 | 0,81 | -0,08 | 0,510 |
| Regalos de captación de nuevos clientes | 3,28 | 1,09 | 3,27 | 1,20 | -0,01 | 0,700 |
| Regalos que premian al cliente habitual | 3,76 | 1,13 | 3,29 | 1,24 | -0,47 | 0,000* |

Nota: * $p < 0,05$

La Figura 6 muestra que los dos elementos más prioritarios dentro de esta dimensión son la página web y las ofertas especiales. Después de ellos, habría que concentrarse también en el boletín de noticias por email y en los regalos para fidelizar al cliente habitual. Por su parte, los regalos para captar a nuevos clientes es un atributo que se sitúa en la línea de discrepancia, ya que presenta puntuaciones de Importancia y de Valoración similares.

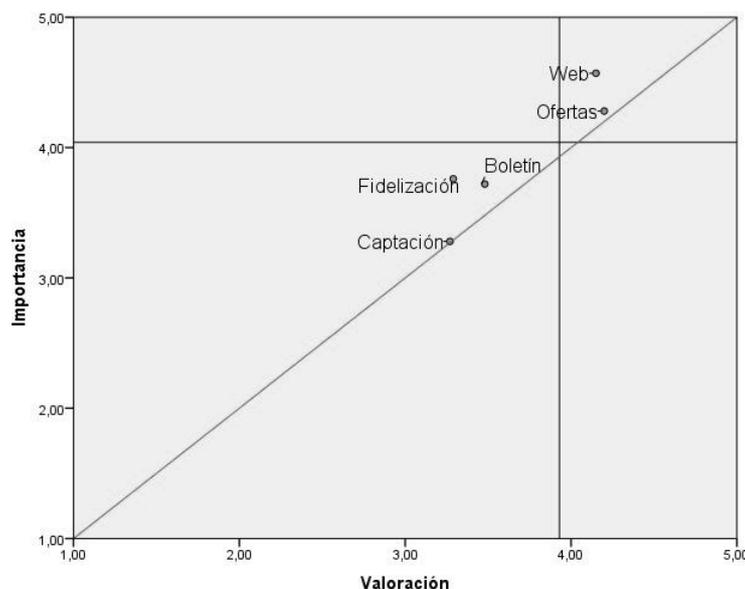


Figura 6. Matriz de Importancia-Valoración del marketing

3.4. Sala fitness y sala de actividades

Se analizaron 8 elementos relacionados con la sala fitness y la sala de actividades (Tabla 6).

Tabla 6. Tabla de resultados de la sala fitness y sala de actividades

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|--|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Amplitud de los espacios deportivos | 4,67 | 0,55 | 4,15 | 0,88 | -0,52 | 0,000* |
| Estado de conservación de los espacios deportivos | 4,74 | 0,48 | 4,41 | 0,86 | -0,33 | 0,004* |
| Nivel de limpieza e higiene de los espacios deportivos | 4,93 | 0,26 | 4,50 | 0,67 | -0,43 | 0,000* |
| Ventilación (T ^a) de los espacios deportivos | 4,67 | 0,55 | 4,24 | 0,85 | -0,43 | 0,002* |
| Marca de las máquinas y material de la sala fitness | 4,00 | 0,80 | 4,20 | 0,92 | +0,20 | 0,213 |
| Número de máquinas y material en la sala fitness | 4,52 | 0,61 | 4,22 | 0,88 | -0,30 | 0,031* |
| Modernidad de las máquinas y material de la sala fitness | 4,33 | 0,91 | 4,09 | 1,00 | -0,24 | 0,096 |
| Estado de conservación de las máquinas y material de la sala fitness | 4,85 | 0,41 | 4,57 | 0,74 | -0,28 | 0,006* |

Nota: * $p < 0,05$

Tras localizarlos en la matriz (Figura 7), se obtienen dos elementos prioritarios en los que habría que concentrarse: la limpieza de los espacios deportivos y el estado de conservación de las máquinas y material de la sala fitness. Tras ellos, se encuentran la conservación de los espacios deportivos, su amplitud, ventilación, número de máquinas y material de la sala fitness y, por último, la modernidad de máquinas y equipamiento deportivo.

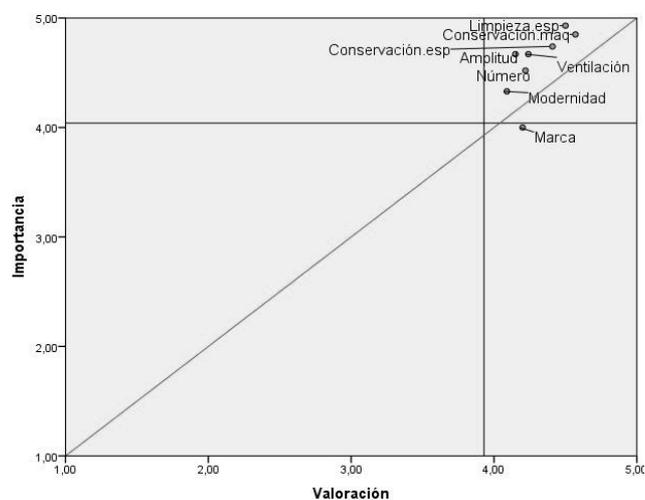


Figura 7. Matriz de Importancia-Valoración de la sala fitness y sala de actividades

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

La marca de las máquinas y del material deportivo constituye un elemento con un posible derroche de recursos.

3.5. Zona de aguas

Ocho de los elementos del cuestionario hicieron referencia a la zona de aguas (Tabla 7).

Tabla 7. Tabla de resultados de la zona de aguas

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|-----------------------------------|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Estado de la piscina en general | 4,29 | 1,15 | 4,67 | 0,65 | +0,38 | 0,339 |
| Temperatura en la piscina | 4,29 | 1,00 | 4,67 | 0,49 | +0,38 | 0,586 |
| Tratamiento químico de la piscina | 4,37 | 1,03 | 4,92 | 0,29 | +0,55 | 0,275 |
| Estado del SPA en general | 4,24 | 1,09 | 3,85 | 1,07 | -0,39 | 0,026* |
| Temperatura del SPA | 4,22 | 1,05 | 4,21 | 0,80 | -0,01 | 0,218 |
| Luminosidad en el SPA | 3,88 | 1,15 | 4,00 | 0,88 | +0,12 | 0,828 |
| Tratamiento químico del SPA | 4,41 | 1,00 | 4,64 | 0,50 | +0,23 | 0,671 |
| Estado de la sauna y/o baño turco | 4,27 | 1,00 | 4,21 | 0,79 | -0,06 | 0,235 |

Nota: * $p < 0,05$

De acuerdo con la localización de los elementos en la matriz de Importancia-Valoración (Figura 8), únicamente habría que concentrarse en uno de los elementos: el estado general del SPA. Dos elementos se sitúan en la línea de discrepancia (el estado general de la sauna y la temperatura en el SPA), uno de los elementos tiene un posible derroche de recursos (la luminosidad en el SPA) y en los cuatro restantes hay que mantener el buen trabajo (tratamiento químico, tanto en piscina como en SPA, estado general de la piscina y temperatura en piscina).

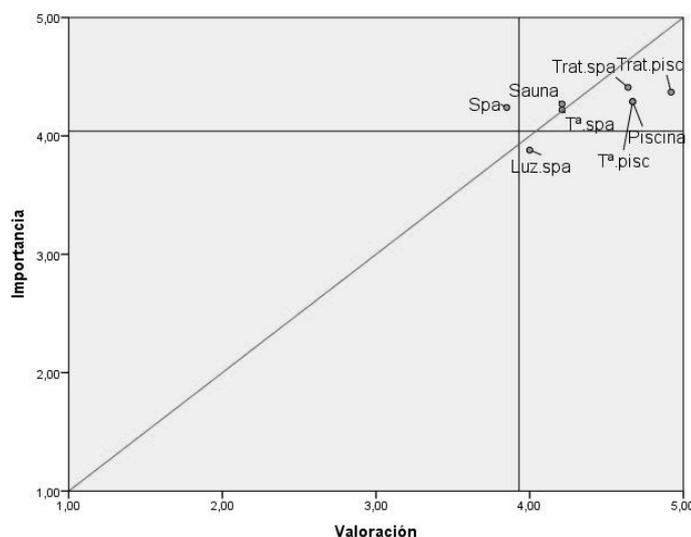


Figura 8. Matriz de Importancia-Valoración de la zona de aguas

3.6. Vestuarios

En los vestuarios encontramos el elemento con una puntuación de Importancia más elevada de todos: la limpieza e higiene de los vestuarios (Importancia = 4,96; DT = 0,19) (Tabla 8).

Tabla 8. Tabla de resultados de los vestuarios

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|---|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Amplitud de los vestuarios | 4,33 | 0,73 | 3,98 | 1,00 | -0,35 | 0,043* |
| Limpieza e higiene de los vestuarios | 4,96 | 0,19 | 4,44 | 0,69 | -0,52 | 0,000* |
| Ventilación (T ^a) en los vestuarios | 4,61 | 0,56 | 4,07 | 0,99 | -0,54 | 0,000* |
| Calidad de las duchas (presión, volumen y temperatura del agua) | 4,48 | 0,75 | 4,13 | 0,91 | -0,35 | 0,015* |
| Servicio de taquillas | 4,37 | 0,78 | 4,38 | 0,79 | +0,01 | 1,000 |
| Sistema de cierre de taquillas | 4,07 | 1,06 | 4,08 | 0,96 | +0,01 | 0,725 |

Nota: * $p < 0,05$

La limpieza sería el elemento más prioritario de todos en los que habría que concentrarse en vestuarios, seguido de la ventilación y temperatura en vestuarios, calidad de las duchas y amplitud de estos espacios. Los dos elementos restantes se sitúan en la línea de discrepancia: servicio de taquillas y sistema de cierre de taquillas (Figura 9).

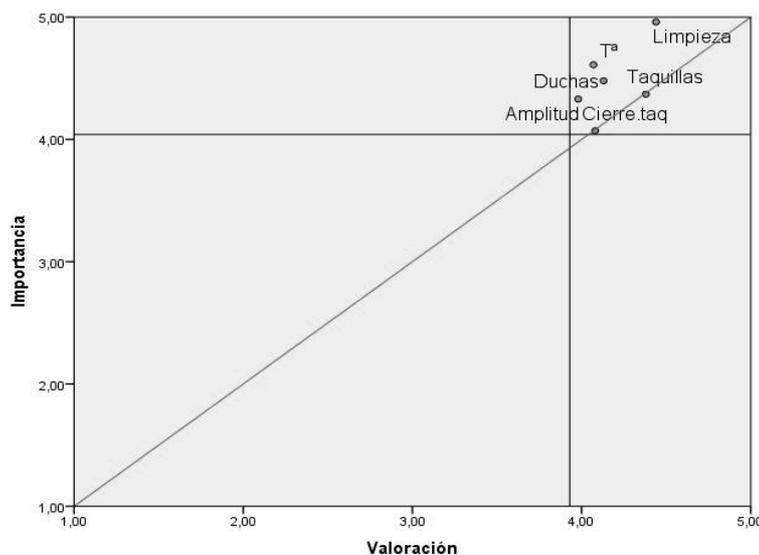


Figura 9. Matriz de Importancia-Valoración de los vestuarios

3.7. Servicios principales

Todos los elementos pertenecientes a esta dimensión presentaron niveles de discrepancia negativos (Tabla 9).

Tabla 9. Tabla de resultados de los servicios principales

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|--|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Variedad y número de actividades ofertadas | 4,65 | 0,52 | 4,31 | 0,84 | -0,34 | 0,010* |
| Frecuencia de actualización de las actividades | 4,20 | 0,86 | 4,04 | 0,91 | -0,16 | 0,283 |
| Calidad del servicio deportivo | 4,83 | 0,42 | 4,59 | 0,57 | -0,24 | 0,001* |
| Entrenamientos personales | 3,72 | 1,19 | 3,65 | 1,27 | -0,07 | 0,160 |
| Actividades intergeneracionales | 3,60 | 1,01 | 3,37 | 1,13 | -0,23 | 0,012* |

Nota: * $p < 0,05$

Atendiendo a su localización en la matriz, se observa una mayor dispersión de los elementos (Figura 10). Todos los elementos de esta dimensión pertenecen a la misma área y habría que concentrarse, en primer lugar, en la calidad del servicio deportivo, seguido del número de actividades ofertadas, su frecuencia de actualización, los entrenamientos personales y las actividades intergeneracionales.

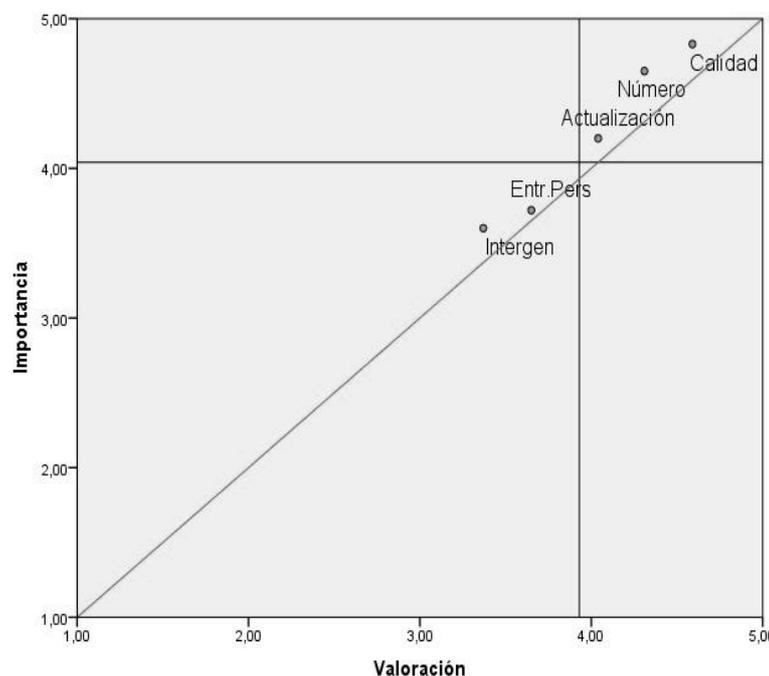


Figura 10. Matriz de Importancia-Valoración de los servicios principales

3.8. Servicios periféricos

De manera general, las puntuaciones más bajas para ambas escalas se han obtenido en esta dimensión (Tabla 10).

Tabla 10. Tabla de resultados de los servicios periféricos

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|--|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Secadores en vestuarios | 3,63 | 1,09 | 3,75 | 1,36 | +0,12 | 0,892 |
| Servicio de préstamo de albornoces y/o toallas fitness | 2,51 | 1,25 | 2,71 | 1,76 | +0,20 | 0,206 |
| Dispensadores de gel/champú en las duchas | 3,08 | 1,30 | 3,81 | 1,55 | +0,73 | 0,802 |
| Loción corporal/colonia en los vestuarios | 2,30 | 1,20 | 2,38 | 1,63 | +0,08 | 0,485 |
| Bebidas ofrecidas durante o al finalizar la sesión | 2,58 | 1,28 | 2,96 | 1,27 | +0,38 | 0,627 |
| Servicio de lavado de ropa | 1,81 | 1,02 | 1,40 | 0,84 | -0,41 | 0,193 |
| Centrifugadora para trajes de baño en el vestuario | 2,28 | 1,36 | 2,56 | 1,86 | +0,28 | 0,432 |
| Gabinete médico | 2,77 | 1,35 | 2,73 | 1,49 | -0,04 | 0,015* |
| Gabinete de fisioterapia | 3,68 | 1,17 | 3,79 | 1,35 | +0,11 | 0,408 |

Nota: * $p < 0,05$

En la Figura 11 se observa un claro cambio de tendencia, pasando los elementos a agruparse en áreas con puntuaciones más bajas que en las dimensiones anteriores.

El servicio de lavado de ropa es el único elemento en el que habría que concentrarse, aunque sus puntuaciones de Importancia y de Valoración hayan sido significativamente más bajas que las de otros elementos. Por su parte, el gabinete médico se sitúa en la línea de discrepancia.

El resto de elementos son de baja prioridad: gabinete de fisioterapia, secadores en vestuarios, gel y champú en duchas, ofrecer bebidas al término de las sesiones de entrenamiento, servicio de préstamo de toallas, loción y colonia en vestuarios y centrifugadora para trajes de baños.

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

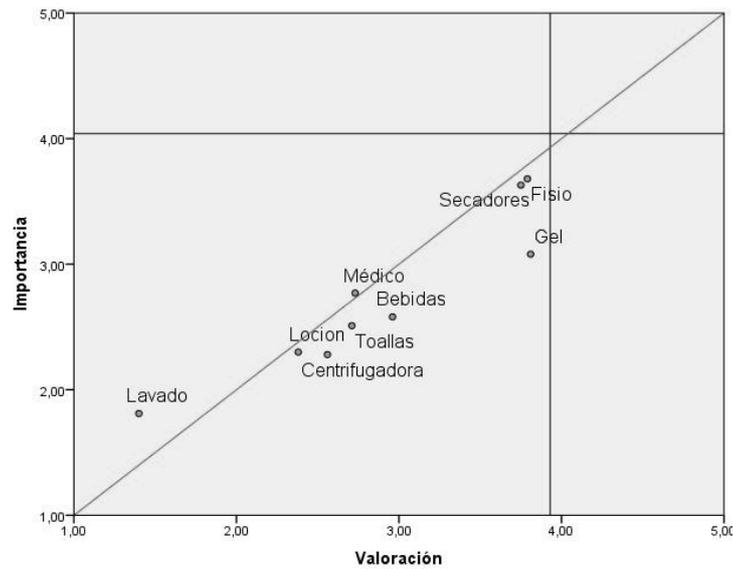


Figura 11. Matriz de Importancia-Valoración de los servicios periféricos

3.9. Servicios complementarios

La Tabla 11 muestra los 6 elementos que formaron parte de los servicios complementarios.

Tabla 11. Tabla de resultados de los servicios complementarios

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|--------------------------------|-------------|------|------------|------|--------------|--------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Cafetería | 3,00 | 1,36 | 2,76 | 1,71 | -0,24 | 0,005* |
| Restaurante | 2,52 | 1,29 | 2,38 | 1,50 | -0,14 | 0,374 |
| Wifi | 4,28 | 0,97 | 4,21 | 1,22 | -0,07 | 0,212 |
| Ludoteca | 3,57 | 1,40 | 3,41 | 1,71 | -0,16 | 0,018* |
| Máquinas de vending | 3,72 | 1,13 | 3,92 | 1,13 | +0,20 | 0,577 |
| Televisores en la sala fitness | 3,96 | 1,21 | 4,21 | 1,15 | +0,25 | 0,377 |

Nota: * $p < 0,05$

El elemento más prioritario en el que habría que concentrarse es el Wifi, seguido de la ludoteca, cafetería y restaurante. Las máquinas de vending son de baja prioridad y en televisores en sala fitness se está produciendo un posible derroche de recursos (Figura 12).

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

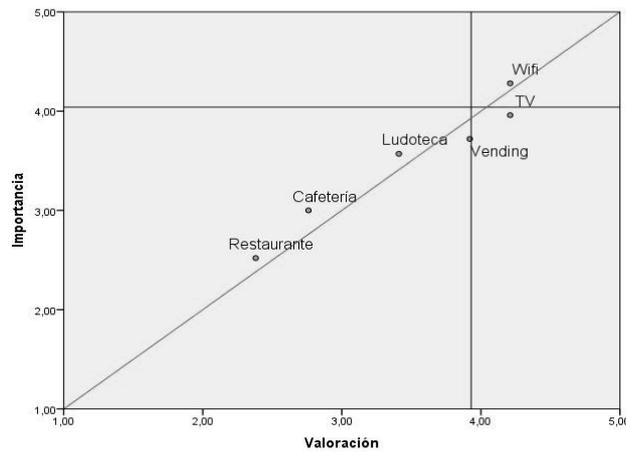


Figura 12. Matriz de Importancia-Valoración de los servicios complementarios

3.10. Otros

Dentro de la dimensión *Otros* se analizaron dos elementos: perfil del usuario del gimnasio y el centro como punto de encuentro social (Tabla 12).

Tabla 12. Tabla de resultados de la dimensión *Otros*

| Elemento | Importancia | | Valoración | | Discrepancia | Sig. |
|--|-------------|------|------------|------|--------------|-------|
| | Media | DT | Media | DT | | |
| Perfil de usuario del gimnasio | 4,04 | 1,23 | 4,06 | 1,15 | +0,02 | 0,901 |
| Gimnasio como un punto de encuentro social | 4,48 | 0,82 | 4,28 | 1,03 | -0,20 | 0,062 |

Nota: * $p < 0,05$

Atendiendo a su localización en la matriz (Figura 13), habría que concentrarse en el gimnasio como punto de encuentro social, mientras que el perfil de usuario se encuentra en la línea de discrepancia con valores similares, tanto de Importancia como de Valoración.

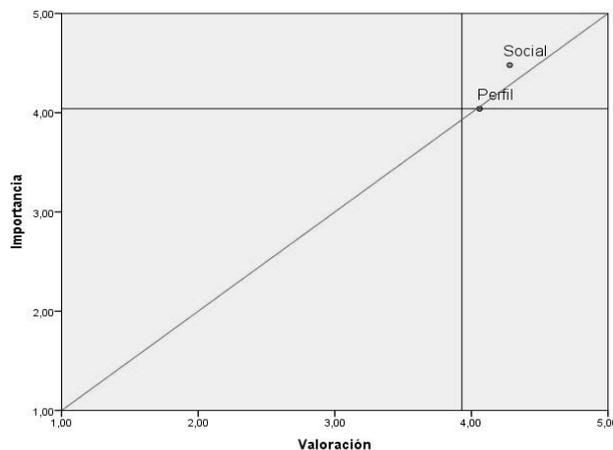


Figura 13. Matriz de Importancia-Valoración para la dimensión *Otros*

4. Discusión

El conocimiento de los elementos prioritarios en la gestión de servicios es una información con la que deberían contar los gestores. De esta manera, la oferta de los centros fitness se podría ajustar de forma más exacta a la demanda de los clientes. Además, esta información es de gran utilidad para facilitar la toma de decisiones de los trabajadores que ocupan puestos directivos de alta responsabilidad. En este sentido, el Análisis de Importancia-Valoración es una sencilla herramienta que permite obtener de manera rápida una imagen del estado de la empresa.

Aunque el origen de este modelo está ligado al ámbito del marketing, también se ha aplicado al sector deportivo (Arias-Ramos, Serrano-Gómez, & García-García, 2016; Martínez-Caro, Martínez-Caro, & Díaz-Suárez, 2014; Serrano-Gómez, Rial, Sarmiento, & Carvalho, 2014; Tarrant & Smith, 2002; Yildiz, 2011). Estos estudios analizan la Importancia y la Valoración de los ítems por parte de los usuarios, mientras que nuestros resultados se basan en la opinión de los gestores. Dado que no se ha encontrado bibliografía que emplee el Análisis de Importancia-Valoración con gestores de centros fitness, se tomarán los anteriores como referencia.

La Valoración total obtenida de los centros fitness analizados es de 3,97 puntos sobre 5, mientras que la Importancia es de 4,09 sobre 5. Estos datos ponen de manifiesto que los gestores son exigentes con los centros que dirigen y reconocen la necesidad de mejorar el trabajo que se está llevando a cabo en muchas de sus áreas. En relación con estas puntuaciones, se ha obtenido que el 59,02 % de los elementos analizados se localiza en el área denominada *Concentrarse aquí*, lo que quiere decir que están relacionados con niveles de insatisfacción. Estos datos contrastan con los obtenidos por Arias-Ramos et al. (2016) en centros deportivos privados, en un estudio en el que se efectuó una comparativa entre centros públicos y privados sobre una muestra de usuarios. También difieren con los datos de Serrano-Gómez et al. (2014) en clubes de golf. En estos dos estudios, la totalidad de los ítems que fueron analizados presentaron valores de discrepancia negativos, haciendo que se situaran en la matriz por encima de la línea de discrepancia.

Según el Análisis de Importancia-Valoración, los elementos que requieren una atención más inmediata y, por tanto, aquellos que son prioritarios en la gestión de los centros fitness, están relacionados con la limpieza (tanto en los vestuarios como en los espacios deportivos), el trato amable (tanto en la recepción como por parte de los técnicos deportivos), el estado de conservación de las máquinas y material de la sala fitness, la profesionalidad de los técnicos y la calidad del servicio deportivo.

En el caso de la limpieza, se han obtenido puntuaciones de Importancia y de Valoración muy similares, tanto para el ítem *Limpieza e higiene de los vestuarios* como para *Nivel de limpieza e higiene de los espacios deportivos*. En el estudio de Rial et al. (2008), en el que existía un único ítem que analizaba la limpieza e higiene del centro deportivo privado de manera global, se obtuvieron puntuaciones más bajas en ambas escalas (Importancia = 4,59; Valoración = 4,03). De igual manera,

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

Arias-Ramos et al. (2016) obtuvieron una Importancia de 4,80 y una Valoración de 4,31, datos que difieren bastante de los recogidos en nuestra investigación, en la que hemos obtenido una Importancia de 4,93 y una Valoración de 4,50 con relación a la limpieza e higiene en los espacios deportivos, así como una Importancia de 4,96 y una Valoración de 4,44 para el mismo aspecto en los vestuarios. Se puede observar cómo las puntuaciones de ambas escalas van aumentando a medida que la fecha de los estudios va siendo más reciente.

En cuanto al tipo de trato que obtiene el cliente, se ha observado que, tanto la amabilidad de los técnicos deportivos como la amabilidad en la recepción es prioritaria, algo que coincide con los datos de Alonso, Rial y Rial (2013) en los servicios deportivos del ámbito universitario. García-Fernández, Gálvez-Ruiz, Bernal-García y Vélez-Colón (2016) proponen, además, que los gerentes deberían trabajar no solo la adherencia a la práctica deportiva, sino también establecer protocolos de fidelización para crear una actitud positiva hacia la organización y favorecer su recomendación. No obstante, se observa cierto contraste con la investigación de Rial et al. (2008), quienes observaron una Importancia de 4,41 y una Valoración de 4,36. Por su parte, Arias-Ramos et al. (2016) obtuvieron puntuaciones más cercanas a las de nuestra investigación al analizar la amabilidad y el trato de los monitores (Importancia = 4,86; Valoración = 4,48). Nuestra muestra respondió con una Importancia de 4,94 y una Valoración de 4,65 cuando se preguntó sobre la amabilidad y trato en recepción, así como una Importancia de 4,87 y una Valoración de 4,43 cuando se hacía referencia al trato amable y personalizado del personal técnico. Fuera del ámbito de los centros fitness, Martínez-Caro et al. (2014) obtuvieron, en clubes de fútbol de Murcia, una puntuación de 4,39 para la escala de Importancia y de 4,03 para la de Valoración en el ítem que hacía referencia a la actitud cortés y amable con los usuarios. Estos resultados podrían sugerir un aumento en la importancia de la interacción con los clientes a medida que el sector va evolucionando, pudiendo ser un factor determinante en el futuro.

Otro de los elementos que se ha determinado como prioritario es el estado de conservación de las máquinas y material de la sala fitness. Podemos comprobar cómo en el estudio de Yıldız (2011), llevado a cabo en centros fitness turcos, se analizó la modernidad y diversidad del equipamiento, obteniendo una discrepancia de -0,30. En centros fitness de España, Rial et al. (2008) obtuvieron una discrepancia de -0,21 y, por otro lado, Arias-Ramos et al. (2016) indicaron que era de -0,35, ambos referidos al ítem *Equipamientos deportivos*. Teniendo en cuenta las evidentes diferencias en la denominación del ítem, los valores de discrepancia de los citados estudios difieren ligeramente de los obtenidos en nuestra investigación, en la que el valor de la discrepancia es de -0,28.

Respecto a la profesionalidad de los técnicos, las puntuaciones obtenidas han sido notablemente superiores a las extraídas por Arias-Ramos et al. (2016), quienes indicaron una Importancia de 4,62 y una Valoración de 4,27 para el mismo elemento, algo que contrasta con la Importancia de 4,81 y Valoración de 4,61 obtenidos en

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

nuestra investigación. Nuestros valores también contrastan con los de Rial et al. (2008), con una Importancia de 4,53 y una Valoración de 4,34 para el mismo ítem.

Para terminar, la calidad del servicio deportivo constituye el último de los elementos prioritarios en el que los gestores deberían centrar sus esfuerzos. Parece evidente que el núcleo y servicio principal de los centros fitness sea su servicio deportivo. Por lo tanto, es un aspecto en el que habría que concentrarse. Al haber obtenido una puntuación de Importancia de 4,83 y de Valoración de 4,59, los esfuerzos deberían dirigirse a aumentar su valoración.

Las limitaciones del estudio que se han identificado están relacionadas con la muestra utilizada, al tratarse únicamente de gestores de centros fitness. En futuras investigaciones sería interesante aplicar el Análisis de Importancia-Valoración en una muestra de clientes.

5. Conclusiones

De la interpretación de los resultados se establece una jerarquía para el tratamiento de los diferentes elementos. Los elementos prioritarios en los que el gestor debería concentrarse están relacionados con la limpieza, tanto en vestuarios como en los espacios deportivos. También con la amabilidad, tanto en recepción como de los técnicos deportivos. Además, el gestor debería centrar sus esfuerzos en mejorar el estado de conservación de las máquinas, en la profesionalidad de los técnicos y en la calidad del servicio deportivo.

Los elementos de baja prioridad están relacionados principalmente con los servicios periféricos y son, principalmente, la centrifugadora para trajes de baño, ofrecer bebidas al cliente al finalizar las sesiones de entrenamiento y la existencia de gel y champú en duchas.

Habría que seguir manteniendo el buen trabajo en los días y horario de apertura de los centros y en varios elementos en piscina, como su estado general, el tratamiento químico y la temperatura en ella.

Por último, los gestores deberían tener en consideración que se está produciendo un posible derroche de recursos en la marca de las máquinas y material en sala fitness, en la luminosidad en el SPA y en los televisores en sala fitness.

5. Referencias

- Ábalo, J., Varela, J., & Rial, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(4), 730-737.
- Alcaraz, N., Soriano, C., López, A., Rosa, D., Magraner, L., Porcar, R. M., ... Prat, J. M. (2009). *Factores de éxito desde la perspectiva del usuario en instalaciones deportivas, de ocio y salud en Comunidad Valenciana*. Valencia.
- Alonso, D., Rial, J., & 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.

- León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.
- Arias-Ramos, M., Serrano-Gómez, V., & García-García, O. (2016). ¿Existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción del usuario que asiste a un centro deportivo de titularidad privada o pública? Un estudio piloto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(2), 99-110.
- Burillo, P., Sánchez-Fernández, P., Dorado, A., & Gallardo, L. (2012). Global customer satisfaction and its components in local sports services. A discriminant analysis. *Journal of Sports Economics & Management*, 2(1), 16-33.
- de la Cámara, M. Á. (2015). El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. *SPORT TK: Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 47-54. <http://doi.org/10.6018/242941>
- Elasri Ejjaberi, A., Triadó Ivern, X. M., & Aparicio Chueca, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. *Apunts Educación Física y Deportes*, (119), 109-117. [http://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2015/1\).119.08](http://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/1).119.08)
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Bernal-García, A., & Vélez-Colón, L. (2016). El gasto económico en centros de fitness low-cost: Diferencias según fidelidad y características del cliente. *SPORT TK: Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5, 137-144. <http://doi.org/10.6018/254141>
- García Mayor, J., Vegara Ferri, J. M., López Sánchez, G. F., & Díaz Suárez, A. (2016). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). *SPORT TK: Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5, 155-162. <http://doi.org/10.6018/254161>
- Gómez-Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 78-89.
- Gómez-Tafalla, A. M., & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77. <http://doi.org/10.2307/1250495>
- Martínez-Caro, E., Martínez-Caro, E., & Díaz-Suárez, A. (2014). La calidad del servicio en los clubes de fútbol base de la región de Murcia. Una aplicación del análisis de importancia-satisfacción. *SPORT TK: Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 3(1-2), 33. <http://doi.org/10.6018/221991>
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., Álvarez, J., & Fernández-Martínez, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 13(51), 419-436.
- Peiró, J. M., Ramos, J., & González, P. (1993). Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas. *Revista Psicología del Deporte*, 4, 5-32.
- Reynoso Vergara, C., Riquelme López, Y. P., López Sánchez, G. F., & Díaz Suárez, A. (2016). Satisfacción laboral de técnicos deportivos en Pilar de la Horadada (Alicante). *EFDeportes: Lecturas, Educación Física y Deportes. Revista Digital*, (213). Recuperado a partir de <http://www.efdeportes.com/efd213/satisfaccion-laboral-de-tecnicos-deportivos.htm>
- Rial, A., Rial, J., Varela, J., & Real, E. (2008). An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centres. *Managing Leisure*, 13(3-4), 179-188. <http://doi.org/10.1080/13606710802200878>
- Ródenas, S., Mestre, J. A., & Pablos, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y*

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2018). Prioridades en la gestión de centros fitness. Aplicación del análisis de importancia-valoración. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 116-136.

Deporte: Ciencia y Profesión, 20, 27-36.

Sánchez García, C., González Carcelén, C. M., López Sánchez, G. F., & Díaz Suárez, A. (2017). Satisfacción de clientes externos. Estudio de caso de una piscina cubierta. *SPORT TK:Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(2), 81. <http://doi.org/10.6018/300421>

Sánchez, J. (2011). *Business & Fitness. El negocio de los centros deportivos*. Barcelona: Editorial UOC.

Serrano-Gómez, V., Rial, A., Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. J. (2014). Análisis de Importancia Valoración (IPA) como herramienta de diagnóstico en la gestión de clubes de golf. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 86-98.

Tarrant, M. A., & 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. <http://doi.org/10.1080/13606710210137246>

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. <http://doi.org/10.5897/AJBM11.674>



Authors retain copyright and guaranteeing the Journal of Sports Economics & Management the right to be the first publication of the work as licensed under a [Creative Commons Attribution License 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/) that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this journal.

Authors can set separate additional agreements for non-exclusive distribution of the version of the work published in the journal (eg, place it in an institutional repository or publish it in a book), with an acknowledgment of its initial publication in this journal