

Análisis de Importancia-Valoración (IPA) y Modelo Kano aplicados a centros fitness de la Comunidad de Madrid

Importance-Performance Analysis (IPA) and Kano Model applied to fitness centers in the Community of Madrid

Jairo León-Quismondo¹, Jorge García-Unanue², Pablo Burillo¹

¹ Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Universidad Europea de Madrid. España.

² Facultad de Ciencias del el Deporte. Grupo IGOID. Universidad de Castilla-La Mancha. España.

CORRESPONDENCIA:

Jairo León-Quismondo

jairo.leon@universidadeuropea.es

CÓMO CITAR EL ARTÍCULO:

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Análisis de Importancia-Valoración (IPA) y Modelo Kano aplicados a centros fitness de la Comunidad de Madrid. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 15(44), 223-234.

Fecha recepción: febrero 2019 • Fecha aceptación: enero 2020

Resumen

El creciente interés por la actividad física en los últimos años ha hecho que los centros fitness se hayan convertido en un pilar fundamental para la promoción de hábitos de vida saludables. La competitividad entre empresas del sector del fitness hace necesario el estudio en profundidad de la gestión que en ellas se está llevando a cabo. Se propone la aplicación conjunta del Análisis de Importancia-Valoración y del Modelo Kano para profundizar en la percepción del usuario. Se diseñó un cuestionario y se distribuyó a 419 usuarios de centros fitness de la Comunidad de Madrid (243 hombres y 176 mujeres) con una edad media de 32.33 años ($SD=11.50$). Los resultados permitieron profundizar en los elementos con mayor necesidad de atención por parte de los gestores, así como establecer diferencias estadísticamente significativas ($p<0.05$) según el modelo de negocio, género, antigüedad, formación académica y tiempo de desplazamiento. Se identificaron como elementos prioritarios la limpieza e higiene, el estado de conservación, la amabilidad en el trato, la proximidad a los hogares y el horario y días de apertura de los centros fitness.

Palabras clave: Centros fitness, Análisis de Importancia-Valoración, Modelo Kano, gestión deportiva, satisfacción.

Abstract

The growing interest in physical activity in last years has turned fitness centers into a key part in healthy lifestyle promotion. The competitiveness among companies in the fitness industry requires an in-depth study of their management. A hybrid approach of Importance-Performance Analysis and Kano Model is proposed to deepen the customer perception. A questionnaire was designed and distributed to 419 fitness centers members of the Community of Madrid (243 men and 176 women) with a mean age of 32.33 years ($SD=11.50$). The results showed the priority elements for managers, as well as statistically significant differences ($p<0.05$) according to business model, genre, seniority, academic training and closeness to member homes. Cleanliness and hygiene, level of maintenance, kindness in customer service, closeness to member homes and days and hours of operation were identified as priority.

Key words: Fitness centers, Importance-Performance Analysis, Kano Model, sport management, satisfaction.

Introducción

En los últimos años hemos asistido a un aumento del interés por la práctica de actividad física y deportiva a nivel mundial, siendo los centros fitness uno de los pilares fundamentales para su promoción (Cheung & Woo, 2016; Clavel, García-Unanue, Iglesias-Soler, Felipe, & Gallardo, 2018; Kruger, Carlson, & Kohl, 2007). La gran competitividad existente entre las diferentes empresas del sector del fitness evidencia la necesidad de contar con una gestión adecuada, algo que repercute en la satisfacción de los usuarios (Peiró, Ramos, & González, 1993) y determina su estabilidad y permanencia en el sector (Cámara, 2015).

Las investigaciones sobre usuarios de centros fitness se han centrado, principalmente, en la satisfacción (Burillo, Sánchez-Fernández, Dorado, & Gallardo, 2012; Celestino & Biencinto, 2012; Elasri, Triadó, & Aparicio, 2015; García-Mayor, Vegara-Ferri, López-Sánchez, & Díaz-Suárez, 2016), la calidad percibida (Alonso, Rial, & Rial, 2013; Alonso-Serrano & Segado-Segado, 2015; Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; Gálvez-Ruiz & Morales-Sánchez, 2015; García-Fernández, Bernal-García, Lara, & Galán, 2013; Rial, 2007) y la lealtad del usuario (Avourdiadou & Theodorakis, 2014). También han sido elementos de preocupación recurrente los motivos de abandono y los factores que influyen en las bajas de usuarios, los cuales se relacionan principalmente con el cambio de vivienda o trabajo y con un decrecimiento de la calidad del centro (Rodríguez-Cañamero, Gallardo, Ubago-Guisado, García-Unanue, & Felipe, 2018). Además, se han desarrollado modelos que ayudan a predecir estos abandonos (Clavel et al., 2018; Clavel, Iglesias-Soler, Gallardo, Rodríguez-Cañamero, & García-Unanue, 2017).

Todos estos estudios contribuyen a generar un conocimiento en profundidad del comportamiento de los usuarios, algo que es de gran utilidad para los gestores deportivos, quienes pueden utilizar esta información para ordenar las prioridades de gestión en centros fitness.

En este sentido, el Análisis de Importancia-Valoración (en adelante IPA), originalmente desarrollado por Martilla y James (1977) permite realizar de manera sencilla y rápida un diagnóstico de la empresa detectando los aspectos fuertes y débiles de la organización. Según sus creadores, la satisfacción es el resultado de dos componentes: la importancia o expectativas de diferentes atributos y, por otro lado, su valoración. De esta manera, los elementos analizados pueden ser clasificados en: concentrarse aquí, mantener el buen trabajo, posible derroche de recursos o baja prioridad (Figura 1). A pesar de las modificaciones que ha incor-

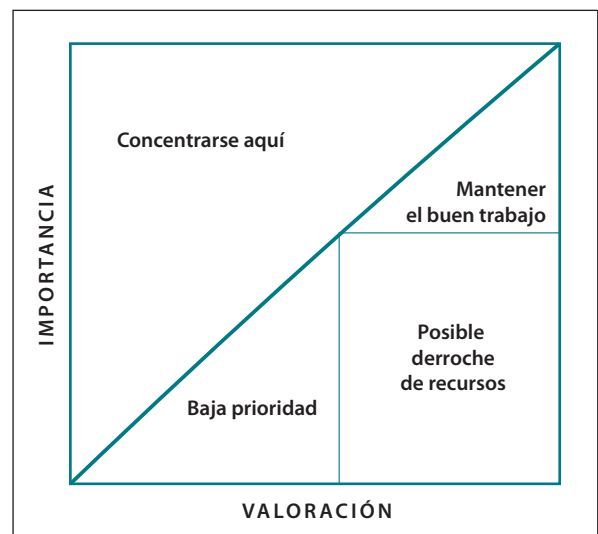


Figura 1. Matriz del IPA (Ábalo et al., 2006).

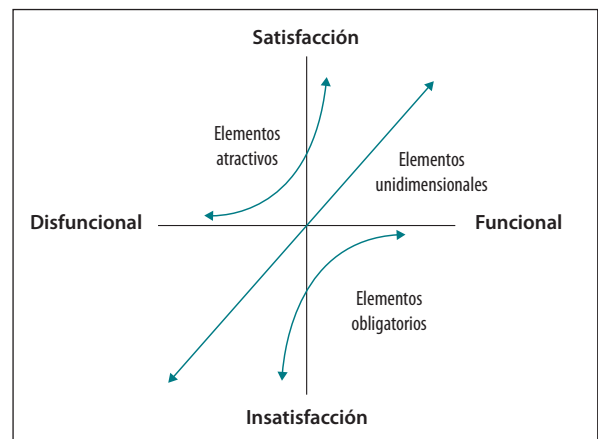


Figura 2. Representación gráfica del Modelo Kano propuesta por Warner, Newland y Green (2011).

porado el modelo como consecuencia de su creciente uso, como la incorporación de la línea de discrepancia (Ábalo, Varela, & Rial, 2006), existen limitaciones relacionadas principalmente con la gran modificación que puede ocasionar en las prioridades un pequeño cambio en la posición de los elementos en el gráfico (Ábalo et al., 2006; Bacon, 2003).

Por otro lado, el Modelo Kano (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsjui, 1984) permite, mediante la formulación de pares de preguntas, una referida al aspecto funcional (*¿Cómo te sentirías con el elemento en cuestión?*) y otra al aspecto disfuncional (*¿Cómo te sentirías sin ello?*), clasificar los elementos analizados en (Figura 2):

- Obligatorios: únicamente pueden generar insatisfacción, pero no satisfacción.
- Unidimensionales: pueden generar satisfacción o insatisfacción.
- Atractivos: únicamente pueden generar satisfacción, pero no insatisfacción.

- Indiferentes: no generan satisfacción ni insatisfacción.
- Reversibles o dudosos: revelan un problema en la formulación o comprensión de la pregunta.

A pesar de la indudable utilidad de este modelo, existen limitaciones relacionadas con las aproximaciones existentes para analizar los datos. Ante esta situación, Berger et al. (1993) proponen un detallado análisis de las frecuencias de respuestas que permite que cada elemento pueda ser clasificado sin ambigüedades.

Existen investigaciones que han integrado ambos modelos, aprovechando los beneficios de su aplicación simultánea, aunque su uso no está extendido en el sector deportivo. Destacan los estudios aplicados en el sector educativo (Kuo, Chang, & Lai, 2011; Sihombing, Yuhazrf, Yahaya, Yuzrina, & Azniza, 2012), en el sector del diseño y producción (Akmal, Hasim, Norizan, & Yahaya, 2017; Yang, 2005), en la telefonía móvil (Kuo, Chen, & Deng, 2012; Tontini & Picolo, 2013), restaurantes de comida rápida (Chen & Chen, 2015), servicios logísticos (Meng, Jiang, & Bian, 2015) y centros comerciales (Wu, Tang, & Shyu, 2010).

En vista de la problemática expuesta, resulta de gran interés no solo conocer la satisfacción actual de los usuarios de centros fitness, sino también identificar cuáles serían los elementos cuya implementación o eliminación generarían mayor satisfacción o insatisfacción. Así pues, el objetivo del presente estudio es determinar cuáles son los elementos prioritarios para los usuarios de centros fitness y conocer la relación de cada uno de ellos con una mayor satisfacción o insatisfacción, mediante la aplicación conjunta de los métodos IPA y Kano.

Método

Participantes

En el estudio participaron 419 usuarios, lo que permitió fijar un error muestral del 4.8% con un nivel de confianza del 95% considerando un universo infinito. Los usuarios seleccionados debían pertenecer a centros fitness que cumplieran cinco criterios, siendo el número estimado de centros que cumplen dichas premisas de 419 (García-Merino, 2011):

- Ser centros fitness de gestión privada. Esta gestión debía corresponder siempre a una empresa privada, pudiendo ser centros de titularidad y gestión privada o, por el contrario, titularidad pública y gestión privada.
- Estar localizados dentro de los límites de la Comunidad de Madrid.

- No estar orientados a una única modalidad deportiva o a las artes marciales.
- Contar con una sala con zona de entrenamiento cardiovascular y musculación, con máquinas de resistencia variable y área de peso libre.
- Contar con, al menos, una sala para el desarrollo de actividades dirigidas.

La edad media de los participantes es de 32.33 años ($SD=11.50$), siendo el 57.93% hombres (243) y el 42.07%, mujeres (176). Se visitaron 25 centros (Tabla 1) de las diferentes regiones de la Comunidad de Madrid y se acudió en franjas horarias y días diversos, respetando así el criterio de proporcionalidad en todos los casos.

Tabla 1. Número de centros y de participantes.

Tipo de centro	Número de centros	Número de participantes
Low cost (hasta 30 euros)	8	152
Midcost (30-60 euros)	15	213
Premium (más de 60 euros)	2	54
Total	25	419

Instrumento

Se utilizó un cuestionario basado en el modelo híbrido propuesto por Wu, Tang y Shyu (2010), que combina el IPA (Martilla & James, 1977) y el Modelo Kano (Kano et al., 1984). Mediante la aplicación de un único cuestionario se profundizó en la opinión de los usuarios en una doble vertiente. Por un lado, conociendo la Importancia y Valoración de los diferentes atributos de los centros fitness, según el IPA y, por otro, advirtiendo qué elementos producen satisfacción y cuáles generan insatisfacción, según el Modelo Kano.

Tras una revisión bibliográfica, se seleccionaron 58 potenciales elementos relacionados con la gestión y toma de decisiones en los centros deportivos para formar parte del cuestionario (Alcaraz et al., 2009; Burillo et al., 2012; Elasri et al., 2015; Nuviala et al., 2013; Rial, Rial, Varela, & Real, 2008; Sánchez, 2011), que fueron complementados con otros tres no presentes en la bibliografía, pero de importancia en la actualidad. Posteriormente, el instrumento fue sometido a la valoración por un panel de expertos constituido por cuatro profesores universitarios doctores con más de cinco años de experiencia en investigación en el sector del fitness y dos gestores de centros fitness con una experiencia de más de cinco años en el sector. La evaluación se realizó mediante rondas de consultas individuales sobre la calidad e idoneidad de cada ítem. En cada ronda se realizaron los cambios propuestos repi-

Tabla 2. Dimensiones del cuestionario.

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach (escala 1)	Alfa de Cronbach (escala 2)	Alfa de Cronbach (escala 3)
Relación con el usuario	Del 1 al 7	0.613	0.815	0.634
Espacios y equipamientos	Del 8 al 19	0.844	0.888	0.791
Oferta de servicios	Del 20 al 29	0.847	0.869	0.839
Total	29	0.873	0.898	0.895

tiendo el proceso hasta conseguir un acuerdo común. Tras su juicio, se conformó el instrumento final, que estuvo constituido por tres escalas de 29 elementos cada una. Se comprobó la fiabilidad de las dimensiones para cada una de las escalas mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.873 para la primera, sobre aspectos funcionales, 0.898 para la segunda, sobre aspectos disfuncionales y 0.895 para la tercera, sobre satisfacción (Tabla 2). Cada encuestado tuvo que responder, con un formato de respuesta tipo Likert de cinco puntos, a cada una de las tres escalas para los 29 elementos:

- Escala 1. *¿Cómo te sentirías con ello?*: los usuarios debían indicar cuáles serían sus sentimientos si en el centro fitness encontraran el elemento en cuestión.
- Escala 2. *¿Cómo te sentirías sin ello?*: los usuarios debían indicar cuáles serían sus sentimientos si el centro fitness no contara con el elemento en cuestión.
- Escala 3. *Nivel de satisfacción*: los usuarios debían valorar su satisfacción actual con el funcionamiento del elemento indicado.

Procedimiento

La administración del cuestionario se realizó de manera presencial a la entrada o salida de los centros fitness, siempre por el mismo investigador, entre los meses de junio de 2016 y noviembre de 2017. En el momento de contactar con los usuarios, se explicaron los objetivos del estudio y se solicitó su participación voluntaria en el mismo.

Análisis de datos

El análisis cuantitativo de los datos se llevó a cabo a través del paquete estadístico SPSS 23.0. y de Microsoft Excel. Se realizaron pruebas estadísticas descriptivas (cálculo de medias, desviación típica, frecuencias, porcentajes, máximos y mínimos, obteniendo los gráficos para el IPA), prueba Kolmogorov-Smirnov, prueba de Wilcoxon, prueba Kruskal-Wallis y Test de Bonferroni para las comparaciones por pares cuando existían más de dos grupos, estableciendo siempre el

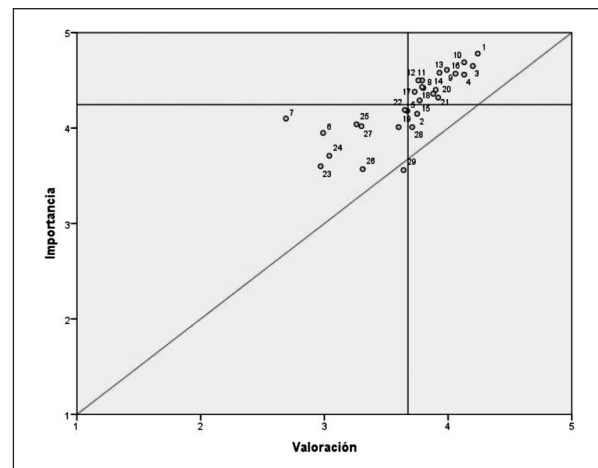


Figura 3. Matriz del IPA.

nivel de significación en $p < 0.05$. Por su parte, la interpretación de los datos del IPA se realizó según la propuesta de Ábalo et al. (2006), mientras que el Modelo Kano se basó en la tabla de evaluación del propio modelo (Kano et al., 1984) y el cálculo del Coeficiente de Satisfacción del Usuario (coeficiente Mejor-Peor) propuesto por Berger et al. (1993) para estimar la satisfacción de los usuarios en el caso de que ciertos elementos fueran suprimidos o añadidos. Asimismo, se siguió a Lai y Wu (2011) para transformar los datos originales para el análisis de contraste de medias, asignando los valores 5, 4, 3, 2 y 1 a los elementos atractivos, unidimensionales, obligatorios, indiferentes y dudosos/reversibles, respectivamente.

Resultados

Análisis de Importancia-Valoración

La Tabla 3 muestra las medias de Importancia y Valoración. Todos los elementos excepto uno, presentan discrepancias negativas entre Valoración e Importancia, lo que resulta en una Discrepancia (en adelante D) global también negativa. La Matriz de Importancia-Valoración (Figura 3) muestra la distribución en cada una de las áreas de los 29 elementos analizados. Destaca el gimnasio como punto de encuentro social ($n^{\circ} 29$), como elemento de baja prioridad.

Tabla 3. Resultados del IPA.

Nº	Elemento	Importancia			Valoración			Discrepancia (D)
		Media	SD	Rank.	Media	SD	Rank.	
1	Proximidad: menos de 15 minutos de traslado al gimnasio	4.78	0.615	1	4.24	0.981	1	-0.54**
2	Precio de la cuota y matrícula adecuado a tus expectativas	4.15	1.065	19	3.75	0.994	16	-0.40**
3	Gimnasio abierto en el horario y los días que deseas	4.65	0.775	3	4.20	1.078	2	-0.45**
4	Trato atento y amable	4.56	0.703	7	4.13	0.941	4	-0.43**
5	El monitor logra que alcances tus resultados	4.18	0.956	18	3.67	0.996	19	-0.51**
6	Pack de bienvenida	3.95	1.141	25	2.99	1.122	27	-0.96**
7	Regalos para premiar al cliente habitual	4.10	1.118	20	2.69	1.079	29	-1.41**
8	Espacios deportivos amplios	4.42	0.927	11	3.80	0.989	11	-0.62**
9	Espacios deportivos en buen estado de conservación	4.61	0.732	4	3.99	1.002	6	-0.62**
10	Espacios deportivos limpios e higiénicos	4.69	0.712	2	4.13	0.951	3	-0.56**
11	Ventilación/temperatura adecuada	4.50	0.847	8	3.79	1.085	13	-0.71**
12	Número de máquinas y material abundante	4.50	0.820	9	3.76	1.005	15	-0.74**
13	Máquinas y material en buen estado de conservación	4.58	0.736	5	3.93	0.999	7	-0.64**
14	Existe piscina/SPA	4.40	1.020	12	3.90	1.095	9	-0.50**
15	Temperatura adecuada en piscina	4.29	1.043	16	3.77	1.118	14	-0.52**
16	Vestuarios limpios y amplios	4.57	0.754	6	4.06	0.955	5	-0.51**
17	Calidad de las duchas (presión, volumen y Tº del agua)	4.38	0.923	13	3.73	1.023	17	-0.64**
18	Taquillas amplias y seguras	4.43	0.889	10	3.79	1.046	12	-0.64**
19	Secadores en los vestuarios	4.01	1.098	23	3.60	1.132	22	-0.41**
20	Oferta de actividades variada y extensa	4.32	0.903	15	3.92	0.942	8	-0.40**
21	Servicio deportivo de calidad	4.36	0.878	14	3.88	0.923	10	-0.48**
22	Entrenamientos personales de calidad	4.19	1.026	17	3.65	1.025	20	-0.54**
23	Servicio de préstamo de toallas	3.60	1.222	27	2.97	1.064	28	-0.63**
24	Gel/champú/loción/colonia en vestuarios	3.71	1.201	26	3.04	1.134	26	-0.67**
25	Gabinete médico/fisioterapia	4.04	1.103	21	3.26	1.098	25	-0.78**
26	Cafetería/Restaurante	3.57	1.226	28	3.31	1.119	23	-0.25**
27	WiFi	4.02	1.229	22	3.30	1.372	24	-0.73**
28	Coincides con el perfil de usuario del gimnasio	4.01	0.957	24	3.71	0.854	18	-0.30**
29	El gimnasio como punto de encuentro social	3.56	1.228	29	3.64	0.923	21	+0.08**
	Gran media	4.25	-	-	3.68	-	-	-0.57

Nota: ** p<0.01

Leyenda: Nº=número; Rank.= Ranking.

Los demás elementos recaen en el área *concentrarse aquí*, aunque no todos presentan la misma prioridad de atención. Se establece un primer conjunto de elementos (nº 1, nº 3, nº 4, nº 9, nº 10, nº 13 y nº 16), que poseen puntuaciones de Importancia (de 4.78 a 4.58) y de Valoración (de 4.24 a 4.93) más elevadas que el resto de los atributos del cuestionario (Figura 4). Además, sus discrepancias (en adelante D) son similares, siendo algo más negativas únicamente en los ítems en la conservación de los espacios deportivos (nº 9; D = -0.62) y el estado de conservación de las máquinas y material (nº 13; D = -0.64).

El segundo conjunto posee valores por encima de la media general para ambas escalas, pero con puntuaciones más moderadas (nº 8, nº 11, nº 12, nº 14, nº 15, nº 17, nº 18, nº 20 y nº 21). En este caso, las discrepancias más negativas se han obtenido en el número de máquinas y material abundante (nº

12; D = -0.74) y la ventilación/temperatura adecuada (nº 11; D = -0.71).

El tercer conjunto (nº 2, nº 5, nº 19, nº 22 y nº 28) muestra puntuaciones de Importancia menores que el promedio y una Valoración cercana a la media. Sus discrepancias se encuentran en un rango de entre -0.30 y -0.54, siendo los dos atributos con valor más negativo los entrenamientos personales de calidad (nº 22; D = -0.54) y el logro de resultados gracias a la labor del monitor (nº 5; D = -0.51).

Los siete elementos restantes presentan puntuaciones notablemente inferiores a la media en ambas escalas. Dos de ellos, referidos a los regalos para premiar al usuario habitual (nº 7; D = -1.41) y pack de bienvenida (nº 6; D = -0.96), poseen las discrepancias más negativas de todos los analizados. De los cinco restantes, destaca la cafetería y restaurante (nº 26; D = -0.25) por su cercanía a la línea de discrepancia.

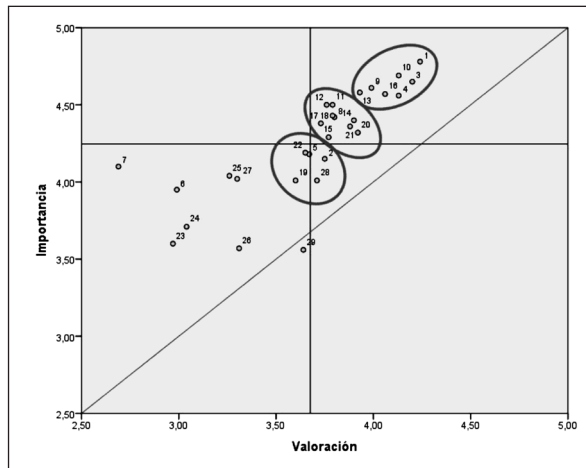


Figura 4. Conjuntos de elementos diferenciados.

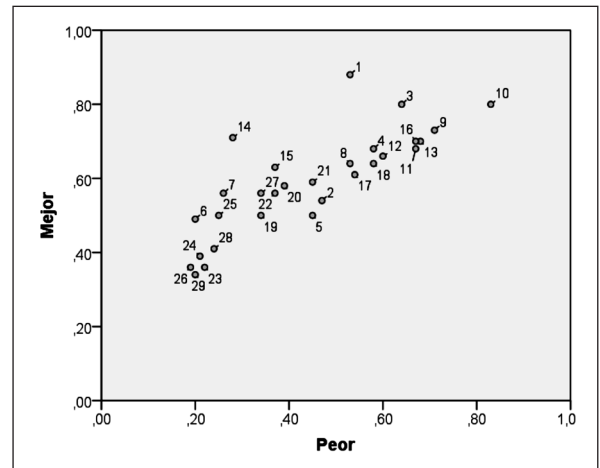


Figura 5. Representación del Coeficiente de Satisfacción del Usuario.

Tabla 4. Diferencias en función del modelo de negocio en el IPA.

Nº	Elemento (Importancia)	Grupos con diferencias	Diferencia de medias	Sig.	ES
2	Precio de la cuota y matrícula	Midcost-premium	0.71	0.001	0.59
		Low cost-premium	1.01	p<0.001	0.92
		Low cost-midcost	0.30	0.033	0.32
4	Trato atento y amable	Midcost-low cost	0.20	0.027	0.28
5	El monitor logra que alcances tus resultados	Midcost-low cost	0.39	0.002	0.40
8	Amplitud de los espacios deportivos	Premium-midcost	0.42	0.018	0.58
		Premium-low cost	0.39	0.032	0.55
10	Espacios deportivos limpios e higiénicos	Low cost-premium	0.16	0.040	0.23
22	Entrenamientos personales de calidad	Midcost-low cost	0.38	0.001	0.36
Nº	Elemento (Valoración)	Grupos con diferencias	Diferencia de medias	Sig.	ES
2	Precio de la cuota y matrícula	Midcost-premium	0.45	0.010	0.48
		Low cost-premium	0.90	p<0.001	0.96
		Low cost-midcost	0.45	p<0.001	0.47
5	El monitor logra que alcances tus resultados	Midcost-low cost	0.33	0.006	0.33
18	Taquillas amplias y seguras	Low cost-premium	0.40	0.026	0.40
22	Entrenamientos personales de calidad	Midcost-low cost	0.28	0.032	0.27
25	Gabinete médico/fisioterapia	Premium-midcost	0.66	0.035	0.65
26	Cafetería/restaurante	Premium-midcost	0.71	0.008	0.68
		Premium-low cost	0.71	0.013	0.68
28	Coincides con el perfil de usuario del gimnasio	Midcost-low cost	0.29	0.005	0.34

Se han hallado diferencias significativas en función del modelo de negocio de los centros (Tabla 4), atendiendo a gimnasios *low cost* (menos de 30 euros mensuales), *midcost* (entre 30 y 60 euros mensuales) y *premium* (más de 60 euros mensuales).

También se encontraron diferencias significativas en algunos elementos en función del género, manifestando el conjunto de mujeres, por lo general, medias más elevadas (Tabla 5), excepto en la Importancia de la temperatura en la piscina (nº 15; $D = 0.25$; $p = 0.007$; $ES = 0.25$), donde el género masculino obtuvo puntuaciones superiores.

Las principales diferencias en función de la antigüedad de los usuarios se hallaron en relación con los

vestuarios y la higiene. El grupo con una antigüedad de entre 6 meses y 1 año presentó siempre mayores puntuaciones. La Valoración fue significativamente mayor en la limpieza de los espacios deportivos (nº 10; $D = 0.27$; $p = 0.007$; $ES = 0.30$), de los vestuarios (nº 16; $D = 0.35$; $p = 0.007$; $ES = 0.40$) y en la amplitud y seguridad de las taquillas (nº 18; $D = 0.34$; $p = 0.021$; $ES = 0.33$), en comparación con aquellos con más de 1 año de antigüedad. El grupo con menos de 6 meses de antigüedad valoró significativamente peor la calidad de las duchas (nº 17; $D = 0.40$; $p = 0.029$; $ES = 0.38$).

Al analizar en función de la formación académica de los usuarios, la Importancia del horario y días de apertura del gimnasio (nº 3), fue significativamente

Tabla 5. Diferencias en función del género en el IPA.

Nº	Elemento (Importancia)	Mujeres-hombres		
		Diferencia de medias	Sig.	ES
3	Gimnasio abierto en el horario y los días que desees	0.10	0.043	0.13
4	Trato atento y amable	0.13	0.048	0.19
6	Pack de bienvenida	0.38	0.002	0.34
8	Espacios deportivos amplios	0.16	0.049	0.18
14	Existe piscina/SPA	0.20	0.039	0.20
19	Secadores en los vestuarios	0.40	p<0.001	0.37
20	Oferta de actividades variada y extensa	0.50	p<0.001	0.60
21	Servicio deportivo de calidad	0.34	p<0.001	0.41
22	Entrenamientos personales de calidad	0.36	p<0.001	0.36
25	Gabinete médico/fisioterapia	0.30	0.005	0.28

Nº	Elemento (Valoración)	Mujeres-hombres		
		Diferencia de medias	Sig.	ES
5	El monitor logra que alcances tus resultados	0.25	0.009	0.25
18	Taquillas amplias y seguras	0.33	0.002	0.32
19	Secadores en los vestuarios	0.22	0.046	0.19
20	Oferta de actividades variada y extensa	0.23	0.005	0.25
21	Servicio deportivo de calidad	0.22	0.009	0.24

menor entre aquellos con formación básica o en Educación Secundaria Obligatoria, tanto al compararlos con los que tenían formación universitaria ($D=0.28$; $p=0.048$; $ES=0.33$), como con los que contaban con titulación de Bachillerato o Formación Profesional ($D=0.35$; $p=0.030$; $ES=0.45$). La Valoración del mismo elemento también fue significativamente más baja en los usuarios con formación básica frente a los titulados en Bachillerato o Formación Profesional ($D=0.50$; $p=0.036$; $ES=0.22$). Por otro lado, el grupo con Bachillerato o Formación Profesional obtuvo puntuaciones significativamente superiores frente a los universitarios en la Valoración de la limpieza de los espacios deportivos ($n^{\circ}10$; $D=0.22$; $p=0.031$; $ES=0.23$) y en el gimnasio como punto de encuentro social ($n^{\circ}29$), tanto para la escala de Importancia ($D=0.42$; $p=0.007$; $ES=0.34$), como de Valoración ($D=0.38$; $p=0.002$; $ES=0.43$). La Valoración de este último ítem ($n^{\circ}29$) fue significativamente mayor en el grupo con formación básica o en Educación Secundaria Obligatoria respecto a los titulados universitarios ($D=0.42$; $p=0.005$; $ES=0.43$), pero fueron los universitarios quienes obtuvieron una valoración mayor en la temperatura en piscina ($n^{\circ}15$; $D=0.77$; $p=0.036$; $ES=0.69$).

Los usuarios que invertían menos de 15 minutos en el traslado al gimnasio dieron más importancia ($D=0.29$; $p<0.001$; $ES=0.44$) y valoraron mejor ($D=0.63$; $p<0.001$; $ES=0.68$) el ítem referido a la proximidad al centro fitness ($n^{\circ}1$), frente a los que tenían un traslado mayor.

Modelo Kano

La Tabla 6 muestra la clasificación según el Modelo Kano, mientras que la Figura 5 es la representación gráfica del Coeficiente de Satisfacción del Usuario. Los resultados derivados del contraste de hipótesis vinieron dados tras la asignación de los valores 5, 4, 3, 2 y 1 a los elementos atractivos, unidimensionales, obligatorios, indiferentes y dudosos/reversibles, respectivamente, tal y como ha sido puesto en práctica en investigaciones anteriores (Lai & Wu, 2011). De esta manera, se transformaron los datos originales a la forma de los datos de entrada para el análisis de contraste de hipótesis.

Teniendo en cuenta lo anterior, al analizar las diferencias por modelo de negocio en las variables del Modelo Kano (escala 1 y escala 2), se ha observado que el precio de la cuota y matrícula ($n^{\circ}2$) ha obtenido medias significativamente más bajas en los centros *premium* frente a los *midcost* ($D=0.69$; $p=0.002$; $ES=0.54$) y frente a los *low cost* ($D=0.97$; $p<0.001$; $ES=0.80$). El gimnasio como punto de encuentro social ($n^{\circ}29$) fue peor valorado en los centros *premium* frente a los *midcost* ($D=0.52$; $p=0.024$; $ES=0.44$) y a los *low cost* ($D=0.52$; $p=0.028$; $ES=0.44$). Los entrenamientos personales de calidad ($n^{\circ}22$) arrojaron medias significativamente mayores en centros *midcost* respecto a los *premium* ($D=0.48$; $p=0.037$; $ES=0.41$) y a los *low cost* ($D=0.44$; $p=0.005$; $ES=0.36$). El logro de resultados del monitor ($n^{\circ}5$) obtuvo puntuaciones significativamente mayores en centros *midcost* frente a *low cost* ($D=0.35$; $p=0.026$; $ES=0.30$).

Tabla 6. Resultados del Modelo Kano.

		A	O	R	U	D	I	Total	Categoría	Mejor	Peor	
1	Proximidad: menos de 15 minutos de traslado al gimnasio	153	15	2	196	2	34	402	Requerida	U	0.88	-0.53
2	Precio de la cuota y matrícula adecuado a tus expectativas	72	46	17	125	7	120	387	Requerida	U	0.54	-0.47
3	Gimnasio abierto en el horario y los días que deseas	85	27	2	203	9	45	371	Requerida	U	0.80	-0.64
4	Trato atento y amable	84	45	4	181	4	80	398	Requerida	U	0.68	-0.58
5	El monitor logra que alcances tus resultados	62	42	4	121	6	140	375	Requerida	U	0.50	-0.45
6	Pack de bienvenida	122	13	8	60	10	176	389	Requerida	A	0.49	-0.20
7	Regalos para premiar al cliente habitual	114	8	10	87	9	150	378	Requerida	A	0.56	-0.26
8	Espacios deportivos amplios	90	44	6	162	4	96	402	Requerida	U	0.64	-0.53
9	Espacios deportivos en buen estado de conservación	58	48	4	227	7	57	401	Requerida	U	0.73	-0.71
10	Espacios deportivos limpios e higiénicos	37	48	4	277	6	29	401	Requerida	U	0.80	-0.83
11	Ventilación/Tª adecuada en espacios deportivos	59	55	3	208	6	70	401	Requerida	U	0.68	-0.67
12	Número de máquinas y material abundante	78	52	3	185	7	81	406	Requerida	U	0.66	-0.60
13	Máquinas y material en buen estado de conservación	57	49	2	215	5	70	398	Requerida	U	0.70	-0.68
14	Existe piscina/SPA	154	8	8	86	9	88	353	Requerida	A	0.71	-0.28
15	Temperatura adecuada en piscina	101	16	9	103	8	105	342	Requerida	U	0.63	-0.37
16	Vestuarios limpios y amplios	71	59	2	210	4	63	409	Requerida	U	0.70	0.67
17	Calidad de las duchas (presión, volumen y Tª del agua)	71	41	4	172	6	112	406	Requerida	U	0.61	-0.54
18	Taquillas amplias y seguras	69	46	4	187	6	98	410	Requerida	U	0.64	-0.58
19	Secadores en los vestuarios	78	16	7	115	7	176	399	Requerida	U	0.50	-0.34
20	Oferta de actividades variada y extensa	98	23	2	132	4	144	403	Requerida	U	0.58	-0.39
21	Servicio deportivo de calidad	81	26	3	154	1	137	402	Requerida	U	0.59	-0.45
22	Entrenamientos personales de calidad	95	20	7	123	5	153	403	Requerida	U	0.56	-0.37
23	Servicio de préstamo de toallas	62	13	20	60	10	204	369	No requerida	I	0.36	-0.22
24	Gel/champú/loción/colonia en vestuarios	75	13	17	58	10	194	367	No requerida	I	0.39	-0.21
25	Gabinete médico/fisioterapia	101	15	10	71	8	158	363	Requerida	A	0.50	-0.25
26	Cafetería/Restaurante	68	13	23	52	5	201	362	No requerida	I	0.36	-0.19
27	WiFi	94	15	9	106	14	142	380	Requerida	U	0.56	-0.34
28	Coincides con el perfil de usuario del gimnasio	81	13	2	79	6	215	396	No requerida	I	0.41	-0.24
29	El gimnasio como punto de encuentro social	63	13	27	60	12	226	401	No requerida	I	0.34	-0.20

Leyenda: A=atractivo; O=obligatorio; R=reversible u opuesto; U=unidimensional; D=dudoso; I=indiferente.

Asimismo, se analizaron las diferencias existentes atendiendo a la variable género, lo que permitió establecer los valores que se muestran en la Tabla 7.

Para analizar los datos en función de la edad, se crearon tres tramos: de 18 a 30 años, de 31 y 50 años y más de 50 años. Los más jóvenes obtuvieron una media más elevada que los de mayor edad en la piscina y SPA (nº 14; D = 0.76; p = 0.012; ES = 0.54). También mani-

festaron valores más altos al puntuar el Wifi (nº 27), en este caso frente al grupo del tramo medio (D = 0.33; p = 0.038; ES = 0.25).

Por último, los usuarios que invertían más de 15 minutos en trasladarse al gimnasio obtuvieron valores medios más elevados que los que tardaban menos, con relación al horario y días de apertura del gimnasio (nº 3; D = 0.32; p = 0.014; ES = 0.31).

Tabla 7. Diferencias significativas del Modelo Kano según género.

Nº	Elemento (Importancia)	Mujeres-Hombres		
		Diferencia de medias	Sig.	ES
3	Gimnasio abierto en el horario y los días que desear	0.31	0.008	0.31
6	Pack de bienvenida	0.42	0.004	0.30
12	Número de máquinas y material abundante	0.25	0.034	0.24
13	Máquinas y material en buen estado de conservación	0.29	0.015	0.30
15	Temperatura adecuada en piscina	0.35	0.040	0.27
19	Secadores en los vestuarios	0.52	p<0.001	0.41
20	Oferta de actividades variada y extensa	0.68	p<0.001	0.58
21	Servicio deportivo de calidad	0.43	0.001	0.38
22	Entrenamientos personales de calidad	0.53	p<0.001	0.42
23	Servicio de préstamo de toallas	0.35	0.013	0.27
25	Gabinete médico/fisioterapia	0.41	0.006	0.30
28	Coincides con el perfil de usuario del gimnasio	0.27	0.022	0.21

Discusión

La opinión de los usuarios en la prestación de servicios es fundamental, ya que son ellos quienes juzgan la calidad en función de sus expectativas. Gracias a la combinación IPA-Kano, es posible analizar a fondo los centros fitness ofreciendo una información completa y veraz, algo que es fundamental en un entorno diverso, donde cada usuario presenta unas necesidades y experiencias muy variadas. El IPA se está comenzando a aplicar de manera progresiva en el sector deportivo (Alonso et al., 2013; Arias-Ramos, Serrano-Gómez, & García-García, 2016; León-Quismondo, García-Unanue, & Burillo, 2018; Martínez-Caro, Martínez-Caro, & Díaz-Suárez, 2014; Rial et al., 2008; Serrano-Gómez, Rial, Sarmento, & Carvalho, 2014; Tarrant & Smith, 2002; Yildiz, 2011; Zamorano-Solís & García-Fernández, 2018), mientras que el Modelo Kano, que ha estado tradicionalmente más ligado a la valoración de productos, ha comenzado a aplicarse en el sector servicios, sin estar por el momento extendido en el ámbito deportivo.

Las puntuaciones medias de Importancia (4.25) y Valoración (3.68) resultan notablemente más bajas que otros estudios de referencia en el sector deportivo (Arias-Ramos et al., 2016; Martínez-Caro et al., 2014; Rial et al., 2008; Serrano-Gómez et al., 2014; Zamorano-Solís & García-Fernández, 2018). No obstante, se observa coherencia entre ellos, ya que muestran que la totalidad o casi la totalidad de los elementos obtienen discrepancias negativas, algo que evidencia la necesidad de aumentar la Valoración para igualarla lo máximo posible a la Importancia. Los elementos más prioritarios hacen referencia a la limpieza e higiene, tanto de los espacios deportivos (nº 10), como de los vestuarios (nº 16), al estado de conservación de los espacios deportivos (nº 9) y de las máquinas y material

de la sala fitness (nº 13), a la amabilidad en el trato (nº 4) y a aspectos relacionados con las condiciones generales, como la proximidad (nº 1) y el horario y días de apertura (nº 3). Todos estos elementos han mostrado diferencias significativas entre las medias de Importancia y de Valoración.

Los resultados de los ítems referidos a la limpieza van en la línea de los mostrados por Rial et al. (2008), con puntuaciones similares. Por su parte, Zamorano-Solís y García-Fernández (2018) y Arias-Ramos et al. (2016) hallaron valores más elevados en ambas escalas. Según el Modelo Kano, los elementos nº 10 y nº 16 son unidimensionales, por lo que los centros fitness deberían contar con una limpieza sin fallos, ya que por el contrario crecería un importante sentimiento de insatisfacción en el usuario. Los centros fitness deberían llevar a la práctica protocolos para el adecuado mantenimiento de la limpieza.

Las puntuaciones de discrepancia obtenidas con relación a la amplitud (nº 8), estado de conservación (nº 9), limpieza e higiene (nº 10) y ventilación o temperatura (nº 11) son similares a los hallados en trabajos anteriores (Arias-Ramos et al., 2016) o algo más negativos (Rial et al., 2008; Zamorano-Solís & García-Fernández, 2018). Teniendo en cuenta además la naturaleza unidimensional de estos elementos se puede afirmar que, después de su limpieza e higiene, el estado de conservación de los espacios deportivos es el segundo atributo que se debería atender en relación con los espacios deportivos, debiendo existir un mantenimiento preventivo de los mismos, evitando fallos en su conservación. Asimismo, los centros *premium* deberían contar con espacios deportivos más amplios que los *midcost* y *low cost*, al haberse hallado diferencias significativas en función del modelo de negocio.

Se considera también necesario mejorar la Valoración del equipamiento deportivo (Número de máqui-

nas y material abundante, n° 12; Máquinas y material en buen estado de conservación, n° 13). Se han hallado disimilitudes con otros estudios, tanto a nivel de discrepancia (Arias-Ramos et al., 2016; Rial et al., 2008; Zamorano-Solís & García-Fernández, 2018), como de puntuaciones (Zamorano-Solís & García-Fernández, 2018).

Dentro de las condiciones generales de contratación, los resultados indican que la proximidad (n° 1) y el horario y días de apertura (n° 3) son determinantes para los usuarios, situándose entre las tres primeras posiciones del ranking de Importancia y de Valoración y arrojando un Coeficiente de Satisfacción del Usuario que penaliza si existe un desplazamiento mayor de 15 minutos o si el horario de apertura es reducido. En cambio, el precio (n° 2), no es excesivamente relevante, pero al ser unidimensional, una mala estrategia de precios podría afectar muy negativamente a los centros, principalmente a aquellos con cuotas más baratas.

La amabilidad en el trato con el usuario (n° 4) adquiere gran peso dentro de los centros fitness, especialmente en centros *midcost* en comparación con *low cost*. Este atributo presenta un Coeficiente de Satisfacción del Usuario importante, pero no ocupa las primeras posiciones, ni teniendo en cuenta el valor Mejor (0.68) ni el Peor (-0.58). La discrepancia obtenida (-0.43) es muy similar a la obtenida por Arias-Ramos et al. (2016), de -0.38, aunque las puntuaciones de Importancia y Valoración fueron más elevadas, al igual que en el caso de Zamorano-Solís y García-Fernández (2018). Sin embargo, Rial et al. (2008) hallaron una discrepancia mínima (-0.05), dato que contrasta con las investigaciones de este tipo realizadas hasta el momento en servicios deportivos.

Con toda esta información resulta evidente que los usuarios se sientan más insatisfechos cuando no se les ofrece este tipo de atención, pero desarrollen un sentimiento de satisfacción cuando el trato es amable y atento. Por esta razón, los gestores de los centros fitness deberían invertir grandes esfuerzos en mejorar su Valoración. Por su parte, el logro de los resultados gracias al trabajo de los monitores (n° 5) es unidimensional, pero no prioritario por su Coeficiente de Satisfacción del Usuario, datos coherentes con los obtenidos en investigaciones similares (Arias-Ramos et al., 2016; Rial et al., 2008; Zamorano-Solís & García-Fernández, 2018), ya que en todos se ha observado que la eficacia de los monitores es peor valorada y tiene

menor importancia que el ítem referido a la amabilidad del personal.

Las mujeres otorgan una Importancia significativamente mayor al trato recibido, coincidiendo con otros estudios, en los que la percepción de la calidad por parte de las mujeres fue superior a la de los hombres (García-Fernández, Bernal-García, Fernández-Gavira, & Vélez-Colón, 2014; García-Fernández, Fernández-Gavira, & Bernal-García, 2014). También se probó que la oferta de actividades (n° 20) y la calidad del servicio deportivo (n° 21) son más importantes y mejor valoradas entre las mujeres. Este hecho podría explicarse por el mayor consumo de actividades dirigidas por parte de las mujeres (Águila, Sicilia, Muyor, & Orta, 2009; Escamilla-Fajardo & Núñez-Pomar, 2014; Pérez-Villalba, García-Fernández, Gómez-Chacón, & Fernández-Martínez, 2018), aunque se debe tener en consideración que el género es cada vez menos trascendental para conocer las prácticas deportivas de una sociedad.

La presencia de piscina y SPA (n° 14) genera satisfacción, principalmente en usuarios entre 18 y 30 años, aunque su temperatura sí puede ocasionar insatisfacción, por lo que se han de supervisar cuidadosamente las condiciones ambientales.

Estos datos tienen, por un lado, implicaciones prácticas para los gestores de centros fitness y, por otro lado, repercusiones teóricas y generación de nuevo conocimiento del sector del fitness.

Conclusiones

Prácticamente la totalidad de los elementos analizados son susceptibles de mejora, desde el punto de vista del usuario. Se establece que las prioridades son, fundamentalmente, la limpieza e higiene, tanto de los espacios deportivos como de los vestuarios, el estado de conservación de los espacios, máquinas y material, la amabilidad en el trato (principalmente en centros *midcost* y en el género femenino), la proximidad, horario y días de apertura, así como la amplitud en centros *premium*. La aplicación de ambos modelos ha sido satisfactoria, permitiendo jerarquizar la prioridad de los diferentes elementos. En trabajos posteriores sería interesante replicar este estudio en otro tipo de centros, como aquellos de gestión pública, además de incorporar a otros agentes del sector, como pueden ser los propios trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Ábalo, J., Varela, J., & Rial, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(4), 730-737.
- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M., & Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(33), 81-95.
- Akmal, S., Hasim, N., Norizan, A., & Yahaya, S. H. (2017). The improvised design of headphone using integrated Kano and Importance-Performance Analysis for enhancing customer satisfaction. *Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 11(1), 1-14.
- 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.
- Alonso-Serrano, J., & Segado-Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: Revisión de la literatura. *Cultura_Ciencia_Deporte*, 10(28), 67-76. doi:10.12800/ccd.v10i28.516
- 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.
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419-431. doi:10.1016/j.smr.2014.02.001
- Bacon, D. R. (2003). A Comparison of Approaches to Importance-Performance Analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-71. doi:10.1177/147078530304500101
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., ... Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*, 2(4), 3-36.
- 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.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RYCIDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43. doi:10.5232/rycide2008.010.03
- Cámara, M. A. (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. doi:10.6018/242941
- Celestino, A., & Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness. Estudio empírico en centros de la Comunidad de Madrid. *European Journal of Human Movement*, (29), 115-132.
- Chen, H. T., & Chen, B. T. (2015). Integrating Kano Model and SIPA Grid to Identify Key Service Attributes of Fast Food Restaurants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 16(2), 141-163. doi:10.1080/1528008X.2015.1013407
- Cheung, R., & Woo, M. (2016). Determinants of Perceived Service Quality: An Empirical Investigation of Fitness and Recreational Facilities. *Contemporary Management Research*, 12(3), 363-370. doi:10.7903/cmr.12369
- Clavel, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Felipe, J. L., & Gallardo, L. (2018). Prediction of abandonment in Spanish fitness centres. *European Journal of Sport Science*, 19(2), 217-224. doi:10.1080/17461391.2018.1510036
- Clavel, I., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S., & García-Unanue, J. (2017). A prediction model of retention in a Spanish fitness centre. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 300-318. doi:10.1080/023750472.2016.1274675
- Elasri, A., Triadó, X. M., & Aparicio, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. *Apunts Educación Física y Deportes*, (119), 109-117. doi:10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/1).119.08
- Escamilla-Fajardo, P., & Núñez-Pomar, J. M. (2014). Satisfacción y valor percibido en un servicio deportivo público: una propuesta de análisis y acciones de gestión. *Journal of Sports Economics & Management*, 4(1), 4-21.
- Gálvez-Ruiz, P., & Morales-Sánchez, V. (2015). Desarrollo y validación del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos. *Cultura_Ciencia_Deporte*, 10(28), 55-66. doi:10.12800/ccd.v10i28.515
- García-Fernández, J., Bernal-García, A., Fernández-Gavira, J., & Vélez-Colón, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 36(3), 75-91.
- García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara, A., & Galán, P. (2013). La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos. *Escritos de Psicología*, 6(2), 26-34. doi:10.5231/psy.writ.2013.2206
- García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., & Bernal-García, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130. doi:10.1016/S0121-4381(14)70015-3
- García-Mayor, J., Vegara-Ferri, J. M., López-Sánchez, G. E., & Díaz-Suárez, A. (2016). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). *SPORT TK: Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5, 155-162. doi:10.6018/254161
- García-Merino, S. (2011). *Características de los centros de fitness de titularidad privada en la Comunidad de Madrid*. (Tesis doctoral). Universidad Europea de Madrid.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsujii, S. (1984). c. *Hinshitsu*, 14(2), 147-156. doi:10.20684/quality.14.2_147
- Kruger, J., Carlson, S. A., & Kohl, H. W. (2007). Differences in Perceived Access and Usage. *American Journal of Preventive Medicine*, 32(6), 500-505. doi:10.1016/j.amepre.2007.02.003
- Kuo, N. T., Chang, K. C., & Lai, C. H. (2011). Identifying critical service quality attributes for higher education in hospitality and tourism: Applications of the Kano model and importance-performance analysis (IPA). *African Journal of Business Management*, 5(30), 12016-12024. doi:10.5897/AJBM11.1078
- Kuo, Y. F., Chen, J. Y., & Deng, W. J. (2012). IPA-Kano model: A new tool for categorizing and diagnosing service quality attributes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7-8), 731-748. doi:10.1080/14783363.2011.637811
- Lai, H. J., & Wu, H. H. (2011). A case study of applying Kano's model and ANOVA technique in evaluating service quality. *Information Technology Journal*, 10(1), 89-97. doi:10.3923/itj.2011.89.97
- 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.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77. doi: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. doi:10.6018/221991
- Meng, Q., Jiang, X., & Bian, L. (2015). A Decision-Making Method for Improving Logistics Services Quality by Integrating Fuzzy Kano Model with Importance-Performance Analysis. *Journal of Service Science and Management*, 8(3), 322-331. doi:10.4236/jssm.2015.83034
- 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.
- Pérez-Villalba, M., García-Fernández, J., Gómez-Chacón, R., & Fernández-Martínez, N. (2018). Las actividades dirigidas en centros deportivos y su valor como elemento de fidelización. *SPORT TK: Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 7(2), 17-26. doi:10.6018/sportk.343061
- 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. doi:10.1080/13606710802200878
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos*. (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- Rodríguez-Cañamero, S., Gallardo, L., Ubago-Guisado, E., García-Unanue, J., & Felipe, J. L. (2018). Causes of customer dropouts in fitness and wellness centres: A qualitative analysis. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 40(1), 111-124.
- Sánchez, J. (2011). *Business & Fitness. El negocio de los centros deportivos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Serrano-Gómez, V., Rial, A., Sarmento, 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 Gestión Deportiva*, 4(1), 86-98.
- Sihombing, H., Yuhazrf, M. Y., Yahaya, S. H., Yuzrina, Z. A., & Azniza, A. Z. (2012). Revisited the Importance and Performance Analysis (IPA) and Kano model for customer satisfaction measurement. *Global Engineers & Technologists Review*, 2(1), 22-39.
- 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. doi:10.1080/13606710210137246
- Tontini, G., & Picolo, J. D. (2013). Identifying the impact of incremental innovations on customer satisfaction using a fusion method between importance-performance analysis and Kano model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31, 32-52. doi:10.1108/IJQRM-05-2012-0062
- Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management*, 25(5), 391-407. doi:10.1123/jsm.25.5.391
- Wu, H. H., Tang, Y. T., & Shyu, J. W. (2010). An integrated approach of Kano's model and Importance-Performance Analysis in identifying key success factors. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3238-3250.
- Yang, C. C. (2005). The refined Kano's model and its application. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1127-1137.
- 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. doi: 10.5897/AJBM11.674
- Zamorano-Solís, S., & García-Fernández, J. (2018). El Análisis de Importancia-Valoración según género y permanencia: el caso de los centros de fitness. *Materiales para la Historia del Deporte*, (16), 24-35.