

HÁBITOS FUTUROS DE LOS EX-CLIENTES EN CENTROS DEPORTIVOS

Future habits of former costumers of sports centers

Sergio Rodríguez-Cañamero¹, Jorge García-Unanue¹, Lucas Eduardo Peñas² y
Leonor Gallardo Guerrero¹

1. Grupo IGOID. Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Castilla la Mancha
2. Optimización, costes y procesos

RESUMEN: El objetivo del presente estudio, fue analizar el comportamiento y acciones futuras, que adoptan los ex-clientes de centros deportivos, una vez han tramitado su baja en la instalación. Para ello se realizó un análisis de los comportamiento postbaja de los ex-clientes de centros premium, medios y low-cost, del cual se obtuvieron 7863 respuestas. Destaca que pasado un año del ciclo de vida de los clientes en sus centros deportivos, únicamente el 32% sigue en activo. De igual forma, y a tenor de los motivos de bajas que proporcionaron al abandono de los clientes, afirmaron, que las tres principales acciones que realizaron, una vez tramitaron la baja fueron: inscribirse en otro centro deportivo en un 37%, no practicar más actividad física en un 22% y salir a correr por mi cuenta en un 19%. Los centros deportivos tienen que empezar a potenciar las experiencias que viven sus clientes en sus centros, y aplicar estrategias de fidelización en base a éstas, a fin de mejorar sus índices de rotación de clientes.

PALABRAS CLAVE: Fitness; ex-clientes; centros deportivos; gestión del deporte

ABSTRACT: The aim of this study was to analyse the behaviour and future actions, adopting the former clients of sports centers, once they have dropped out from sport center. We conducted an analysis of the post-behaviour of former customers of premium, medium, and low-cost centers of which 7863 responses were obtained. Highlights that a year lifecycle of customers in their sports centers, only 32% still active. Similarly, and in light of the reasons for dropping out provided by the customers, the three main actions carried out, once processed to leave the center were: join another sports center by 37%, not to practice physical activity in a 22% and go running on my own 19%. Sports centers have to start to enhance the experiences that their customers live in their centers, and implement loyalty strategies based on these, to improve their rates of churn.

KEY WORDS: Fitness; former customers; sport centres; sport management

Información de contacto: Autor de correspondencia

Sergio Rodríguez-Cañamero
sergio_roca5@hotmail.com
Universidad de Castilla La
Mancha. Grupo IGOID.
Avda. Carlos III s/n, 45071,
Toledo, España.

Jorge García-Unanue
jorge.garciaunanue@uclm.es
Universidad de Castilla La
Mancha. Grupo IGOID. Avda.
Carlos III s/n, 45071, Toledo,
España.

Lucas Eduardo Peñas
lucas.p@optimizacioncostes.es
Optimización Costes y
Procesos. Avenida Del Talgo,
114, 1ºA, 28023, Aravaca,
Madrid, España

Leonor Gallardo
Leonor.gallardo@uclm.es
Universidad de Castilla
La Mancha. Grupo
IGOID. Avda. Carlos III
s/n, 45071, Toledo,
España.

Introducción

El concepto de “actividad física” ha estado en constante evolución, hasta asentarse como una actividad saludable, dirigida a todos los públicos, enfocada hacia la mejora de la calidad de vida (Reverter y Barbany, 2007; Teva-Villén, Pérez-Ordás, Grao-Cruces, Tamayo-Fajardo, y Nuviala, 2014). Tanto es así, que el sector deportivo ha sufrido tal crecimiento, tanto en la oferta de servicios, como en la tipología de centros en los que realizar práctica de actividad física, con el fin de poder atender toda la demanda (Reverter y Barbany, 2007). Esta necesidad ha venido acrecentada por la frecuencia con la que los ciudadanos europeos practican actividad física, y es que está cambiando positivamente pues el 40% ya la realiza una vez al menos por semana (EHFA, 2012). Este cambio de mentalidad viene auspiciado por la sociedad, que está cada vez más preocupada de que un estilo de vida sedentario les provoca innumerables deficiencias en su día a día, al igual llegándose a convertir en una de las principales causas de mortalidad en el mundo (Lobelo, Pate, Parra, Duperly, y Pratt, 2006). Este hecho, está desencadenando un aumento continuado en el número de clientes en centro deportivos y fitness (IHRSA, 2005, 2015). Por ello, es cada vez más importante la necesidad de crear conciencia deportiva, poniendo en valor los beneficios que reporta la práctica de la actividad física para la población.

Pero tal ha sido el reclamo, y tal ha sido la competencia, que uno de los principales problemas a los que sigue haciendo frente el sector deportivo son las bajas de los clientes, convirtiéndose en una de las principales tareas a gestionar por los centros deportivos, con rotaciones del 60% al 70% anualmente (Bedford, 2009). Aunque si en algo se caracteriza el sector del fitness para luchar contra este factor, es por su lucha constate por conseguir un servicio de excelencia hacia sus clientes (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Por ello, los centros fitness han comenzado por desarrollar políticas más racionales, con el fin de mejorar la satisfacción y lealtad de sus cliente (Theodorakis, Howat, Ko y Avourdiadou, 2014). Estas políticas de fidelización son esenciales para la supervivencia del sector, ya que este se beneficia de que sus clientes estén comprometidos con sus centros, para conseguir alcanzar los objetivos tanto económicos, como de la promoción de una estilo de vida saludable (Iwasaki y Havitz, 2004).

La falta de políticas de actuación más preventivas en la lucha contra las bajas, son las que han terminado poniendo el punto de inflexión con las que replantear los modelos de gestión de los centros deportivos. España pasó de ser la primera potencia europea en 2011, con 7.980.000 millones de clientes, a situarse en el tercer lugar, en 2013, con 6.400.00 millones, desencadenando un decrecimiento del 19% para el sector (IHRSA, 2011, 2013). Además de por haber registrado una subida del IVA del 8% al 21% en el cuarto trimestre del 2012 (FNEID, 2013), estas cifras también se relacionan con las políticas de gestión que se habían desarrollado en los años previos por los centros deportivos. Las políticas que primaban en mayor medida eran estrategias marketing y de

captación de nuevos clientes, siendo olvidadas las políticas de fidelización de clientes (Martínez y Martínez, 2009; Ortín, 2010).

Gran parte de esta remodelación en las políticas de gestión de un centro deportivo, viene por la creciente evolución en conocimientos y entendimiento en el sector del fitness de los clientes. Los usuarios del sector del fitness son cada vez más exigentes, los cuales demandan un contacto directo, personal proactivo y que les ofrezca apoyo, asesoramiento y que tengan en cuenta su opinión (Bedford, 2009; Martin y O'Neill, 2010). Por ello, se ha comprobado, que para satisfacer este cambio en sus demandas, las políticas de fidelización son más efectivas y repercuten de una forma más beneficiosa en los resultados de un centro deportivo (Ferrand, Robinson, y Valette-Florence, 2010; García y Sañudo, 2013; Javadein, Khanlari, y Estiri, 2008).

Sabiendo que un centro deportivo registrará bajas de forma mensual de entre el 5% y el 7% de sus clientes activos, y que las políticas de fidelización no evitan al 100% las bajas, es prioritario que un cliente cuando tramita su baja no recaiga en un estilo de vida sedentario. Por ello, es imprescindible por parte de todos los agentes que componen el sector del fitness, estudiar los motivos de bajas, así como el comportamiento que adoptan estos una vez ya han causado baja (IGOID, 2015). De esta forma, los centros deportivos podrán obtener una información muy valiosa para la toma de decisiones, encaminadas a mejorar sus políticas preventivas y de gestión integral del cliente, con las que mejorar sus ratios de deserción de clientes, así como la mejora en los resultados económicos del sector (Lewis, 2004; Theodorakis, Howat, Ko, y Avourdiadou, 2014). Incluso en aquellas bajas que se terminan efectuando, es de vital importancia que aun habiendo abandonando su centro deportivo, sigan siendo clientes que se vayan satisfechos y sigan siendo promotores de su centro y del sector. Por ello, el objetivo propuesto en esta investigación fue analizar el comportamiento y acciones futuras, que adoptan los ex-clientes de centros deportivos, una vez han tramitado su baja en la instalación.

Método

2.1. Diseño de la Investigación

El contexto que se utilizó para desarrollar la investigación fue el sector del fitness. Esta investigación tuvo un carácter cuantitativo, descriptivo y transversal, analizando los comportamientos que registraron los clientes de su centro deportivo una vez se dieron de baja. Para ello se desarrolló un cuestionario ad-hoc y se administró de forma online y autoadministrada por los propios usuarios de las instalaciones. De este modo, el muestreo que se empleo fue de conveniencia aunque con una muestra recogida de un tamaño considerado grande. Las características que conforman la investigación se presentan en la Tabla 1 de una forma resumida.

Tabla 1. Características de la Investigación

Planteamiento de la investigación:	Cuantitativo-Descriptivo-Transversal
Método de obtención de la información:	Cuestionario diseñado ad-hoc
Método de contacto:	Encuestas on-line auto-administrada
Tipo Universo Muestral:	Ex-clientes de centros fitness en España
Tamaño del Universo Muestral:	49.665
Método de muestreo:	Muestreo por conveniencia
Tamaño de la muestra:	7.863
Error muestral aceptable:	± 5%
Programa estadístico:	SPSS Statistics 20

Participantes

En el estudio participaron 14 cadenas y centros independientes de fitness y wellness, hasta un total de 106 Centros Deportivos, de los cuales el 5,7% estaban representados por centros Premium, el 40,6% por centros Medios y el 53,7% por centros Low Cost. La muestra se compone de todos los usuarios de los centros deportivos cooperantes, que abandonaron durante el período comprendido entre el 1 de Junio al 30 de Noviembre del 2015, muestra que se estimó en 49.665 sujetos. La muestra participante que contestó finalmente al cuestionario fueron 7.863, con una tasa de respuesta del 15,83%. A partir de la muestra de estudio, se obtuvo que el 43,3% eran hombres (n=3405) y el 57,7% mujeres (n=4458). Del total de la muestra, el 39,6% tenía entre 18 y 30 años; el 41,8% entre 31 y 45 años, el 15,8% entre 46 y 60 años y 60 años; y el 2,8% eran mayores de 60 años.

Para la recogida de los datos, se desarrolló un cuestionario ad hoc, autoadministrable online, a través de una plataforma online de CRM, en la que se suministró la encuesta garantizando el anonimato a la muestra. Al final del período de la recogida de datos, se obtuvieron 7.863 respuestas de clientes que habían causado baja en su centro deportivo, obteniendo las siguientes características de la muestra (Tabla 2).

Tabla 2. Características de la muestra de la investigación

Variables Sociodemográficas	Opciones Respuesta	Hombres	Mujeres
		(n=3405)	(n=4458)
Edad	Entre 18 y 30 años	35,8%	42,5%
	Entre 31 y 45 años	43,2%	40,8%
	Entre 46 y 60 años	17%	14,8%
	Mayores de 60 años	4,1%	1,9%
Ocupación	Estudiantes	18,1%	21,1%
	Trabajadores en Activo	68,7%	65%
	Sin Ocupación	5,7%	9,8%
	Jubilado/Prejubilado	5,9%	2,2%

	Sin Respuesta	1,6%	2%
	Todos los días	1,7%	1,7%
	4-5 veces por semana	42,6%	30,4%
	2-3 veces por semana	45,2%	52,2%
Frecuencia Asistencia	1 vez por semana	3,7%	8,2%
	2-3 veces al mes	3,2%	3,2%
	1 vez al mes	0,6%	0,9%
	Menos de 1 vez al mes	2,4%	1,9%
	Menos de 1 mes	7,2%	4,3%
	Entre 1 y 6 meses	35%	37,7%
Antigüedad en el Centro	Entre 6 meses y 1 año	21,8%	26,6
	Entre 1 y 3 años	25,1%	21%
	Más de 3 años	7,9%	7,8%
	Sin Respuesta	3%	2,7%

Instrumento

La recolección de datos se realizó por medio de un cuestionario diseñado ad hoc. El primer borrador del cuestionario se completó después de la revisión de la literatura y se componía de 23 ítems. El cuestionario fue examinado y revisado por siete expertos: tres expertos en investigación de diferentes universidades españolas que son especialista en la temática y en la metodología de investigación, además de otros cuatro profesionales y gestores del sector del fitness con más de 10 años de experiencia en el sector. Los profesionales eran miembros de comités internacionales en el sector del fitness.

El instrumento final fue un cuestionario de 18 ítems, el cual se confeccionó a través de variables categóricas. El cuestionario se centró en determinar las características de las muestras con variables sociodemográficas, variables de calidad del servicio, variables sobre motivos de bajas y variables para determinar su comportamiento postbaja.

Procedimiento

Antes de realizar los cuestionarios, se contactó telefónicamente, vía email y presencialmente, con cada una de los centros que participaron en el estudio. Seguidamente, se firmó un convenio de colaboración con los mismos, donde se indicaban los requerimientos a cumplir por ambas partes, además de asegurar por escrito la confidencialidad de los resultados. A continuación a los centros participantes, se les pidió la base de datos de sus ex-clientes, en la cual sólo debía figurar el correo electrónico y nombre del mismo. Posteriormente y antes de la realización de los cuestionarios, se les informó de las preguntas que se iban a suministrar a su ex-clientes, para confirmar que estuvieran de acuerdo con ello y para solventar posibles problemas que pudieran tener del instrumento en cuestión. Antes de que la muestra rellenara el cuestionario, a los sujetos participantes se les envió un email personalizado, donde se les informó que sus respuestas iban a ser registradas, garantizándoles el total anonimato,

con el fin de realizar y facilitar su análisis posterior. A todos los sujetos, que no respondieron el cuestionario, se les volvió a suministrar 7 días más tarde, repitiendo el mismo procedimiento descrito anteriormente.

Los cuestionarios que se realizaron durante la investigación, se llevaron a cabo in-situ en el portal de CRM. Después de la finalización del proyecto, a todos los centros de fitness integrantes en la investigación, se les hizo entrega de un informe personalizado sobre los resultados obtenidos.

Análisis de Datos

Se realizó un análisis descriptivo de la muestra de forma directa a través del software de realización de encuestas. Tras ello, los datos fueron trasladados a SPSS, donde se categorizaron las respuestas en función del tipo de centro deportivo (Premium, Medios o Low-Cost). Posteriormente, se analizaron los porcentajes de respuesta de los dos bloques de ítems más importantes en función del tipo de centro.

Resultados

Siguiendo el ciclo de vida del 100% de la muestra, hemos evidenciado como el 68% del total de los clientes causan baja al llegar al año de vida, y únicamente quedan el 9% de la muestra al llegar a los tres años (Figura 1), contrastando lo visto en otros estudios como los de Paul Bedford. Mientras que únicamente un 4% de la muestra permaneció inscrita menos de un mes en la instalación deportiva, se observa un importante descenso entre el mes y los seis meses, de manera que el 43% de la muestra causó baja antes de los seis meses.

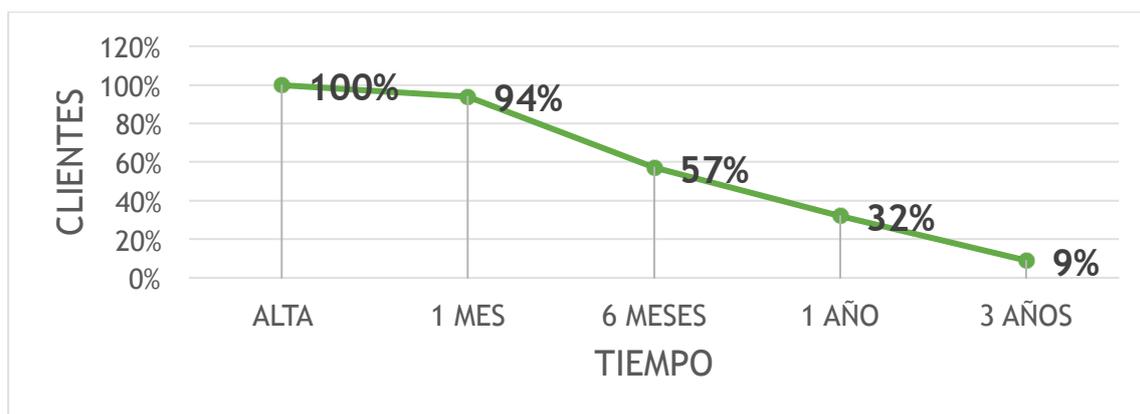


Figura 1. Ciclo de vida de la muestra

Se realizó una comparativa de los resultados de los motivos de baja que se registraron en las tres modalidades de centros deportivos que estuvieron presentes en el estudio (Tabla 3), Premium, medios y Low-Cost. La falta de tiempo es el motivo más recurrido para causar baja en el centro deportivo. Destaca el porcentaje de bajas causadas por la relación calidad/precio en los centros Medios y Premium respecto a los Low-Cost, y por

motivos económicos en los centros Medios y Low-Cost respecto a los centros Premium. Igualmente, se observa un porcentaje destacable de bajas por vacaciones en los centros Low-Cost.

Tabla 3. Comparativa de los motivos de bajas de los clientes, por tipo de cuota de los centros deportivos

Motivos de Bajas	Premium	Medios	Low-Cost
Falta Motivación	2%	3%	6%
Falta de Tiempo	20%	18%	20%
No Consecución Objetivos	2%	2%	2%
Relación Calidad/precio	12%	11%	4%
Salud	6%	6%	5%
Falta Interacción con Personal	1%	5%	5%
Monotonía	1%	1%	1%
Vacaciones	3%	4%	11%
Traslado Domicilio	9%	13%	14%
Cambio Trabajo	6%	4%	4%
Inscripción en otro Gimnasio	8%	9%	8%
Motivos Económicos	3%	10%	8%
Sin Respuesta	27%	15%	11%

En lo referente al comportamiento de los ex clientes después de la baja, los resultados más reseñables diferenciando por tipo de cuota pueden verse en la Tabla 4.

Tabla 4. Comparativa de los comportamientos de los clientes postbaja, diferenciando por tipo de cuota.

Comportamiento Postbaja	Premium	Medios	Low-Cost
Sin Respuesta	28%	11%	11%
Ya no practico actividad física	20%	19%	24%
Me he inscrito en otro centro deportivo	29%	37%	33%
Me he inscrito en un grupo con actividades al aire libre	2%	2%	1%
Salgo a correr por mi cuenta	13%	18%	20%
Practico deporte con los amigos	4%	10%	8%
Practico deporte federado	3%	3%	4%

La mayoría de los ex clientes siguen practicando actividad física, pues se inscriben a la competencia. Hasta un 37% cambia de instalación en los centros Medios y hasta un 33% en el caso de los centros Low-Cost. Además, un porcentaje destacable de los clientes pasa a la práctica de nuevas tendencias deportivas, como es el caso del running. Sin embargo,

lo más destacable es que el 22% de la muestra total deja la práctica de la actividad física, siendo en un 20% en el caso de los clientes que se dan de baja en centros Premium, un 19% de clientes que causan baja en centros medios y una 24% de los clientes en los centros low-cost.

Discusión y conclusiones

En este estudio se ha analizado los motivos de baja en centros deportivos diferenciando por su modelo de negocio en base a su tipo de cuota. Igualmente, se ha estudiado las actuaciones en materia de deporte llevadas a cabo por los clientes una vez han causado la baja.

Como conclusión, se observa como la falta de tiempo es un motivo de baja general en todos los modelos de negocio, sin embargo, encontramos que las bajas por calidad/precio son más frecuentes al acercarnos a cuotas altas (centros Premium) y las bajas por motivos económicos personales son más altas al acercarnos a modelos de cuotas bajas (low-cost). Igualmente, la mayoría de los ex-clientes se dan de alta en otro centro deportivo o salen a correr por su cuenta, aunque aproximadamente un 20% deja de realizar actividad física, considerándolo una cifra importante.

Implicaciones prácticas

Gracias a estos resultados y la revisión de la bibliografía reciente y los informes del sector, se pueden extraer una serie de recomendaciones.

En un Centro Deportivo todos vendemos y fidelizamos. La interacción y contacto con los clientes es clave. Entre los motivos de baja, la falta de interacción del personal ha crecido desde la investigación realizada por el Grupo IGOID en 2014 (IGOID, 2014). Entre las propuestas de mejora de los ex clientes, después de las clases colectivas, el personal es la 2ª que más propuestas de mejora recibe.

El asesoramiento inicial y seguimiento de los clientes, es vital en el primer año. Muchos centros nos indican “que pierden a sus clientes una vez se dan de alta.”. En el primer mes, el 6% de los clientes se da de baja, el 57% causa baja en los 6 primeros meses, el 68% lo hacen en el primer año. El problema es que se sigue sin preguntar de forma periódica a nuestros clientes por sus objetivos y el grado de cumplimiento de los mismos, para ayudarles.

Es necesario medir la experiencia del cliente en el centro deportivo. Son numerosos los estudios que demuestran una correlación directa entre la experiencia de los clientes, los resultados económicos de las empresas y por ende en sus intenciones futuras (O'Brien y Sattler, 2003; Silla, Calabuig, y Añó, 2014). Los clientes con una experiencia positiva compran más están dispuestos a pagar un precio más alto por el servicio, además de recomendar más. El 47% de los ex clientes que no vieron cumplidas sus expectativas causaron baja y se inscribieron en otro centro.

El personal de nuestros centros juega un papel fundamental en las emociones que viven nuestros clientes. La formación de nuestros trabajadores en estos aspectos es clave. Es el personal del centro el que genera en los clientes buenas o malas emociones, el problema es que no han recibido formación específica en este ámbito (Amah, 2009; Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi-Puyana, y Crovetto, 2013). Las emociones generan recuerdos, los recuerdos nos ayudan a tomar decisiones y las decisiones generan resultados.

Sería aconsejable implantar y potenciar un club de corredores en los centros deportivos, relacionando la mejora de las marcas con el entrenamiento en la sala de fitness. “Para correr mejor, tienes que hacer algo más que correr”. Esta es una de las frases que utiliza una conocida marca deportiva en su guía de iniciación al running. El 19% de los ex clientes sale a correr por su cuenta.

Se debe ayudar a los clientes a establecer sus objetivos en formato de retos, que sean alcanzables y que ayuden a mantener la motivación. Dar feedback a los clientes sobre su evolución y progreso. Entre los motivos de baja, la falta de motivación se va incrementando desde la investigación del 2014 (IGOID, 2014). Nuestros clientes buscan retos, están esperando a que les desafíemos, a que les hagamos salir de la zona de confort.

Realizar campañas “poner en valor” que pongan énfasis en los beneficios que proporcionan los servicios, para mejorar la percepción de la relación Calidad/Precio. Los clientes siguen percibiendo como cara la cuota que pagan por el Centro Deportivo. El marketing de los centros no debe enfocarse únicamente en la captación de nuevos clientes, también debe enfocarse en vender mejor los beneficios que se generan a los clientes, pues ya se ha comprobado que los clientes con mejor percepción de estos se muestran más satisfechos con sus centros (Escamilla-Fajardo y Núñez-Pomar, 2014; García, Cepeda, y Martín, 2012).

La falta de tiempo no es la causa raíz de muchas de las bajas de los ex clientes. Es necesario crear hábitos en la práctica de la actividad física, para ello resulta imprescindible conocer aficiones, intereses y emociones. La actividad física debería ser una prioridad en su agenda diaria.

Hay que dar facilidades al cliente. El cliente tiene más opciones que nunca, por eso resulta vital ponérselo fácil. Es necesario analizar y mejorar la facilidad de interacción de los clientes con la empresa en los diferentes canales. Por ello, es necesario medir en los centros deportivos, pues ayudará a estos a mejorar. Es necesario cuantificar los comportamientos de los clientes para poder actuar en consecuencia. Es necesario posicionarse en el sector. Por tanto, realizar comparaciones con la competencia (benchmarking), es un buen paso para comenzar a mejorar

Referencias

- Amah, O. E. (2009). Job Satisfaction and turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research & Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24-35.
- Bedford, P. (2009). *Retain & gain: Keeping your members engaged*. Paper presented at the A Global Perspective: Challenges & Opportunities for Membership Growth & Retention, San Francisco.
- Boned, C. J., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., & Crovetto, M. (2013). Professional profile of workers in spanish fitness clubs. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, In press.
- EHFA. (2012). Retrieved on June 21, 2014, from <http://www.ehfa.eu>.
- 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.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-repurchase paradox: A Case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105.
- FNEID. (2013). Fneid presents the last actions on the repercussion of VAT rise in the sector and intensifies its actions in order to reduce this. Retrieved on September 10, 2013, from <http://www.fneid.es/noticias/noticias3/227-fneid-presenta-los-%C3%BAltimos-datos-sobre-la-repercusi%C3%B3n-de-la-subida-del-iva-en-el-sector-e-intensifica-sus-acciones-en-pro-de-la-bajada-del-mismo.html>
- García, J., Cepeda, G., & Martín, D. (2012). Customer satisfaction and its relationship with the perception of quality in fitness centres: Using the scale CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.
- García, J. & Sañudo, B. (2013). Service experience in customers older than 50 years old and its influence on loyalty of private fitness centre. *Revista Kronos*, 12(1), 74-83.
- IGOID. (2014). Bajas de clientes en centros deportivos Matrix 2013-2014: Grupo IGOID.
- IGOID. (2015). ¿Dónde se dirigen los ex-clientes de los centros deportivos? , from http://www.investigacionengestiondeportiva.es/pdf/Donde_van_ex_clientes_centros_deportivos.pdf
- IHRSA. (2005). The IHRSA Global Report: the state of the health club industry. Boston: Club Business International.
- IHRSA. (2011). The IHRSA Global Report: the state of health club industry. Boston: Club Business International.
- IHRSA. (2013). The IHRSA European Market Rrport: the size and scape of the health club industry. Boston: Club Business International.
- IHRSA. (2015). Health club management. Handbook 2015. Boston: Club Business International.
- Javadein, S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5(2), 1-19.

- Lewis, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, 41, 281-292. doi: 10.1509/jmkr.41.3.281.35986
- Lobelo, F., Pate, R., Parra, D., Duperly, J., & Pratt, M. (2006). Carga de mortalidad asociada a la inactividad física en Bogotá. *Revista de Salud Pública*, 8(2), 28-41.
- Martin, D., & O'Neill, M. (2010). Scale development and testing: A new measure of cognitive satisfaction in sports tourism. *Event Management*, 14(1), 1-15. doi: 10.3727/152599510X12724735767471
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). The quality perceived in sport services; brand conceptual nets. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(35), 232-253.
- O'Brien, T., & Sattler, T. (2003). Getting lost members back. *Fitness Management*, 19(6), 29.
- Ortín, J. (2010). El sector de instalaciones deportivas en España. Valencia: Sports Unlimited.
- Reverter, J., & Barbany, J. R. (2007). From the gym to leisure-health in fitness centres. *Apunts. Educación física y deportes*, 90, 59-68.
- Silla, A., Calabuig, F., & Añó, V. (2014). Emociones, satisfacción e intenciones futuras de los usuarios de actividades dirigidas de un centro deportivo. *Journal of Sports Economics & Management*, 4(1), 22-38.
- Teva-Villén, M. R., Pérez-Ordás, R., Grao-Cruces, A., Tamayo-Fajardo, J. A., & Nuviala, R. (2014). Users' drop out in one Spanish sport centre: segmentation. *Movimento*, 20(2), 619-635.
- Theodorakis, N. D., Howat, G., Ko, Y. J., & Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18-35. doi: 10.1080/13606719.2013.849505



Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a *Journal of Sports Economics & Management* el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que licenciado bajo una [Creative Commons Attribution License 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0) que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.

Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.

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](http://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 magazine.

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