

ACTIVIDADES DIRIGIDAS VIRTUALES: UN ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA EN CENTROS DEPORTIVOS

Virtual fitness classes: A supply and demand analysis in sport centers

Marta Pérez-Villalba^{1,2}, Jesús Baena-Arroyo^{1,3}, Jerónimo García-Fernández^{1,3}

1. Grupo de Investigación en Gestión e Innovación en Servicios Deportivos, Ocio, Recreación y Acción Social (GISORAS). Universidad de Sevilla
2. Departamento de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Centro Universitario San Isidoro
3. Departamento de Educación Física y Deporte, Universidad de Sevilla

RESUMEN: En los últimos años son muchos los centros deportivos que han incorporado actividades dirigidas virtuales (AADDV) dentro de su oferta, especialmente actividades de ciclismo indoor. Las AADDV ofrecen la ventaja de poder ampliar el volumen de horas de actividades dirigidas sin incurrir en el gasto que supone incrementar el número de horas del personal técnico en el centro deportivo. El objetivo de esta investigación ha sido analizar la oferta y la demanda de AADDV de los centros deportivos españoles gestionados por organizaciones privadas. Para ello se han diseñado dos cuestionarios, uno destinado a las personas abonadas que conforman la demanda, y otro a los responsables de los centros deportivos para conocer la oferta de AADDV. La muestra analizada ha sido un total de 15.808 personas abonadas a 97 centros deportivos localizados en ciudades españolas de más de 100.000 habitantes. De acuerdo a los resultados del presente estudio, las AADDV se ofertan en el 73% de los centros deportivos suponiendo un 29% del total de la oferta de actividades dirigidas con diferencias en la tipología de centro de acuerdo a su titularidad y posicionamiento de mercado.

PALABRAS CLAVE: gestión deportiva, centro deportivo, actividad dirigida, actividad dirigida virtual, tecnología.

ABSTRACT: *In the last few years sports centers have incorporated virtual fitness classes (VFCs) within their offer, especially indoor cycling activities. The VFCs offer the advantage of increasing fitness classes' volume without incurring the cost of increasing the number of staff hours in the sport center. The objective of this research was to analyse the VFCs supply and demand at Spanish sports centers managed by private organizations. To this end, two questionnaires were designed, one for the sport center members that make up the demand, and another for those responsible for the sports centers in order to know the VFCs demand. The sample analysed totalled 15,808 members distributed in 97 sports centers located in Spanish cities over 100,000 inhabitants. According to the results of the present study, VFCs are offered in 73% of the sports centers accounting for 29% of the total fitness classes' offer with differences between type of center depending on the ownership and market positioning.*

KEY WORDS: sport management, sport centre, fitness class, virtual fitness class, media technology

Recibido/received: 15-11-2017

Aceptado/accepted: 19-12-2017

Publicado/published: 29-12-2017

Información de contacto:

Autor de correspondencia

Marta Pérez Villalba
marta.perez.villalba@gmail.com
Centro Universitario San Isidoro. C/
Leonardo da Vinci, 17B, 41092 Sevilla

Jesús Baena Arroyo
mbaena1@us.es
Facultad de Ciencias de la
Educación, Universidad de Sevilla.
C/ Pirotecnia, s/n, 41013 Sevilla

Jerónimo García Fernández
jeronimo@us.es
Facultad de Ciencias de la
Educación, Universidad de Sevilla.
C/ Pirotecnia, s/n, 41013 Sevilla

1. Introducción

Los servicios deportivos se caracterizan por ser intangibles, heterogéneos en calidad, cuya producción y consumo se realiza en el mismo momento, son actividades o procesos, no pueden ser mantenidos en stocks y el cliente participa en el proceso (Campos, 2004), por lo que no son objetos tangibles que se puedan ver o tocar, pero sí percibir (Zeithaml y Bitner, 2000).

La oferta de los servicios deportivos resulta cada vez más compleja y variada en tanto en cuanto, la población que acude a los centros de fitness presenta cada vez una mayor diversidad (adultos, jóvenes, mayores, con o sin patologías, con gustos diferentes, disponibilidad horaria, objetivos diversos...). De ahí que la industria del fitness esté en constante evolución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, también cambiantes (Mata, 2011).

Según uno de los últimos estudios de IDEA (Health & Fitness Association) sobre tendencias y equipamientos en el fitness (2013), destacan una serie de datos en lo que atañe a los servicios deportivos de los centros de fitness. En relación a los equipamientos más demandados por los clientes sobresalen: los equipamientos para el trabajo con peso corporal (1º posición), *foam rollers* (2º posición), equipamiento de equilibrio (3º posición), *kettlebells* y programas de entrenamiento online (4º posición para los dos últimos). Es decir, todos los equipamientos que se encuentran entre los más demandados corresponden a materiales e implementos que se utilizan en las clases dirigidas, donde un técnico o instructor dirige a un grupo de clientes durante la sesión.

Siguiendo en el análisis de los datos que ofrece esta organización, uno de los servicios que sobresalen es el entrenamiento personal, que ha llegado a ampliar su gama de servicios hasta más de cincuenta posibilidades dentro de su oferta especializada (IDEA, 2013). De entre las actividades dirigidas más realizadas destacan:

1. Entrenamiento con peso corporal (calistenia, TRX entrenamiento en suspensión, *crossfit*,...).
2. Clases de acondicionamiento del *core*, abdominales.
3. Clases ciclo indoor, actividades de entrenamiento en grupo.
4. Entrenamiento de fuerza.
5. Dance (*Urban Street, funk, hip-hop*).

Por todo ello, si se tuviera que elegir un factor que está marcando la evolución de los últimos años, son las actividades dirigidas. Este hecho va en consonancia con el incremento de la oferta de actividades existente en los centros de fitness en España (Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi-Puyana, y Crovetto, 2013). En concreto, uno de los servicios con un incremento mayor son las actividades virtuales. Sin embargo, su análisis es todavía una incógnita, existiendo un vacío en su conocimiento y en las características que las identifican.

1.1 Las actividades dirigidas en los centros de fitness

La actividad dirigida virtual se podría definir como aquella cuyo servicio tiene como particularidad la realización de la actividad gracias a una reproducción virtual, sin la participación 'in situ' de ningún técnico o instructor. Este tipo de actividad se realiza a través de una plataforma virtual en la cual se puede programar el tipo de actividad, la intensidad, el tiempo de ejecución e incluso el instructor que imparte la sesión (Baena-Arroyo, García-Fernández, Bernal-García, Lara-Bocanegra, y Gálvez-Ruíz, 2016).

Desde una visión más amplia sobre el impacto de la actividad virtual en el sector, se debe tener en consideración algunos datos recogidos por el último estudio encargado por Life Fitness (2015) y, sobre sí, al hilo de los datos ofrecidos por IHRSA (2016), la tasa de penetración de las actividades dirigidas virtuales va aumentando. Según IHRSA (2016), las actividades dirigidas virtuales están presentes en más de 3.000 centros de fitness en todo el mundo. En el escenario español nos encontramos que un 7% de los gerentes consideran que los usuarios que asisten a un centro de fitness valoran positivamente disponer de actividades virtuales en su centro (Life Fitness, 2015). Se trata de un dato a considerar, aunque no por la cantidad, sino más bien, porque ya se encuentran presentes dentro de las preferencias existentes para los usuarios. Precisamente, el sector del fitness español se caracteriza por un gran interés sobre las actividades dirigidas ya que un 59% de las personas encuestadas declaró asistir semanalmente a entre 1 y 3 sesiones de actividades dirigidas (Life Fitness, 2017).

Pocos estudios se han ocupado de estos nuevos servicios deportivos. Algunas referencias que pueden encontrarse en la literatura son el caso de MOPET (Buttussi, Chittaro y Nadalutti 2006), u otros sistemas de entrenamiento sin técnico que han podido medir la motivación durante el trabajo de las actividades virtuales (Westerink, de Jager y Bonants, 2004; Irwin, Feltz, y Kerr, 2013; Mulas, Piloni, Manca, Boratto y Carta, 2013). Autores como Tejero, Balsalobre e Higuera (2011) y Conde (2011), realizaron un análisis sobre la irrupción de un nuevo concepto conocido por sus siglas ODA (Ocio Digital Activo). Este tipo de ocio se caracteriza por la realización de actividad física como medio de control e interacción con videojuegos. Y no queda ahí la cosa. Se han llevado a cabo, además, otros estudios para comprobar el nivel de adherencia que puede provocar el uso de la actividad virtual junto con situaciones de práctica deportiva real y su comparativa con grupos sedentarios (Cardinal y Spaziani, 2007).

Si bien es cierto que hay mayor interés en estos servicios deportivos, existe un vacío de literatura en cuanto a los perfiles y a la utilización de las actividades dirigidas virtuales. Por ello, teniendo en cuenta la fundamentación aportada, el objetivo de este estudio ha sido analizar la oferta y la demanda de las actividades virtuales en los centros deportivos españoles. Los objetivos específicos se resumen a continuación. Por la parte de la oferta, se ha perseguido calcular el volumen de sesiones de actividades virtuales sobre el total de sesiones semanales ofertadas, así como conocer el nivel de satisfacción respecto a la oferta. Por la parte de la demanda, de las personas que alguna vez han realizado actividades virtuales en el centro al que están abonadas, se plantea conocer el perfil y frecuencia de asistencia.

2. Método

2.1. Población de estudio y muestra

La población de estudio la conforman los centros deportivos localizados en ciudades españolas de más de 100.000 habitantes que ofertan actividades dirigidas dentro la cuota a sus abonados, así como las personas que están abonadas a dichos centros. Únicamente se han contemplado los centros de titularidad privada y pública, en este segundo caso exclusivamente los gestionados a través de fórmulas de gestión indirecta por un tercero. Los centros deportivos se han dividido en tres categorías en función del modelo de negocio y la titularidad. La categoría uno corresponde a los centros privados *low cost* (en adelante CLC) que se caracterizan por presentar una cuota máxima mensual inferior a 30€. La segunda categoría son los centros privados (en adelante CP) que tienen una cuota mensual máxima igual o superior a los 30€. La tercera y última categoría se compone de los centros en gestión indirecta (en adelante CGI) que son centros deportivos de titularidad pública gestionados por organizaciones privadas.

La muestra ha sido un total de 97 centros deportivos, de los cuales un 37% corresponden a los CLW, un 24% a los CP, y un 38% a los CGI, tal y como se refleja en la Tabla 1.

Tabla 1. *Distribución de la muestra de centros deportivos.*

Tipología	Acrónimo	Núm.	Porcentaje
Centro privados <i>low cost</i> (<30€/mensuales)	CLC	34	37%
Centros privados (=>30€/mensuales)	CP	22	24%
Centros en gestión directa	CGI	35	38%

El total de personas encuestadas en los centros son 15.808 en edades comprendidas entre los 15 y 74 años, de las cuales un 55% (n=8.730) son mujeres y un 45% (n=7.078) son hombres. La distribución de la muestra de acuerdo a la tipología de centro queda de la siguiente manera: 50% CLW, 39% CGI y 10% CP (Tabla 2).

Tabla 2. *Distribución de la muestra de abonados según tipología de centro deportivo.*

Tipología	Acrónimo	Núm.	Porcentaje
Centro privados <i>low cost</i> (<30€/mensuales)	CLC	8.042	50%
Centros privados (=>30€/mensuales)	CP	1.591	10%
Centros en gestión directa	CGI	6.175	39%

2.2. Instrumento

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, los dos instrumentos de recogida de datos utilizados han sido el cuestionario. El primer cuestionario se ha dirigido a las personas abonadas a los centros deportivos y en este se les ha preguntado sobre las

asistencias a AADDV y sobre el nivel de satisfacción con las sesiones en caso de asistir. El nivel de satisfacción se ha medido a través de una escala Likert del 1 al 5, en el que 1 significa mínima satisfacción y 5 máxima satisfacción en base a la escala de satisfacción de Oliver (1997). El segundo cuestionario se ha dirigido a los responsables de los centros deportivos y en él se les ha preguntado sobre el volumen de actividades dirigidas.

2.3. Procedimiento

La administración del cuestionario dirigido a las personas abonados se realizó a través de una plataforma online a la que las personas accedían mediante un enlace que el centro deportivo al que estaban inscritas les facilitaba mediante un correo electrónico. En lo referente al cuestionario administrado a las personas responsables de los centros su administración fue a través de un archivo que se les hacía llegar por correo electrónico, y que una vez cumplimentado, también devolvían por correo electrónico. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de abril a julio de 2017.

2.3. Análisis de datos

El análisis de datos se ha llevado a cabo con el programa de estadística SPSS. Los análisis utilizados han sido las frecuencias y los descriptivos. Se ha hecho uso de dos bases de datos, una con la información de las personas abonadas, y la otra con la información de los centros deportivos. No obstante, determinadas variables de una base de datos se han transferido a la otra para enriquecer el análisis, aspecto que ya se tuvo contemplado tanto en la fase de diseño como de pretest de los cuestionarios.

3. Resultados

La oferta de AADDV está presente en el 73% de los centros deportivos representando el 30% sobre el total de la oferta de AADD. Por tipología de centro deportivo, el 72% de los CGI ofertan AADD virtuales representando el 16,3% de la oferta, el 88% de los CLC<30€ representando el 39,2% de la oferta y por último, el 50% de los CP=>30€ representando el 25% de la oferta.

Tabla 3. *Presencia de la oferta de AADDV según tipología de centro.*

	CLC	CP	CGI	Total centros
Existencia oferta AADDV	88,2%	50%	72,7%	73%
Porcentaje sobre el total de AADD	39,2%	25%	16,3%	29,6%

En relación a la media del volumen de horas semanales, esta se sitúa en 25 horas. Por tipología de centro, los CLC son los que ofrecen un mayor volumen semanal llegando a las 32 horas, seguidos de los CGI con 19 horas/semana muy cerca de las 18/semana de los CP.

Tabla 4. *Volumen de horas semanales de AADDV según tipología de centro deportivo.*

Tipología	M	Mín.	Máx.	DT
CLC	32,93	13	67	13,08
CP	18,27	4	29	7,95
CGI	19,00	7	56	11,23
Total centros	25,31	4	67	25,31

Nota: M=Media; Mín=Mínimo; Máx=Máximo; DT=Desviación típica.

Los resultados de la satisfacción general de los usuarios muestran que el nivel de satisfacción general se sitúa en una media de 3,17.

Tabla 5. *Nivel de satisfacción con la oferta de AADDV según tipología de centro deportivo.*

Tipología	M	Mín.	Máx.	DT
CLC	3,11	1	5	1,15
CP	3,39	1	5	1,30
CGI	3,22	1	5	1,17
Total centros	3,17	1	5	1,17

Nota: M=Media; Mín=Mínimo; Máx=Máximo; DT=Desviación típica.

Por franjas de edad, los que presentan mayor nivel de satisfacción son los de 15-19 años (3,51). Por el contrario, los que menos, la franja de 25-34 años (3,01).

Tabla 6. *Nivel de satisfacción con la oferta de AADDV según franja de edad.*

Años	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Satisfacción oferta AADDV	3,51	3,15	3,01	3,16	3,24	3,31

Analizando la demanda, de las personas encuestadas un 38,5% ha afirmado que alguna vez ha realizado AADDV en el centro deportivo al que están abonadas, con porcentajes similares en todas las tipologías de centro: 39,4% en CLC; 38,3% en CP; y 37,2% en CGI. Por sexos, un mayor porcentaje de hombres (47,4%) que de mujeres (33,9%) han realizado alguna vez AADDV. Por grupos de edad, las franjas entre los 35 y 64 años son las que superan el 40% de personas que han probado las AADDV.

Tabla 7. *Personas que han realizado AADDV en su centro según franja de edad*

Años	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
Sí	32,6%	32,6%	35,2%	40,7%	42,9%	41,1%	36,6%
No	67,4%	67,4%	64,8%	59,3%	57,1%	58,9%	63,4%

Respecto a la frecuencia de asistencia a las AADDV de las personas que han afirmado haber asistido alguna vez a ellas, un 39,8% asiste de manera semanal. La mayor asistencia se da en los CLC llegando al 48,2%.

Tabla 8. *Frecuencia asistencia a AADDV*

	CLC	CP	CGI	Total centros
Semanal	48,2%	39,2%	39,5%	39,8%
Inferior a la semana	51,8%	60,8%	60,5%	60,2%

Entre las personas que realizan AADDV con carácter semanal, un 59,4% acuden a las sesiones de AADDV una vez por semana. La proporción de personas con una frecuencia igual o superior a las tres horas semanales se sitúa en el 13,2%.

Tabla 9. *Distribución de la frecuencia semanal de asistencia a las AADDV*

	CLC	CP	CGI	Total centros
1 vez a la semana	60,4%	54,5%	58,6%	59,4%
2 veces a la semana	28,9%	21,8%	26,2%	27,5%
3 veces a la semana	7,5%	12,7%	9,8%	8,6%
4 veces a la semana	2,2%	5,5%	3,0%	2,7%
Más de 4 veces a la semana	1,1%	5,5%	2,5%	1,9%

Por sexos, de las personas que han afirmado haber realizado AADDV en su centro deportivo, son los hombres (44,3%) lo que en mayor medida que las mujeres (36,5%) realizan AADDV como mínimo una vez por semana. Segmentado los datos por franja de edad, la mayor constancia de asistencia se encuentra en las franjas de edad comprendidas entre los 35 y 64 años con un 45% de personas, la menor (24,4%) entre la franja más joven de 15 a 19 años.

Tabla 10. *Asistencia semanal AADDV según franja de edad*

Años	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Semanal	24,4%	29,2%	29,9%	45,3%	45,6%	44,9%
Inferior a la semana	75,6%	70,8%	70,1%	54,7%	54,4%	55,1%

4. Discusión y conclusiones

Los datos del presente estudio constatan la existencia de una oferta generalizada de AADDV en los centros deportivos españoles (73%) que representa un volumen importante dentro del horario de las actividades dirigidas llegando al 29,6%. Estas cifras están en consonancia con el aumento en la tasa de penetración de las AADDV que

vaticinaba IHRSA en su informe del año 2016. La tasa de penetración se presenta mayor en el caso de los CLC con una mayor proporción de centros que disponen de esta oferta así como con un mayor volumen respecto a las otras dos tipologías de centros deportivos analizados. Esta mayor presencia tiene que ver con el posicionamiento de mercado de los CLC: mayor volumen de abonados, y por ende de oferta de AADD, y menor precio gracias, en parte, a la reducción de gastos como la partida de personal. Justamente una de las principales ventajas de las AADDV es la no necesidad de disponer de personal que dirija la sesión.

De los centros en los que se ofertan AADDV, más de un 60% de las personas abonadas y que realizan actividades dirigidas ha afirmado que nunca han asistido a una sesión en la modalidad virtual. Se desconocen las motivaciones y/o barreras que hacen que una importante proporción de personas abonadas no sean usuarias de esta oferta. Entre los motivos se podría barajar la preferencia por las actividades con técnico presencial, así como la no necesidad ya que durante el horario de asistencia al centro deportivo se ofertan actividades con técnico. Esta hipótesis podría apoyarse en el hecho de que un 60% de personas tienen una frecuencia de asistencia a las AADD inferior a la semanal. Es decir, no son consumidoras de AADDV de manera regular. Se intuye que únicamente hacen uso de ellas cuando no tienen la oferta de la actividad de manera presencial. En esta línea argumental, los abonados más jóvenes son los que menor uso hacen de las AADDV, quizás porque disponen de mayor tiempo y por ello pueden acudir a las franjas horarias en las que hay actividades dirigidas con técnico, o bien porque en general dedican más tiempo a otras actividades que no se ofertan de manera virtual.

Por sexo, los hombres son los que presentan una mayor asistencia a las AADDV. Estos datos contrastan con datos de otros estudios en los que se pone de manifiesto que las mujeres son las principales consumidoras de actividades dirigidas en los centros deportivos (Baena-Arroyo, 2017; García y Bernal, 2014; García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011; Pinillos, 2004). Se intuye que la tipología de actividad virtual ofertada tienen que ver con la mayor afluencia de hombres, pues no todas las actividades que se ofertan con técnico se ofertan de manera presencial. De hecho el ciclismo indoor es una de las modalidades de actividades virtuales más extendidas.

Respecto a las limitaciones de este estudio, una de las principales ha sido la poca literatura científica escrita sobre la temática de las AADDV, aspecto que en su tesis doctoral ya destacó Baena-Arroyo (2017). Este hecho no ha permitido contrastar los resultados obtenidos con estudios similares que enriquecieran tanto el marco teórico como la discusión. Otra de las limitaciones tiene que ver con la focalización de la información recopilada en aspectos cuantitativos como el volumen de sesiones de AADDV en lugar de aspectos cualitativos como la tipología de AADDV ofertada. Conocer el tipo de AADDV que ofertan los centros deportivos, así como las más demandadas por las personas abonadas a estos, ayudaría tanto al desarrollo de nuevos productos virtuales para centros deportivos, como a un mejor ajuste entre la oferta y la demanda de AADDV. Por último, el hecho de no conocer los motivos por los que las personas abonadas no hacen uso de la oferta de AADDV limita la interpretación de los datos. Por lo tanto,

partiendo de las limitaciones mencionadas, se pueden abrir nuevas líneas de investigación que profundicen en la oferta y la demanda de AADDV en centros deportivos.

Par finalizar, destacar que los resultados de esta investigación presentan una fotografía de la oferta y demanda actual de AADDV en centros deportivos gestionados por organizaciones privadas. Esta información se presenta valiosa para que los centros deportivos españoles puedan realizar un *benchmarking* respecto a su oferta de AADDV y ver si su centro se encuentra cercano a la tendencia encontrada.

5. Referencias

- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestió i promoció.
- Cardinal, B. J., & Spaziani, M. D. (2007). Effects of classroom and virtual" lifetime fitness for health" instruction on college students' exercise behavior. *Physical Educator*, 64(4), 205.
- Conde, L. (2011). Ocio Digital Activo. Beneficios y perjuicios a nivel social y psicológico. *Lecturas: Educación física y deportes*, (161), 9.
- Baena-Arroyo, J. (2017). *Las experiencias de servicio en las actividades dirigidas con técnico y virtuales y su relación con el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad en los centros de fitness*. Universidad de Sevilla.
- Baena-Arroyo, J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara-Bocanegra, A., & Gálvez-Ruíz, P. (2016). El valor percibido y la satisfacción del cliente en actividades dirigidas virtuales y con técnico en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 219–227.
- Boned, C. J., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., & Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España/Professional Profile Of Workers In Spanish Fitness Clubs. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, (58), 195-210.
- Buttussi, F., Chittaro, L., & Nadalutti, D. (2006). *Bringing Mobile Guides and Fitness Activities Together: A solution based on an embodied virtual trainer*. MobileHCI'06, September 12–15, 2006, Helsinki, Finland.
- Fitness, L. (2017). *El mercado del fitness en España*. Barcelona. Recuperado de: [https://www.lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom Mercado 2017_LifeFitness.pdf](https://www.lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom_Mercado_2017_LifeFitness.pdf)
- García, J., Fernández, J., & Bernal, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma psicológica*, 21(2), 123-130.
- García-Ferrando, M. & Llopis-Goig, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. (notas para prensa)
- IDEA Health Fitness Association (2013). Idea fitness programs & equipment trends report. *IDEA Fitness Journal*. Recuperado de: <http://cdn.ideafit.com/files/ProgramsEquipmentTrendReport2013.pdf>

Pérez-Villalba, M., Baena-Arroyo, J., & García-Fernández, J. (2017). Actividades dirigidas virtuales. Un análisis de la oferta y la demanda en centros deportivos. *Journal of Sports Economics & Management*, 7(2), 101-110.

International Health, Racquet & Sportsclub Association (2016). The IHRSA Global Report 2015. Boston. MA USA.

Irwin, B. C., Feltz, D. L., & Kerr, N. L. (2013). Silence is golden: Effect of encouragement in motivating the weak link in an online exercise video game. *Journal of medical Internet Research*, 15(6), e104.

Life Fitness. (2015). *Estudio anual del mercado del fitness en España 2015*. Barcelona: Life Fitness.

Mata, E. (2011). Avances en clases colectivas: nuevas disciplinas. En B. Sañudo y J. García (Ed.), *Nuevas orientaciones para una actividad física saludable en centros de fitness* (147-166). Sevilla: Wanceulen.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

Pinillos, J. (2004). Winning the retention battle: Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39-42.

Tejero, C. M., Balsalobre, C., & Higuera, E. (2011). Ocio digital activo (ODA). Realidad social, amenazas y oportunidades de la actividad física virtual. *Journal of Sport and Health Research*, 3(1), 7-16.

Westerink, J., De Jager, M., Van Herk, J., De Kort, Y., & Ijsselstein, W. (2004). The influence of virtual coaching on social presence and motivation in home fitnessing. *Psychology and Health*, 19(1), 181-182.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill.



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 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