Plan de Acción para la implantación del modelo cooperativo en las actividades deportivas.

Expediente PL4252025SC-02

Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía.

1. Introducción

2. Documentación técnica.

3. Diagnóstico.

4. Análisis DAFO

5. Plan de Acción

1. Introducción.

Con el objetivo general de crear un instrumento de orientación para estructurar el sector del deporte y actividades asimiladas dentro de las cooperativas encuadradas en FAECTA, de forma que contribuya a la mejora de la competitividad y amplíe las posibilidades de negocio, pero también para canalizar el asesoramiento a las personas emprendedoras hacia la fórmula cooperativa, se está elaborando un Plan de Acción en el sector del deporte y actividades asimiladas que sirva, para que pueda ser usado como un elemento de trabajo para el presente y para el futuro de las cooperativas y las personas emprendedoras que quieran desarrollarse en estos sectores.

Por ello, el proyecto, como se indicó en la solicitud, señalaba que los Destinatarios de la acción debían ser cooperativas de trabajo y otras formas de emprendimiento

susceptibles de su transformación en cooperativas de trabajo incluidas en el sector deportivo y actividades asimiladas.

La solicitud del proyecto se basaba en el auge que se está dando de la práctica deportiva, que tenía que ver con el cambio de hábitos en las nuevas generaciones que había dado un nuevo significado a la práctica del deporte. En la solicitud apuntábamos que la ciudadanía ha comprobado y manifestado la necesidad de incorporar la actividad física a su vida diaria, a lo que se une las manifestaciones de los organismos internacionales relacionados con la salud acerca de la necesidad de luchar contra el sedentarismo y sus consecuencias sobre la salud de los ciudadanos.

Indicábamos también que, de hecho, el deporte se ha introducido en la sociedad desde distintos puntos diferenciados como puede ser la innovación en áreas como la tecnología deportiva, la nutrición deportiva, y la rehabilitación deportiva y qu estaba claro que el deporte, además de su función, cumple otras como son las de tipo social, cultural y relacional. De hecho la práctica de la actividad física se ha convertido en un elemento esencial de la vida activa para el desarrollo social, cultural y económico de un país y sus habitantes.

Por otra parte, señalábamos, que cada día más se reconoce al deporte como sector económico en auge con capacidad para contribuir al desarrollo local y regional, al crecimiento económico y la creación de empleo y que es capaz de interrelacionarse con otros sectores, de forma natural, como son los sectores de la educación y la salud, incluso con el turismo y el entretenimiento.

Por esto mismo, el deporte constituye y debe ser considerado un sector de actividad económica, especialmente cuando se planifica y organiza persiguiendo algún objetivo determinado, que es como se definen las empresas y como se comienza a dimensionar económicamente este sector.

Y este es el punto de vista es el planteaba FAECTA en este proyecto en la solicitud del proyecto, que es el punto de vista económico y el de la creación de empleo, y es el que estamos desarrollando en este documento.

También indicábamos que este en este proyecto, el plan de acción que se plantea no es el de grandes sociedades mercantiles, como son los equipos de futbol, o los grandes eventos deportivos o las grandes competiciones deportivas, sino que es un plan de acción dirigido al inicio del emprendimiento, a aquellas otras formas de emprendimiento susceptibles de su transformación en cooperativas de trabajo y a las cooperativas de trabajo incluidas en el sector deportivo y actividades asimiladas.

El plan de acción que estamos elaborando, desde FAECTA, se configura como un plan de acción que aborda diferentes líneas estratégicas con sus respectivos ejes de intervención y acciones específicas, que dé respuesta a las debilidades y amenazas del sector y potencie las fortalezas y oportunidades de esta. Un plan que dé respuesta a otros objetivos específicos, principalmente a las iniciativas emprendedoras de un sector que necesita estar estructurado, que debe dejar de trabajar de forma irregular, que debe desarrollarse en la estabilidad económica, que tenga definidas sus estrategias empresariales, que establezca ventajas competitivas,…, para dar una continuidad a sus empresas y a sus empleos.

2. Documentación técnica.

La norma principal que regula el deporte en España es la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte, en vigor desde el 1 de enero de 2023 y que encuentra su fundamento jurídico en el Artículo 43.3 de la Constitución, que obliga a los poderes públicos a fomentar la educación física y el deporte. Esta ley estructura y establece el modelo deportivo español, reconociendo el deporte como una actividad esencial, promoviendo la igualdad, inclusión y regulando derechos de deportistas y

entidades,pero junto a esta ley se presentan otras leyes y normativas que marcan el entorno jurídico en donde se delimita el campo del deporte.

Entre esta normativa estatal destaca el Real Decreto 1251/1999 que Regula las Sociedades Anónimas Deportivas, la Normativa de protección de la salud y lucha contra el dopaje, que regula la integridad física y ética en el deporte, cuya norma principal en España es la Ley Orgánica 3/2013, de 20 de junio, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva, junto con el El Real Decreto 792/2023, de 24 de octubre, que actualmente regula los procesos de control de dopaje y los laboratorios autorizados y el Código Mundial Antidopaje y la Lucha contra la violencia, que es una legislación específica destinada a prevenir la violencia, racismo, xenofobia e intolerancia en el deporte, cuya norma fundamental es la Ley 19/2007, de 11 de julio, junto con el Real Decreto 203/2010, de 26 de febrero, que aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.

Además de la legislación estatal, las Comunidades Autónomas tienen competencias propias para desarrollar su propia normativa deportiva. El Consejo Superior de Deportes (CSD) es el organismo principal que coordina estas actividades a nivel nacional.

En Andalucía, la normativa fundamental que rige la actividad física y deportiva es la Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía. Esta ley define el deporte como un derecho de la ciudadanía y establece el marco jurídico para su promoción y tutela en toda la comunidad.

Al igual que la legislación estatal, existe una normativa que complementa esta Ley 5/2016, entre las que destacan el Decreto 41/2022, de 8 de marzo, que regula las Entidades Deportivas de Andalucía, clubes y secciones deportivas y el

funcionamiento del Registro Andaluz de Entidades Deportivas (RAED), el Decreto 205/2018, de 13 de noviembre, que establece los mecanismos para la solución de litigios deportivos y regula la inspección deportiva en la región y el Plan General de Inspección de Deporte, que con carácter anual, supervisa el cumplimiento de los deberes y obligaciones deportivas en la comunidad, siendo la Consejería de Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía sobre la recae la gestión del deporte andaluz.

En este proyecto, nos estamos centrando, dada las características de las empresas que representamos y como hemos indicado en la introducción, en el deporte desarrollado en los denominados gimnasios o también centros de fitness.

Por esto, nos centraremos en la Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía, que regula la práctica deportiva en la comunidad, garantizando el derecho libre al deporte y ordenando el sistema deportivo andaluz con un enfoque moderno y no solo federativo. Y que destaca por ser pionera en la regulación del ejercicio profesional en el deporte y fomentar la seguridad en la práctica deportiva, exigiendo cualificación profesional (como el Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte) para puestos de responsabilidad.

Además de ser novedosa en aspectos como el Derecho al Deporte, recogido en el artículo 2; actualizando el sistema deportivo, incluyendo los deportes de ocio, de competición no federada y de deporte de salud, más allá del marco tradicional; incluyendo la lucha contra el dopaje, con medidas para proteger la integridad en el deporte y estableciendo principios rectores de actuación, como es la promoción de la igualdad efectiva (género), el deporte para personas mayores y con discapacidad, y la seguridad en el medio natural.

Esta Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía deroga y sustituye la anterior y primera Ley del Deporte de Andalucía, pero que destaca por tres motivos:

Uno. Que entra en vigor 18 meses después de ser aprobada y publicada, según se señalaba en el Título VII, dedicado en exclusiva al "Ejercicio Profesional del Deporte" . Que es una situación anómala, pero que se explicaba en el sentido de dar margen a empresas, clubes y trabajadores para conocer los nuevos requisitos de titulación antes de que fueran exigibles o sancionables, entre las que se encontraba una vía transitoria para la habilitación de profesionales en activo, en el sentido de evitar el cese de actividad de quienes ya trabajaban en el sector pero carecían de los títulos universitarios o de formación profesional exigidos, mediante unos mecanismos de regularización, como eran:

- La Declaración responsable, que consistía en presentar un documento acreditativo para aquellos profesionales que sí contaban con la titulación requerida al momento de expirar la vacatio legis.

- Los Derechos adquiridos por experiencia, que permitían seguir ejerciendo a aquellos profesionales que, aun sin tener la nueva titulación oficial exigida, demostraron una experiencia laboral previa y continuada en el sector anterior a la ley.

Por lo que entró en vigor en febrero de 2018.

Dos. Contempla la actual realidad del sistema deportivo andaluz, superando el estrecho marco del estricto esquema federativo abriéndose hacia un concepto de deporte más dinámico y acorde con las demandas y necesidades de la población andaluza. Configurando, por primera vez en Andalucía, el deporte como un derecho del ciudadano, mediante el reconocimiento de la existencia de la práctica deportiva en toda su magnitud, que incluye desde el deporte de competición, oficial y no oficial, al deporte de ocio, como gran dintel de la estructura deportiva andaluza que

se encuentra soportado por cuatro pilares básicos, cuales son la prevención y promoción de la salud, la protección de la seguridad, la educación en valores y el impulso de la calidad y la excelencia del nuevo modelo deportivo, como indica su Exposición de Motivos.

Tres. La fragmentación en cuanto a la exigencia de cualificaciones según el impacto de la actividad en la salud y la seguridad de los usuarios, distinguiendo entre:

- Inmediata/Prioritaria, que es la de los Monitores y directores de actividades dirigidas a poblaciones vulnerables, de riesgo o que requerían planificación compleja (como el entrenamiento orientado a la salud).

- Escalonada en el tiempo, con una exigencia de la implantación de una cualificación más flexible y progresivo para las figuras de monitor o monitora deportivo y entrenador o entrenadora deportivo vinculados al deporte de ocio o recreativo de base.

Esta misma Ley permitió la aprobación de otras disposiciones escalonadas, para el ejercicio profesional, para permitir una adaptación progresiva del sector, articuladas, principalmente, a través de su Disposición Final Cuarta y sus Disposiciones Transitorias.

Como se ha indicado, esta Ley 5/2016 del Deporte en Andalucía, en su Título VII, delimita con precisión el ámbito funcional y las titulaciones oficiales obligatorias para cada una de las profesiones del deporte reguladas y por ello, indica cuales son las las titulaciones específicas requeridas para cada profesión (Director, Monitor, Entrenador)

1. Director o Directora Deportivo, cuya función principal es la dirección, programación, planificación, coordinación y supervisión técnica de actividades, centros, servicios o entidades deportivas. En este caso la Titulación exigida es la Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFyD) o Licenciatura equivalente.

2. Entrenador o Entrenadora Deportivo, que es el que se encarga del entrenamiento, dirección técnica, preparación y acompañamiento de deportistas y equipos para la competición oficial o escolar.

En este caso las exigencias de titulación varían según el nivel, y tenemos:

- Alto rendimiento y competición avanzada: Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFyD) O bien el título de Técnico Deportivo Superior en la modalidad o especialidad correspondiente.

- Iniciación y rendimiento deportivo escolar: Título de Técnico Deportivo (Grado Medio) en la modalidad correspondiente.

3. Monitor o Monitora Deportivo, cuyo desempeño se centra en la instrucción, animación, guía o acondicionamiento físico con fines de ocio, recreación o salud.

La titulación obligatoria depende del entorno de trabajo:

- Gimnasios, salas polivalentes o acondicionamiento físico general: Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFyD) o el título de Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD / TSEAS) o equivalente.

- Actividades de turismo activo o medio natural: Título de Técnico en Conducción de Actividades Físico-Deportivas en el Medio Natural (TECO / TEGU) o titulación equivalente del sector.

- Escuelas de iniciación recreativa (no orientada a alta competición): Título de Técnico Deportivo en la modalidad específica o las correspondientes cualificaciones y certificados de profesionalidad del catálogo oficial.

4. Independientemente de la Ley, existe, ya regulado, la de ser Profesor o Profesora de Educación Física, que es el obligatorio para impartir clases en centros de enseñanza, la normativa de educación andaluza y que se exige para Educación Primaria, con el Grado en Educación Primaria con la Mención en Educación Física y el que se exigen en la ESO, Bachillerato y FP, que es el Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFyD) o licenciatura equivalente, junto con el Máster en Formación del Profesorado.

Respecto a esto y según lo indicado en la Ley 5/2016 del Deporte en Andalucía, en su Título VII, en referencia al ámbito funcional y las titulaciones oficiales obligatorias, también tenemos la posibilidad de obtener, mediante una vía transitoria, la habilitación de profesionales en activo, que carecían de los títulos universitarios o de formación profesional exigidos, pero que ya trabajaban en el sector mediante un mecanismo de regularización, que eran la demostración y la obtención de los Derechos adquiridos por experiencia, que permitían seguir ejerciendo a aquellos profesionales que, aun sin tener la nueva titulación oficial exigida, demostraron una experiencia laboral previa y continuada en el sector anterior a la ley.

En Andalucía, la acreditación de competencias profesionales obtenidas mediante la experiencia laboral se gestiona a través del programa permanente “Andalucía Acredita”, coordinado por el Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales (IACP), permitiendo a los profesionales del deporte sin titulación universitaria u oficial homologar su experiencia práctica para obtener Certificados Profesionales o equivalencias.

El procedimiento de acreditación de competencias es el siguiente:

A) Requisitos mínimos de acceso, os profesionales deben cumplir las siguientes condiciones obligatorias:

- Nacionalidad: Española, de un país de la UE, o permiso de residencia/trabajo en vigor.

- Edad: Tener cumplidos los 18 años para cualificaciones de Nivel 1 y 20 años para Niveles 2 y 3, al momento de cursar la solicitud.

- Experiencia laboral: Justificar un mínimo de 3 años de experiencia, acumulando al menos 2.000 horas trabajadas en total dentro de los últimos 15 años en tareas vinculadas directamente con el sector deportivo (ej. monitor de gimnasio, entrenador de club).

- Vía alternativa (Formación no formal): Si no se cumple con el tiempo de trabajo, se pueden acreditar al menos 300 horas de cursos de formación no reglada recibidos en los últimos 10 años.

B) Fases del procedimiento administrativo. Este proceso se encuentra abierto de forma permanente (sin plazos de cierre anuales) y se tramita de forma telemática mediante la Secretaría Virtual de los Centros Docentes de la Junta de Andalucía. Consta de tres fases diferenciadas:

b.1. Inscripción y Solicitud: Se formaliza el alta online aportando el currículum Europass, el Informe de Vida Laboral expedido por la Seguridad Social y copia de los contratos de trabajo o certificados de empresa donde consten las funciones desempeñadas y horas dedicadas.

b.2 Fase de Asesoramiento: Un asesor experto asignado por la Junta de Andalucía examina el historial del candidato. El asesor realiza una entrevista individualizada para orientar al profesional sobre si su experiencia cubre las unidades de competencia deportiva solicitadas o si le conviene aportar más pruebas.

b.3 Fase de Evaluación: Una comisión evalúa formalmente las competencias del candidato. Esto se realiza mediante la revisión de su documentación y, en caso de dudas, mediante entrevistas profesionales, pruebas prácticas simuladas o la observación en su puesto de trabajo habitual.

C) Resultado final. Los candidatos que superen con éxito la fase de evaluación reciben una acreditación oficial de las Unidades de Competencia correspondientes. Con estas acreditaciones impresas, el profesional puede:

- Demostrar ante las inspecciones que cumple con la regulación exigida por la Ley.

- Validar y convalidar módulos específicos para obtener de manera directa los títulos de Formación Profesional del ámbito deportivo (como el grado superior en Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TSEAS/TAFAD).

Junto con esta Ley, de carácter autonómico, la Junta de Andalucía cuenta con varios planes y estrategias vigentes que afectan directamente al sector de los gimnasios y el fitness, enfocados principalmente en la salud pública y el incentivo fiscal.

Entre ellos destacan los siguientes:

1. Plan Andaluz de Prescripción de Ejercicio Físico: "Andalucía en Forma" para el periodo 2023-2030, que es el plan central de la Junta para integrar el sistema sanitario con el deportivo. Cuya finalidad consiste en promover la prescripción de ejercicio físico desde los centros de salud hacia recursos deportivos comunitarios (unidades activas de ejercicio físico), haciendo especial hincapié en el desarrollo de este en gimnasios, mediante la búsqueda de profesionales sanitarios y educadores físicos que colaboren para que la ciudadanía realice ejercicio pautado y supervisado como tratamiento o prevención de enfermedades.

2. La Estrategia de Promoción de una Vida Saludable en Andalucía, en vigor desde abril de 2024, cuyo objetivo se dirige a fomentar hábitos de vida activos y alimentación equilibrada mediante una visión intersectorial que involucra a colegios, empresas y centros deportivos.

3. No es un plan en sentido estricto, es un Incentivo Fiscal: Deducción por Práctica Deportiva, recogido en la Ley de Presupuestos 2026, es una medida económica directa para fomentar el uso de gimnasios en la región, que consiste en la Deducción del 15% de las cuotas de gimnasios, centros deportivos y clubes, con un límite de 100 euros anuales, solo para los contribuyentes de Andalucía y aplicable con efectos retroactivos para los gastos realizados desde el 1 de enero de 2025.

4. Plan General de Inspección de Deporte 2026, que es el que supervisa la calidad y legalidad de los servicios deportivos prestados en la comunidad, mediante la vigilancia de que las las entidades deportivas y centros cumplan con la normativa vigente, protegiendo los derechos de los usuarios y garantizando la presencia de personal titulado. Este Plan se regula mediante una Orden de 1 de diciembre de 2025.

3. Diagnóstico

Como primera aproximación en el diagnóstico de este sector pasa por su incidencia en el empleo, ya que este sector deportivo, por una parte, genera una amplia gama de empleos que van más allá de la práctica competitiva, abarcando áreas como la salud, la gestión, la tecnología y el comercio y, otra parte, por como afecta y que importancia tienen en la economía y por tanto, en la creación de empleo. Los últimos datos, publicados, del Instituto Nacional de Estadística https://www.ine.es/dynt3/FMI/, es que este sector alcanzó aproximadamente las

270.200 personas empleadas en 2025, con un crecimiento del 6% respecto al año anterior.

Centrándonos en la amplia gama de empleos que se generan, tenemos que estas personas empleadas desarrollan sus empleos, principalmente, en los siguientes perfiles profesionales divididos por áreas de actividad:

1. Enseñanza y Entrenamiento. Este es el área más tradicional y una de las que más volumen de empleo genera en Andalucía y España. Entre estos destacan, como ya se ha visto anteriormente:

- Profesor/a de Educación Física, que se desarrolla con la docencia en colegios e institutos.

- Entrenador/a Deportivo y de Alto Rendimiento, que son los empleos que trabajan en la preparación técnica para competiciones.

- Entrenador/a Personal, que es el que se emplea en el diseño de rutinas individualizadas, a menudo como trabajador autónomo.

- Monitor/a de Actividades, que trabaja impartiendo clases dirigidas en centros deportivos (pilates, fuerza, natación, etc.).

2. Gestión y Operaciones. Es la gama de empleos que combina el deporte con las habilidades empresariales para el funcionamiento de entidades y recintos deportivos.Los más comunes son:

- Director/a de Entidades Deportivas, que realizan labores de gestión ejecutiva en los clubes, centros de fitness, gimnasios o federaciones.

- Gestor/a de Instalaciones,se encargan y son responsable del funcionamiento diario, mantenimiento y rentabilidad de gimnasios o estadios.

- Coordinador/a de Actividades,son los que gestionan los horarios, equipos humanos y atención al cliente en centros deportivos.

- Organizador/a de Eventos, es el empleo de personas que se encargan de la planificación de competiciones, actividades deportivas externas, o cualquier otra reunión o acontecimiento programado, de carácter deportivo ….

3. Salud y Bienestar. En este apartado se encuentran los empleos o profesiones enfocadas en la mejora del rendimiento y la recuperación del deportista, como son:

- Fisioterapeuta Deportivo, que es un empleo consistente en la prevención y tratamiento de lesiones.

- Nutricionista Deportivo, que son los especialistas en dietas para optimizar el rendimiento físico.

- Psicólogo/a del Deporte, para el apoyo mental para la gestión de la presión y motivación.

4. Nuevas Tecnologías y Comunicación. Este sector emergente y participante en casi todas las actividades económicas, también participa en el sector deportivo, fundamentalmente trabajando con datos, Big Data, y el entretenimiento digital. Son empleos indirectos y derivados del deporte.

- Analista de Datos Deportivos (Big Data), trabajo que consiste en el análisis de estadísticas para mejorar el rendimiento de equipos.

- Periodista y Redactor/a de Deportes, empleos en ls medios de comunicación que dan cobertura de eventos deportivos.

- Especialista en Marketing y Patrocinio, que son los empleos indirectos que tienen que ver con la captación de marcas y gestión de la imagen de atletas.

- Perfiles en eSports, que engloba los deportes relacionados a través de internet o de videojuegos.

5. Servicios Auxiliares y Comercio, que al igual que los de Nuevas Tecnologías y Comunicación, son empleos indirectos y derivados del deporte y de la industria del deporte. Estos empleos, de manera general, son: Vendedor o vendedora Especializado en ropa y equipamiento deportivo de marca, Técnico de Mantenimiento, que son los trabajadores especializados en la conservación de infraestructuras como pavimentos o piscinas.y el de Agente Deportivo, que son los que trabajan en la representación legal y la negociación de contratos para deportistas

Una vez conocida la amplia gama de empleos relacionados con la práctica deportiva, el siguiente punto que se analiza es como afecta y que importancia tienen en la economía y por tanto, en la creación de empleo.

El Sector del deporte, ha dejado de ser un sector anecdótico y poco desarrollado y se ha consolidado como un motor económico estratégico, aportando aproximadamente el 3,3% del Producto Interior Bruto (PIB). Según los datos más recientes de 2026, del Instituto Nacional de Estadística https://www.ine.es/dynt3/FMI/, el impacto económico total (incluyendo efectos directos, indirectos e inducidos) asciende a casi 45.000 millones de euros.

En cifras macroeconómicas tenemos que este sector hace una aportación al PIB de 44.839 millones de euros, qu es el 3,28% del Valor Añadido Bruto (VAB) nacional y produce un efecto multiplicador de 1,6, es decir, que por cada euro de impacto directo se generan 1,38 € adicionales en otros sectores, y también en el empleo, por cada empleo directo se crean 1,6 puestos adicionales en el resto de la economía.

España, en 2024, exportó bienes deportivos por valor de 1.530,7 millones de euros, casi el 77% a la Unión Europea, las Importaciones fueron 2.467,9 millones de euros, especialmente calzado y ropa deportiva, por lo que nuestra balanza comercial es negativa en relación con los bienes deportivos.

Si nos centramos, como hemos indicado en este documento, no en el sector deportivo con carácter general sino en el sector que se puede desarrollar en las empresas cooperativas, que son pymes y micropymes, que es el relacionado con los gimnasios y el fitness, tenemos cifras de negocio con un volumen de más de 3.235 millones de euros en 2025, con un Impacto en el Empleo de más de 400.000 puestos de trabajo en todo el país, según el Instituto Nacional de Estadística, https://www.ine.es/dynt3/FMI/ y el Informe anual del sector del fitness en España de Deloitte

Se estima que entre abonados y Usuarios, España cuenta con 8,3 millones de usuarios de fitness, de los cuales 7 millones son abonados directos a un centro, con una infraestructura de 5.806 centros deportivos operativos en el país (datos de abril 2026), distribuidos en Madrid, Cataluña y Andalucía, que concentran aproximadamente el 60% de los establecimientos. Siendo el precio medio de los gimnasios en 2025 se situó en 56,8 euros al mes, reflejando una subida cercana al 3% anual.

Especificando, en el caso de Andalucía, tenemos que el sector de los gimnasios y el fitness se ha consolidado como uno de los pilares más dinámicos de su economía deportiva, impulsado por una creciente conciencia sobre la salud y nuevas medidas fiscales.

Como datos y cifras macro tenemos que es un sector con crecimiento en auge, ya que la rama de actividad de gimnasios y centros de fitness en Andalucía registró un crecimiento del 10,8%, con datos de 2024, superando a otros subsectores deportivos como el comercio de artículos. También tenemos que junto con Madrid y Cataluña, Andalucía concentra cerca del 60% del total de gimnasios de España, que es la misma situación que el país en su conjunto.

También, citando cifras, la Consejería de Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía tiene un presupuesto público de 336,6 millones de euros para 2026, lo que supone un incremento sostenido en el tiempo, destinado a fortalecer tanto la cultura como la práctica deportiva y también otro presupuesto indirecto, para deporte en gimnasios y centros fitness, que son los Incentivos Fiscales para Usuarios, con con beneficios fiscales directos para el uso de gimnasios:

En cuanto al Empleo y Estructura del Sector, tenemos que el sector deportivo andaluz en su conjunto alcanzó una media de más de 31.500 afiliaciones a la Seguridad Social en 2024, que es un 5,2% de aumento con un crecimiento anual del 5,2% y que se permite legalmente la modalidad de gimnasios 24/7, de flexibilidad horaria, ya permitidos en Madrid y Valencia, lo que abre nuevas oportunidades de negocio.

En todo estos gastos hay que tener en cuenta que los servicios complementarios, como nutrición y bienestar, han registrado un crecimiento del 29%, consolidándose como una fuente adicional de ingresos para los centros deportivos, que hace que muchos gimnasios y centros fitness, que es el que ofrece estos servicios, se consideren y traten como si fueran el mismo tipo de empresa.

En cuanto a los modelos de negocio de losgimnasios y/o los centros de fitness, en Andalucía, el crecimiento del sector del fitness está liderado por una polarización

del mercado, donde conviven la eficiencia masiva del modelo low-cost y la especialización extrema de los estudios boutique o premium

Las características de estos modelos son:

1. Modelo Boutique, que es el segmento que más crece en número de establecimientos, representando aproximadamente el 40,5% de las nuevas aperturas durante el último periodo, que se caracteriza por su Especialización, centrándose en nichos de mercado con el HIIT (Entrenamiento Interválico de Alta Intensidad) es un sistema que alterna periodos cortos de ejercicio anaeróbico intenso con breves intervalos de recuperación, Pilates Reformer, que es un sistema de entrenamiento que se practica sobre una máquina específica (una plataforma deslizante o "carro") que utiliza un sistema de muelles para añadir resistencia controlada y yoga, ofreciendo una experiencia personalizada y grupos reducidos, que es u valor añadido, y que justifica tarifas más elevadas frente a los gimnasios convencionales.

2. Modelo Low-Cost y Smart-Cost, que es el mas numeroso y el que actúa como motor de captación de nuevos usuarios debido a su accesibilidad económica y eficiencia operativa, siendo casi el 35,3% de las aperturas.

En este modelo es en donde se está dando los mayores procesos de consolidación, a través de fusiones y adquisiciones y con planes activos de expansión y con centros cada día más grandes, para aprovechar economías de escala.

3. Modelo Proximity o Conveniencia, que son los gimnasios que se caracterizan por ser de menor tamaño, situarse en zonas residenciales o en mercados de usuarios secundarios, cerca de las zonas de residencias de los usuarios y que ofrecen una total disponibilidad total de horario que ofrecen acceso 24/7.

4. Modelo Premium y "Wet-Clubs", son el segmento premium, dirigido a usuarios mas selectos. Tiene un enfoque mas amplio en su actividad, ya que sus centros se transforman en centros de bienestar integral que incluyen áreas de spa, business

lounges y servicios de recuperación, como valor añadido para atraer a un perfil de cliente que busca estatus y servicios de salud clínica.

4. Análisis DAFO

En nuestro proyecto, el análisis DAFO se ha utilizado como una herramienta que ha servido para la realización del plan de acción o de trabajo que culmina este proyecto para desarrollar el objetivo general.

En este apartado se analizan cuatro factores clave: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que nos servirán de base para acciones que permitan crear estrategias para potenciar puntos fuertes, superar debilidades, aprovechar oportunidades y protegerse ante amenazas, a efectos de tomar decisiones estratégicas,facilitando la la creación de un plan de acción concreto, proporcionando una visión integral o un diagnóstico claro y objetivo de la situación actual y ayudar a gestionar los riesgos, anticipando obstáculos y preparando estrategias de defensa.

Este análisis se ha estructurado en cuatro partes, dividido en dos secciones, una primera de Análisis Interno, controlable, que son los factores propios que se pueden cambiar, como son las Fortalezas, describiendo los puntos fuertes, las capacidades especiales y las ventajas competitivas, y las Debilidades, detallando los puntos vulnerables, las áreas de mejora o las limitaciones internas y, otra sección de Análisis Externo, no controlable, que son los factores del entorno que afectan, pero no se pueden cambiar, como son las Oportunidades, que son los factores positivos del mercado o entorno que se pueden aprovechar y las Amenazas, que son los factores externos que pueden perjudicar el proyecto.

Como en el diagnóstico, nos hemos centrado en los centros de gimnasia o salas fitness, como se conoce con el anglicismo.

1.1 Análisis Interno. Debilidades

En este análisis DAFO, nos hemos fijado en los factores internos que limitan el potencial de estos centros. Las principales Debilidades detectadas en este sector de los gimnasios y fitness son:

1. Alta Tasa de Abandono, existe una alta dificultad para fidelizar al cliente, muchos usuarios se inscriben por motivación temporal , como son los propósitos de año nuevo o la "operación bikini", y abandonan a los pocos meses, por lo que mantener una masa crítica de socios requiere una inversión constante en marketing.

2. Estacionalidad Pronunciada, la demanda fluctúa drásticamente según la época del año. Los ingresos suelen caer en verano y durante los periodos festivos (Navidad/Semana Santa), lo que genera tensiones de tesorería si no se gestionan bien las cuotas anuales o los periodos de valle.

3. Elevada Inversión Inicial y de Mantenimiento, tanto de Maquinaria, cuyo equipamiento de alta gama es caro y tiene una obsolescencia rápida, como de Mantenimiento, ya que la maquinaria exige reparaciones constantes para dar una respuesta adecuada el usuario.

4. Sensibilidad al Coste de Suministros, esta es una debilidad que se da en los gimnasios, donde hay piscinas o spas, que son grandes consumidores de energía y, en donde, un aumento en las facturas de luz y gas impacta directamente en el margen de beneficio, siendo difícil de repercutir totalmente en la cuota del usuario.

5. Dependencia del Personal Cualificado, esto tiene que ver con la normativa de Andalucía y la exigencia de titulaciones oficiales para prestar determinados servicios en los gimnasios, por lo que existe una clara debilidad y dificultad para encontrar y retener talento, que conecten con el público, y su rotación suele provocar la pérdida de clientes que "seguían" a ese profesional.

6. Escasa Diferenciación, sobre todo en el segmento low-cost, que es el mayoritario,donde la guerra de precios hace que el servicio se perciba como un producto básico, por lo que si solo se compite en cuanto a precios, sin tener ningún otro valor añadido, el usuario cambiará de manera fácil y rápida por un pequeño descuento respecto a otros gimnasios o sala fitness.

7. Limitaciones de Aforo y Espacio, ya que al no ser un negocio digital, existe un límite físico, que si nos fijamos en horas puntas de actividad, puede tener como consecuencias la pérdida de calidad y degradación del servicio y si el espacio y el aforo es grande, nos podemos encontrar que, en horas valle, tengamos parte de las instalaciones infrautilizadas.

1.2 Análisis Externo. Amenazas.

En esta parte del DAFO, nos hemos fijado en los factores externos, no controlables, por lo menos, directamente, que pueden poner en riesgo su viabilidad o rentabilidad del centro. Las principales Amenazas detectadas en este sector de los gimnasios y fitness son:

1. El auge de las aplicaciones o apps, ya que la digitalización, cada día más, ha extendido la práctica del entrenamiento, ya sea por estas apps, o por canales de You Tube o plataformas de streaming, que permiten entrenar con alta calidad sin pagar una cuota mensual ni desplazarse. Esto compite directamente con el cliente que busca conveniencia y ahorro.

2. Inflación y aumento de costes operativos, especialmente en los gimnasios o centro de fitness con zonas de agua, como piscinas o spas, donde los costes energéticos son altos, debido a que estos son consumidores intensivos de luz y climatización y

cualquier aumento de precios de la energía supone una reducción de los márgenes económicos.

Igualmente sucede cuando los costes de mantenimiento y reparación de las máquinas de estos centros aumentan o cuando aumentan los precios de estas maquinas del centro.

3. Reducción de la renta disponible, esto es habitual cuando existe crisis económica, con personas sin empleo o con riesgo de perderlo, o en periodos de alta inflación sin aumento de salarios, ya que este gasto empieza a considerarse prescindible, al considerarse ocio, y por lo tanto lo primero que hay que recortar

4. Intrusismo Profesional, incluso con la ley que regula la profesionalidad de los centros deportivos, como es el caso de Andalucía, en su Ley 5/2016 en Andalucía, existe una amenaza real por parte de personas si titulación y de no profesionales en las redes sociales que ofrecen asesoramiento deportivo online a precios muy bajos, restando clientes a los centros que cumplen con la normativa y pagan seguros sociales.

5. Saturación del Mercado. Este es problema que se da en las grandes ciudades, como es en Sevilla, Málaga o Granada, donde la apertura masiva de centros low-cost y estudios boutique puede saturar la demanda, creándose una situación, denominada “canibalización”, donde, cuando hay demasiada oferta, los gimnasios captan usuarios de otros gimnasios , mediante, sobre todo, con guerras de precios que debilitan al sector.

6. Cambios en los hábitos de consumo. Esto tiene que ver con dos factores, uno es que muchos usuarios de gimnasios y salas fitness deciden entrenar en espacios libres, prescindiendo de los centros, que son lugares cerrados, y dos, que afectan a los centros que se encuentran cerca de zonas de oficinas o centros de negocios, y es que muchos usuarios deciden tener el centro cerca de su casa, sobre todo para los que tienen ioncorporado el trabajo en su jornada laboral.

7. Incertidumbre Regulatoria, que tiene también una doble componente, la regulatoria que puede suponer nuevas obligaciones, que pueden ser sanitarias, de seguridad, ... para los centros, que pueden suponer nuevos costes no previstos que afectan a su cuenta de resultados, pero también elimina ciertas amenazas como es el intrusismo, por ejemplo y establece barreras de entrada para negocios no profesionalizados.

1.3 Análisis Interno. Fortalezas.

Las Fortalezas son los puntos fuertes internos y las ventajas competitivas que posee el sector de los gimnasios para atraer y mantener a sus clientes frente a otras alternativas (como entrenar por libre).

Estas son las principales fortalezas del sector:

1. El Factor Social y de pertenencia a la Comunidad, las clases colectivas, el contacto con otros usuarios y el ambiente de motivación grupal son motores psicológicos muy potentes que las apps no pueden replicar fácilmente y a diferencia de entrenar solo en casa, el gimnasio ofrece un sentimiento de pertenencia a la comunidad.

2. Infraestructura y Equipamiento Especializado, que hace un usuario no pueda hacer esta inversión de forma particular, sobre todo si se quiere tener acceso a máquinas actualizadas o de última generación, que si lo tienen los gimnasios y centros de fitness. Ni tampoco tiene la variedad de estímulos físicos que tienen los centros de gimnasios y centros de fitness, que garantizan un entrenamiento completo y profesional.

3. Seguridad y Supervisión Profesional, que solo es posible en los gimnasios y centros de fitness, con personal titulado, como exige la Ley en Andalucía, que es la garantía de que los ejercicios se realicen de forma segura y con presencia física de un experto, que con su tutorización técnica previene lesiones, que si se hace a través de apps o redes sociales no se realiza con la misma eficacia.

4. Diversificación de Servicios, ya que los gimnasios y los centros de fitness tienen mas servicios que los propios de cualquier entrenamiento, añadiendo al fitness, la nutrición, la fisioterapia, la sauna o la ludoteca, entre otros, ampliando sus servicios a un concepto mas amplio que es el de centros de bienestar integral.

5. Flexibilidad Horaria, que antes las tenían las aplicaciones web y las apps, pero que ahora están en todos los gimnasios y centro de fitness, con horarios muy extensos y todos los días de la semana,adaptándose a todos los estilos de vida.

6. Entorno adecuado, que va desde el control del clima, con gimnasios y centros de fitness con ambiente climatizado, garantizando confort y seguridad térmica en los momentos que difícil hacer ejercicio en el exterior, hasta ofrecer un entorno de desconexión de las obligaciones diarias, como espacio intermedio entre el trabajo y la casa.

1.4 Análisis Externo. Oportunidades

Las Oportunidades, en este análisis DAFO, recogen los factores externos que el sector puede aprovechar para crecer y diferenciarse, especialmente en un mercado tan dinámico como el andaluz.

Estas son las oportunidades clave actualmente:

1. Incentivos Fiscales. En este caso, en nuestra comunidad, la deducción del 15% en el IRPF es un elemento de oportunidad, ya que puede servir como elemento de

venta del producto o servicio para captar nuevos socios, ya que es una reducción de precios indirecta que sirve para atraer nuevos clientes.

2. Tener en cuenta el auge de la Tercera Edad o en el término anglosajón "Silver Economy", ya que existe una demanda creciente de programas de ejercicio físico para la salud, destinadas a un perfil de cliente que suele acudir en horas valle, por las mañanas, encontrando en este segmento de la población una oportunidad de negocio, que se acrecienta además porque permite optimizar el uso de la instalación.

3. Otro elemento de oportunidad, dirigido a los segmentos de la población más jóvenes, relacionado con la cultura del videojuego, tiene que ver con la creación de experiencias de entrenamiento inmersivas, dentro de la realidad aumentada (AR) o realidad virtual (VR), que puede permitir ofrecer los servicios del deporte y el videojuego juntos.

4. Cada día más, aunque se sabía, se conoce que existe una relación directa entre salud y deporte, por lo que la integración del deporte con el sistema sanitario es cada vez mayor. Por ello, hay que aprovechar la tendencia por la los médicos recomiendan el ejercicio físico, para recoger esta demanda que relaciona deporte y salud. Por lo que se hace necesario colaborar con médicos o centros médicos para canalizar estas demandas con nuestros gimnasios y centros de fitness.

5. Digitalización e Hibridación. El gimnasio ya no solo es un espacio físico, sino que puede ofrecer servicios híbridos, ampliando su oferta con Apps propias con seguimiento nutricional y rutinas para cuando el cliente entrena en casa o no puede asistir al gimnasio o usando dispositivos electrónicos diseñados para llevarse puestos, como vestimenta o accesorios, de forma diaria, como los Relojes inteligentes, las Pulseras de actividad, los Anillos inteligentes, centrados en el monitoreo del sueño, temperatura corporal o accesos rápidos, las Gafas de realidad aumentada (AR) o realidad virtual (VR) o los Auriculares inalámbricos, todos ellos

denominados wearables y que se usan de foram diaria, así como el uso de la Big Data para gamificar o motivar la experiencia y mejorar la retención.

6. Salud en la empresa versus bajas laborales, dentro del contexto de la relación directa entre deporte y salud, una forma de evitar bajas laborales en favorecer la práctica del deporte por parte de las personas empleadas en las empresas, por ello, valorando la importancia que se le da por parte de las empresas, una oportunidad parte de creación de convenios con empresas locales o diseñar planes de salud y deporte a las empresas, de forma que se puedan captar clientes desde estas empresas, que suele tener un carácter numeroso, ya que se pueden asociar al gimnasio o el centro de fitness gran cantidad de personas pertenecientes a estas empresas.

7. Teniendo el auge de la práctica deportiva que se está dando, una oportunidad puede realacionarse con la expansión en Zonas Rurales o Ciudades de tamaño medias, que no está tan saturadas como las grandes ciudades o que no ofrecen, todavía, servicios como los centros especializados o los de apertura continuada de 24 horas y 7 días, o que los que hay son de baja calidad.

8. Un elemento de oportunidad teniendo en cuenta que Andalucía es un destino turístico líder, es desarrollar actividades de Turismo Deportivo,, que pueden permitir experiencias para turistas que desean mantener su rutina de entrenamiento durante sus estancias.

5. Plan de Acción.

El Plan de acción o de trabajo que hemos redactado se elabora teniendo en cuenta que ya tenemos definidos el objetivo general, los objetivos específicos y los destinatarios, por lo que la continuidad de este trabajo pasa por desarrollar cada de unos de los puntos que hemos realizado en el análisis DAFO, de manera que hemos establecido distintas pautas de actuación de forma que podamos transformar las

debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, pero también mejorando o estableciendo alternativas para mejorar las fortalezas y las oportunidades.

1. Respecto a las amenazas detectadas.

1.1 Apps de entrenamiento en casa.

En este caso la estrategia clave es la Hibridación del Servicio, es decir, en lugar de competir contra la tecnología, hay que integrarla para extender tu gimnasio más allá de sus paredes físicas.

Esto requiere determinadas actuaciones, que se pueden resumir en las siguientes:

a) Hay que lanzar un app propia, pero para evitar gastos lo correcto es utilizar plataformas ya existentes y que funcionan de manera general y en donde se puede incorporar el logo de tu centro. No es necesario programar una app para esto. Con esta fórmula, con un coste relativamente bajo, el cliente que un día no puede ir al gimnasio por trabajo o viaje, sigue entrenando contigo. Evitas que busque una app externa y mantienes el vínculo emocional y el control de sus datos.

b) Buscar un seguimiento presencial a la digitalización de datos que hace ñla app, de forma que el usuario ve sus progresos en el móvil, pero solo puede hacerse el test en el centro, generando la necesidad de volver al gimnasio para "validar" su progreso digital. De lo que se trata es de introducir el factor humano que no tiene la app.

c) Crear una biblioteca de vídeos cortos con tus propios instructores, que el usuario ve cada día, de forma que se crea una fidelización con un monitor de confianza, que es preferible al seguimiento a desconocidos en las redes sociales o de la app.

d) Establecer actividades que usen la competitividad y retos dentro del centro para atraer la asistencia de los usuarios, obviando así la app, de manera que se estas actividades se hagan mas atractivas y se mejore el aprendizaje y el comportamiento de forma presencial. Esta actuación recibe el nombre de gamificación.

e) Convertir el centro deportivo en el lugar que actúe como un gestor inteligente de la salud de los usuarios, donde se puedan comprobar, entre los distintos dispositivos electrónicos que se utilicen, la vida deportiva realizada, actuado así, el centro, en el lugar donde se pueden comprobar los resultados obtenidos, creando así un elemento de que favorece la asistencia, que es algo que no pueden hacer las apps.

1.2 Inflación y pérdidas del poder adquisitivo.

Para convertir la inflación (que reduce el dinero disponible del cliente) en una oportunidad, la estrategia clave está, en lugar de bajar los precios y reducir los márgenes, en posicionar el gimnasio como un mecanismo de ahorro y una inversión necesaria, no un gasto de dinero innecesario, que considere este gasto con capacidad suficiente y así lo perciba el usuario para satisfacer una necesidad y generar valor.

Las actuaciones a seguir, serían las siguientes:

1. Hay que destacar que si hay inflación y pérdida del poder adquisitivo, lo primero que hay que recortar son los gastos de ocio caro y que el gimnasio o el fitness es Ahorro en Salud, ya que con respecto a otros ocios este es el que se posiciona como uno de las actividades de ocio mas baratas, respecto cenas, copas o viajes.

2. En Andalucía, los gastos en centros deportivos, gimnasios o sala de fitness son deducibles el 15% de la cuota en el IRPF, por lo que hay que facilitar facturas y certificados necesarios para la declaración de la renta., haciendo que el descuento fiscal sea facilitado por nosotros.

3. Crear "Paquetes Familiares o Compartidos", creando cuotas donde el precio por persona baje, pero el ingreso total por contrato suba, consiguiendo así que la familia o el grupo compartido se comprometa, siendo más difícil la baja de una persona por su pertenencia al grupo, mejorando así la retención de los usuarios en tiempo de crisis.

4. Crear una cuota básica económica , con servicios básicos, ofreciendo servicios aparte, con gastos añadidos, para quién quiera o pueda pagarlos, con lo que se permite que el usuario pueda ajustarse a su realidad económica y no pierda el vinculo con el centro.

5. Establecer acuerdos o alianzas con las comercios cercanos que puedan hacer descuentos con la pertenencia al centro de deporte, por el que la cuota se paga con los descuentos obtenidos en estos comercios cercanos y locales, con esto se transmite la idea de que el gasto del gimnasio se compensa co el ahorro obtenido y la mejora de la salud que se deduce de la práctica del deporte.

1.3 Saturación de centros, sobre todo los de low-cost, a no ser que uno mismo sea low cost (bajo coste).

Para convertir la amenaza de la saturación de centros low-cost en una oportunidad, la estrategia pasa por la Sobre Especialización en el Cliente, para captar a los usuarios que se sienten "perdidos" o "maltratados" por la masificación de esos centros, de forma que se dejan atrás o reducen la competencia en los mercados saturados, el volumen masivo y el precio mínimo y se especialice en la innovación en valor, creando espacios únicos donde el cliente se convierte en el centro.

Esta estrategia tiene los siguientes pasos:

1. Incluir los conceptos de Exclusividad del Espacio o modelo de anti masificación", en donde se puede limitar el aforo de socios por debajo de la capacidad legal para garantizar fluidez, atrayendo al usuario ocupado que no quiere perder el tiempo, evitando así el gran problema de los low-cost , que son las colas para usar las máquinas en horas punta.

2. Enfoque en Resultados, donde no existe el alquiler de máquinas sino sesiones personales de inicio para asegurar que sabe qué hacer con estas máquinas, con un asesoramiento de que debe hacer para no lesionarse y ver entrenamientos reales, en donde el usuario no se ve ignorado como en un low cost, donde no hay monitores en las salas, y se persigue un resultado garantizado.

3. Especialización en Nichos de Alto Valor, eliminando la idea de “para todos” y centrándose en usuarios concretos, como puede ser el Entrenamiento para mayores de 50 años, que es un público con mayor poder adquisitivo que huye del ruido y el ambiente adolescente de los low-cost y de Recuperación y Salud, con espacios de fisioterapia o readaptación de lesiones integrados en la cuota.

4. Humanización del Servicio, donde el staff del gimnasio conozca el nombre de cada socio y sus objetivos, creando una barrera de salida emocional, ya que es fácil dejar una máquina fría en un centro masivo, pero es muy difícil dejar un centro donde tus entrenadores te conocen y está pendientes de ti.

5. Establecer estrategias para la creación de centros muy especializados, con la colaboración de centros de estética de lujo, clínicas privadas o nutricionistas de prestigio, elevando la percepción de marca del gimnasio, dejando, el usuario, de comparar los precios con otros gimnasios y estar dispuesto a pagar mas por un servicio real y humano.

2. Respecto a las debilidades detectadas, tenemos:

2.1 Alta tasa de abandonos.

Para convertir una Alta Tasa de Abandono en una oportunidad, la estrategia específica es transformar el dato negativo (el abandono) en un proceso de fidelización automatizado que asegure que el cliente vea resultados antes de que se rinda.

Los pasos para conseguir este sistema son los siguientes

a. Como la mayoría de los abandonos ocurren en los primeros 3 meses, la mejora de esta debilidad pasa por crear un camino guiado, que pasa por una estrategia de tres fases: del día 1 al 30, con citas con un asesor para asegurar que el socio se siente cómodo con la maquinaria y el entorno; de día 31 al 60, con un enfoque puesto en resultados, realizando una primera revisión de medidas o hitos físicos y terminando, del día 61 al 90, donde se enfoca a la realización de clases colectivas o grupos de entrenamiento para crear vínculos sociales.

b. El abandono se entiende como un proceso, no es un evento repentino, que se percibe antes de que suceda, por eso la estrategia a realizar pasa por llamar o escribir de forma personalizada, ya que esto es un acto que el cliente no espera y que frena el abandono.

Todo esto se puede hacer mediante en software de gestión, de sistema de alerta, que te avise cuando un socio no viene de forma habitual.

c. En ocasiones, la gente abandona porque se aburre o no siente que avanza, por eso establecer Retos de Recompensa, donde la estrategia pasa por al que llegar a ciertos puntos, se obtienen beneficios tangibles, como una camiseta, o una sesión de nutrición, o un mes con descuento), convirtiendo este entrenamiento en un juego, en el cual perder el progreso es perder.

d. Entrevistas o encuestas de "Salida" como Fuente de Innovación, ya que con estos datos muchos de los abandono se pueden solucionar si con la información obtenida se detectan los motivos a tiempo y se puede ofrecer una alternativa razonbables y así salvar al socio que quiere abandonar.

e. Programas de "Recuperación de Ex-Socios", ya que recuperar un ex-socio es mucho más barato de captar que un cliente nuevo, porque ya conoce el camino al centro. Dicha estrategia se sustenta en tratar esta debilidad, que es el abandono, como un proceso gestionable, que puede ser predecible y rentable.

2.2 Dependencia de personal titulado.

Para convertir la dependencia de personal titulado, que puede parecer una carga administrativa o un coste alto), en una oportunidad estratégica, la clave es la "Certificación de Calidad y Seguridad Humana", especialmente en un mercado donde existe mucho intrusismo y consejos de "influencers", y en donde a titulación oficial es tu mayor sello de garantía.

La debilidad de tener y pagar a titulados, se puede convertir en la oportunidad es vender profesionalidad, en un mercado en donde existen clientes dispuestos a pagar más por un criterio profesional certificado que por el simple acceso a un centro con maquinaria y tatamis.

Los pasos para ejecutar esta estrategia son:

1. Hay que mostrar el coste de personal en el que entramos, para demostrar el activo de calidad que supone, siendo el Staff" un Valor de Marca, implementándolo con las titulaciones (Grados en CAFyD, Técnicos Superiores, etc.) y las especializaciones de cada una de las personas que lo integran

Si estos datos los hacemos públicos, sobre todo por redes sociales, posiciona al equipo y al centro, como especialistas del fitness y de la salud y no solo como monitores o personal sin cualificar, lo que aporta un plus de competitividad.

2. Otro punto importante es transmitir la idea de los denominado "Entrenamiento Seguro", basándose en la idea de que muchos usuarios tienen miedo a lesionarse o no saben por dónde empezar, por lo que una estrategia para corregir la debilidad pasa por publicitar la importancia de la seguridad técnica, buscando público que reclama resultados sin riesgos y con conciencia de la importancia de la práctica segura del deporte con salud.

3. Formar de manera especializada y continua a los empleados del gimnasio o centro, transmitiendo la idea de que el centro ofrece servicios que solo el personal de este puede ofrecer.

La estrategia se tiene que basar, por una parte, en una oferta centrada en servicios especializados en pilates clínico, entrenamiento para embarazadas, readaptación de lesiones, … y, por otra, en ofrecer al personal del centro planes de carrera que ofrezca especializaciones que permitan ofrecer servicios adicionales con alto margen de calidad..

4. Igual que los otros puntos la debilidad de depender de personal titulado se puede hacer fortaleza transformando esta dependencia mediante la propuesta de servicios o informes de rendimiento y/o de progreso y/o de rendimiento, con firma de profesional titulado, que no pueden ofrecer los gimnasios o centros fitness low cost. Esta estrategia permite incrementar el precio de los servicios prestados.

5. Una mejora de esta debilidad pasa por firmar convenios de prácticas con Universidades y centros de FP de Andalucía, evitando costes de búsqueda y

selección de personal y accediendo a alumnos con mejores notas antes de que terminen sus estudios.

2.3 Elevados costes de los suministros.

La estrategia específica para convertir una debilidad, como pueden ser los elevados costes de los suministros de energía y luz, en oportunidad para el propio centro, pasa por convertir el gasto en energía en una oportunidad de marketing y eficiencia, vendiendo el compromiso ambiental para atraer a un público con valores verdes, con el mensaje estratégico de Gimnasio Sostenible y de Autoconsumo".

La inflación energética te obliga a ser eficiente. La oportunidad es usar esa eficiencia para diferenciarte de la competencia tradicional. Un gimnasio que cuida el medio ambiente proyecta que también cuidará mejor la salud de sus socios.

Para convertir la debilidad en fortaleza, hay que trabajar sobre los siguientes puntos:

1. Inversión en autoconsumo, aprovechando el clima de Andalucía para instalar placas solares fotovoltaicas, utilizando la existencia de subvenciones de la Junta de Andalucía y fondos europeos (Next Generation) que cubren gran parte de la instalación, reduciendo así, por una parte, el coste y, por otra, vendiendo el excedente y dando la imagen de eco sostenible.

En relación con la energía solar y el aprovechamiento de esta pasa por la optimización de horas valle, donde los costes de luz son bajos, mediante la creación de tarifas o cuotas de personas socias, para estas horas, ofreciendo un descuento a quienes entrenen en las horas donde la energía es más barata o en donde el gimnasio usa 100% energía solar.

Con esto también se consigue reducir la curva de asistencia a determinadas horas, evitando la masificación en horas punta y reduciendo el gasto.

2. Utilización de las máquinas del gimnasio o centro fitness; bicicletas y elípticas, que transformen el esfuerzo del usuario en electricidad que se vierte a la red del gimnasio, incorporando pantallas que muestren, en tiempo real, cuántos vatios están generando los socios con sus ejercicios, y competiciones relacionadas con este tema, entre los socios.

Con esta práctica de juego se fideliza al cliente y se le transmite la idea de sostenibilidad y su participación en ella.

3. La sostenibilidad es un factor de decisión de compra creciente, por lo que la compra de sistemas de iluminación LED inteligente con sensores de movimiento y climatización adecuados, además de reducir el consumo de energía, podemos solicitar y publicitar un sello de calidad ambiental o de norma ISO 14000 de medio ambiente, que nos permita diferenciarnos como un gimnasio o centro fitness ético y eficiente.

En este mismo punto entrarían los sistemas de recuperación de calor,y climatización inteligente, entre unas zonas y otras del centro, transmitiendo la idea de economía circular interna, reforzando la imagen de centro tecnológico y avanzado.

3. Respecto a las fortalezas conocidas.

3.1 Una de ellas, la más potente, es la motivación social que se crea cuando se constituye una comunidad dentro de estos centros fitness y/o gimnasios.

En este caso, para potenciarla, es necesario que la persona socia no sienta que va a un edificio a usar máquinas, sino que pertenece a un "club" donde la gente conoce su nombre y espera que aparezca. Esta estrategia específica se conoce como la Creación de Micro-Comunidades o tribalización.
Hay que entender que la comunidad debe trabajarse para que se cree, hay que diseñarla mediante estas micro comunidades y utilizando la micro segmentación. Creando vínculos sociales entre las personas socias la fortaleza se refuerza contra cualquier oferta de precio de la competencia.

El plan de acción para conseguir esta mejora de la fortaleza, distingue las siguientes etapas:

a) Micro segmentación por intereses. Se trata de agrupar a las personas socias según sus perfiles, de todos los que existen en un gimnasio o centro fitness, y asignarles un canal de comunicación propio (un grupo de WhatsApp supervisado o un canal en tu propia App) y un horario de entrenamiento conjunto una vez a la semana.

b) Realización de actividades fuera del gimnasio o centro fitness, ya que la fortaleza se consolida cuando el vínculo se traslada fuera del centro y en otro contexto. Normalmente una persona socia, con amigos en el gimnasio no se da de baja, aunque le subas la cuota o viva alejado del gimnasio.

c) Creación de equipos de competición y paneles de clasificación de estos sobre determinadas actividades, ya que la motivación social se dispara cuando el esfuerzo individual ayuda a un grupo. Esto es lo que se denomina Gamificación o juegos o retos por Equipos.

d) Identificación y Reconocimientos a las personas socias más antiguas y sociables, por un lado, y darles un papel especial en el gimnasio. Esto hace que la persona se sienta integrada fuertemente y lo transmita a las nuevas personas socias. Aligerando con esto, la labor de las personas trabajadoras del centro.

Y, por otro, a aquellos con unas características especiales , como son la constancia o la antigüedad, de forma que se sientan valorados dentro del colectivo “gimnasio”, humanizándolo.

e) Creación de un espacio de Socialización, para después del entrenamiento. Con esto se fomenta que la gente se quede hablando después de terminar, creando amistad entre las personas socias y, por lo tanto, favoreciendo que la personas socia permanezca en el centro, evitando las bajas.

3.2 Otra de ellas es el Equipamiento Profesional, pero no se trata solo de tener máquinas caras, sino demostrar, a las personas socias del gimnasio o centro fitness, que el equipamiento de tu centro es preciso y seguro, en comparación con otros centros y con los que se pueden tener en la propia casa de cada uno.

Para mejorar esta fortaleza, debemos pasar de ser un "contenedor de máquinas" a ser un "centro de tecnología aplicada al cuerpo". Cuando el socio entiende que tus máquinas cuidan sus articulaciones y miden su progreso, el precio de la cuota deja de ser el factor decisivo.

La estrategia para desarrollar y mejorar esta fortaleza, se puede realizar con los siguientes pasos:

a) Incorporar sistemas de control tecnológico, conectando máquinas y equipamiento con el móvil o el reloj digital de cada persona socia, de forma que recuerden datos y permitan comparaciones, estableciendo experiencias personales, motivando con su utilización.

b) Crear protocolos de mantenimiento preventivo o auditorías de seguridad, del equipamiento, a la vista, como pueden ser etiquetas de revisión con su fecha o códigos QR, generando un entorno de percepción de cuidado extremo, donde la

persona socia entrena en un lugar seguro y cuidado, que no es lo normal en los gimnasios y centros fitness de bajo coste.

c) Incorporar en todas las máquinas y equipamiento , elementos medidores del rendimiento personal de las personas socias, para establecer la idea de que la utilidad de la medición de los datos de las personas socias que utilicen los equipamientos.

d) Motivar a las personas socias del gimnasio o el centro fitness, para que use el equipamiento más avanzado, a través de talleres y explicaciones gratuitas, aumentando el valor percibido de la instalación, en comparación con otros centros.

e) El equipamiento se convierte en una herramienta de marketing, por lo una renovación Estratégica de determinados equipos, incorporando cada cierto tiempo "máquinas o equipamientos de moda", es un elemento atrayente de clientes que buscan lo último en tecnología.

f) Dentro de todos estos puntos, hay que posicionarlos de forma positiva, introduciendo aspectos relacionados con un entorno cuidado, ordenado y limpio, distribuido siguiendo criterios de ergonomía y flujos de entrenamiento, como siendo lo primero las zonas de estiramiento, seguida de zonas de fuerza, zonas de cardio, …, todas claramente separadas y con espacio suficiente.

4. Respecto a las oportunidades conocidas.

4.1 El gimnasio o centro fitness como extensión del sistema sanitario.

Un elemento del análisis de oportunidad es el que se refiere a la mejora de la salud que se puede ofrecer desde el servicio que puede dar un gimnasio o un centro fitness, por ello, la acción en este elemento pasa por convertir la Salud en una variable estratégica, en donde cambiar el concepto estético de adelgazar o muscular

por los de bienestar integral y longevidad", posicionando el gimnasio o el centro fitness como una extensión del sistema sanitario.

De lo que se trata es de ofrecer el mensaje de vivir de forma saludable, y son los gimnasios, que ofrecen estos servicios, los que sirven de cauce para garantizar el bienestar físico y mental. Permitiendo este planteamiento, diferenciarse en servicios y no en precios bajos, por lo que se puede incrementar la rentabilidad del negocio.

La estrategia a seguir se desarrolla en los siguientes pasos

a) Realizar informes periódicos de progreso, con una valoración inicial obligatoria que mida indicadores de salud, no solo estética: tensión arterial, capacidad pulmonar, movilidad articular y porcentaje de grasa visceral, de forma que obtenemos un documento de seguimiento clínico-deportivo de cada persona socia, dando la imagen de que el coste del gimnasio o centro fitness se transforma en una inversión en saliud que hay que mantener.

b) Crear programas específicos, diferenciando de las clases de entrenamiento normales, para las patologías mas comunes, como Espalda Sana, para trabajadores de oficina, Control de diabetes, a través del control de la glucosa a través del ejercicio, la Pre-habilitación o preparación física para personas que van a someterse a una cirugía, ..., captando, de esta forma, a un público que tiene miedo a ir a un gimnasio convencional pero que necesita ejercicio por recomendación médica.

c) Ofrecer servicios de profesionales de la salud, como un mayor valor añadido, dentro del espacio del gimnasio o el centro fitness, donde coexistan profesionales como un fisioterapeuta, un nutricionista clínico o un psicólogo pasen consulta de forma periódica y coordinada, ofreciendo un servicio de salud preventiva e integral.

d) Organizar talleres gratuitos, para las personas socias, sobre temas de salud actuales y con información fiable sobre salud, actuando como un un referente de salud.

e) Desde hace un tiempo, los médicos suelen recomendar y derivar a pacientes a un centro deportivo como parte del tratamiento de curación de determinadas enfermedades o patologías, por lo que una buena estrategia relacionada con la salud y los gimnasios para por relacionarse directamente con los centros de salud o clínicas próximos, señalando los programas de salud con los que se trabaja junto con los profesionales que se cuentan y sus titulaciones oficiales, de forma que los médicos de estos centros confíen en el centro y lo recomienden.

Este es un factor importante de reducción del abandono de los gimnasios o centros de salud.

4.2 El gimnasio o centro fitness especializado en la longevidad activa.

En este caso la estrategia a seguir para la oportunidad que es la mejora de la salud de la tercera edad desde el propio centro, pasa por convertir la salud de la tercera edad, también denominada en término anglosajón com "Silver Economy", como una estrategia específica del gimnasio o centro fitness, centrándonos en un perfil de cliente que no busca estética, busca autonomía, evitar el dolor y compañía, es decir, especializarse en la longevidad de los clientes. De unos clientes, que están en la tercera edad, conociendo que la tercera edad es el segmento con más tiempo disponible y mayor preocupación por la salud

De la misma forma, con esta estrategia, se consigue, por una parte, la integración social de este colectivo mediante la compañia y amistad que se crea en el gimnasio, que hace que el cliente sea más fiel, estabilizando los ingresos del centro durante todo el año, y, por otra parte, se rentabilizan la horas valle, que suelen ser por la mañana.

Los pasos para ejecutar esta estrategia serían:

a) Creación de programas y sesiones específicas enfocadas para este sector de la tercera edad, como pueden ser las de Fuerza funcional (para evitar caídas), de Flexibilidad y de Equilibrio, creando un ecosistema donde se sientan seguros, diferenciándolas de las otras sesiones para personas más jóvenes.

b) En relación con el concepto complementario de Integración Social de las personas clientes del gimnasio o centro de fitness, la acción a realizar pasa por establecer zona de descanso para después de su clase, que fomente que se queden a hablar entre ellos y se cree un espacio de relación social entre ellos. Lo cual contribuye a fidelizar a los clientes, ya que se ofrece un servicio más de la idea del entrenamiento, tal cual.

Una zona de descanso, donde pequeños cambios físicos marcan la diferencia en su experiencia, con buena iluminación, con señalética con tipografía grande y legible y con un entorno cómodo, de forma que mantiene a las persona socias fiales al centro, pero también recomendadores de este.

c) Establecer una acción dirigida, no directamente a las personas mayores, sino a los familiares de estas personas, trasladando la idea, a través de talleres o encuentros, de que el gimnasio o el centro de fitness es un lugar seguro y profesional, basándonos en la premisa de que la decisión de que una persona mayor se apunte al gimnasio, en muchas ocasiones,pasa por la recomendación de familiares, particularmente los hijos. sus hijos.

d) Establecer alianzas con Centros de Día y Asociaciones de Vecinos, para captar a grupos de posibles clientes, de forma conjunta, mediante charlas acerca del deporte, la salud y la longevidad.

e) Introducir criterios de rigor profesional, ciencia y salud, con informe mensuales o periódicos, para medir las mejores y sentimiento rejuvenecedor del deporte, con lo

que esto significa de elemento motivador para el mantenimiento del alta en el gimnasio o centro fitness.

4.3 Oferta mediante Digitalización

Con el objetivo de, por una parte, romper la barrera física del local para que el socio consuma tu marca las 24 horas, convirtiendo la tecnología en un asistente personal de salud y no solo en una pantalla, y, por otra, eliminar los puntos no deseados de fricción entre socio y centro, que ya se hace con la digitalización, es mejorarla.

La digitalización es la herramienta para que el gimnasio deje de ser un lugar físico y pase a ser un servicio de salud inteligente. Un gimnasio digitalizado es más eficiente, requiere menos personal para tareas administrativas y ofrece una experiencia de usuario que justifica una cuota más alta.

Las acciones para mejorar esta oportunidad se pueden desarrollar con una serie de acciones, como son:

a) Creación de una app propia del centro, mediante un canal de comunicación exclusivo y profesional que aumenta el valor percibido, no dependiente de otras redes sociales o plataformas, que centralice: reservas de clases, rutinas personalizadas con vídeos de tus propios monitores, y chat directo con el staff.

b) A través dela digitalización, se pueden desarrollar nuevas actividades dentro de este apartado, como es el entrenamiento para situaciones específicas, creando una biblioteca amplia de entrenamientos cortos para estas situaciones, como por ejemplo: entrenamiento para cuando se está de viaje, sobre todo cuando este viaje es de trabajo, para cuando se tiene poco tiempo, …. Con esto se logra la fidelización

de la persona socia vinculándolo a una metodología que da opciones al entrenamiento, incluso sin tiempo ni condiciones.

c) Estableciendo un alto nivel de personalización digital, sincronizando datos de la actividad diaria del socio y la tecnología que usa y los pequeños aparatos electrónicos que se pueden llevar puestos, como los relojes digitales, las pulseras electrónicas, ... con el software de gestión del centro, a efectos de poder realizar, entre otros datos, seguimientos Biométricos y de salud. Con esto se consigue la fidelización y la atracción de clientes a través de la utilización de estos elementos.

d) Establecer un calendario de citas mensuales cortas dentro de la App para revisar objetivos y ajustar la rutina, realizando así una Evaluación de Salud por Tele-consulta sin que el socio tenga que desplazarse. Con esto se consigue dar un servicio de alto valor, que consigue dos objetivos, primero facilita la permanencia de la persona socia y segunda, permite la emisión de una cuota mas alta, mejorando así los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

e) Establecer mecanismos digitales de autocontrol en el centro, reduciendo la dependencia constante del monitor y mejorando la autonomía del usuario mediante estas herramientas digitales.

f) Integrar en la plataforma o app del gimnasio un módulo de nutrición donde el socio pueda registrar su alimentación o recibir planes según sus objetivos, integrando la digitalización de la nutrición y el seguimiento mediante inteligencia artificial.

g) La digitalización, nos permite conocer los comportamientos de las personas socias antes de que ocurran, por lo que permite una gestión proactiva, que, con los datos que puede aportar, podemos tratar los datos de las personas socias de forma automatizada y masiva, detectando frecuencias de asistencia y controlando y motivando la permanencia del socio antes de que se de baja con la información que

se han obtenido del tratamiento de los datos. En este caso, estamos utilizando la digitalización, un paso más allá, como es el análisis de datos, big data, para predecir bajas y evitarlas.

4.4 Oferta mediante servicios híbridos.

Esta estrategia, de los denominados, Servicios Híbridos, pasa por crear un gimnasio o centro fitness con carácter general, es decir que la persona socia , tiene acceso no solo al centro, como edificio físico, sino como un sistema de entrenamiento, al que puede acceder desde cualquier sitio, de forma digital, ya sea desde su casa, la oficina o estando de vacaciones. que le acompaña donde él esté (casa, oficina, vacaciones).

Esta estrategia permite aumentar la retención de las personas socias, reduciendo el abandono, porque el cliente siempre consumir el servicio ofrecido.

La estrategia a seguir se desarrolla en los siguientes pasos:

a) Incluir el servicio digital en la propuesta de la cuota, no como un extra opcional. La persona socia recibe, en su inscripción, las claves de acceso al centro físico y las claves de acceso a su centro virtual de entrenamiento.

b) Se pueden plantar cuestiones de retos o competiciones de personas socias o grupos de personas socias dentro y fuera del centro deportivo, monitorizando la vida deportiva independientemente de donde se desarrolle la actividad deportiva, recogiendo las dos formas de hacer deporte, dentro y fuera del gimnasio o centro fitness.

c) Realizar actividades colectivas, de forma que se produzcan emisiones en directo, streaming, de determinadas clases , de forma de que se produzcan al unísono clases presenciales y telemáticas, de las personas socias que están conectadas desde su

casa y que por lo tanto, permitan entrenar con el mismo monitor y/o entrenador, esté o no en el centro físico, creando así un vínculo emocional, que redunda en el mantenimiento del alta de esta persona socia.

d) Establecer el servicio de consultoría, por vía Video-Llamada, en donde un entrenador puede revisar objetivos, resolver dudas de técnica o ajustar la dieta. Este servicio, permite aumentar la cuota a pagar y fidelizar al cliente que valora esta información suministrada.

e) Ofrecer a las personas socias el alquiler de un kit básico de entrenamiento, llevando así tu centro de fitness al la casa de la persona socia, para que la utilice con la app o en las actividades colectivas descritas en punto c) anterior, consiguiendo que la persona socia considere que el gimnasio esté en su hogar, con lo que aumenta así la probabilidad de continuar en el gimnasio.