

CONSULTORÍA DEPORTIVA “ANDA”

GESTIÓN DEPORTIVA

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE



Realizado por: Ángel Velasco López

Año Académico: 2024-2025

Tutor/a: Álvaro Iranzo Barreira

Área: Plan de empresa

RESUMEN EJECUTIVO

ANDA Consultoría Deportiva, es una empresa innovadora que nace con el objetivo de abordar un desafío crítico en el ámbito del deporte, y concretamente en el segmento del fitness: la retención de usuarios. Este pilar constituirá el núcleo del negocio, ofreciendo soluciones especializadas y personalizadas para los diferentes dirigentes de los centros deportivos.

En un mercado cada vez más competitivo, las organizaciones deportivas se enfrentan a dificultades a la hora de retener a sus usuarios y fidelizarlos. La alta rotación de estos y la falta de estrategias efectivas para construir relaciones sólidas son problemas recurrentes. ANDA identifica estas necesidades y ofrece soluciones para transformar estos desafíos en oportunidades de crecimiento.

Con una serie de elementos que serán nuestra propuesta de valor, ANDA pondrá su foco en retener a los usuarios, implementando estrategias personalizadas para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios, fomentando su fidelización. Esto será llevado a cabo a través de:

1. Programas de formación para equipos técnicos y de gestión.
2. Diseño de experiencias personalizadas que mejoran la satisfacción y el compromiso de los usuarios.
3. Reducción del índice de bajas y aumento del net gaining mensual, no a costa de una alta rotación donde impere el volumen de altas sobre cualquier otra variable

Con un objetivo que no es otro que convertirnos en referentes en la retención de usuarios, ayudar a incrementar la fidelización y rentabilidad de nuestros clientes, todo esto mediante una metodología que ofrezca soluciones adaptadas a cada uno de ellos.

ANDA Consultoría Deportiva se posiciona como un aliado estratégico para cualquier centro deportivo, independientemente de su casuística, que buscan mejorar la retención de sus usuarios, eje central de su negocio. Con un enfoque centrado en la personalización y la innovación, estamos comprometidos a impulsar el éxito de nuestros clientes en un mercado en constante evolución.

PALABRAS CLAVE: Consultoría, retención, fidelización, experiencia de cliente, fitness.

ABSTRACT

ANDA Sports Consulting is an innovative company established to address a critical challenge in the sports industry, particularly in the fitness segment: user retention. This pillar will be the core of our business, offering specialized and tailored solutions for leaders of sports centers.

In an increasingly competitive market, sports organizations face difficulties in retaining and building loyalty among their users. High turnover rates and the lack of effective strategies to foster strong relationships are recurring issues. ANDA identifies these needs and provides solutions to turn these challenges into growth opportunities.

With a unique value proposition, ANDA will focus on retaining users by implementing customized strategies to identify their needs and expectations, fostering long-term loyalty. This will be achieved through:

1. Training programs for technical and management teams.
2. Personalized experiences designed to enhance user satisfaction and engagement.
3. Reducing dropout rates and increasing net monthly gains, without relying on high turnover where new sign-ups outweigh retention.

Our goal is to become a benchmark in user retention, helping our clients boost loyalty and profitability through a tailored methodology that adapts to each of their needs.

ANDA Sports Consulting positions itself as a strategic partner for any sports center—regardless of its specific challenges—that seeks to improve user retention, the key driver of their business. With a focus on personalization and innovation, we are committed to driving our clients' success in an ever-evolving market.

KEYWORDS: Consulting, retention, loyalty, customer experience, fitness.

INDICE.

1. INTRODUCCIÓN	7
2. DEFINICION E IDENTIFICACION DEL PROYECTO.	8
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	12
3.1. Análisis interno.....	12
3.2. Análisis externo.....	14
3.3. DAFO Y CAME	21
3.4. Objetivos estratégicos y operativos.....	24
4. PLAN DE MARKETING.....	25
5. PLAN DE OPERACIONES.....	33
5.1. Descripción lugar físico.	33
5.2. Procesos.	34
6. PLAN DE RECURSOS DE HUMANOS.....	34
7. PLAN JURIDICO	41
8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO Y VIABILIDAD	43
8.1. Inversión inicial y financiación.	43
8.2. Balance de situación.	44
8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento.	45
8.4. Cuenta de resultados a 5 años.	46
8.5. Ratios financieros de interés.	46
8.6. Posibles escenarios.	47
9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	49
10. CRONOGRAMA <i>TO-START</i>	50
11. CONCLUSIONES.....	50
12. BIBLIOGRAFIA.	52
13. ANEXOS.	54

INDICE TABLAS.

Tabla 1. Modelo Canvas	11
Tabla 2. Cadena de Valor de Porter	13
Tabla 3. Análisis de competencia.....	20
Tabla 4. Análisis DAFO	22
Tabla 5. Análisis CAME.....	23
Tabla 6. Canales principales	28
Tabla 7. Tipo de contrato y política salarial	39
Tabla 8. Inversión inicial	43
Tabla 9. Financiación	44
Tabla 10. Balance de situación	44
Tabla 11. Gastos variables.....	45
Tabla 12. Gastos fijos.....	45
Tabla 13. Ingresos.....	45
Tabla 14. Cuenta de resultados a 5 años.....	46
Tabla 15. Ingresos escenario optimista.....	47
Tabla 16. Gastos escenario optimista	47
Tabla 17. Ingresos escenario pesimista	48
Tabla 18. Gastos escenario pesimista	48

INDICE FIGURAS

Figura 1. Logo	27
Figura 2. Lugar físico.....	33

1. INTRODUCCIÓN.

La industria del fitness se enfrenta actualmente a un desafío crítico de sostenibilidad: la incapacidad para retener a sus usuarios a largo plazo. Según los datos de McKinsey & Company (Carluccio et al., 2021) revelan que mejorar la retención en solo 5% puede aumentar la rentabilidad entre un 25-95%.

ANDA Consultoría Deportiva surge como respuesta a esta problemática, basando su metodología en investigaciones científicas y datos del sector.

- Contexto de mercado.

El mercado global del fitness está valorado en 112 mil millones de dólares, como puede verse en el informe "Move to be Well: The Global Economy of Physical Activity" (Yeung & Jonhston., 2019)

En España, el 33% de los usuarios abandona su gimnasio en los primeros 6 meses. Esta tasa de abandona aumenta al 47% en gimnasios low cost y del mismo modo baja al 28% en centros premium (Clavel San Emeterio, I et al., 2019)

- Fundamentos científicos.

La Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan., 2000) demuestra que satisfacer necesidades psicológicas básicas aumenta la adherencia.

Dentro del mercado actual del fitness en España, el cual presenta un crecimiento del 7.2% anual según Statista (2024), presenta una paradoja crítica: según la Universidad de Castilla la Mancha, el 68 por ciento de los clientes de los centros deportivos causa baja antes de un año pero el sector está en claro crecimiento. La mezcla de la psicología deportiva con herramientas de IA predictiva, es una manera que según (Calzadilla C., 2024) en la web Mundo Posgrado puede ayudar a reducir las bajas.

Por otro lado el mercado muestra una clara demanda no atendida: el 71% de los usuarios valora más la personalización que el precio (McKinsey & Company, 2021).

ANDA aprovecha esta brecha ofreciendo soluciones con ROI medible, demostrando cómo pequeños incrementos en retención pueden multiplicar la rentabilidad.

Sin embargo, el entorno no está exento de desafíos, que requieren que ANDA adopte un enfoque diferenciado. La estrategia pasa por posicionarse no como consultora, sino como casi un socio tecnológico, integrando equipos inteligentes para crear ecosistemas de datos completos que permitan una gestión mucho más predictiva.

Con esta aproximación, que combina lo humano con lo tecnológico, situaría a ANDA en la vanguardia de lo que se identifica como la mayor tendencia del sector: la fusión entre experiencia física y digital, donde la retención ya no depende de instalaciones, sino de la capacidad de crear comunidades comprometidas mediante datos y psicología aplicada.

2. DEFINICION E IDENTIFICACION DEL PROYECTO.

El origen de ANDA nace en este 2025 para resolver un problema crítico del sector fitness: un porcentaje relevante de los usuarios abandonan los centros a los cuales están inscritos generando pérdidas millonarias (Statista., 2021). La chispa inicial surgió al detectar dos fallos clave:

- Los gimnasios miden ingresos por altas, no por valor vitalicio del cliente.
- Existe un divorcio entre psicología deportiva y herramientas tecnológicas.

Podemos establecer dos momentos claves, que por separado dan una información útil y veraz, pero que al añadirlos en una bolsa conjunta, crean lo que queremos que sea ANDA.

Según un artículo de Braze, (PureGym., 2021) colaboró con esta plataforma para desarrollar campañas de correo electrónico y SMS dirigidas a ex miembros, con el objetivo de mejorar la retención. Los resultados incluyeron:

- Un aumento del 69% en las tasas de apertura de correos electrónicos.
- Una tasa de conversión 206% mayor entre los ex miembros que recibieron los correos electrónicos de *retargeting*, en comparación con los correos enviados a todos los usuarios.
- Un incremento del 89% en la tasa de clics para estos ex miembros.

El segundo momento, fue el pasado mes de Noviembre, con la compra de una operadora tan importante como era Altafit por parte de Vivagym. Por si solo podría tratarse de un dato más, sin más valor que el que pudiera tener cualquier otra transacción dentro del sector, pero de fondo marcaba una tendencia, que lleva años ganando terreno, priorizar volumen de altas sobre cualquier otro indicativo. Con esta compra se situaban en la vanguardia del sector junto a BasicFit, para competir directamente, ya no solo como los dos grandes operadores en España dentro del sector del fitness, sino también sus parejos modelos de negocio. Estos dejan de lado el éxito referido a un volumen de ingresos alto (al menos de manera directa), para centrarse en un éxito basado en un alto volumen de altas que se traduzca en un net gaining positivo. Es decir, no me importa cuanta gente decida dejar nuestro centro, lo que importa, es cuantos quieren unirse. Fue fácil hilar ambos, y al contraponerlos, que surgiera la solución, encarnada en ANDA.

ANDA como empresa se va a regir por una serie de premisas y directrices que van a marcar sus acciones, estas pueden reflejarse y resumirse en:

- Misión "Revolucionar la retención en el fitness mediante ciencia, tecnología y psicología, transformando usuarios ocasionales en comunidades comprometidas."
- Visión "Liderar el mercado español con centros transformados y un estándar propio de medición de engagement deportivo."
- Valores:
 - Evidencias sobre opiniones, que todos los métodos estén validados por estudios.
 - Innovación con propósito, usando IA cuando se requiera para humanizar la experiencia, no para reemplazarla.
 - Hacer partícipe a los usuarios de ese cambio de paradigma, dado que ellos son el eje central de todo este proceso.

Modelo Canvas.

El modelo Canvas es importante para una empresa porque va a permitir visualizar todos los aspectos clave del negocio, como clientes, propuesta de valor, canales, ingresos y recursos. Teniéndolos perfectamente ubicados, ayuda

a definir y alinear las estrategias a implantar, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones.

El modelo Canvas para ANDA quedaría reflejado en la Tabla 1.

Perfil del emprendedor

Todo lo expuesto queda en nada si no existiera una base previa de conocimiento del sector e inquietud por su comportamiento. Esta es la chispa que pone en marcha ANDA. Con un perfil emprendedor del equipo de ANDA, que combina, una experiencia dilatada dentro del sector (gestionando centros), que permite ser consciente del problema real expuesto con anterioridad, y sus posibles soluciones. Pero además una familiaridad concreta con toda la creación de un CRM válido, y el correcto almacenaje y análisis de los datos obtenidos.

Con la detección de un problema real, su posible solución y la utilización de las herramientas adecuadas, solo queda posicionar en el mercado a ANDA, diferenciándola del resto de empresas. Estas claves se sustentan en una correcta aplicación de la psicología, adentrándose en las motivaciones que llevan a los usuarios al abandono, en la creación de interacciones significativas con los empleados del centro, conocer y saber interpretar un amplio abanico de indicadores, que pueden ir del lenguaje no verbal hasta determinados patrones de asistencia. El trabajo conjunto de ANDA, con nuestros clientes y sus usuarios debe ser el eje sobre el que se vertebrará el éxito y su principal punto diferencial

Tabla 1.

Modelo Canvas.

Alianzas claves -Universidades. -Plataformas de gestión de centros deportivos. -Asociación con operadores del sector del fitness.	Actividades clave -Diagnostico predictivo de retención. -Formación en retención. Recursos clave -CRM propio construido con los datos obtenidos de diferentes centros.	Propuesta de valor -"Reducir las bajas en un 20-30% gracias al modelo ANDA, demostrando el ROI en 6 meses".	Relaciones con clientes -Dashboard interactivo. -Asesoramiento continuo. Canales -In situ. -Ferias y congresos del sector del fitness. - A través de la página web.	Segmentos de clientes -Clubs Premium (con un marcado enfoque en la experiencia del cliente). -Cadenas de gimnasios con un alto número de centros.
Estructura de costes -Costes fijos: Equipo de consultores especializados en retención. Licencias y mantenimiento del CRM Gastos generales (alquiler, equipos,...) -Costes variables: Formación especializada a clientes Campañas de captación y marketing		Fuentes de ingresos -Subscripciones mensuales de los distintos clientes. -Bonos por resultados obtenidos (% de bajas evitadas) -Licencias <i>white-label</i> para cadenas		

Elaboración propia.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En este apartado vamos a realizar un análisis que nos ayude a aclarar el contexto en el cual ANDA deberá desarrollar su modelo de negocio.

3.1. Análisis interno

Un análisis interno es esencial para cualquier empresa, esto nos permite identificar las fortalezas y debilidades propias, así como los recursos y capacidades con los que contamos, y que son la base de cualquier proyecto. En el caso de ANDA Consultoría Deportiva, este análisis es crucial para entender cómo podemos optimizar nuestros procesos, aprovechar nuestras ventajas competitivas y abordar las áreas que requieren mejora.

Al examinar este aspecto con detenimiento podemos tomar decisiones que nos permitan alcanzar nuestros objetivos estratégicos de manera eficiente. Además, este análisis nos ayuda a prepararnos para enfrentar los posibles desafíos del mercado y a construir una base sólida para el crecimiento sostenible de la empresa.

En nuestro caso hemos decidido usar la herramienta de la Cadena de Valor de Porter, un modelo estratégico que desglosa las actividades de una empresa en dos categorías principales, primarias y de apoyo. Esta herramienta revelará cómo cada eslabón de la cadena (desde la captación de datos inicial y primeros *inputs* hasta el seguimiento post-implementación), contribuye a aumentar esa diferenciación competitiva. Esta herramienta para ANDA podemos verla aplicada en la Tabla 2.

Tabla 2.
Cadena de valor de Porter.

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa: Dirección estratégica especializada en retención				
	Administración de RRHH: Formación continua de consultores y analistas. Cultura centrada en el servicio e innovación.				
	Desarrollo tecnológico: Evolución del CRM y sus herramientas de análisis. Integración de nuevas tecnologías dentro del sector				
	Abastecimiento: Contratación de servicios externos de análisis de datos. Adquisición de licencias de software.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<u>Logística interna</u> Captación de datos de los centros deportivos Recolección de información del cliente final.	<u>Operaciones</u> Análisis de los datos de comportamiento. Desarrollo de planes e informes personalizados Diagnóstico de las causas de abandono.	<u>Logística externa</u> Presentación de resultados. Implementación del CRM con el cliente. Capacitación del equipo del cliente en técnicas de retención.	<u>Marketing y ventas</u> Difusión del valor de la consultoría en ferias, redes y distintos canales B2B <i>Webinars</i> , casos de éxitos e <i>inbound</i> y marketing especializado.	<u>Servicio postventa</u> Soporte técnico y formativo continuo. Reuniones de seguimiento de KPIs Nuevas tendencias dentro de la retención.

Elaboración propia.

3.2. Análisis externo

Realizar un análisis externo de ANDA Consultoría Deportiva es crucial porque nos permite identificar oportunidades y amenazas en el mercado, así como tendencias emergentes dentro del sector o un posible aumento de la competencia. Además, ayuda a entender y estar en consonancia con las necesidades actuales cambiantes de los clientes y a anticiparse a factores externos como cambios regulatorios o económicos. Este análisis asegura que ANDA mantenga su ventaja competitiva, adapte sus servicios y tome decisiones estratégicas informadas.

Como herramienta para esto se utilizará el análisis PEST, el cual identifica factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Político

- Regulaciones sanitarias y deportivas: Las normativas gubernamentales sobre aforos, higiene o seguridad en instalaciones deportivas pueden afectar la asistencia y retención de usuarios, no cumplir con unos mínimos denotan una falta de interés en el propio cliente, y una posible fuga de usuarios. Algunas de estas leyes serían:
 - Ley 10/1990 del deporte:
Exige licencia municipal para apertura de instalaciones deportivas y establece requisitos mínimos de seguridad, accesibilidad y superficie.
 - Ley 39/2023 (Nueva Ley del Deporte):
Incluye por primera vez regulación específica para centros de fitness, a la hora de tener una obligación clara, en cuanto a la creación de protocolos de emergencia médica y que todo el personal tenga una formación en primeros auxilios.
 - Orden 668/2021 (Normativa autonómica): Que regula aforos máximos en clases colectivas. Evitando de esta manera una sobre afluencia en ciertas actividades que conlleven en la fuga de los usuarios a otros centros.
- Ley del deporte 2023: Donde se establece un reconocimiento expreso a la psicología aplicada en centros fitness (Art. 14.2).

- LOPD: La ley oficial de protección de datos limita su recogida, por ello las encuestas deben ser anónimas o con consentimiento explícito por parte del usuario del centro.
- Subvenciones y políticas públicas: Programas de promoción del deporte o financiación pública para centros deportivos pueden influir en la capacidad de los clientes de ANDA para invertir en estrategias de retención. También la presencia de estas posibles ayudas a colectivos con menos presencia en este tipo de centros, como mujeres mayores de 55 años, que así refleja el Anuario de Estadísticas Deportivas (Ministerio de Educación y Deportes., 2024), hacen que el servicio retención cobre más relevancia, dado que serán más susceptibles de dejarlo y no adquirir ese hábito. El Plan A+D del CSD que se aplicó en el año 2022 es una buena muestra de este tipo de políticas.

Económico

- Poder adquisitivo de los usuarios: En contextos de recesión económica, los usuarios pueden cancelar sus membresías en centros deportivos, aumentando la necesidad de estrategias de retención, evitando una fuga masiva de todos aquellos que consideran la práctica deportiva solo como parte de su ocio, que es donde primero se recorta siempre. Cabe destacar que el Banco de España refleja que el salario medio en 2022 sigue un 4% por debajo del año 2019, y con una situación actual de estancamiento, donde la inflación sube al mismo ritmo que los salarios (INE., 2024)
- Costes operativos de los centros: El aumento de costes (luz, salarios, etc.) puede limitar la inversión de los centros deportivos en servicios de consultoría y retención. La subida de la luz viene precedida de la subida del IVA de la electricidad del 10% al 21%.
- Crecimiento mercado fitness español: En un 7.2% en 2023 (Statista)

Social

- Nuevos perfiles de usuario: Las generaciones más jóvenes muestran una clara preferencia por experiencias personalizadas frente a factores como el precio. Además, tienden a valorar más el bienestar mental que el físico, lo que influye en sus decisiones de consumo y estilo de vida.

- Cambios en los hábitos de los usuarios: Está en aumento la preferencia por realizar actividad física al aire libre o desde casa. Esto puede afectar la asistencia a centros deportivos tradicionales, haciendo que la fidelización de usuarios cobre mayor relevancia. Aun así, esto no siempre se traduce en una buena experiencia digital ofrecida por los propios centros. Se ha detectado una transformación significativa en las formas de practicar deporte, con más personas optando por espacios abiertos por motivos relacionados con el coste y la seguridad, así como una preferencia de los jóvenes por espacios públicos frente a instalaciones cerradas.
- Conciencia sobre salud y bienestar: El interés por el fitness y el cuidado personal sigue creciendo, lo que abre oportunidades para que los centros deportivos desarrollen programas personalizados que refuercen la fidelidad de sus usuarios. Este fenómeno se refleja en el aumento de personas que acuden a centros deportivos en comparación con años anteriores.
- Rotación de empleados: Es frecuente que el personal técnico de los centros deportivos no permanezca mucho tiempo en sus puestos, lo que puede dificultar la creación de vínculos entre usuarios y entrenadores, afectando así a la fidelización.

Tecnológico

- Plataformas fáciles de análisis: Herramientas que permiten evaluar indicadores clave como la asistencia, el tipo de actividad, la satisfacción de los usuarios, la frecuencia de interacción con el personal y el historial de renovaciones han demostrado ser útiles para mejorar la retención, especialmente en centros de menor tamaño.
- Herramientas de bajo coste: La implantación de encuestas breves tras los entrenamientos puede ser más efectiva para captar la opinión del usuario que formularios extensos, facilitando una retroalimentación constante.
- Brecha generacional: Existen diferencias notables en el uso de tecnología entre distintos grupos de edad. Las personas mayores suelen hacer un uso más limitado de dispositivos conectados al entrenamiento en comparación con los usuarios más jóvenes, lo que plantea desafíos en la adopción digital en ciertos segmentos de la población.

-

Análisis de la demanda.

Para realizar un correcto análisis externo es imprescindible hacerlo de la demanda, esta será analizada desde la perspectiva más específica, donde se encuentra nuestro *target*, pero también una más general, que también atañera directamente a ANDA.

- *Target.*

Los clientes a los que ANDA dirige directamente su propuesta de valor. Estos clientes son estratégicos y prioritarios. Tienen necesidades claras de retención y capacidad para invertir. Estos pueden ser:

- Cadenas de gimnasios grandes (con múltiples centros).
- Clubs premium, con enfoque en experiencia de usuario y fidelización.
- Centros que ya han detectado problemas en la tasa de rotación de clientes y buscan soluciones cuantificables.

Todos presentarían una alta rotación de clientes, recursos para implementar tecnologías y formación y un interés en personalización y asesoría continua. Lo lógico es que para necesitar el servicio de consultoría en retención de ANDA, presentarán además una alta competencia en su área geográfica.

- Audiencia directa.

Aquellos que ya están usando los servicios de ANDA o están fidelizados (clientes actuales o recurrentes).

- Directores de operaciones y marketing de centros deportivos.
- Responsables de atención al cliente y fidelización en gimnasios.
- Técnicos que han sido formados por ANDA y son embajadores internos del modelo.

Consumen el contenido que ANDA comparte (webinars por ejemplo), son parte activa en las reuniones de seguimiento y solicitan asesoría continua.

- Audiencia general.

Personas o empresas que han oído hablar de ANDA, lo han visto en ferias, redes o leído sobre él, pero aún no han tomado contacto directo.

- Gerentes de centros deportivos medianos y pequeños que asisten a ferias (FIBO, Gym Factory, etc.).

- Profesionales del sector fitness que siguen tendencias a través de LinkedIn, revistas del sector o *newsletters*.
- Consultores externos del fitness que exploran soluciones para sus clientes.
- Profesionales de RRHH deportivos atentos a la rotación de personal y satisfacción del cliente.

Este tipo de audiencia adquiere contacto con ANDA en ferias y congresos, contenido compartido en medios B2B o *webinars*, casos de éxito publicados o interacciones puntuales en redes sociales.

- Audiencia potencial.

Usuarios o empresas con problemas latentes de retención, pero que no son conscientes aún del valor de una consultoría especializada como la que ofrece ANDA.

- Centros de fitness independientes, más pequeños, que aún no usan CRM ni KPIs de retención.
- Centros deportivos públicos o semiprivados (ayuntamientos, polideportivos).
- Franquicias emergentes sin estrategia clara de retención.

Esta parte de la demanda no busca aun activamente consultoría, no identifican la fuga de clientes como una prioridad y operan con intuición sin datos estructurados.

- *Stakeholders*.

Actores que, sin ser clientes directos, impactan o pueden influir en el desarrollo y crecimiento de ANDA.

- Universidades: como aliados en formación y desarrollo de talento.
- Plataformas de gestión de gimnasios: posibles integradores de CRM o prescriptores.
- Asociaciones del sector fitness (como FNEID) que puedan promover prácticas de retención.
- Entidades públicas involucradas en la promoción de la actividad física (Plan A+D, CSD, etc.).
- Medios especializados (CMDsport, Gym Factory Magazine) que dan visibilidad y validación.

Análisis de la competencia.

Para hacer un correcto análisis de la competencia para ANDA en primer lugar se establecerán las variables sobre las cuales se evaluara. Estas variables van

enfocadas a los puntos fuertes que presenta ANDA y por los cuales quiere ser diferencial respecto al resto de mercado. Estas serán las variables:

1. Enfoque en la retención: Como de relevante es la retención para la empresa.
2. Uso de psicología deportiva: Conocer si en algún momento hacen uso de esta herramienta.
3. Precio
4. Tecnología accesible para todos: Como de fácil es la interacción a nivel tecnológico con el servicio.
5. Casos de éxito: Capacidad para mostrar el éxito de su negocio.

Con estos datos presentes es hora de analizar la posible competencia que ANDA tendrá a la hora de iniciar su andadura. En primer lugar se establecerá quienes son, y que puntos fuertes presentan, pero también algunas de sus debilidades. Algunos de estos competidores serían y quedan representados en la Tabla 3.

1. Glofox (Mindbody)

Enfoque principal: Software de gestión para gimnasios (CRM + reservas de AADD).

Fortalezas: Integración con *wearables*. Usado por grandes cadenas como David Lloyd.

Debilidades: No ofrece formación en retención humana y con un coste alto para pequeños gimnasios (€200+/mes).

2. Les Mills International

Enfoque: Programas de entrenamiento grupal que fidelizan y aumentan su retención.

Fortalezas: Protocolos de *engagement* en clases colectivas, gracias a sus coreografías intensas, música actual y su variedad de programas de entrenamiento. Los centros con este tipo de programas retienen un 30% más.

Debilidades: Solo útil para centros con clases guiadas. No analiza datos individuales.

3. Retention CRM (EE.UU.)

Enfoque: IA para predecir bajas en gimnasios.

Fortalezas: 87% de precisión en alertas de abandono. La cadena *Planet Fitness*, lo tiene implantado.

Debilidades: No incluye formación en habilidades blandas. De momento solo trabaja en países de habla inglesa (barrera para España)

4. The Retention People (UK)

Enfoque: Volumen alto en encuestas y foco en el *feedback* para retención.

Fortalezas: Mide NPS y CES (*Customer Effort Score*). Tiene algunas cadenas que ya trabajan con ellos como *PureGym*, *Anytime Fitness*.

Debilidades: No influye de ninguna manera la vertiente de la psicología deportiva.

Precio elevado (€250+/mes)

5. Psicólogos del Deporte Freelance

Enfoque: Asesoría en motivación deportiva.

Fortalezas: Enfoque 100% humano. Colaboran con Real Madrid CF, lo cual la posiciona como una empresa con una alta reputación.

Debilidades: Sin tecnología. Coste prohibitivo (€150+/sesión), lo que hace que no sea viable para gimnasios pequeños o medianos.

Tabla 3.

Análisis de competencia.

Competidor	Glofox	Les Mills	Retention CRM	Retention people	Psicólogos freelance	ANDA
Retención	5/10	8/10	9/10	7/10	4/10	9/10
Psicología	2/10	6/10	3/10	4/10	10/10	9/10
Tecnología	9/10	5/10	8/10	7/10	1/10	7/10
Precio	6/10	7/10	5/10	6/10	3/10	8/10
Casos reales	8/10	9/10	7/10	8/10	6/10	8/10
TOTAL	6/10	7/10	6,5/10	7/10	5/10	8,5/10

Elaboración propia.

Estos datos permiten sacar una serie de conclusiones muy evidentes:

- Glofox y *Retention CRM* dominan en tecnología, pero fallan en el factor humano.
- *Les Mills* y *The Retention People* tienen buenas estrategias de *engagement*, pero no personalizan.
- Psicólogos freelance son excelentes en trato humano, pero fallan en todo lo demás.

Con todo esto presente, ANDA presenta una ventaja clave, que no es otra que combinar lo mejor de ambas ramas (humana y tecnológica). Una metodología avalada por la psicología deportiva y un precio asequible, ofrece una oportunidad a

ANDA, al no tener un competidor directo, de ocupar un nicho único, donde pueda ofrecer su servicio. Un puente entre los datos y las personas.

3.3. DAFO Y CAME

Con la herramienta estratégica DAFO, se podrá evaluar la situación interna y externa de ANDA. Identificar las fortalezas y debilidades internas, es decir, aquellos aspectos positivos y negativos que ANDA pueda controlar, como recursos, capacidades o procesos. Pero por otro lado, analizar las oportunidades y amenazas externas, factores del entorno que pueden beneficiarla o perjudicarla, como tendencias de mercado, competencia o cambios regulatorios. Todo esto es esencial para tomar decisiones informadas, aprovechar ventajas y mitigar riesgos. Para el caso de ANDA viene reflejada en la tabla. 3.

Mientras que la herramienta estratégica CAME deriva del DAFO directamente y convierte debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en acciones concretas. Esto convierte la teoría en planes ejecutables, es decir, no solo tener constancia de la "presencia de una amenaza", sino la creación de "una garantía de resultados para neutralizarla". Esto ayudará a alinear al equipo de ANDA con objetivos claros medibles. Este análisis se ve reflejado en la Tabla 5.

Tabla 4.
Análisis DAFO.

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES - Dependencia de una adopción tecnológica base. El 28% de gimnasios no tiene infraestructura digital mínima. - Equipo pequeño vs. competidores globales. Mindbody (Glofox) tiene más de 500 empleados; ANDA opera con un equipo multidisciplinar reducido. - Falta de conocimiento del servicio. Solo el 12% de gestores deportivos españoles conoce consultorías de retención.	FORTALEZAS - Metodología única. Combinación de componente humano y tecnológico. - Precio competitivo. No superando los 2,000 euros de CRMs avanzados (Glofox). - Adaptación a distintos segmentos. Servicio adecuando tanto para grandes cadenas <i>low cost</i> como centros deportivos <i>premium</i>.
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS - Entrada de competidores con más recursos. Les Mills podría escalar su programa "<i>Member Retention Toolkit</i>" (actualmente solo para clases grupales). - Regulación en la recogida de datos. El GDPR limita la recogida de datos emocionales. - Recesión económica. Los centros deportivos recortaron en un 43% sus presupuestos en 2024 (DIRCE), priorizando costes sobre la retención.	OPORTUNIDADES - Subvenciones públicas. El plan A+D (CSD) financia hasta el 50% de los proyectos que reduzcan abandono deportivo. - Alianzas con universidades. La Universidad de Granada busca <i>partners</i> para validar estudios sobre motivación en fitness. - Crecimiento del mercado. 11.2M de usuarios en gimnasios (IHRSA, 2023), de los cuales un 34% interesado en <i>wellness</i> emocional (Deloitte).

Elaboración propia.

Tabla 5.
Análisis CAME.

CORREGIR	AFRONTAR
- Dependencia de una adopción tecnológica base. Acción: Crear "Kits ANDA físicos" (tarjetas de feedback y manuales impresos) para gimnasios sin digitalización. - Equipo pequeño. Acción: Alianzas con universidades (ej.: INEF) para prácticas de estudiantes especializados en psicología deportiva. - Marca desconocida. Acción: Programa "Centro ANDA certificado" con insignia verificable para clientes.	- Entrada de competidores con más recursos. Acción: Oferta "Garantía ANDA" ("Reducción del 15% de bajas en 6 meses o devolución de parte del importe"). - Regulación en la recogida de datos. Acción: Auditorías legales gratuitas para los clientes (con <i>partner</i> especializado en protección de datos). - Recesión económica. Acción: Planes de pago flexibles o por resultados. (ej. 50% al inicio, 50% tras reducir bajas un 10%).
MANTENER	EXPLOTAR
- Metodología única. Acción: Publicar estudios de caso anuales con universidades (ej.: "Resultados en 50 gimnasios en 2024"). - Precio competitivo. Acción: Descuentos del 20% para gimnasios que recomienden a otro centro - Adaptación a distintos segmentos. Acción: Desarrollar 2 paquetes estandarizados que englobe cada uno de los segmentos establecidos (cadenas <i>low cost</i> y <i>premium</i>)	- Subvenciones públicas. Acción: Crear algún <i>webinar</i> gratuito para dotar a nuestros clientes del protocolo a realizar para poder optar esas subvenciones. - Alianzas con universidades. Acción: Becas ANDA para investigar psicología del deporte aplicada (ej.: con la Universidad de Granada). - Crecimiento del mercado <i>wellness</i> emocional. Acción: Lanzar el "sello ANDA <i>Emotion</i>" para centros que implementen bienestar mental.

Elaboración propia.

3.4. Objetivos estratégicos y operativos.

En este punto vamos a establecer una serie de objetivos estratégicos y operativos para ANDA. Estos objetivos deberían ser viables y están alineados con el análisis DAFO y CAME que presentamos anteriormente.

El posicionamiento de ANDA en el mercado es otro factor imprescindible a la hora de establecerlos y las diferencias respecto a sus competidores al integrar:

- La psicología deportiva, que casi todos sus competidores ignoran.
- Herramientas tecnológicas.
- Una estructura de consultoría activa y formativa
- Una política de precios escalables adaptada a cada tipo de centro.

La combinación de estos elementos presenta a ANDA como un socio estratégico en la retención y no solo como proveedor de servicios, y en este punto es donde radica su ventaja competitiva.

Objetivo estratégico 1. (Corto plazo 0-12 meses)

“Posicionar a ANDA como el principal referente emergente en retención especializada en clubs premium y cadenas nacionales del sector fitness”.

Objetivos operativos SMART:

- Captar 25 centros premium y 3 grandes cadenas con presencia nacional para implementar el modelo ANDA en su primer año.
- Demostrar una mejora en la retención de más del 15% en al menos el 70% de los centros intervenidos, dentro de los primeros 6 meses.
- Firmar 3 alianzas institucionales con universidades o entidades del deporte para validar científicamente la metodología de ANDA.

Objetivo estratégico 2. (Medio plazo 1-3 años)

“Consolidar la metodología ANDA como estándar de excelencia en fidelización en centros deportivos de alto nivel en España”.

Objetivos operativos SMART:

- Certificar 100 “Centros ANDA” como casos de éxito con indicadores de fidelización y satisfacción superiores al 85%.
- Publicar 2 informes técnicos anuales con resultados y mejoras en NPS y *engagement*, en colaboración con universidades.
- Alcanzar 750.000 € de facturación anual con un EBITDA del 30% para el año 3.

- Integrar el CRM de ANDA en la oferta comercial de un proveedor líder de equipamiento deportivo, como por ejemplo Technogym.

Objetivo estratégico 3. (Largo plazo 3-5 años)

“Expandirse internacionalmente y ser un agente influyente en las políticas públicas de fidelización deportiva”.

Objetivos operativos SMART:

- Desarrollar el modelo ANDA en Portugal y México, con al menos 10 centros certificados en cada país y generar 150.000 € anuales en ingresos internacionales para 2029.
- Colaborar con el Consejo Superior de Deportes (CSD) para definir un protocolo nacional de medición de retención y compromiso deportivo.
- Crear un fondo social ANDA que destine el 10% del beneficio neto a becas deportivas y programas de salud inclusiva, alcanzando 500 beneficiarios anuales en 2030.

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto o servicio.**

Características principales.

El servicio de ANDA se basa en una metodología propia de retención, que combina ciencia del comportamiento (psicología deportiva) con tecnología de análisis predictivo, a partir de datos operativos de los usuarios.

Este enfoque dual permite no solo anticipar el abandono, sino intervenir proactivamente, conectando las decisiones estratégicas que se toman con la motivación real de los clientes de cada centro deportivo.

Paquetes segmentados ofrecidos.

ANDA ofrece dos paquetes exclusivos, diseñados a medida para el perfil de clubs premium y grandes cadenas. Se excluyen centros low-cost para mantener la coherencia con el posicionamiento estratégico.

- Pack premium *experience*.

Pensado para clubes de alto nivel que buscan una transformación hacia la fidelización y el valor del cliente a largo plazo.

Incluye:

- Implementación del CRM ANDA con *dashboard* interactivo.
- Diagnóstico inicial completo con una muestra de hasta el 15% de los usuarios.
- Presencia mensual de un psicólogo deportivo certificado *in situ*.

- Formación presencial trimestral para el equipo técnico y de atención.
- Informes quincenales con recomendaciones.
- Acceso a contenidos exclusivos (casos de éxito, benchmarks).
- Pack *corporate*.

Diseñado para grandes cadenas deportivas que operan múltiples centros y necesitan una solución a sus problemas de fidelización y retención, estandarizada y medible.

Incluye:

- Licencia multi-centro del CRM ANDA con acceso por sede.
- Protocolo de formación estándar para todos los equipos regionales.
- Soporte remoto y consultoría estratégica mensual.
- Sistema de certificación “Centro ANDA” al alcanzar KPIs de retención.

Diferenciación.

El principal punto diferencial es la garantía de los resultados obtenidos por parte de nuestros clientes. Asegurando la reducción del 15% de bajas en 6 meses o devolución del 50% del importe del servicio.

Que el modelo tenga una base científica, gracias a la vertiente de la psicología deportiva y el análisis de los datos, facilita la colaboración con universidades (como por ejemplo la universidad de Granada) para validar los métodos aplicados, lo que genera instantáneamente un sello de calidad.

Innovación.

En ambos paquetes se expedirán terminales táctiles en los centros ANDA para feedback emocional instantáneo, en la misma línea de los utilizados en aeropuertos. Estas terminales se colocaran a la salida del centro y de las salas de AADD.

Logo y nombre.

El logo de ANDA (véase Figura 1) refleja la principal idea de su negocio, el fomento del movimiento. El seguir avanzando y no dejar de hacerlo. No abandonar la actividad física es el eje principal no solo de ANDA sino de cualquier persona, o al menos debe ser su aspiración. El nombre juega con esa idea, pero además lo forma el inicio del nombre del fundador, y otras dos letras que son parte del camino de ANDA, la dedicación y la atención a sus clientes.

Figura 1.

Logo.



Elaboración propia.

- **Precio.**

ANDA adopta una estrategia de precio que no se basa en la competencia. Esto hace que el precio venga determinado por una serie de variables a tener en cuenta:

- Un impacto medible que el servicio tiene sobre los ingresos del cliente.
- La exclusividad del servicio y su base científica validada.
- El enfoque personalizado.

Un modelo de pricing híbrido, que combina cuotas mensuales fijas más bonificaciones por resultados.

Estructura de precios según paquete.

- Pack premium *experience*.
 - Precio mensual base: 1.250 €
 - Incluye: todos los elementos mencionados en el servicio (CRM, formación, psicólogo in situ, informes, dashboard).
 - Duración mínima del contrato: 6 meses.
 - Bonificación por resultados: Si no se supera una reducción del 15% en las bajas en los primeros 6 meses, se ofrece un mes gratuito adicional.
 - Descuento por contratación anual anticipada: 10% si se paga todo el año por adelantado (13.500 € en lugar de 15.000 €).

- Pack corporate.
 - Precio base mensual: 1.800 € por grupo de hasta 5 centros. Con cada centro adicional, se añadirían a ese precio 350 €/mes.
 - Duración mínima del contrato: 12 meses.
 - Bonificación por resultados: Si no se supera una reducción del 10% en las bajas en los primeros 6 meses, se ofrece un mes gratuito adicional.
 - Descuento del 15% de descuento si se contrata a nivel nacional con una cobertura superior a 10 centros.
 - Posibilidad de licencia white-label del CRM.

Estos precios vienen condicionados por una demanda inelástica de los clientes de ANDA. ANDA no compite por volumen ni se dirige a consumidores sensibles al precio. Su público objetivo son clubs premium que priorizan la experiencia del cliente y grandes cadenas que buscan soluciones estratégicas y con un retorno medible. Estos tipos de clientes valoran más el resultado y la exclusividad que el precio. Son menos sensibles al coste porque lo evalúan como una inversión, no como un gasto.

- **Distribución.**

La política de distribución en el modelo de negocio de ANDA al no hacer referencia a un producto físico tradicional, sino a un servicio de alta especialización, requiere canales de entrega, cobertura y presencia adaptados a un modelo consultivo, digital y personalizado.

- Canales.

ANDA utiliza un modelo de distribución directa a través de canales propios, evitando intermediarios. La entrega del servicio combina plataforma digital, soporte remoto y despliegue presencial, según la modalidad contratada. Estos canales con sus funciones pueden observarse en la Tabla 6.

Tabla 6.
Canales principales.

Canal	Función principal
Página web corporativa	Información, captación de leads y demostraciones del servicio.
Consultores comerciales	Venta directa a clubes y cadenas. Diagnóstico inicial y cierre de acuerdos
Plataforma CRM propia	Entrega del servicio: dashboard, datos, informes y seguimiento de KPIs
Soporte remoto (video llamadas, email, etc.)	Formación y seguimiento continuo a equipos técnicos
Visitas presenciales	Formación in situ, auditorías, psicólogo deportivo (solo en el pack premium experience)
Ferias y congresos del sector	Promoción y networking

Elaboración propia.

- Cobertura geográfica.

ANDA opera a nivel nacional, con proyección de expansión internacional (Portugal y Latinoamérica en fase a largo plazo). Actualmente, la cobertura se centra en capitales de provincia y núcleos urbanos con alta concentración de clubs premium y cadenas deportivas (Madrid, Barcelona, Sevilla...)

- Logística para la prestación del servicio.

La propuesta de ANDA implica una logística de implementación del servicio altamente profesionalizada y coordinada. Para conseguir esto estará dividida en una serie de fases, que son las siguientes:

- Fase 1. Diagnóstico inicial remoto o presencial: Donde se procederá a la recogida de datos, entrevistas y análisis de KPIs históricos.
- Fase 2. Activación del CRM: Instalación y configuración del dashboard para el centro o cadena.
- Fase 3. Entrega y mantenimiento del servicio: Envío del kit de implementación (manuales físicos + guía de indicadores) y la activación de los terminales táctiles de feedback emocional. En el caso del pack premium *experience* presencia mensual del psicólogo deportivo. En ambos paquetes se realiza el envío de los informes personalizados y la formación inicial online o presencial según el paquete.
- Fase 4. Evaluación y cierre de ciclo: Envío del informe con los resultados y propuesta de continuidad o ajuste de estrategia. Dentro de esta fase de manera opcional se podría obtener la certificación de “Centro ANDA”.

- Ubicación.

ANDA como tal no requiere sedes físicas abiertas al público, pero sí opera desde una base que se encontrará en Madrid, el lugar desde donde se realizara el soporte y la gestión de la empresa. Los consultores tendrán la capacidad de desplazamiento para la formación y el seguimiento de los clubs clientes.

- **Promoción.**

ANDA debe basar su promoción como un socio estratégico experto en retención, no como un proveedor más. Su propuesta debe hacerse ver de la manera más profesional, científica y cercana posible, orientada a generar confianza pero también demostrar resultados.

Esta promoción debe ayudar a Posicionar a ANDA como referente en la retención en el sector fitness, generar *leads* cualificados para cerrar acuerdos comerciales, fortalecer su credibilidad mediante validación científica y distintos casos de éxito y fidelizar a los clientes actuales para convertirlos en embajadores de marca.

Promoción digital.

- Publicidad digital.
 - LinkedIn: Para campañas segmentadas a directores de operaciones, fidelización o marketing de cadenas deportivas.
 - Google Ads (B2B): Con una estrategia de posicionamiento SEO utilizando palabras clave como “retención de clientes en gimnasios”, o “CRM deportivo” pero también “¿Cómo reducir el abandono en mi gimnasio?” “Herramientas para medir la satisfacción del cliente fitness”, “Consultoría en motivación y fidelización de usuarios deportivos” y “Cómo mejorar el *engagement* de los socios en gimnasios premium”.
 - Email marketing: Con una *newsletter* mensual con *insights*, casos de éxito y entrevistas a expertos.
- *Inbound* marketing.
 - Realización de *webinars* profesionales con universidades y directores de clubs para compartir mejores prácticas y distintos puntos de vista.
 - Casos de éxito de centros certificados como “Centro ANDA”.
 - Blog técnico con artículos sobre retención, motivación y analítica de datos aplicada al fitness.
- Redes sociales.
 - YouTube para pequeños documentales de implementación del modelo ANDA y testimonios de clientes.
 - X para publicación de artículos interesantes, resultados obtenidos, nuevas tendencias, eventos y entrevistas a clientes.

Promoción tradicional.

- Consultoría comercial directa.
 - Contacto directo con los directores generales de los distintos centros, para realizar demostraciones personalizadas del CRM, presentación del modelo ANDA y simulaciones de impacto, así como sesiones de formación demostrativa.

- Ferias y congresos del sector.
 - Presencia activa y participativa, en *Gym Factory* (España) y el FIBO (Europa), donde se buscará realizar ponencias sobre retención y fidelización, montar un *stand* corporativo interactivo con demostraciones del CRM y todo el *networking* B2B posible para crear alianzas estratégicas y *leads* con grandes operadores.
- Relaciones públicas.
 - Convenios con universidades para validar las metodologías utilizadas.
 - Colaboraciones con asociaciones sectoriales, como FNEID.
 - Participación en medios especializados. CMDsport o *Gym Factory Magazine*, serían excelentes opciones.
- Promoción con las ventas.
 - Diagnóstico gratuito para los 20 primeros centros interesados.
 - Campañas de “*client get client*” para obtener descuentos por recomendación.
- **Activación específica "ANDA inside: 72 horas contigo" (Diciembre 2025)**

El objetivo principal de esta activación es entrar de forma directa en un club premium o cadena para demostrar el impacto del modelo ANDA en solo 3 días reales de intervención. Generando datos medibles sobre *engagement* y retención y abriendo la puerta a la conversión comercial inmediata.

Descripción detallada de la activación.

Se ofrecerá a una selección de 5 centros premium (por invitación) una implantación *express* de su modelo durante 72 horas reales. En ese tiempo:

- Se instala un módulo *express* del CRM con recogida de datos básica (asistencia, participación, interacciones).
- Se colocan terminales táctiles de feedback emocional en sala de actividades dirigidas y zona de salida.
- Un consultor y un psicólogo deportivo de ANDA estarán *in situ* durante 3 días completos observando, interviniendo con el staff y recogiendo datos sobre la interacción entre personal y socios.
- Se realizan tres micro formaciones *express* con el equipo técnico del club (20 min cada una).

- Al final de las 72 horas, se entrega un informe inmediato de impacto inicial, que incluya los patrones de comportamiento detectados, resultados emocionales recogidos, recomendaciones iniciales concretas y una estimación de mejora potencial de la retención si se implanta el modelo completo.

Recursos necesarios.

- Un consultor ANDA durante 3 días como coordinador de la recogida de datos, formación y entrega del informe final.
- Un psicólogo deportivo durante 3 días para observar las interacciones del staff con los usuarios.
- Dos terminales de feedback emocional.
- El CRM express instalado en modo test, que tiene una muestra reducida, sin la integración completa.
- Material formativo con una mini guía visual y acceso temporal a vídeos de la metodología ANDA.
- Informe final.

Precio de la activación.

Esta no será gratuita, pero el coste de la misma se descuenta al 100% si el centro contrata el servicio completo antes de 7 días. El precio será de 750 euros.

Logística de la activación.

Desplazamiento del equipo incluido en el precio y con los horarios pactados previamente con el gerente del centro, buscando no interferir en la operativa habitual del centro.

ROI esperado de la activación.

Con 5 centros implicados en la activación, se estima que la conversión al modelo ANDA la realizarán 3. Con esta previsión se obtendría el siguiente ROI:

- Tres centros a 1.250 euros por mes, con un compromiso de permanencia de 6 meses, da un ingreso directo de 22.500 euros.
- El coste del consultor y el psicólogo deportivo por día es de 500 euros (250 euros cada uno). Y el gasto en materiales (transporte, manuales, terminales e instalación del CRM) durante los 3 días de 500 euros. Esto suma un total de 2.000 euros por cada uno de los 5 centros.

- ROI estimado: $(22.500-10.000)/10.000 \times 100 = 125\%$. Por cada euro que ANDA invierte en esta activación, recupera ese euro y gana 1,25 euros adicionales.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Descripción lugar físico.

Como se mencionó anteriormente la idea del lugar adecuado para ANDA sería en el Barrio Salamanca (C/ Serrano 120, planta 3ª) (véase Figura 2) Esta ubicación esta seleccionada con la idea de:

- Ofrecer una imagen *premium*: Coincide con un nicho de nuestros clientes objetivo.
- Conectividad: A 5 min de estación de metro y AVE (Atocha).
- Sinergias: Zona con otras consultorías deportivas (ej.: *Sports Business Solutions*).

Es un espacio de 120m², que serán repartidos en 3 despachos para consultores y una zona coworking para el equipo de análisis de datos. Se tendrá un espacio para guardar los manuales de formación, terminales táctiles, material para los talleres...Una vez el negocio crezca se valorará la adquisición de un lugar de almacenaje de todo el material. Coste: 2.200 euros/mes (incluye servicios) (Idealista, 2024).

Además inicialmente será necesario una serie de material:

- Ordenadores portátiles.
- Terminales táctiles (Pantallas interactivas)
- Servidor local (*backup*)
- Kits físicos (manuales)
- *Merchandising* (pulseras, cuadernos)
- Mobiliario oficina.

Figura 2.

Lugar físico.



Fuente Google Maps.

5.2. Procesos.

Se representará los procesos de ANDA mediante un mapa (véase Anexo 1), donde se marcarán los procesos estratégicos (los cuales definen el rumbo y garantizan las supervivencia de ANDA en el medio y largo plazo), operativos (son el núcleo de la actividad diaria y la entrega de valor al cliente) y de soporte (apoyan los procesos estratégicos y operativos).

Dentro de ANDA, la comercialización de su servicio sería el proceso vital de la empresa y desde el cual se articula todo lo demás. El diagrama de flujo de este proceso quedaría reflejado en el Anexo 2. Las fichas de este proceso pueden visualizarse en el Anexo 4.

Otro proceso que será interesante, pero en el medio-largo plazo, es ese proceso de expansión a otros mercados que queda reflejado con un diagrama de flujo en la Anexo 3. Las fichas de este proceso pueden visualizarse en el Anexo 5.

6. PLAN DE RECURSOS DE HUMANOS

- **Organigrama.**

El organigrama de ANDA está representado en la Anexo 6.

- **Estructura del equipo.**

Para realizar una correcta proyección de ANDA se va a establecer el personal necesario para la fase inicial, que abarcaría el primer año. Cada uno de los roles tendrá una serie de funciones asignadas:

- **Director general.**

Responsable de la visión, estrategia y dirección general de la empresa.

Funciones clave:

- Definir la estrategia empresarial y los objetivos anuales.
- Coordinar todas las áreas y supervisar el cumplimiento de procesos.
- Representar a ANDA ante universidades, asociaciones y grandes operadores.
- Aprobar acuerdos comerciales y presupuestos.
- Evaluar métricas clave (retención media, ROI por cliente, etc.).
- Consultor en retención

Realiza y ejecuta la implantación operativa del modelo ANDA en los centros.

Funciones clave:

- Implementar el CRM y formar al personal del cliente.
- Recoger, analizar y presentar datos de retención.
- Redactar informes quincenales y recomendaciones específicas en base a los datos obtenidos.
- Coordinar visitas a clientes y sesiones de seguimiento.
- Psicólogo deportivo (externo o media jornada)

Aplica la vertiente psicológica del modelo, especialmente en el pack premium *experience*.

Funciones clave:

- Realizar intervenciones puntuales con usuarios y equipos técnicos del centro.
- Participar en sesiones formativas sobre motivación, adherencia y atención emocional.
- Diseñar la parte de los contenidos psicológicos para la metodología ANDA.
- Aportar validez científica al modelo (colaboración con universidades).
- Elaborar recomendaciones personalizadas cuando se detecten perfiles de riesgo.
- Responsable de tecnología y CRM

Garantiza el funcionamiento técnico del CRM y el soporte digital del servicio.

Funciones clave:

- Mantener el CRM actualizado y operativo para todos los clientes.
- Configurar dashboards personalizados por centro.

- Gestionar la seguridad y el cumplimiento de la LOPD.
- Resolver incidencias técnicas o dudas de uso.
- Coordinar con proveedores o desarrolladores si hay actualizaciones.
- Responsable Comercial y Marketing

Lidera las acciones de captación de nuevos clientes y marketing digital.

Funciones clave:

- Realizar presentaciones comerciales, demos y visitas a clubs y cadenas.
- Crear y gestionar campañas de LinkedIn, Google Ads, email marketing y ferias o congresos.
- Coordinar los contenidos del blog, redes sociales y newsletters.
- Participar en ferias y congresos como representante de la marca.
- Responsable administrativo (perfil polivalente)

Apoya a todas las áreas en tareas logísticas, financieras y operativas internas.

Funciones clave:

- Emitir facturas, controlar pagos y gestionar cobros recurrentes.
- Apoyar en la preparación de documentación para ferias o clientes.
- Coordinar agendas, desplazamientos y logística de formaciones presenciales.
- Hacer seguimiento administrativo de contratos y licencias.
- Servir como enlace operativo entre áreas cuando haya tareas cruzadas.

Total equipo inicial durante el primer año: 6 personas en 6 roles diferentes.

Todos estos puestos tienen analizados su política salarial y tipo de contrato en la tabla. 5.

De cara al medio plazo (a tres años vista) el crecimiento proyectado para ANDA daría de nuevas figuras en su organigrama:

- Consultores junior (2 personas).
- Especialista en expansión (1 persona).
- **Sistema de reclutamiento y selección.**

Una vez se genere alguna vacante dentro de ANDA o una nueva necesidad que tenga que ser cubierta, se analizará si esta pudiera provocar el no cumplimiento de alguno de los objetivos marcados, y tomar medidas si así fuera necesario.

Para ello se buscarán los perfiles necesitados en:

- Universidades (convenios con CAFYD y facultades de psicología, con especialidad en deporte)
- Plataformas especializadas (LinkedIn, Infojobs)
- Ferias sectoriales (Expofitness)

Una vez se ha detectado la necesidad de cubrir un puesto, el proceso que se seguirá para su cobertura, tendrá esta serie de fases:

- Preselección curricular, filtrando los CV que puedan ser interesantes para las necesidades que ANDA debe cubrir.
- Prueba técnica (caso práctico de retención en el caso de ser personal del equipo técnico), donde el candidato pueda demostrar cómo se desenvuelve a la hora de poder retener a algún cliente que ha tomado la decisión de causar baja.
- Entrevista por competencias.
- Prueba de cultura organizacional.

También acuerdos con ETT para cobertura de bajas o vacaciones.

- Análisis de desempeño.

La evaluación del desempeño de los trabajadores de ANDA vendrá pautada por una serie de KPI cuantitativos:

- Reducción % de bajas en centros asignados
- Incremento en net *gaining* mensual
- Satisfacción cliente a través de encuestas sobre el servicio prestado.

Pero también tendrán una parte cualitativa:

- Habilidades de comunicación. La claridad, empatía, capacidad de escucha activa y efectividad al transmitir ideas a clientes, equipos técnicos y compañeros. Se evaluará mediante una evaluación 180° (compañeros y responsables directos) pero también con el *feedback* de nuestros clientes.
- Capacidad de adaptación metodológica. La habilidad para ajustar el modelo ANDA según la realidad de cada cliente sin perder la esencia del servicio. Evaluada mediante el *feedback* del cliente sobre la adecuación del servicio a su contexto y la observación en visitas o simulaciones internas de escenarios variables.

- Innovación en soluciones. La proactividad y creatividad para resolver problemas, proponer ajustes o nuevas formas de fidelización, recogida de datos o formación. Evaluada por el número y calidad de propuestas de mejora realizadas en informes o reuniones, y la aplicación de ideas que han demostrado ser efectivas (por resultados o *feedback*).

- **Formación.**

En cuanto a la formación dentro de ANDA, sus trabajadores tendrán una parte que será obligatoria e interna, otra también interna pero opcional y por último una externa financiada.

- Formación obligatoria.

Con el objetivo de asegurar la actualización técnica y metodológica de todo el equipo y mantener la coherencia en la implantación del modelo ANDA. Con una periodicidad de 2 veces al año.

Contenido base:

- Actualización del modelo ANDA, con ajustes de los procesos internos, fases, feedback de clientes y errores comunes detectados.
- Buenas prácticas compartidas entre consultores y psicólogos deportivos.
- Últimas investigaciones en psicología del deporte aplicada a la fidelización, análisis predictivo del abandono, tendencias en comportamiento del cliente fitness.
- Sesiones prácticas sobre un uso eficiente del CRM y del dashboard, de análisis de KPIs avanzados y cómo interpretarlos y casos reales de éxito y análisis de intervenciones de impacto.

Metodología:

- Presencial u online (dependiendo del equipo).
- Evaluación tipo test más un caso práctico.
- Asistencia y participación obligatoria.
- Formación opcional interna.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo competencial transversal y emocional del equipo, así como su especialización psicológica. Será ofrecida de forma voluntaria pero recomendada.

Cursos disponibles:

- Curso certificado en psicología deportiva aplicada.
- Formación en inteligencia emocional y comunicación interpersonal.
Gestión emocional del cliente.
- Talleres de actualización metodológica mensuales.

Metodología:

- Online con una plataforma de seguimiento y certificación interna.
- o Formación externa bonificada.

Con el objetivo de atraer talento y fomentar la retención interna del equipo ofreciéndoles un desarrollo profesional. Esta formación estará subvencionada parcialmente por ANDA, en un % según el presupuesto anual y los resultados del trabajador.

Formaciones recomendadas:

- Máster en dirección y gestión de entidades deportivas.
- Grado en gestión deportiva.
- Certificaciones en *Business Intelligence (Power BI, Tableau, Google Data Studio)*
- Máster en analítica deportiva o *customer experience management*.

Condiciones de acceso:

- Antigüedad mínima de 6 meses.
- Evaluación positiva del desempeño (cuantitativa y cualitativa).
- Aprobación por parte del responsable de formación o dirección.

Tipos de contrato y política salarial.

En la Tabla 7, podemos ver detallado los tipos de contrato referentes a cada puesto y su política salarial.

Tabla 7.

Tipo de contrato y política salarial.

Puesto	Tipo de contrato	Salario bruto anual	Bonus KPI	SS empresa (30%)
Director general	Indefinido jornada completa	35.000€	5%	10.500€
Consultor	Indefinido jornada completa	28.000€	3%	8.400€
Psicólogo deportivo	Externo o parcial	15.000€	-	-
Responsable de tecnología y CRM	Indefinido jornada completa	30.000€	-	9.000€
Responsable comercial y de marketing	Indefinido jornada completa	27.000€	3%	8.100€
Responsable administrativo	Indefinido a media jornada	14.000	-	4.200

Elaboración propia.

Plan de carrera y desarrollo.

Con la idea de ofrecer a los empleados una proyección profesional clara, fomentar la retención del talento interno, y alinear el desarrollo individual con los objetivos de la empresa, ANDA crea el siguiente plan de carrera y desarrollo para sus trabajadores.

- Fase de integración.

Durante los primeros 6 meses, en los cuales, se formará Formación en la metodología ANDA. En esta fase será acompañado por su responsable y tendrá una evaluación inicial del desempeño. Posibilidad de consolidar el puesto con un contrato indefinido si no lo tenía.

- Fase de consolidación.

Hasta el año y medio estará en esta fase donde aumentará la asignación de responsabilidades y estas serán más autónomas. Participación en la formación semestral obligatoria y posibilidad de liderar pequeños proyectos (*webinar*, pilotaje de mejora del CRM, etc.). Aquí se podrá acceder a una revisión del *bonus* y posibilidad de mejora salarial moderada.

- Fase de desarrollo.

A partir de los dos años entra en juego la opción de promoción horizontal como asumir más centros o liderar iniciativas estratégicas. Con una participación activa en el diseño metodológico. Además efectuará labores de mentoría a nuevos

empleados. En esta fase surge la figura del incentivo adicional, como acceso a un máster 100% financiado o un bonus especial por permanencia.

Perfiles de puesto

En este punto hemos se ha establecido que los perfiles de puesto a analizar serán el de consultor senior (Anexo 6) y el de psicólogo deportivo (Anexo 7).

7. PLAN JURIDICO

ANDA se funda como Sociedad Limitada (SL), esta figura es la más adecuada por una serie de razones que también hacen referencia a los mínimos para su constitución:

- Capital mínimo: 3.000€. Un importe asumible acorde al presupuesto inicial del proyecto.
- Responsabilidad limitada: Protege el patrimonio personal de los fundadores (Daniel García Torralba y Ángel Velasco López).
- Flexibilidad: Ideal para pymes con proyección de crecimiento como es el caso de ANDA que tiene un objetivo de 1.2M€ de facturación en 5 años.
- Fiscalidad: Con esta figura se tributa por el impuesto de sociedades (25%), más ventajosa que el IRPF para autónomos.

Aunque se valoraron otras opciones quedaron descartadas Alternativas descartadas:

- Autónomo: Inviabile por el número de empleados (11 en primer año) y riesgos que supone la responsabilidad ilimitada.
- Sociedad Anónima (SA): Costes demasiado elevados (capital mínimo 60.000€) y complejidad administrativa innecesaria sobre todo de cara a la fase inicial.

La Sociedad Limitada tiene una serie de requisitos legales de apertura, de obligado cumplimiento, que se dividirán en función del órgano al que se deben hacer llegar:

- Registro mercantil: Inscripción de la SL en el registro mercantil provincial y los estatutos sociales (incluyendo objeto social: "consultoría deportiva especializada en retención de usuarios").
- Hacienda: Alta en el impuesto de actividades económicas (IAE) y NIF empresarial.
- Seguridad Social: Afiliación y alta de los empleados en el régimen general.

Derivados de la actividad laboral que desempeña ANDA también debe realizar una serie de trámites con la administración pública:

- La Ley 10/1990 del deporte indica la obligatoriedad de una licencia municipal para actividades formativas en centros deportivos (aplicable a los talleres in situ de formación).
- LOPD/GDPR que provoca la adaptación del CRM para garantizar que los datos de usuarios se mantienen en el anonimato.
- Ley 39/2023 (nueva ley del deporte) que marca una serie de protocolos de emergencia médica en formaciones presenciales (Art. 14.2).

ANDA podrá tener acceso a una serie de ayudas y subvenciones gracias al servicio que comercializa como el “Plan A+D del CSD” que financia hasta el 50% de proyectos que reduzcan el abandono deportivo o la deducción fiscal por I+D del 25% de los gastos en desarrollo del CRM predictivo.

Pero también independientemente del servicio que ofrece ANDA, puede acogerse a las bonificaciones de la seguridad social para contratación de jóvenes (menos de 30 años) o desempleados (ayuda estimada de 1.500 euros/empleado/año).

Los trámites para la constitución y puesta en marcha tendrán una serie de fases:

Fase 1: Constitución de ANDA (2-4 semanas)

- Certificación negativa de nombre: Reserva de la denominación "ANDA Consultoría Deportiva SL" en el registro mercantil central.
- Redacción de estatutos: Incluir cláusulas de reparto de beneficios (60% reinversión en I+D).
- Escritura notarial: Firma ante notario con capital desembolsado (3.000 euros).
- Liquidación del ITP/AJD: 1% sobre capital social (30 euros).

Fase 2: Operativa (1-2 semanas)

- Alta en Hacienda: Declaración censal (modelo 036).
- Afiliación a Seguridad Social: Inscripción como empleador.
- Licencia de apertura: Solo necesaria si la oficina en Madrid (C/ Serrano 120) recibe clientes físicos.

Fase 3: Específicos (continuos)

- Protección de datos: Registro de ficheros en la AEPD (obligatorio por uso de CRM con datos de usuarios).
- Propiedad intelectual: Registro de la metodología ANDA en la oficina española de patentes y marcas.

8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO Y VIABILIDAD

El presente plan económico-financiero y viabilidad tiene como objetivo ofrecer una visión clara, realista y estructurada de la viabilidad de ANDA durante su fase de lanzamiento y consolidación. A través del análisis de las principales variables financieras, se establecerá el punto de partida necesario para poner en marcha la actividad, así como la proyección de su crecimiento a medio plazo.

La finalidad de este apartado es demostrar no solo la viabilidad económica del proyecto, sino también su sostenibilidad y escalabilidad, alineadas con la propuesta de valor diferenciadora y el enfoque estratégico de ANDA.

8.1. Inversión inicial y financiación.

Los inicios de ANDA a nivel inversión, no tendrá grandes dispendios. Estos como indica la Tabla. 8, son unos básicos para el inicio de su andadura. El mobiliario englobaría todo el material de oficinas (mesas, sillas, lámparas...), los equipos informáticos, los dispositivos (ordenadores) que se emplearán en el transcurso diario, los terminales táctiles que servirán como ejemplo a la hora de mostrar el servicio que se presta y por ultimo un servidor local donde almacenar todos los datos que se irán recopilando.

Tabla 8.

Inversión inicial.

Inversiones	Precio (€)	Vida útil (años)	Amortización (€)
Mobiliario	5.000 €	10	500 €
Equipos informáticos	6.000 €	4	1500 €
Terminales táctiles	4.500 €	5	900 €
Servidor local	3.000 €	5	600 €
TOTAL	18.500 €		3.500 €

Elaboración propia.

En cuanto a la financiación, Tabla 9, se recurrirá a fondos propios y ajenos. Para ellos cada uno de los fundadores aportará un capital por encima del requerido para la constitución de la SL, para tener un fondo de reserva para posibles imprevistos. El resto de financiación vendrá a través de un préstamo bancario (ICO que hace hincapié en empresas innovadoras), subvenciones como se mencionó anteriormente (50% por programas orientados al abandono deportivo y 7.500 euros por contratación de personal de menos de 30 años), y la aportación de un *business angel*.

Tabla 9.
Financiación.

Financiación	Tipo de fuente de financiación	Capital (€)	Interés (%)
Capital propio	Propia	50.000 €	0%
Subvenciones	Ajena	32.500 €	0%
Préstamo bancario	Ajena	100.000 €	3%
<i>Business angel</i>	Ajena	20.000 €	3%
TOTAL		202.500 €	

Elaboración propia.

8.2. Balance de situación.

El balance de ANDA se muestra en la Tabla. 10.

Tabla 10.
Balance de situación.

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
No corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	5.000 €	Capital propio	50.000 €
Equipos informáticos	6.000 €		
Servidor local	3.000 €	Pasivo no corriente	
Terminales táctiles	4.500 €	Préstamo bancario (ICO)	100.000 €
TOTAL ANC	18.500 €	<i>Business angel</i>	20.000 €
Corriente		Pasivo corriente	
Tesorería/banco	184.000 €	Subvenciones pendientes de cobro	32.500 €
TOTAL AC	184.000 €		
TOTAL ACTIVO	202.500 €	TOTAL PASIVO PN	202.500 €

Elaboración propia.

8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento.

Ahora se va a proceder a detallar los ingresos de ANDA durante su primer año y sus gastos. Los gastos se han diferenciado en aquellos que serán variables (Tabla 11), dado que no todos los meses tendremos que incurrir en ellos y fijos de cada (Tabla 12.) En el caso de los ingresos, durante el primer año, estos vendrán principalmente de la venta de nuestros servicios, es decir los contratos que obtengamos de nuestros clientes. Teniendo en cuenta que el tipo de paquete elegido será cadenas o *premium*) y así sale reflejado en la Tabla 13. Los ingresos esperados para ANDA en los primeros 12 meses serían de 299.000 euros, correspondientes a 13 centros con paquete premium y 13 centros de cadenas. Los gastos, tanto fijos como variables, ascenderán a 280.192 euros. Para un saldo positivo de 18.808 euros.

Tabla 11.

Gastos variables.

Gastos variables	Primer semestre	Segundo semestre
Marketing	3.000	3.000
Manuales y kits	2.000	2.000
Formación de equipos	1.500	1.500
Logística (envíos)	800	800
Imprevistos	1.000	1.000
TOTAL	8.300	8.300

Elaboración propia.

Tabla 12.

Gastos fijos.

Gastos fijos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquiler oficina	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Nóminas	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766	15.766
Luz, agua..	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortizaciones	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
TOTAL	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966	21.966

Elaboración propia.

Tabla 13.

Ingresos.

Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Premium	6.000	10.000	12.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Cadenas	5.000	10.000	12.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
TOTAL	11.000	20.000	24.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000

Elaboración propia.

8.4. Cuenta de resultados a 5 años.

A la hora de interpretar la cuenta de resultados a 5 años vista, que está reflejada en la Tabla 14, es necesario tener una serie de datos presentes:

- Se establece que los gastos suben un 5% al año.
- Los salarios suben un 2% anual.
- Del mismo modo el precio del servicio ofrecido por ANDA sube al año un 5%.

Tabla 14.

Cuenta de resultados a 5 años.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingreso servicio		312.000	327.600	343.980	361.179	379.238
TOTAL		312.000	327.600	343.980	361.179	379.238
GASTOS						
Fijos		263.592	272.006	280.686	289.637	296.880
Variables		16.600	17.430	18.302	19.217	20.178
TOTAL		280.192	289.436	298.988	308.854	317.058
EBITDA		31.808	38.164	44.992	52.325	62.180
Amortizaciones		3.500	3.500	3.500	3.500	2.000
EBIT		28.308	34.664	41.492	48.825	60.180
Impuestos		7.077	8.666	10.373	12.206	15.045
NOPLAT		21.231	25.998	31.119	36.619	45.135
Amortizaciones		3.500	3.500	3.500	3.500	2.000
Operating cash flow		24.731	29.498	34.619	40.119	47.135
Valor residual						471.350
Free cash flow+ Valor residual		24.731	29.498	34.619	40.119	518.485

Elaboración propia.

8.5. Ratios financieros de interés.

En el caso de ANDA se han establecido que estos ratios sean el VAN y el TIR, dos herramientas financieras clave utilizadas para evaluar la rentabilidad de diferentes proyectos de inversión.

El VAN (Valor Actual Neto), en el caso concreto de ANDA, está por encima de 0 lo que refleja:

- El proyecto es rentable, ya que los flujos de caja futuros, descontados al presente, superan la inversión inicial.

- Genera valor económico para ANDA.
- La tasa de retorno del proyecto es mayor que el costo de capital utilizado para el descuento.

En cuanto al TIR (tasa interna de retorno) es de 58,7%, de lo que se desprende que:

- ANDA presente una rentabilidad excepcional. El proyecto genera flujos de caja muy superiores a la inversión inicial.
- Indica una recuperación acelerada de la inversión, que se paga en un plazo muy corto.
- Supera ampliamente el costo de capital.

8.6. Posibles escenarios.

Optimista.

En este caso se ha establecido para ANDA, que en este escenario, suban de manera progresiva los ingresos añadiendo un 5% a la subida del año anterior (Tabla 15) pero los gastos se mantengan (Tabla 16)

Tabla 15.

Ingresos escenario optimista.

Ingresos	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Premium	5%	10%	15%	20%
Cadenas	5%	10%	15%	20%

Elaboración propia.

Tabla 16.

Gastos escenario optimista.

Gastos	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Fijos	1%	1%	1%	1%
Variables	1%	1%	1%	1%

Elaboracion propia.

Las conclusiones que sacamos de este escenario serían las siguientes:

- EBITDA: Aumentará de forma exponencial, superando el 20% anual. Esto dará una mayor escalabilidad y margen bruto, lo cual es ideal para atraer nuevos inversores.

- *Free cash flow* (FCL) crecerá a un ritmo más elevado esto para ANDA, provocará que genere cash suficiente para autofinanciarse y expandirse sin deuda.
- VAN será positivo, ya que los FCL positivos crecen aceleradamente.
- TIR: Aumentará drásticamente hasta el 80% anual, lo que genera una oportunidad única para inversores o fondos de inversión, que puedan estar interesados.

Pesimista.

En este escenario los ingresos subirán un 1% cada año (Tabla 17). Mientras que los gastos subirán un 5% cada año (Tabla 18).

Tabla 17.

Ingresos escenario pesimista.

Ingresos	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Premium	1%	1%	1%	1%
Cadenas	1%	1%	1%	1%

Elaboración propia.

Tabla 18.

Gastos escenario pesimista.

Gastos	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Fijos	5%	10%	15%	20%
Variables	5%	10%	15%	20%

Elaboración propia.

Con esta variación de los datos obtenemos las siguientes conclusiones:

- El EBITDA se contrae progresivamente pudiendo llegar incluso a uno negativo a partir del año 3 o 4. Esto da lugar a un margen operativo insostenible, lo cual requeriría recortes en gastos o aumento de precios.
- *Free cash flow* (FCL). Los gastos superarían a los ingresos como tarde en el año 5, generando necesidad de financiación externa para mantenerse operativa.
- El VAN llegaría a 0. Los flujos de caja dejan de cubrir el costo de capital, la supervivencia de ANDA sería inviable bajo estas condiciones

- El TIR pasaría a menos de un 5% anual esto no atraería a nuevos inversores.

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Desde su nacimiento, ANDA Consultoría Deportiva asume un firme compromiso con la sostenibilidad y la ética empresarial, no solo como valor añadido, sino como un pilar esencial de su modelo de negocio. Conscientes del impacto que una empresa puede y debe generar en su entorno social, económico y medioambiental, ANDA establece su plan de sostenibilidad basado en tres ejes claros: social, económico y medioambiental.

El plan tiene como objetivo integrar prácticas responsables y sostenibles que aseguren no solo el crecimiento económico de la empresa, sino también su aportación al bienestar colectivo y la protección del entorno natural. Estas prácticas estarán relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

ANDA cree firmemente en que el deporte es una herramienta transformadora a nivel social. Por ello, se compromete a:

- Colaborar activamente con ONGs y asociaciones locales que fomenten el acceso al deporte para colectivos vulnerables, personas mayores y jóvenes en riesgo de exclusión. Objetivos de desarrollo sostenible 3 y 10.
- Crear un programa de becas deportivas destinado a mujeres y minorías, con el fin de democratizar el acceso a servicios de formación y acompañamiento en entornos deportivos. Objetivos de desarrollo sostenible 4 y 5.
- Acciones de voluntariado corporativo en las que el equipo de ANDA participe en jornadas para la promoción de la salud y el deporte inclusivo. Objetivos de desarrollo sostenible 3 y 17.

El crecimiento de ANDA no se entiende sin la construcción de relaciones económicas sólidas y justas:

- Garantiza puntualidad en los pagos a proveedores y colaboradores, construyendo redes de confianza y contribuyendo a la estabilidad del ecosistema empresarial. Objetivo de desarrollo sostenible 8.
- Apuesta por la contratación estable y salarios dignos por encima de la media del sector, para asegurar la satisfacción y retención de su propio equipo humano. Objetivo de desarrollo sostenible 8.

- Integra en su operativa una política de eficiencia y optimización de recursos para reducir costes innecesarios y maximizar el valor entregado tanto al cliente como al entorno empresarial. Objetivo de desarrollo sostenible 9.

Por ultimo conscientes de la huella ecológica que toda empresa puede generar, ANDA se compromete a:

- Priorizar el uso de materiales reciclados y reciclables en la producción de sus manuales, manuales de formación y *merchandising*. Objetivo de desarrollo sostenible 12.
- Implementar prácticas de consumo energético eficiente en sus oficinas, apostando por proveedores de energía 100% renovable. Objetivos de desarrollo sostenible 7 y 13.
- Reducir el uso de papel mediante la digitalización de procesos siempre que sea posible, limitando las impresiones al mínimo necesario. Objetivos de desarrollo sostenible 9 y 12.

10. CRONOGRAMA TO-START.

Un cronograma convierte un plan abstracto en una hoja de ruta visual, que permite a todos entender el "qué, cuándo y cómo" de ANDA. En este caso se ha decidido hacerlo a través de un cronograma *eventverse*. Con este calendario detallado se podrá organizar todas las tareas, hitos y fechas clave para ANDA, y ejecutarlas a tiempo sin imprevistos (Anexo 9).

11. CONCLUSIONES.

Este plan de empresa ha desarrollado un proyecto empresarial innovador. ANDA surge enfocada en resolver uno de los mayores desafíos del sector fitness: la retención de usuarios. A través de su metodología dual que combina psicología deportiva con análisis predictivo de datos, ANDA busca transformar la gestión de centros deportivos, mejorando la fidelización y rentabilidad de sus clientes.

Como puntos fuertes del proyecto ANDA cuenta con:

- Innovación en el sector, al proponer un modelo único en el mercado español, integrando, lo que permite identificar y abordar las causas reales del abandono.
- Una garantía de resultados (reducción del 15% de bajas en 6 meses) diferencia a ANDA de los competidores.

- Datos del sector respaldan la necesidad del proyecto.
- La segmentación de clientes (premium y cadenas) demuestra un análisis realista de las necesidades del mercado.
- El plan financiero proyecta un crecimiento sostenido, y una alta rentabilidad.
- Las alianzas con universidades y subvenciones públicas (Plan A+D) refuerzan la sostenibilidad del modelo.

De cualquier siendo realistas debemos tener en cuenta una serie de limitaciones con las cuales cuenta este proyecto:

- Dependencia de la adopción tecnológica. Para mitigarlo, se incluyen manuales (kits físicos) como alternativa.
- Empresas como Glofox o Les Mills tienen mayor presencia internacional.
- La LOPD/GDPR limita la recogida de datos.
- Una recesión podría reducir la inversión de los gimnasios en consultoría.

ANDA no es solo un proyecto académico, sino una solución viable para un sector con alta rotación. Su éxito dependerá de adaptar su metodología, escalar con control y evolucionar constantemente. Con un enfoque alineado a tendencias como el wellness y la personalización, y un ROI demostrable, ANDA se posiciona como una startup con alto potencial de impacto en el sector fitness.

12. BIBLIOGRAFIA.

2019 move to be well: *The global economy of physical activity*. (2019, julio 30). Global Wellness Institute. <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/global-economy-physical-activity/>

BridgetGWI. (2023, agosto 7). 2023 AI trends. Global Wellness Institute. <https://globalwellnessinstitute.org/global-wellness-institute-blog/2023/08/07/2023-web3-trends/>

Calzadilla, C. M. (2024, noviembre 4). *La Inteligencia Artificial en el deporte: aplicaciones prácticas de la IA en el sector*. Mundo Posgrado. <https://www.mundoposgrado.com/inteligencia-artificial-en-el-deporte-aplicaciones-practicas/>

Carluccio, J., Eizenman, O., & Rothschild, P. (2021, octubre 12). *Next in loyalty: Eight levers to turn customers into fans*. Mckinsey.com; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/next-in-loyalty-eight-levers-to-turn-customers-into-fans.html>

Clavel San Emeterio, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Luis Felipe, J., & Gallardo, L. (2019). Prediction of abandonment in Spanish fitness centres. *European Journal of Sport Science: EJSS: Official Journal of the European College of Sport Science*, 19(2), 217–224. <https://doi.org/10.1080/17461391.2018.1510036>

Ministerio de Educacion y deportes., (2024). *Anuario de Estadísticas Deportivas*. Gob.es. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:fbf05df0-5e3f-4b57-9d5b-6588d4ad34a9/aed-2024.pdf>

El valor de entender bien –o mal– la personalización se multiplica. (2021, noviembre 12). Mckinsey.com; McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-valor-de-entender-bien-o-mal-la-personalizacion-se-multiplica/es?utm_source

Health and fitness certifications, continuing education & resources. (s/f). Acefitness.org. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de <https://www.acefitness.org/>

Encuestas de estructura salarial (2024).
INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596

La Universidad de Castilla-La Mancha publica un estudio sobre gestión deportiva. (2015). Iusport.eu. <https://iusport.eu/la-universidad-de-castilla-la-mancha-publica-un-estudio-sobre-gestion-deportiva/>

Lee, S. (2025). *10 stats on data-driven decision making in sports analytics*. Number Analytics LLC. https://www.numberanalytics.com/blog/10-stats-data-driven-decision-making-sports-analytics?utm_source

PureGym Increases Email Open Rates by 69% with Personalized Retargeting Campaigns. (2021).
Sec.gov. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1676238/000119312521333968/d40379d424b4.htm>

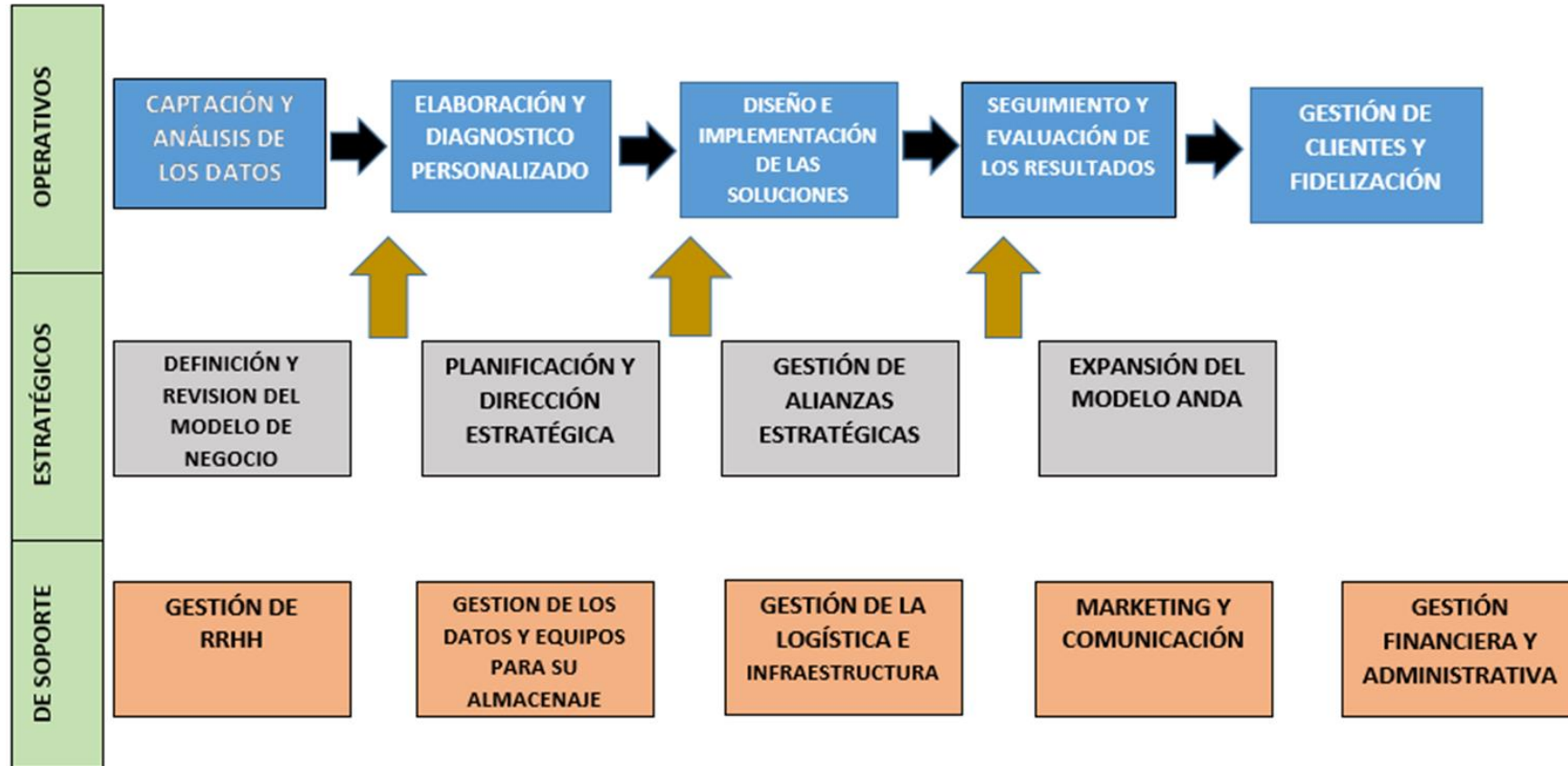
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>

Tasa de abandono en gimnasios españoles por modelo de negocio. (2023). Statista. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de https://es.statista.com/estadisticas/1101250/tasa-de-abandono-en-las-instalaciones-deportivas-en-espana-segun-modelo-de-negocio/?utm_source

Yeung, Jonhston K., O. (2019). *Move to be Well: The Global Economy of Physical Activity*. Globalwellnessinstitute.org. <https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/10/2019-Physical-Activity-Economy-FINAL-NEW-101019.pdf>

13. ANEXOS. Anexo 1.

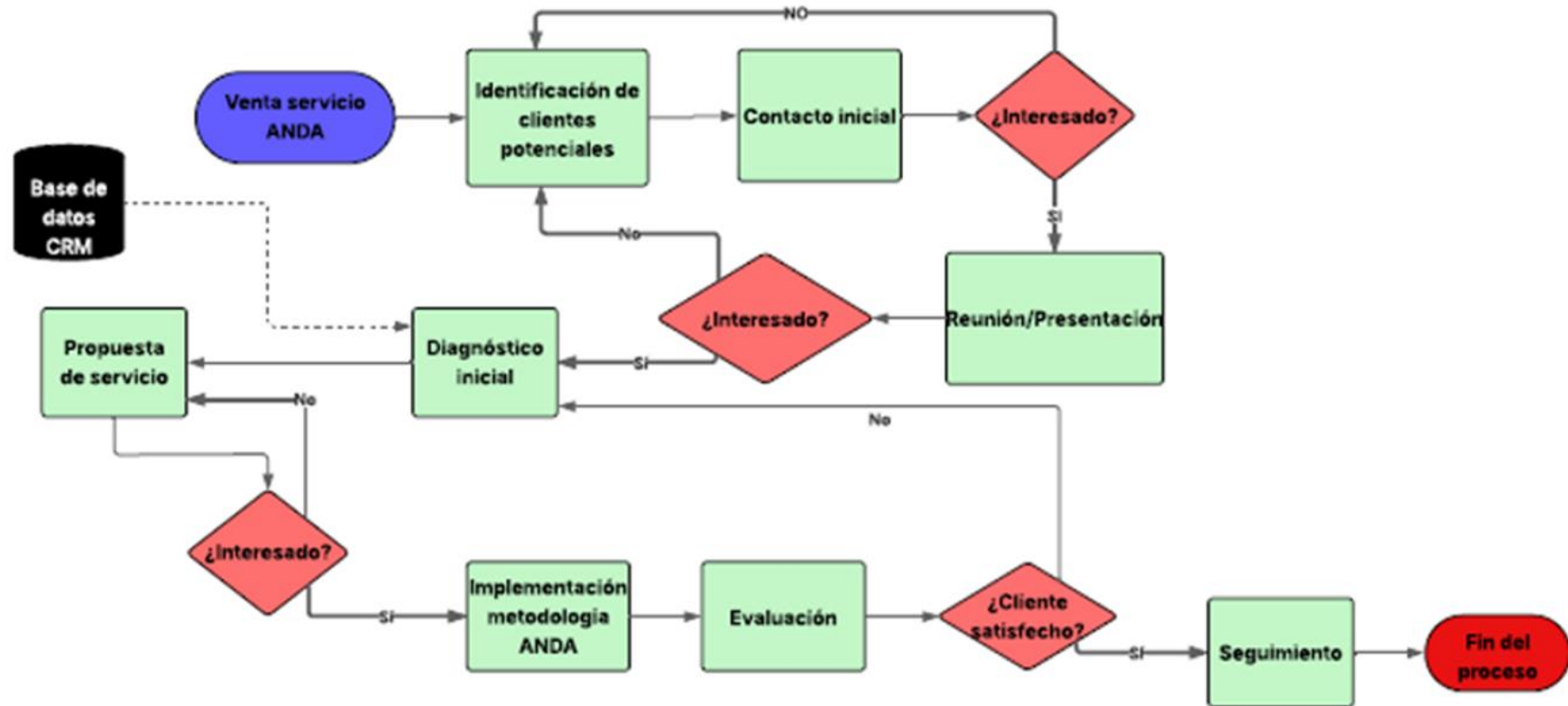
Mapa de procesos.



Elaboración propia.

Anexo 2.

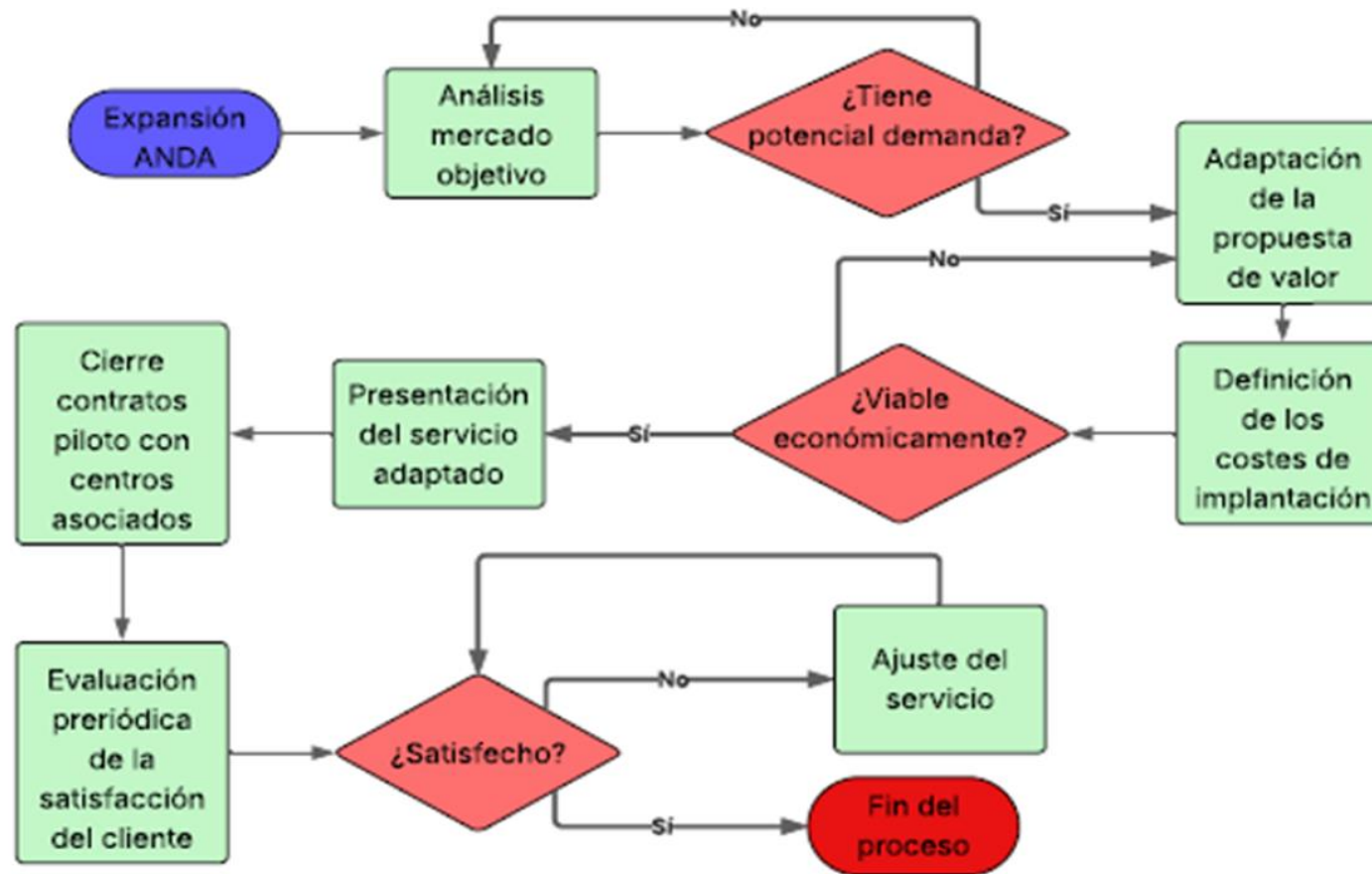
Diagrama de flujo del proceso "Venta del servicio".



Elaboración propia.

Anexo 3.

Diagrama de flujo del proceso “Expansión del modelo ANDA”.



Elaboración propia.

Anexo 4.

Ficha del proceso "Venta del servicio".

Input	- Contacto inicial (<i>lead</i>). - Interés centros premium o cadenas - <i>Briefing</i> comercial
Responsable del proceso	- Responsable comercial y de marketing. - Apoyo del director general.
Output	- Contrato firmado. - Activación del CRM. - Inicio del servicio.
Clientes del proceso	- Centros premium. - Cadenas de gimnasios.
Herramientas necesarias	- CRM (Versión comercial no de prueba). - Presentación comercial y demo. - Entrega de manuales (kits)
Personas implicadas	- Responsable comercial. - Director general. - Consultor deportivo.
Indicadores	- Número de contratos cerrados. - Tasa de conversión lead/cliente. - Tiempo medio de cierre.
Instrucciones a tener en cuenta	- Segmentar los <i>leads</i> antes de contactar. - Personalizar cada demo. - No cerrar acuerdos sin validar la viabilidad.
Plazos importantes	- Tiempo ideal de cierre en 3 semanas. - Tiempo máximo de cierre 6 semanas.
Límites del proceso	- No iniciar la activación del servicio sin la firma de contrato. - Vender a clientes que no sean centros premium o grandes cadenas.

Elaboración propia.

Anexo 5.

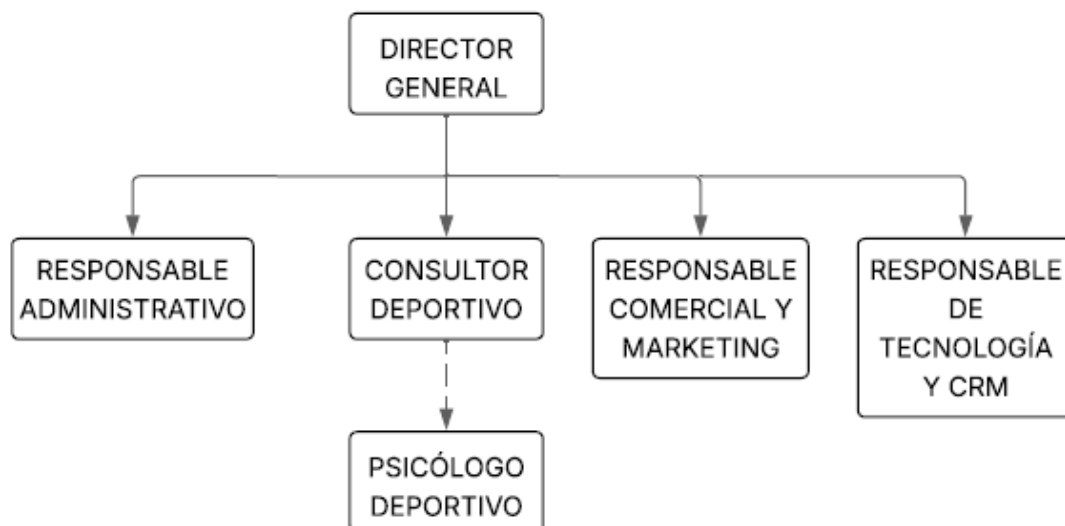
Ficha de proceso “Expansión del modelo ANDA”.

Input	- Demanda potencial en otros países. - Estudio de mercado.
Responsable del proceso	- Director general. - Responsable comercial y marketing. - Responsable de tecnología y CRM.
Output	- Entrada operativa en un nuevo país. - Adaptación del modelo ANDA y su CRM. - Contratos activos fuera del mercado original.
Clientes del proceso	- Centros premium y cadenas de gimnasios.
Herramientas necesarias	- Estudio de viabilidad de la región. - Versión adaptada del manual. - Material promocional internacionalizado.
Personas implicadas	- Responsable comercial. - Director general.
Indicadores	- Número de nuevos mercados abiertos. - Tiempo desde la apertura de un nuevo mercado hasta cerrar el primer cliente. - ROI de la expansión.
Instrucciones a tener en cuenta	- Priorizar países con similitud cultural. - Ajustar el modelo dentro de unos límites.
Plazos importantes	- Estudio de mercado previo (2 meses). - Activación operativa en país nuevo (4 meses).
Límites del proceso	- No escalar en países con pocos centros premium o poca digitalización. - No comprometer los recursos a nivel nacional.

Elaboración propia.

Anexo 6.

Organigrama.



Elaboración propia.

Anexo 7.
Perfil de puesto “Consultor senior”.

Denominación puesto	Consultor senior
Misión	“Implementar la metodología ANDA en centros deportivos”
Dependencia jerárquica	Reporta: Director de operaciones. Supervisa: Consultores junior.
Funciones principales	Diagnóstico, implementación, formación
Requisitos académicos	Titulación obligatoria: CAFYD o Psicología más Gestión Deportiva
Otros requisitos	✓ Experiencia de 2 años en labores de consultoría deportiva ✓ Manejo de herramientas de análisis CRM
Competencias clave	✓ <i>Técnicas</i>: Psicología motivacional, interpretación de KPIs y diseño de programas. ✓ <i>Transversales</i>: Liderazgo de equipos, comunicación efectiva y adaptación a distintos perfiles de centros. ✓ <i>Digitales</i>: Análisis de datos y uso de CRM.
KPI	% reducción bajas, NPS, renovaciones de contratos.

Elaboración propia.

Anexo 8.
Perfil de puesto “Psicólogo deportivo”.

Denominación puesto	Psicólogo deportivo.
Misión	“Aplicar intervenciones psicológicas orientadas a mejorar la fidelización de los usuarios en centros deportivos clientes de ANDA.”
Dependencia jerárquica	Reporta: Consultor senior. Colabora: Analistas de datos.
Funciones principales	Realizar valoraciones e intervenciones in situ en centros con pack premium <i>experience</i>
Requisitos académicos	Titulación obligatoria: Psicología.
Otros requisitos	✓ Experiencia de 1 año en intervención en contextos deportivos o centros fitness. ✓ Colegiación oficial como psicólogo.
Competencias clave	✓ <i>Técnicas</i>: Intervención motivacional, diseño de dinámicas de adherencia y análisis de comportamiento emocional. ✓ <i>Transversales</i>: Escucha activa, empatía, autonomía y capacidad de adaptación al entorno del cliente. ✓ <i>Digitales</i>: Manejo de herramientas de recogida de datos y colaboración en el CRM ANDA.
KPI	Reducción del % de bajas en centros intervenidos Aplicación exitosa de técnicas de adherencia psicológica

Elaboración propia.

Anexo 9.
Cronograma “Eventverse”.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
LANZAMIENTO Y PREPARACIÓN INTERNA												
Constitución legal de la empresa												
Alquiler y adecuación de la oficina												
Contratación del equipo inicial												
Desarrollo e instalación del CRM												
Formación interna del equipo en la metodología ANDA												
Adquisición de los manuales y terminales táctiles												
Lanzamiento de la página web y blog												
CAPATACIÓN Y ACTIVACIÓN DE CLIENTES												
Campaña de marketing digital												
Asistencia a ferias (<i>Gym Factory</i> , <i>FIBO...</i>)												
Primeras demos y activaciones (<i>ANDA Inside</i>)												
Primeros contratos y ejecución de servicios												
Entrega de informes y seguimientos mensuales												
ESCALADO Y MEJORA CONTINUA												
Certificación de los centros ANDA												
Evaluación del desempeño interno												
Formación semestral obligatoria												
Revisión anual y plan de expansión												
Incorporación de mejoras al CRM (nuevas funcionalidades)												
Alianzas con universidades												
Plan de fidelización interna de ANDA												

Elaboración propia.