

# **+HUMAN: FOUNDER'S DAY**

**I Jornada exclusiva de networking y acción para fundadores de  
centros de entrenamiento y fisioterapia**

20 de Julio de  
2025

## *Análisis de la Encuesta previa del Founder's Day (+Human)*

- 1. Tecnosport – Patrocinador principal de +Human: Founder's day*
- 2. Perfil de los participantes*
- 3. Mesa 1 – Escalado y crecimiento sostenible*
- 4. Mesa 2 – Gestión de equipo y liderazgo*
- 5. Mesa 3 – Socios: errores y aciertos*
- 6. Mesa 4 – Digitalización de procesos y herramientas*
- 7. Mesa 5 – Captación y fidelización del cliente*
- 8. Mesa 6 – Instalaciones, equipamiento y modelo de trabajo*

Sobre Tecno Sport

# TecnoSport

Tecno Sport es una empresa líder en la distribución de equipamiento profesional para entrenamiento, salud y rendimiento. Fundada en 1998 y con sede en Badalona (Barcelona), Tecno Sport se ha consolidado como el socio de confianza para centros deportivos, clínicas de fisioterapia, centros de alto rendimiento y profesionales del movimiento en toda España.

Durante más de 25 años, ha sido pionera en la incorporación de las últimas innovaciones en tecnología aplicada al ejercicio, ofreciendo soluciones integrales que abarcan desde la planificación del espacio hasta la instalación, formación y mantenimiento del equipamiento.

Entre sus principales marcas representadas se encuentran nombres de referencia internacional como:

- Keiser®: tecnología neumática para fuerza y rendimiento.
- TRX®: líderes mundiales en entrenamiento en suspensión.
- Balanced Body®: referencia en equipamiento de Pilates.
- Hyperice®, Normatec® y Theragun®: tecnología de recuperación muscular y terapia percutiva.
- VertiMax®: plataformas de entrenamiento para velocidad y potencia.

Tecno Sport trabaja desde una visión integral del rendimiento humano, uniendo movimiento, salud y tecnología para mejorar la calidad del servicio que los profesionales ofrecen a sus clientes.

 Compromiso con los profesionales

**El equipo de Tecno Sport no solo distribuye equipamiento, sino que acompaña y asesora a los fundadores, entrenadores, fisioterapeutas y emprendedores del sector en el diseño de sus proyectos. Su enfoque se basa en:**

- **Entender las necesidades reales de cada centro.**
- **Diseñar soluciones a medida, funcionales y rentables.**
- **Formar a los equipos para sacar el máximo partido a la tecnología instalada.**
- **Garantizar un servicio postventa de confianza, con soporte técnico especializado.**

**Gracias a su trayectoria, Tecno Sport se ha convertido en un referente nacional en instalaciones de entrenamiento funcional, Pilates y fisioterapia, colaborando tanto con centros boutique como con grandes cadenas y centros de alto rendimiento.**

---

#### **Datos de contacto**

- **Web:** [www.tecnosport.es](http://www.tecnosport.es)
- **Email:** [info@tecnosport.es](mailto:info@tecnosport.es)
- **Teléfono:** +34 93 274 97 80
- **Dirección:** Carrer del Plàstic, 1 – Polígono Les Guixeres, 08915 Badalona, Barcelona
- **Instagram:** [@tecnosport\\_online](#) | [@tecnosport\\_medical](#)
- **LinkedIn:** [Tecno Sport](#)

## Perfil de los participantes

### Tamaño y trayectoria del negocio

La mayoría de los centros de los fundadores encuestados son negocios **pequeños y relativamente jóvenes**. El **76% (13 de 17) operan con una sola sede física**, mientras que solo 1 encuestado tiene dos sedes y 3 (18%) cuentan con **“3 o más”** locales. En cuanto a la **antigüedad**, aproximadamente dos tercios de los centros iniciaron actividades **a partir de 2018**, lo que evidencia que la mayoría son negocios de creación **reciente** (solo un 35% abrió antes de 2017). De hecho, la empresa más veterana data de 2012, mientras que uno de los fundadores aún **no ha abierto** su centro al momento de la encuesta (indicó **“arrancamos en septiembre”** como fecha de inicio). Esto sugiere que el evento reunió principalmente a fundadores en etapas tempranas de desarrollo de sus negocios.

En línea con lo anterior, el **tamaño de los equipos** también tiende a ser reducido. **Casi dos tercios** de los encuestados tienen **plantillas de 5 personas o menos**. En detalle: 3 fundadores (18%) trabajan **sin ningún empleado** (*“solo yo”*), 7 (41%) tienen de **2 a 5 colaboradores**, y solo 1 (6%) cuenta con un equipo de **6 a 10** personas. Llama la atención que **6 fundadores (35%)** reportan **más de 10 personas** en su empresa – un porcentaje significativo – lo que indica que un subgrupo ha logrado escalar su fuerza laboral de forma notable. En general, coexisten dos realidades: por un lado, muchos negocios unipersonales o con microequipos, y por otro, varios proyectos que ya han crecido hasta tener plantillas de tamaño mediano o grande.

### Áreas de servicio ofrecidas

*Distribución de los servicios ofrecidos por los centros encuestados.* La oferta de servicios de estos centros es **variada, con un núcleo común en el entrenamiento**. La gran mayoría de los fundadores ofrecen **entrenamiento grupal (94% de los centros) y entrenamiento personal (88%)** como parte de sus servicios principales. Además, **aproximadamente 65%** brindan también **readaptación deportiva** (ejercicios terapéuticos para recuperación de lesiones). Servicios relacionados con la salud y el rendimiento aparecen en casi **4 de cada 10 centros**: un **41%** ofrece **fisioterapia** y otro **41%** incluye **nutrición** dentro de su portafolio. En contraste, las áreas más especializadas son menos comunes: solo un **18%** de los centros integran **servicios de salud mental/psicología**, y otro **18%** venden **suplementación o cuentan con tienda** de productos. Esto refleja que, si bien el foco principal es el entrenamiento físico, muchos centros buscan una **oferta integral** (añadiendo fisioterapia, nutrición, etc.), aunque **pocos** llegan a cubrir ámbitos como la psicología deportiva o la suplementación.

### Momento actual del fundador

En cuanto a la situación percibida por los fundadores sobre sus negocios, predomina un **escenario de crecimiento y ambición de escalar**. La **gran mayoría (12 de 17, ~71%)** eligió la frase *“Estoy creciendo y quiero escalar de forma sostenible”* como la que **mejor define su momento actual**. Esto indica que la mayor parte de los participantes se encuentra en plena **fase de expansión**, con intención de crecer pero manteniendo la sostenibilidad. Un **12%** adicional (2 fundadores) se describe *“consolidando el negocio y buscando estabilidad”*, es decir, ya pasaron la etapa inicial y buscan afianzar lo construido. Otro **12%** (2 fundadores) se identifica con *“estoy arrancando y necesito validar el modelo”*, lo que corresponde a proyectos en **fase muy temprana** o de lanzamiento. Solo **un caso (6%)** manifestó *“estar saturado y necesitar ordenar o rediseñar el proyecto”*, reflejando un estado de **sobrecarga o estancamiento**. En resumen, casi todos los fundadores transmiten un **enfoque positivo** orientado al crecimiento o la consolidación, con **muy pocos** en situación de fatiga o crisis del modelo.

## Mesa 1 – Escalado y crecimiento sostenible

### 11. ¿Por qué abriste (o quieres abrir) un segundo centro o diversificar tu negocio?

Los resultados sugieren que la gran mayoría de los fundadores encaran la expansión con una **visión planificada**. Ante la pregunta de motivación para abrir un segundo centro o diversificar, **82%** de las respuestas (14 de 17) indican “*tenía un plan claro y era el momento*”. Es decir, la mayoría expandió (o planea hacerlo) porque **contaba con una estrategia definida** y percibió que las condiciones eran propicias para crecer. En cambio, solo **2 fundadores (12%)** admiten “*me dejé llevar por la euforia o la demanda*”, mostrando una expansión más impulsiva motivada por la presión del mercado o el entusiasmo, y apenas **1 respuesta (6%)** fue “*fue un salto al vacío sin una estrategia clara*”, lo que denota un caso aislado de expansión sin planificación. En general, se observa un **patrón común de prudencia estratégica**: casi todos afirman haber abierto nuevas unidades de negocio de forma consciente y planificada, con muy pocos casos de decisiones tomadas por **impulso o improvisación**. Esto podría implicar que los fundadores reconocen la importancia de escalar de forma **sostenible y bien pensada**, minimizando riesgos de una expansión desordenada.

### 12. ¿Tu modelo de negocio actual...?

Respecto a la evolución del modelo de negocio, la mayoría de los encuestados demuestra una **actitud proactiva**. Un **71% (12 de 17)** afirma que su modelo “*funciona y lo reviso constantemente*”. Esto sugiere que la **mayoría mantiene su modelo vigente porque les da resultados, a la vez que lo evalúan y ajustan regularmente** para mejorarlo o adaptarse. En contraste, un grupo minoritario admite cierta **estaticidad o resistencia al cambio**: 4 fundadores (24%) dijeron que “*lo mantengo por inercia*”, es decir, continúan con el modelo actual **más por costumbre que por convicción**, sin revisiones importantes. Además, **1 fundador (6%)** eligió “*no me atrevo a cambiarlo aunque lo necesite*”, revelando un caso puntual donde se reconoce que el modelo **requiere cambios**, pero existe **miedo o falta de confianza para hacerlo**. En conjunto, estos datos muestran que si bien la mayoría ejerce una **gestión dinámica** de su negocio (iterando sobre su modelo), alrededor de un **30%** podría estar en riesgo de **quedarse estancado**: ya sea por inercia o por **no atreverse a innovar a pesar de verlo necesario**. Esto señala la importancia de fomentar una **mentalidad de adaptación** continua en los fundadores para garantizar un crecimiento sostenible.

## Mesa 2 – Gestión de equipo y liderazgo

### 13. ¿Cómo sientes que está tu equipo respecto a tu visión?

La alineación del equipo con la visión del fundador parece, en general, **positiva**, aunque con matices según la situación de cada negocio. **9 de 17 fundadores (53%)** expresan “*comparten mi visión y la hacen suya*”, indicando que **más de la mitad** logró **transmitir claramente su visión** y cuenta con un equipo comprometido que la interioriza. Por otro lado, **5 respuestas (29%)** señalan que “*están cómodos, pero sin mayor implicación*”. En estos casos, si bien **no hay oposición** a la visión, el equipo tampoco muestra una implicación profunda o iniciativa propia para impulsarla; podríamos interpretarlo como colaboradores que **cumplen con su trabajo sin asumir la visión como algo propio**. Finalmente, **3 fundadores (18%)** seleccionaron “*no lo sé, nunca se lo he preguntado*”. Es importante notar que estas respuestas corresponden precisamente a quienes trabajan **solos sin equipo** – por tanto, no tienen a quién transmitir la visión – o a situaciones donde el fundador **no ha indagado en la perspectiva de su equipo**. Lo positivo es que **ningún encuestado afirmó abiertamente que su equipo no comparte la visión** o que exista un conflicto claro en ese sentido. En resumen, **aproximadamente dos tercios** de los fundadores con personal a cargo perciben a sus equipos **alineados o al menos sin objeciones** a la visión, aunque un porcentaje significativo enfrenta el desafío de **incrementar la implicación** y sentido de pertenencia de su gente en la visión del proyecto.

### 14. ¿Qué te motiva más a delegar?

La capacidad de **delegar tareas y responsabilidades** es un aspecto clave del liderazgo, y las respuestas muestran un **contraste marcado** entre fundadores que delegan por convicción y quienes no delegan en absoluto. La opción más elegida (por **65%**, 11 encuestados) fue “*confío en mi equipo y quiero que crezca*”. Esto refleja que para la mayoría la delegación viene motivada por la **confianza en sus colaboradores** y el deseo de verlos desarrollarse – un signo de **liderazgo positivo**, donde el fundador entiende que delegar empodera al equipo y beneficia al crecimiento del negocio. En cambio, **4 fundadores (24%)** reconocen “*no delego nada, todo pasa por mí*”. Este grupo incluye tanto a quienes **no tienen posibilidad de delegar por falta de equipo** (fundadores solos) como a algún caso de estilo de gestión **demasiado centralizado** o desconfiado. La consecuencia es que en estas empresas **todas las decisiones y tareas recaen en el fundador**, lo cual puede limitar la escala operativa y generar sobrecarga. Un pequeño porcentaje adicional (**2 encuestados, 12%**) indicó que “*estoy agotado y necesito soltar carga*” – es decir, delegan **por necesidad ante el cansancio**, más que por una planificación previa. Este dato sugiere que algunos solo comienzan a delegar cuando ya están **al borde del agotamiento**, en lugar de hacerlo proactivamente. En síntesis, aunque

la **mayoría practica la delegación de forma saludable** (por confianza y estrategia de crecimiento del equipo), todavía existe un grupo notable de fundadores que **concentran todo el trabajo** (ya sea por circunstancia o por elección), lo que puede ser una **anomalía preocupante** desde el punto de vista operativo y de sostenibilidad personal.

### Mesa 3 – Socios: errores y aciertos

#### 15. ¿Por qué tienes (o tuviste) socios?

Las respuestas revelan que los fundadores generalmente buscan socios por **complementar capacidades**, aunque no todos han tenido experiencias positivas. La gran mayoría (**76%**, 13 de 17) respondió *“complementan mis habilidades”*, lo que indica que en estos casos la motivación principal para asociarse fue **sumar fortalezas y conocimientos** que el fundador no poseía. Es decir, ven la sociedad como un medio de **enriquecer el equipo fundador** y aumentar las probabilidades de éxito del negocio gracias a habilidades complementarias. En contraste, el **24%** restante tuvo razones o resultados menos ideales con sus socios. **Dos fundadores (12%)** afirmaron *“me habría ido mejor solo”*, lo que sugiere **arrepentimiento o insatisfacción** con la experiencia de tener socios – piensan que el negocio habría funcionado mejor sin ellos. Un caso (6%) eligió *“los elegí mal y me arrepiento”*, reforzando la idea de una **mala elección de socios** que derivó en arrepentimiento explícito. Finalmente, otro 6% indicó *“no quería asumir todo el riesgo”* como motivo para tener socios, lo cual muestra una razón más **pragmática/defensiva**: compartir riesgos financieros o de negocio, más que buscar sinergias. En resumen, el **patrón común** es ver a los socios como una **aporte positivo de valor** (complementariedad), pero existen **anomalías destacables** donde la sociedad no cumplió las expectativas o directamente fue contraproducente. Esto subraya la importancia de **elegir bien a los socios** y alinear expectativas desde el inicio, dado que una fracción no despreciable de fundadores experimentó conflictos o cree que estarían mejor sin socios.

#### 16. ¿Sientes que las decisiones con tus socios...?

Esta pregunta profundiza en la **dinámica de toma de decisiones** en las sociedades, y los resultados muestran una división clara: aproximadamente la mitad de los fundadores con socios gozan de **buen gobierno corporativo**, mientras que la otra mitad enfrenta **dificultades significativas**. Por el lado positivo, **9 de 17 (53%)** respondieron que las decisiones *“se toman con transparencia y eficacia”*, señal de que en **más de la mitad** de las sociedades representadas, la comunicación es abierta y las decisiones se resuelven de forma **ágil y clara**. En cambio, el resto evidencia distintos problemas: **3 fundadores (18%)** indicaron que las decisiones *“están bloqueadas o las toma solo uno”*, lo cual refleja situaciones de **parálisis decisoria o centralización excesiva** del poder en un socio, generando frustración. Otros **3 (18%)** afirmaron que las decisiones *“son lentas y desgastantes”*, revelando procesos **burocráticos o con desacuerdos prolongados** que minan la agilidad del negocio. Finalmente, **2 respuestas (12%)** mencionan que las decisiones *“generan discusiones, pero se resuelven”*, indicando que aunque hay **conflicto**

**frecuente**, al menos se logra llegar a acuerdos eventualmente. Sumando estas categorías, cerca de un **35%** experimenta decisiones realmente **ineficientes o estancadas** (bloqueos o lentitud extrema), y casi un **30%** lidia con **fricción constante** en la toma de decisiones (aunque con resolución final). En conjunto, sólo la mitad disfruta de un proceso decisorio fluido. Esto señala que, si bien muchos valoran a sus socios (como vimos en la pregunta anterior), **la gestión compartida no está exenta de retos**: en numerosas sociedades del sector hay tensiones de poder, falta de agilidad o discusiones recurrentes que podrían obstaculizar el crecimiento. Es un aspecto crítico a mejorar mediante acuerdos claros, definición de roles o mecanismos de resolución de conflicto para que la sociedad sea verdaderamente eficaz.

## Mesa 4 – Digitalización de procesos y herramientas

### 17. ¿Cuál fue tu principal motivación para invertir en tecnología?

Las motivaciones para adoptar tecnología en los centros encuestados apuntan mayoritariamente a la **mejora interna del negocio**, más que a modas o imagen. Una abrumadora mayoría (**76%**, 13 de 17) eligió “*mejorar procesos y profesionalizar el negocio*” como su principal motivación. Esto implica que **casi 8 de cada 10 fundadores** ven la tecnología como una herramienta para **ganar eficiencia operativa, estandarizar procesos y elevar la profesionalidad** de sus servicios (por ejemplo, utilizar software de gestión, automatizar tareas administrativas, etc.). En cambio, muy pocos señalaron motivos externos o superficiales: solo **2 encuestados (12%)** indicaron “*modernizar la imagen frente al cliente*” como razón principal, sugiriendo que **la apariencia tecnológica de cara al cliente no es la prioridad número uno** para la mayoría. Otros **2 fundadores (12%)** confesaron “*apenas la uso, pero ‘tocaba tenerla’*”. Esta respuesta indica un fenómeno interesante: algunos invirtieron en tecnología **por presión contextual o tendencia** (“porque había que tenerla”) pero **no le dan un uso activo** o no han sabido integrarla realmente en su operación diaria. Este dato es llamativo ya que muestra una **anomalía**: una minoría invierte en sistemas digitales solo para *cumplir con la norma* de modernidad, sin sacarles provecho (lo que implica un gasto posiblemente innecesario o infrautilizado). En síntesis, el **patrón común** es considerar la tecnología como **palanca de mejora y profesionalización** del negocio, alineada con objetivos de eficiencia. Sin embargo, existe cierta oportunidad de **sensibilización** para que incluso ese pequeño grupo que la adquirió por obligación descubra cómo usarla estratégicamente, y para que más fundadores vean también el valor de la tecnología en la **propuesta de valor al cliente**, no solo puertas adentro.

### 18. ¿Qué te frena más al implantar herramientas digitales?

Aunque casi todos han incorporado alguna tecnología, existen **barreras claras** que dificultan una plena digitalización, principalmente de **tiempo y cultura**, más que económicas. La razón más citada fue la “*falta de tiempo para implementarlas bien*”, escogida por **10 de 17 fundadores (59%)**. Esto indica que, para la mayoría, el obstáculo principal es **operativo**: el día a día ocupado en el negocio impide dedicar recursos y tiempo a **aprender, configurar y consolidar** nuevas herramientas digitales. En segundo lugar, **4 encuestados (24%)** mencionaron “*miedo a perder el trato humano*” como su freno principal. Aquí la barrera es más **cultural o filosófica**: cerca de un cuarto teme que al digitalizar procesos (por ejemplo, automatizar comunicación o usar apps) se **despersonalice la atención al cliente**, que es un valor central en este tipo de negocios. Mucho más atrás quedaron las barreras económicas: solo **2 fundadores (12%)** apuntaron

al “*coste inicial o el mantenimiento*” de la tecnología como el mayor impedimento, lo que sugiere que **la inversión económica no suele ser el factor decisivo** para la mayoría en este grupo. Finalmente, **1 respuesta (6%)** indicó “*la resistencia del equipo*” como freno, lo cual implica que **muy pocos** enfrentan oposición interna de empleados a usar nuevas herramientas (posiblemente debido a que muchos equipos son pequeños o el fundador mismo toma las decisiones tecnológicas). En conclusión, los datos muestran un **patrón común**: el reto para digitalizar no es tanto el dinero ni la falta de convencimiento de su utilidad, sino **encontrar el tiempo y la forma de implementarla sin comprometer la cercanía con el cliente**. Una conclusión operativa sería que los fundadores podrían beneficiarse de **acompañamiento en la implementación** (para reducir la carga de tiempo) y de **buenas prácticas** que muestren cómo la tecnología puede **convivir con un servicio personal** (para mitigar el miedo a perder el trato humano).

## Mesa 5 – Captación y fidelización del cliente

### 19. ¿Cuántos clientes tienes que realmente no encajan con tu propuesta de valor?

Las respuestas sugieren que la **mayoría de los fundadores son selectivos con su clientela**, manteniendo relativamente **pocos clientes fuera de perfil**, aunque casi todos reconocen **alguno. 9 de 17 (53%)** indicaron “*casi ninguno, seleccionamos muy bien*”, lo que implica que en **más de la mitad** de los casos **apenas hay clientes “no ideales”** en sus centros – es decir, han logrado atraer y retener principalmente a usuarios alineados con su propuesta de valor (sea por tipo de entrenamiento, filosofía, nivel de compromiso, etc.). Por otro lado, **7 fundadores (41%)** admiten “*algunos, pero no afectan demasiado*”. Esta respuesta reconoce que **existen ciertos clientes que no encajan al 100%**, pero en volumen o impacto son marginales y no llegan a distorsionar el ambiente o la operación; podría interpretarse que los toleran porque no causan gran problema y quizá representan un ingreso adicional menor. Finalmente, **solo 1 encuestado (6%)** respondió “*muchos... pero son ingresos*”. Este caso **destaca como anomalía**, ya que implica que una proporción importante de sus clientes **no encajan con la propuesta**, pero aun así los mantienen por la necesidad/deseo de facturación. Es un hallazgo preocupante, pues tener “muchos” clientes fuera de perfil puede comprometer la calidad del servicio o la coherencia del modelo de negocio a largo plazo. Afortunadamente es un caso aislado en la muestra. En general, el patrón sugiere una **buena gestión de la captación**: casi todos los fundadores cuidan que sus clientes sean los adecuados, con **muy pocos** casos extremos de disonancia estratégica en la base de clientes. Esto refleja conciencia sobre la **importancia de atraer al cliente correcto** para poder ofrecer un servicio de valor y mantener la satisfacción.

### 20. ¿Cómo definirías tu estrategia de fidelización?

Las estrategias de fidelización de clientes parecen ser un **punto débil generalizado** entre los encuestados. Solo una **pequeña minoría** afirmó tener un plan sólido de retención, mientras que la gran mayoría opera sin estrategia o con acciones muy básicas. **9 de 17 fundadores (53%)** eligieron “*existe, pero sin mucha estructura*”, indicando que **más de la mitad sí realizan alguna acción de fidelización**, pero de forma **ad hoc**, sin un programa formal ni seguimiento riguroso. Un **35% (6 encuestados)** confesó “*no tengo ninguna estrategia*”, es decir, **no cuentan con ningún plan específico** para fidelizar o mantener a sus clientes activos a largo plazo. Apenas **2 fundadores (12%)** reportaron tener una estrategia de fidelización “*clara, medible y bien implementada*”. Este dato es crítico: **solo alrededor de uno de cada diez** negocios ha desarrollado un **programa estructurado de lealtad** (por ejemplo, sistemas de membresía, plan de referidos, seguimiento personalizado de bajas, etc.) con métricas y ejecución consistente. *Porcentaje de*

*fundadores según el nivel de estrategia de fidelización de clientes.* Vemos en el gráfico que la porción de color verde (estrategia clara) es mínima, comparada con la mayoría en naranja/rojo que representan estrategias débiles o inexistentes. En conclusión, existe un **patrón común de carencia estratégica en la fidelización**: casi 9 de cada 10 fundadores no están gestionando la lealtad del cliente de manera óptima. Esto sugiere una **oportunidad importante de mejora**: implementar tácticas y planes más formales para aumentar la retención podría traducirse en mayor valor de vida del cliente y estabilidad del negocio, especialmente considerando el esfuerzo que ya invierten en captar al cliente ideal.

## Mesa 6 – Instalaciones, equipamiento y modelo de trabajo

### 21. ¿Qué papel juega el espacio físico en la experiencia de tu cliente?

Las opiniones sobre la importancia del espacio físico en la experiencia del cliente están divididas, reflejando distintas estrategias de modelo de servicio. Aproximadamente la mitad de los encuestados le da un **énfasis estratégico** al entorno: **9 de 17 (53%)** respondieron *“es clave, lo diseño y cuidado al detalle”*. Para estos fundadores, el espacio físico es un **elemento diferencial** de su propuesta de valor, y dedican esfuerzos a que la ambientación, distribución y estado de las instalaciones **enriquezcan la experiencia del cliente** (por ejemplo, centros boutique con diseño atractivo, equipamiento de alta gama, limpieza impecable, etc.). En cambio, el resto no lo ve tan crítico o incluso lidia con limitaciones en este aspecto. **5 encuestados (29%)** indicaron *“es funcional, pero no diferencial”*, lo que sugiere que para cerca de un tercio el centro cumple su función básica (espacio adecuado para entrenar) pero **no invierten especialmente en ambientación o innovación espacial**, ni creen que sus clientes lo valoren por encima de otros factores. **2 fundadores (12%)** fueron más allá y admitieron *“es un problema que necesito resolver”*, lo cual denota que en esos casos **las instalaciones actuales son deficitarias o inadecuadas**, afectando negativamente la experiencia – puede tratarse de locales muy pequeños, mal ubicados, con equipamiento insuficiente o de alguna carencia importante que los fundadores saben que deben mejorar. Por último, **1 respuesta (6%)** fue *“es mejorable, pero no es mi prioridad”*, reflejando que **aunque reconoce oportunidades de mejora en el espacio físico, no lo considera urgente** frente a otros aspectos del negocio. En resumen, existe un **contraste marcado**: mientras la mitad de los fundadores ve sus instalaciones como un **factor clave y diferencial** (una fortaleza a explotar), la otra mitad las ve como **suficientes sin ser cruciales**, e incluso algunos las señalan como **debilidad a corregir**. Esto puede depender del posicionamiento de cada negocio (por ejemplo, servicios premium versus low-cost, o entrenamiento online vs presencial), pero sin duda para aquellos que consideran el espacio un problema, **abordarlo debería ser prioritario** dado su impacto en la experiencia del cliente.

### 22. ¿Cómo tomas decisiones de inversión en equipamiento?

Las decisiones sobre invertir en nuevo equipamiento o material muestran en la mayoría de los casos un enfoque **racional y basado en análisis**, aunque con un grupo considerable que aún se guía por **intuición**. **10 de 17 fundadores (59%)** respondieron que deciden *“según análisis coste-beneficio claros”*. Esto indica que alrededor de **6 de cada 10** utiliza un **criterio objetivo** para comprar equipamiento: evalúan el costo, comparan opciones, proyectan el beneficio o retorno de la inversión (por ejemplo, cómo contribuye cierta máquina a mejorar el servicio o atraer más clientes) y en base a esos datos toman la

decisión. Es un signo de **madurez operativa**, ya que implica planificación financiera e inversión alineada a estrategia. Por otra parte, **5 encuestados (29%)** eligieron “*por intuición o experiencia previa*”. Este grupo significativo (casi un tercio) **no realiza análisis formales**, sino que decide en base a **su olfato, criterio personal o experiencias pasadas** (“esto me ha funcionado antes”, “siento que a los clientes les gustará”). Si bien la intuición de un fundador experimentado puede ser valiosa, esta aproximación puede obviar datos importantes y **arriesgar inversiones subóptimas**. Finalmente, hubo **casos aislados** de enfoques menos comunes: **1 fundador (6%)** confesó comprar “*a veces por impulso o estética*”, es decir, **adquisiciones poco planificadas** motivadas por el deseo del momento o porque el equipo “se ve bien”, lo cual supone riesgo de gastar en elementos poco útiles. Otro **1 (6%)** respondió “*siguiendo recomendaciones externas*”, lo que sugiere delegar la decisión en consejos de terceros (proveedores, colegas, etc.) más que en un análisis propio. En general, el **patrón dominante** es un comportamiento **estratégico y analítico** en las inversiones, pero todavía cerca de un **40%** toma decisiones **poco fundamentadas en datos** (ya sea por instinto, impulso o consejos informales). Esto señala una oportunidad para fomentar aún más la **planificación financiera y evaluación objetiva** en todos los fundadores, de modo que el uso de recursos en equipamiento – que suele ser uno de los gastos fuertes – logre el máximo retorno y utilidad.

## Conclusiones

- **Conclusiones demográficas:** Los datos de perfil muestran que los fundadores encuestados dirigen principalmente **microempresas jóvenes** en el sector de entrenamiento y bienestar. La mayoría solo opera **una sede** y abrió su centro en los últimos 5-8 años, con **equipos reducidos** (en torno a 1-5 personas). Esto sugiere que el ecosistema representado está compuesto sobre todo por **emprendedores individuales o pequeñas empresas en primera fase de crecimiento**, aunque con algunas excepciones que han escalado a plantillas de más de 10 empleados. Casi todos los centros ofrecen **servicios múltiples** alrededor del entrenamiento personal y grupal, mostrando una **tendencia a la diversificación** (añadiendo fisioterapia, nutrición, etc. según capacidades), si bien **pocos abarcan servicios muy especializados**. En conjunto, el **perfil típico** sería el de un fundador-propietario de un centro boutique de entrenamiento, de reciente creación, con un equipo pequeño y que busca crecer integrando servicios para fidelizar a un público específico.
- **Conclusiones estratégicas:** Se evidencia un fuerte **enfoque estratégico en el crecimiento** por parte de los fundadores. La mayoría se encuentra en una etapa de **expansión sostenible**, planificando nuevas aperturas solo cuando **tienen un plan**

**claro** y una base sólida, evitando las expansiones improvisadas. Casi **3 de cada 4** fundadores se declaran en modo “crecimiento/escalamiento”, lo que denota **optimismo y visión de futuro**. Al mismo tiempo, identificamos **áreas estratégicas descuidadas**: particularmente la **fidelización de clientes**, donde la ausencia de estrategias estructuradas es generalizada, representando una oportunidad para desarrollar programas de lealtad y mejorar la retención. En cuanto a **socios y gobierno**, la mayoría valora la complementariedad de habilidades al asociarse (estrategia de fortalecer el equipo fundador), pero aproximadamente la mitad experimenta problemas en la **toma de decisiones compartidas**, lo que subraya la necesidad de establecer **mecanismos de gestión y comunicación más eficaces con los socios** (p. ej., acuerdos claros, roles definidos, etc.). Otro aspecto estratégico es la **propuesta de valor y posicionamiento**: muchos fundadores atribuyen un rol clave al **espacio físico** como parte de la experiencia del cliente (estrategia de diferenciación por calidad de instalaciones), mientras que otros se centran más en el servicio en sí y menos en el entorno. Esta disparidad indica diferentes estrategias de mercado: unos compiten por **experiencia premium** y otros por **valor funcional**. Finalmente, en cuanto a **innovación y profesionalización**, casi todos adoptan tecnología con el objetivo estratégico de mejorar procesos internos, demostrando comprensión de que la **digitalización** es importante para escalar con calidad – aunque deberá acompañarse de la dedicación de tiempo y recursos necesarios para implementarla plenamente.

- **Conclusiones operativas:** A nivel operativo, el diagnóstico arroja fortalezas y retos claros. Por el lado positivo, la mayoría de los fundadores **revisan y afinan constantemente su modelo de negocio**, delegan responsabilidades apoyándose en equipos de confianza, seleccionan cuidadosamente a sus clientes (evitando en gran medida públicos no alineados) y **toman decisiones de inversión basadas en análisis** de coste-beneficio. Estas prácticas indican un **manejo operativo consciente y orientado a la eficiencia**. Sin embargo, persisten varios desafíos operativos: (1) **Sobrecarga y centralización:** Una proporción de fundadores sigue **haciendo todo por sí mismos** (ya sea por no tener equipo o por estilo de liderazgo), lo que puede limitar el crecimiento y causar agotamiento. (2) **Implicación del equipo:** Aunque no hay indicios de conflicto de visión, en muchos casos el **nivel de involucración del personal es mejorable**, requiriendo acciones de liderazgo para motivar e implicar más al equipo en la misión del centro. (3) **Implementación tecnológica:** La falta de tiempo y el temor a perder cercanía están retrasando la **adopción efectiva de herramientas digitales**, lo que sugiere que operativamente algunos procesos podrían ser más eficientes o escalables si se lograra integrar

mejor la tecnología (posiblemente mediante capacitación o consultoría externa que alivie la carga al fundador). (4) **Fidelización y experiencia del cliente:**

Operativamente, casi todos realizan *algo* para retener clientes (ej. atenciones personalizadas, buen servicio), pero **sin un sistema ni métricas**, lo que implica que pueden estar perdiendo oportunidades de mejora continua en satisfacción y lealtad. Establecer **protocolos o programas de fidelización** sería un cambio operativo importante para muchos. Asimismo, quienes identifican problemas en sus **instalaciones** enfrentan un asunto operativo crítico: deberían planificar inversiones o cambios en infraestructura para solventar esas deficiencias pronto, ya que impactan directamente en el servicio diario. En síntesis, las operaciones diarias de estos negocios se benefician de la **pasión y enfoque práctico** de sus fundadores, pero a medida que crezcan, será necesario **sistematizar más procesos, apoyarse en equipos y tecnología, y equilibrar la carga de trabajo**, para pasar de una gestión artesanal a una operación más robusta sin perder la esencia personal que caracteriza a estos emprendimientos.