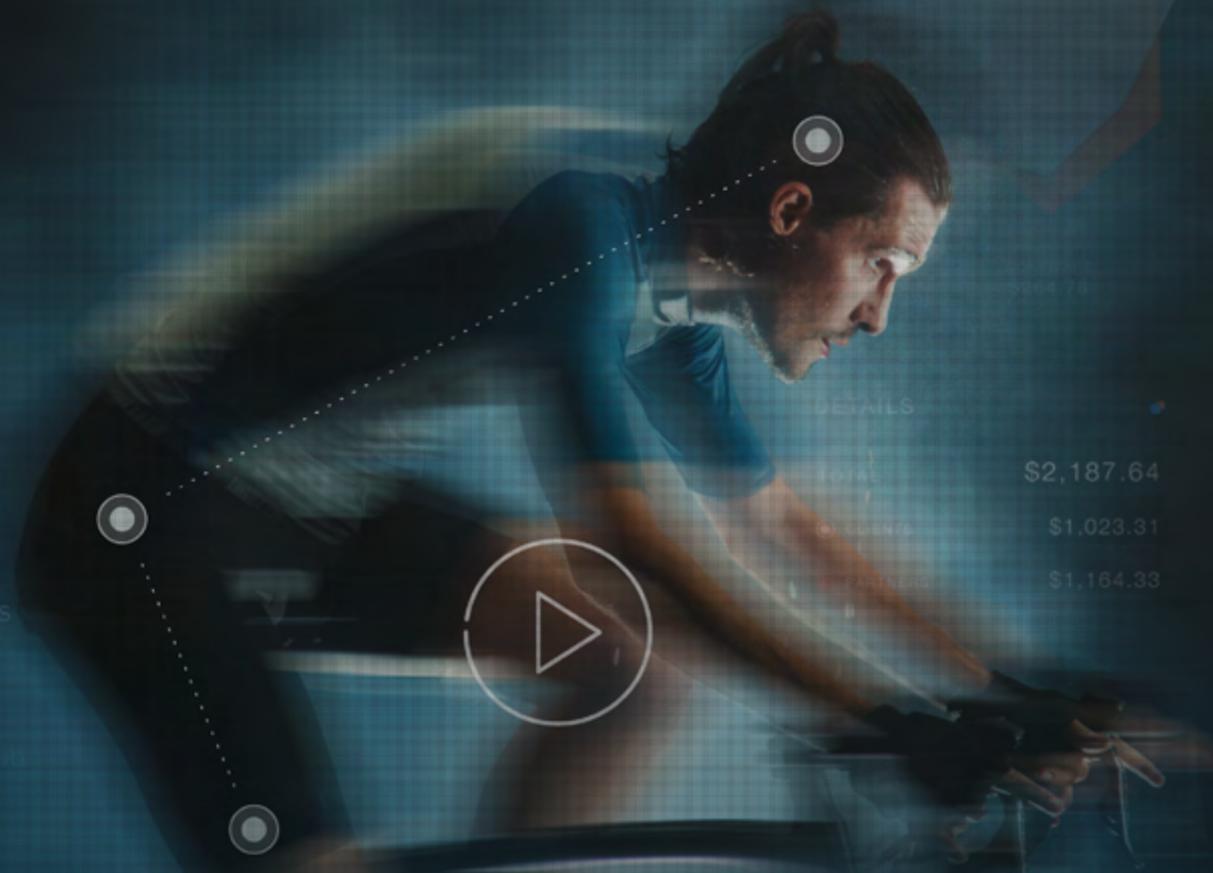


EL FUTURO DEL FITNESS EN LA ERA DIGITAL

¿Cómo se adaptan los
gimnasios al futuro?

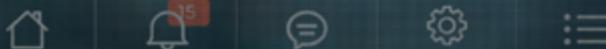
- Grupo Arsenal
- Equinox
- Soul Cycle
- Precision Run
- Life Time
- > Basic Fit
- Pure Gym
- Planet Fitness
- Lefit
- Luckybird
- Supermonkey
- Anytime Fitness
- F45 Training
- Go Fit
- Alta Fit Gym Club
- Metropolitan



DETAILS	
TOTAL	\$2,187.64
CLIENTES	\$1,023.31
...	\$1,164.33

Un proyecto de

MIGRATION
BUSINESS & ORGANIZATION



Septiembre 2021

INTRODUCCIÓN

Desde MIGRATION hemos realizado una radiografía del sector del fitness que nos permite comprender cuál es el grado de desarrollo de los grupos de gimnasios y wellness de todo el mundo, en la era digital.

Para ello, hemos realizado un **análisis de la situación** de los gimnasios como entidades individuales, conociendo de primera mano cuáles son sus contenidos digitales, sus herramientas tecnológicas así como sus propuestas de valor.

No podemos obviar la situación excepcional que ha traído la pandemia de la COVID-19. **La realidad ha cambiado de forma rápida y radical** y la presencialidad en la práctica del fitness se ha visto trasladada en un breve periodo al hogar o en exteriores, convirtiéndose en algunos casos un nuevo hábito o realidad. Y, en consecuencia, obligando a estas empresas a **evolucionar sus propuestas y servicios a una transformación inevitable.**

La necesidad de avanzar convierte a los gimnasios y centros de wellness en activos fundamentales para acercar el bienestar físico y mental a un público ávido de ello y que busca soluciones y contenidos para ejercitar en cualquier lugar.

El porqué de este documento.

Con este documento pretendemos dar un impulso a la transformación digital de los gimnasios y de los operadores del fitness.

Este documento no pretende ser exhaustivo, sino más bien el inicio de una conversación con los distintos actores de mundo del fitness, esperando también que sirva como referencia e inspiración.

¿Quiénes somos?

En MIGRATION (Business and Organization), ayudamos a transformar las organizaciones para la era digital. Aceleramos y optimizamos las operaciones y hacemos crecer los negocios aprovechando las plataformas y las capacidades digitales. Damos prioridad al desarrollo del talento y de las organizaciones en su conjunto, preparándolas así para la era digital. Respondemos a las nuevas necesidades de los clientes con nuevas propuestas y modelos de negocio y conectamos a las empresas con el ecosistema innovador y startups.

Un documento vivo. Te escuchamos.

Nos encantaría conocer de primera mano lo que otros operadores del mundo del fitness. La actividad de los gimnasios es mucha y muy dinámica, así que estaremos encantados de que compartas la experiencia o conocimiento de tu gimnasio con nosotros.

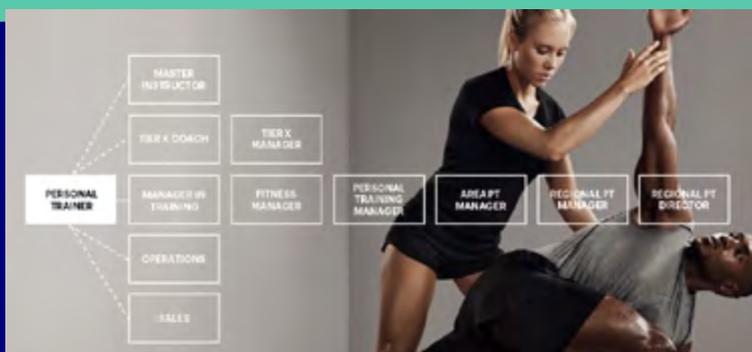
¡Contáctanos!

office@migrationbo.com

PDF interactivo

Este es un PDF interactivo.

Este icono  te llevará a la fuente de contenido.



MIGRATION



¿Quieres saber más?

Solicita más información

Contáctanos

ÍNDICE

Introducción. 2

Metodología de investigación. 5

Conclusión. 6

Perspectiva del sector fitness. 7

Tendencias. 8

Resultados del estudio comparativo. 9

Mapas de posicionamiento. 25

Estrategias individualizadas. 28

TOTAL	\$2,187.64
CLIENTS	\$1,023.31
PARTNERS	\$1,164.33



METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Desde MIGRATION hemos realizado una investigación cualitativa de **28 de los principales grupos de gimnasios y wellness del mundo seleccionados por diferentes categorías (premium, medium y low cost), facturación y expansión geográfica**. La elección ha querido cubrir una fotografía de los cuatro continentes más desarrollados, por lo que se ha realizado un foco en España/Iberia pero también en Europa, EEUU, China y Australia.

Para ello nos hemos detenido en **sus activos digitales** (web, RRSS, microsites, etc) para saber qué comunican (home, menú principal), cuál es su propuesta de valor y qué recursos digitales utilizan.

Hemos realizado **búsquedas más profundas** relacionadas (material técnico de franquiciados, proveedores de tecnología, revistas digitales especializadas, etc.) que nos han permitido localizar contenidos de interés especialmente en el uso de herramientas de tecnología para la gestión de los gimnasios y los clientes (Cloud, CRM, etc.).

Además hemos recurrido a **estudios e informes de mercado** para contextualizar la situación de este sector y para descubrir datos y tendencias.

Las conclusiones de este white paper parten del diseño de **unas tablas comparativas y unos mapas de posicionamiento** de gran utilidad, donde las variables analizadas se han ponderado en función de lo que en MIGRATION consideramos estadios de evolución digital.

EEUU

Equinox
Soul cycle
Precision run
Life time
Planet fitness
Anytime fitness llc
Snap fitness

CHINA

Luckybird
Lefit
Supermonkey
Liking fit
Kuaikuai
Pure fitness

AUSTRALIA

Plus fitness
Jetts fitness
Fernwood fitness
F45 training

ESPAÑA

Go fit
Metropolitan
Viva gym
Grupo dir
Alta fit
Grupo arsenal
Forus

REINO UNIDO

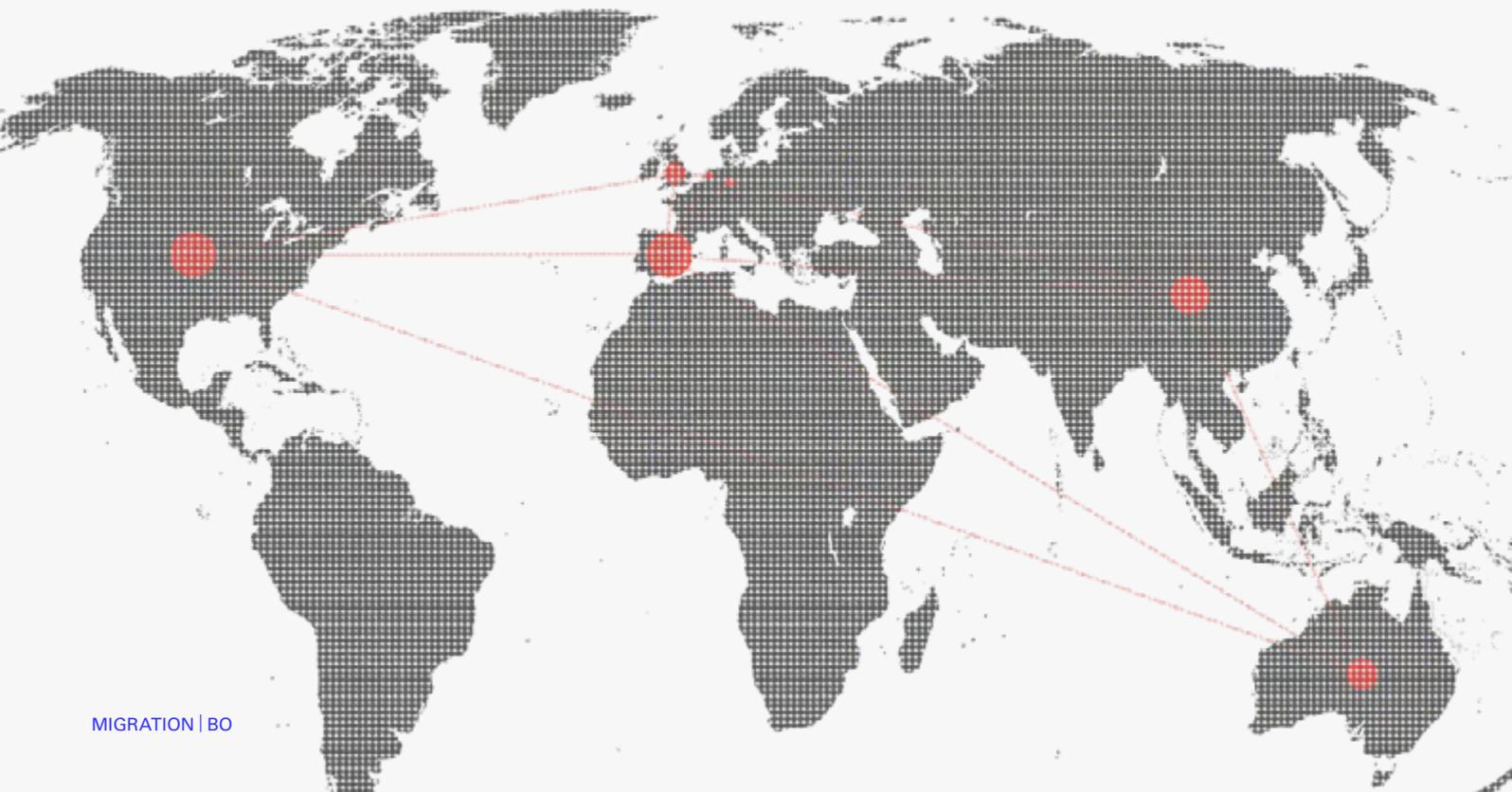
David lloyd
Pure gym

ALEMANIA

RSG Group

PAÍSES BAJOS

Basic Fit



CONCLUSIÓN



El sector está en plena transformación y se están definiendo los ganadores de los próximos años

Gran parte de ellos ya han adoptado alguna tecnología como cloud para digitalizar sus servicios, sin embargo, solo algunos tienen una estrategia que logre conectar con el cliente perfectamente tanto en el gimnasio como en casa.

Con el análisis realizado en el estudio comparativo hemos podido observar como la mayoría de los grupos han dado los primeros pasos en la adopción de nuevas tecnologías de forma experimental. Otras tecnologías como el IoT necesitan un periodo mayor de tiempo para aumentar la adopción ya que requiere una fuerte inversión de capital en nuevo equipamiento.

En cuanto a la digitalización de contenidos, podemos destacar que una gran parte de los grupos de gimnasios y wellness sí que ofrece estos servicios, el cual se ha visto beneficiado durante este último año y ha sido clave para no perder

todas las suscripciones de los clientes. El acceso a entrenamientos bajo demanda o en vivo tanto grupales como personales han sido las propuestas con más relevancia para los clientes.

Además, como hemos podido comprobar a través de los mapas de posicionamiento, la correlación entre tecnología y contenidos digitales es clara, tendencia que se va a mantener durante los próximos años ya que apenas han conseguido sacar un verdadero provecho de estas tecnologías.

La transformación digital es una realidad palpable en todos y cada uno de los sectores de nuestra sociedad y en el sector fitness no es una excepción. Ha llegado el momento de realizar un correcto y profundo análisis organizacional que permita a cada una de los grupos de gimnasios y wellness replantearse los retos de cara al futuro, pasando siempre por la asociación con las nuevas tecnologías y metodologías con las que, cada vez, están más familiarizados los distintos públicos.

PERSPECTIVA DEL SECTOR FITNESS

El deporte ha sido un gran beneficiado de la pandemia, sin embargo, la industria del fitness ha salido muy perjudicada por los cierres de los gimnasios. Los nuevos modelos de negocio que han sabido desarrollarse al margen de las instalaciones físicas han salido reforzados.

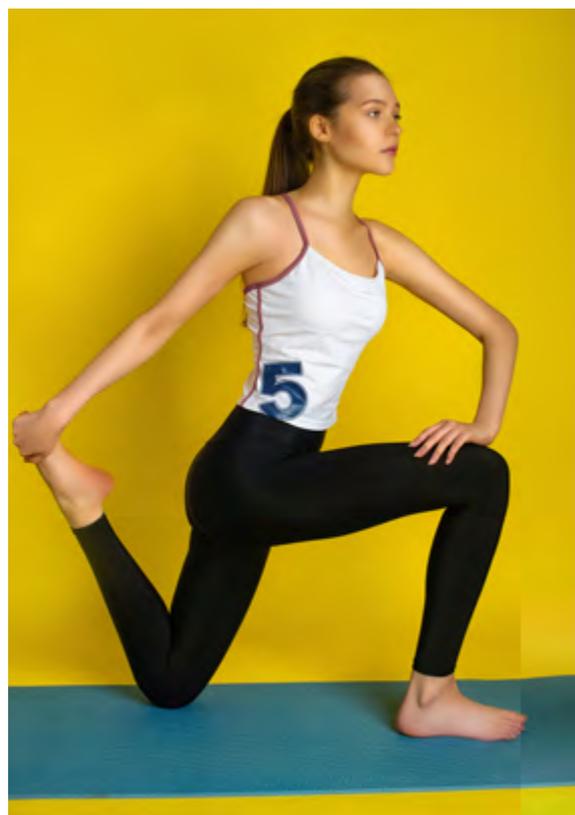
España es el cuarto país europeo por volumen de negocio. Los 10 principales operadores se concentran en las ciudades más grandes, donde destacan 105 en Cataluña, 91 en Madrid, 41 en Andalucía y 24 en Valencia y Galicia.

Europa es el segundo mercado más grande por volumen de negocio, aunque el primero en número de gimnasios. Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia copan el 65% del mercado, y están clasificados por tamaño en este orden. No hay una gran concentración de ingresos entre los grupos más grandes, los 30 mayores operadores tienen una cuota del 27%.

Norteamérica es el mayor mercado de la industria del fitness, sin embargo, el número de gimnasios es menor que Europa y Latinoamérica. En este mercado, Estados Unidos es quien marca la tendencia y el más perjudicado por el Covid. El 17% de los gimnasios de Estados Unidos han cerrado permanentemente en 2020 y algunos de sus mayores operadores se declararon en quiebra.

En el mercado de **Asia-Pacífico**, los países más importantes por volumen de negocio son China, Japón y Australia. Aunque a nivel de número de gimnasios, China tiene un 50-70% menos.

La industria del fitness en **China** comenzó hace sólo dos décadas y ahora se encuentra en fase de crecimiento gracias a la mejora de la economía y al cambio hacia un estilo de vida saludable. Los gimnasios tradicionales están principalmente enfocados en los alrededores de su sede central, no hay ninguno que consiga abarcar todo el territorio nacional, pero la expansión de los más grandes está siendo notable. Algunos disruptores como **Lefit**[®], están creciendo a un ritmo más rápido por todo el país, superando en número de gimnasios a los tradicionales (ej. LuckyBird).



TENDENCIAS

La industria del fitness está siguiendo una tendencia de transformación hacia el **wellness**, el cual se puede definir como: **salud, estar en forma, nutrición, apariencia, social, descanso y mindfulness.**

Algunos gimnasios están ampliando su oferta hacia algunas de estas ramas a través de tiendas de productos online y sesiones de belleza, entre otras, o viceversa, como es el caso de Lululemon o Alo, que comenzaron como marcas de athleisure y se han extendido a plataformas de entrenamiento online. Y por parte de los consumidores, el interés por **entrenadores personales y nutricionistas** ha aumentado un 47,5% a nivel mundial en 2021..

Asimismo, durante el 2020, algunas tendencias potenciadas por el Covid son los **entrenamientos y actividades al aire libre**, los cuales se complementan con los **contenidos de fitness online**, que permiten entrenar tanto en casa como en cualquier otro lugar. Este aumento de uso de la tecnología lleva a una mayor **personalización** para el cliente. Además, en una encuesta en EEUU, el 75% afirma que es más fácil mantenerse en forma en casa, por tanto, el **entrenamiento híbrido** (gimnasio y casa) continuará.

Por otro lado, mantenerse en forma y saludable, tanto física como mentalmente, nunca ha sido un movimiento tan importante como ahora debido a la pandemia. Hay un interés por la **salud integral del cuerpo, holística**. Muchas personas están enfocando el fitness como una pieza importante para su salud general, en lugar de una forma de ganar fuerza simplemente. Para ello, combinan el ejercicio con **actividades reparadoras** como el sueño y la meditación.



Fuentes: OMS, OnePoll, McKinsey, MIGRATION

RESULTADOS DEL ESTUDIO COMPARATIVO

Este estudio comparativo, basado en nuestras investigaciones y experiencia, pretende visualizar las características clave de uso de herramientas digitales.

DETAILS

TOTAL	\$2,187.64
● CLIENTS	\$1,023.31
● PARTNERS	\$1,164.33

Uso de herramientas tecnológicas

A continuación, presentamos un cuadro resumen de los diferentes gimnasios analizados por continente y el nivel de uso de diferentes herramientas tecnológicas para la relación con sus clientes y usuarios como también para la gestión interna de los propios gimnasios.

Posteriormente mostramos las **10 mejores prácticas** que hemos localizado en torno al uso de estas herramientas tanto en gimnasios premium como en low cost y disruptores.

-  **Apps**
Aplicación móvil.
-  **IoT**
Internet de las cosas, para conectar dispositivos personales con las instalaciones y máquinas del gimnasio.
-  **Vídeos**
Repositorio de vídeos para que entrenes donde quieras.
-  **Contenido Online en Vivo**
Clases en streaming.
-  **Contenido personalizado ad hoc**
Contenido individualizado.
-  **Cloud**
Espacio de almacenamiento, capacidad de procesamiento y software ejecutable en un centro de datos remoto.
-  **CRM**
Software de gestión de las relaciones con clientes.
-  **AI**
Inteligencia artificial.

		PARA EL USUARIO					GESTIÓN INTERNA		
		Apps	IoT	Videos	Streaming	Ad hoc	Cloud	CRM	AI
EEUU	EQUINOX	●	●	●	●	●	●	●	●
	SOUL CYCLE	●	●	●	●	●	●	●	●
	PRECISION RUN	●	●	●	●	●	●	●	●
	LIFE TIME	●	●	●	●	●	●	●	●
	PLANET FITNESS	●	●	●	●	●	●	●	●
	ANYTIME FITNESS LLC	●	●	●	●	●	●	●	●
	SNAP FITNESS	●	●	●	●	●	●	●	●
CHINA	LUCKYBIRD	●	●	●	●	●	●	●	●
	LEFIT	●	●	●	●	●	●	●	●
	SUPERMONKEY	●	●	●	●	●	●	●	●
	LIKING FIT	●	●	●	●	●	●	●	●
	KUAIKUAI	●	●	●	●	●	●	●	●
	PURE FITNESS	●	●	●	●	●	●	●	●
AUSTRALIA	PLUS FITNESS	●	●	●	●	●	●	●	●
	JETTS FITNESS	●	●	●	●	●	●	●	●
	FERNWOOD FITNESS	●	●	●	●	●	●	●	●
	F45 TRAINING	●	●	●	●	●	●	●	●
ESPAÑA	GO FIT	●	●	●	●	●	●	●	●
	METROPOLITAN	●	●	●	●	●	●	●	●
	VIVA GYM	●	●	●	●	●	●	●	●
	FORUS	●	●	●	●	●	●	●	●
	GRUPO DIR	●	●	●	●	●	●	●	●
	ALTA FIT	●	●	●	●	●	●	●	●
	GRUPO ARSENAL	●	●	●	●	●	●	●	●
REINO UNIDO	DAVID LLOYD	●	●	●	●	●	●	●	●
	PURE GYM	●	●	●	●	●	●	●	●
ALEMANIA	RSG GROUP	●	●	●	●	●	●	●	●
PAÍSES BAJOS	BASIC FIT	●	●	●	●	●	●	●	●

CATEGORÍAS | PREMIUM · MEDIUM · LOW COST

● Implantado ● No Implantado

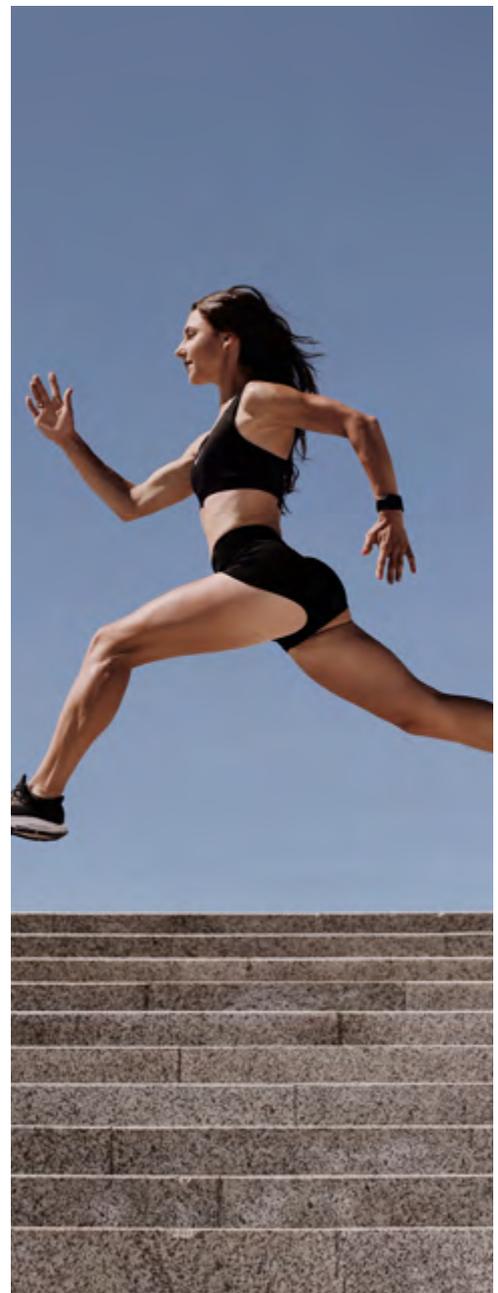
Conclusiones

Las **apps** están 100% integradas en el sector aunque con diferencias en nivel de prestaciones y servicios. Sin embargo, **IoT**, consideradas herramientas de conexión con hardware, tienen un nivel bajo de penetración a excepción de China y casos puntuales en Australia y EEUU.

En cuanto a entrenamiento online, los **videos** están disponibles mayoritariamente en Europa, EEUU y Australia, aunque en España y China todavía son incipientes. Las **clases en streaming** tienen buena presencia en Europa y EEUU, pero limitada en el resto.

La **personalización digital** está bien implantada en todos los gimnasios.

Los servicios de **Cloud** son utilizados por la inmensa mayoría de empresas en EEUU y China, ya sea para almacenar y gestionar sus plataformas digitales o servicios que dan a sus clientes, entre otros. En cuanto al **CRM**, la adopción es casi idéntica a la de Cloud con alguna excepción en España. Por último, la **AI** está implementada en empresas puntuales de cada mercado, consideramos que está en un estadio embrionario en el sector.



ESPAÑA

METROPOLITAN**CLUB, GYM, FITNESS Y BIENESTAR**

Centros de alto standing de fitness, belleza, spa, fisio, nutrición y restauración. Destacan la tecnología, el diseño y la vanguardia incluso en sus edificios, diseñados por arquitectos relevantes.

La última tecnología en estos centros viene principalmente por las maquinaria que utilizan:

- + Disponen de maquinaria de última generación con consolas interactivas, con programas personales, trayectoria, rrss...con webcam para interactuar con sus contactos y realizar videollamadas. Además están integrados a My Wellness CLOUD y pueden acceder por el área de socios de Metropolitan y a través de múltiples dispositivos : móvil, tablet, Smart TV u ordenador personal.
- + Además disponen de otro hardware Styku, un scanner 3D que mide la composición corporal de forma no invasiva que proporciona medidas y permite poder hacer un seguimiento preciso de la evolución y rendimiento.

ESPAÑA

FORUS**POSITIVAMENTE EN FORMA**

Disponen de wearable (pulsera) para la entrada y salida de los gimnasios, reserva de clases colectivas vía el servicio de un tótem y verificación de uso de las clases y estancias. La actividad en Forus como en la App se contabiliza internamente en estadísticas con lo que disponen de la tecnología adecuada de seguimiento para una mejor experiencia de sus clientes.

La App llamada **ENFORMAPP** SM Vital intelligent training System, es una extensión del centro deportivo. Con entrenador Personal Virtual propone objetivos de entrenamiento para realizarlos en Forus, en casa o al aire libre. Dispone clases dirigidas, para poder reservarlas, y crear una agenda personal.

Destacable además las Escuelas deportivas para niños y la Fundación con actividad social.

DESTACAR EL USO DE *HARDWARE* CON ÚLTIMA TECNOLOGÍA TANTO PARA EL FITNESS COMO PARA EL WELLNESS

Toda la información y reservas se presenta en una App que promueven de forma destacada.

Tienen también una Plataforma Online de entrenamiento exclusiva para socios, así como dan clases en Directo desde Instagram.



Disponen además de una colección de ropa SM propia para crear imagen de marca..

REGOGE ESTADÍSTICAS DENTRO Y FUERA DEL GIMNASIO MEJORANDO LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES



ESPAÑA

GO FIT**VIVE MÁS Y MEJOR**

Go Fit Tv es una plataforma online para complementar la experiencia dentro y fuera de las instalaciones con clases en directo, sesiones bajo demanda, cursos de especialización y planes de nutrición y entrenamiento.

Por su parte, *Go Fit Lab*, tiene una línea de investigación basada en **soluciones tecnológicas digitales** para el diagnóstico y evaluación para prescribir mejor los ejercicios.

Además han lanzado recientemente **Silent Fitness by Go Fit**, son unos cascos que trasladan la experiencia a un universo en el que solo existe el cliente y sin distracción. Se siente cada uno de los movimientos totalmente conectados con la música y se oye al instructor como si estuviera solo con el cliente.

PROMUEVEN LA INNOVACIÓN CONSTANTE (GO FIT LAB) CON SOLUCIONES DIGITALES Y PLATAFORMA ONLINE (GO FIT TV).

Destacan su impacto sostenible. PwC mide su impacto económico y social en el empleo, prosperidad e impacto medioambiental.



CHINA

LEFIT**SPORT & HEALTH EVERY DAY**

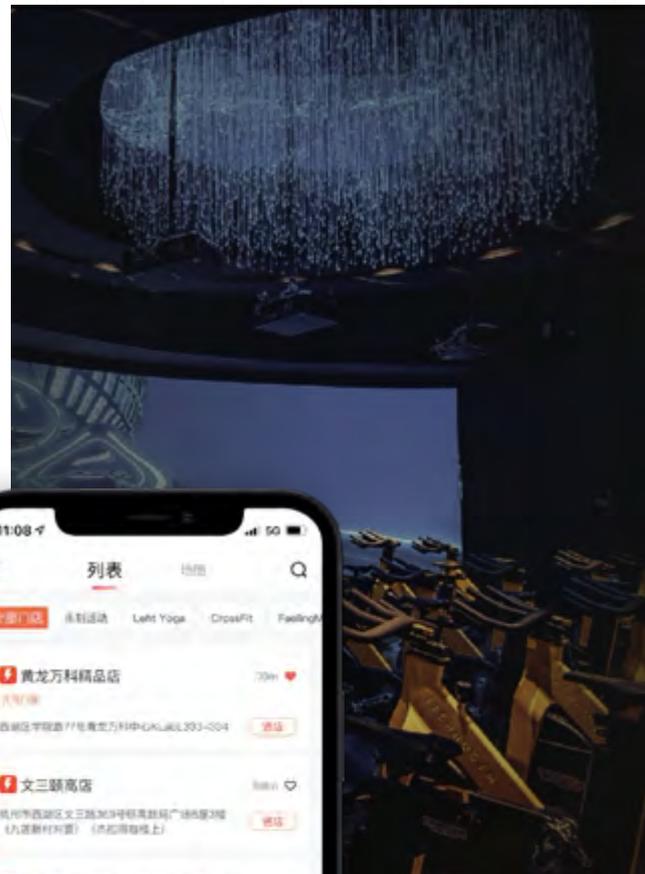
Lefit permite hacer reservas y pagos a través de su **cuenta oficial de WeChat**. Sin embargo, para desbloquear la entrada a sus instalaciones es necesario utilizar un código QR que está en su app personalizada. Además, utilizan sistemas de vigilancia inteligentes en lugar de guardias de seguridad, lo que les permite ser más eficientes.

Por otro lado, tienen su **plataforma online LITTA**, para proporcionar a los usuarios recursos para entrenar en casa.

Además de entrenamientos, tienen una **plataforma de compra de productos deportivos** y fitness llamada HILEFIT MARKET. Abarca principalmente alimentos saludables, suplementos deportivos, ropa deportiva, equipamiento y otras categorías.

Lefit es una plataforma de fitness digital que ha establecido alrededor de 600 gimnasios con más de 6 millones de usuarios. El objetivo fundacional de Lefit era convertirse en **"el Uber de la industria del fitness"**, poniendo en contacto a consumidores, entrenadores y locales. Tienen alrededor de 7.000 entrenadores actualmente.

MIGRATION | BO



PAÍSES BAJOS

BASIC FIT**EN EL GIMNASIO Y EN CASA**

En cada gimnasio de Basic-Fit hay un *Virtual Coach*[®]. Por un lado, eliges **programas de entrenamiento** y ejercicios que puedes guardar en la app, y por el otro lado se dispone de una **báscula** para medir tus progresos, incluyendo el porcentaje de grasa y la masa muscular. Además, los resultados se guardan directamente en tu perfil de la aplicación.

Una de las herramientas digitales que ha puesto en marcha Basic-Fit es la monitorización en remoto de los centros en los que opera tras el Covid-19, lo que supone una mayor seguridad y vigilancia.

Basic-Fit es una cadena Holandesa que cuenta con más de 30 gimnasios en España y 905 en Europa.



BASIC-FIT UTILIZA LA TECNOLOGÍA PARA REALIZAR UNA MONITORIZACIÓN EN REMOTO SUS CENTROS

DISPONEN DE ESTUDIOS DIGITALES PARA REALIZAR CLASES VIRTUALES ON DEMAND



REINO UNIDO

PURE GYM**LOW-COST 24 HOUR GYM**

Disponen de *estudios digitales*[®] en los gimnasios, equipados con una enorme pantalla y un increíble sistema de sonido para una experiencia de alta calidad, para que todos puedan disfrutar de las clases digitales en cualquier momento seleccionando a la carta o asistir a una clase programada en el horario.

La *app*[®] de Pure Gym permite el **seguimiento del aforo actual**, tienen más de 400 videos de entrenamientos (algunos en colaboración con Fitbit) y creación de una rutina personalizada.

Pure Gym es la cadena de gimnasios más grande de Gran Bretaña con más de 1,000,000 de miembros registrados en sus gimnasios y más de 280 gimnasios.

EEUU

PRECISION RUN FOR RUNNERS AND HATERS

Precision Run es una experiencia de **running indoor** donde cada clase es una carrera única y cada detalle de la cinta de correr está hecha para mejorar la experiencia y el rendimiento.

Las clases consisten en 50 minutos de intervalos **adaptados a tu nivel a través de la tecnología** con el objetivo de revolucionar la forma de correr desde el sprint hasta la recuperación. Cada carrera tiene su propio patrón y flujo para mantenerte constantemente alerta. Además, el aire está enriquecido con oxígeno, y la luz y música acompañan tu carrera. Al final del entrenamiento puedes consultar tus estadísticas en su app.

Es el primer programa interno de Equinox que se convierte en un concepto de estudio independiente. En 2014 comenzó en los clubs de Equinox y en 2019 abrieron su primer estudio independiente.



**LAS CLASES
CONSISTEN EN
50 MINUTOS
DE INTERVALOS
CUIDADOSAMENTE
ELABORADOS PARA
TU NIVEL A TRAVÉS DE
LA TECNOLOGÍA.**



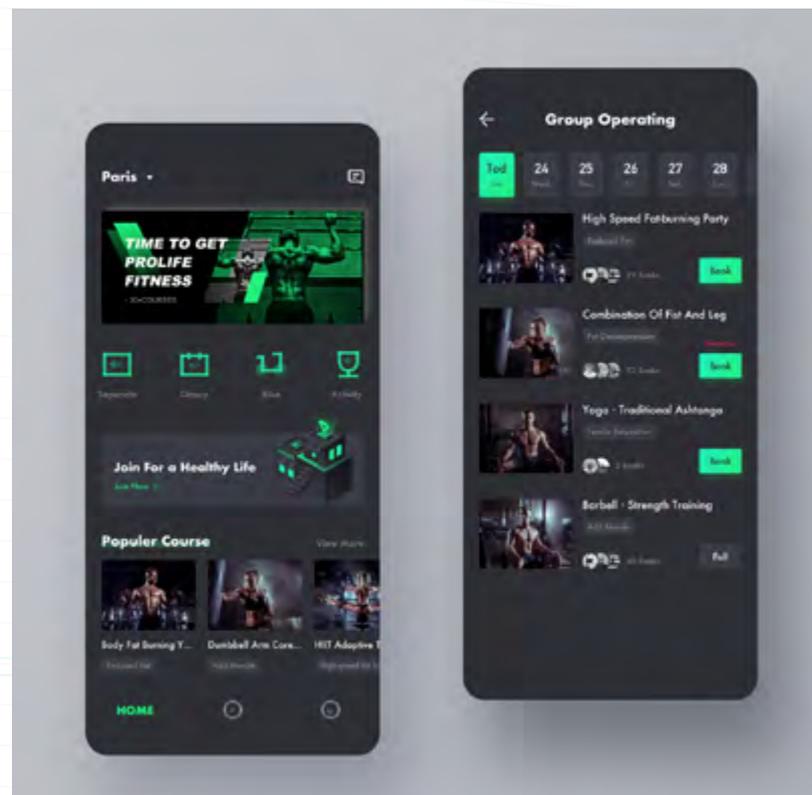
CHINA

LIKING FIT SMART GYM OPERATOR

Liking Fit es un club de fitness inteligente que funciona con un **software de fitness online e instalaciones físicas**. Tienen una serie de **productos inteligentes desarrollados de forma independiente**, incluyendo docenas de equipos inteligentes, que abarcan cintas de correr, aparatos de pruebas de fitness y salas de baile.

Los socios pueden utilizar los gimnasios las 24 horas del día mediante pulsera inteligente, que además se conecta con máquinas como las cintas de correr hasta las taquilla. Los datos se sincronizan en tiempo real con tus datos personales en la nube.

Liking Fit se centra en la gestión sin personal donde sus miembros pueden **concertar citas** con entrenadores profesionales, dietistas y cursos de fitness en grupo **a través de su plataforma**. Alrededor del 80% son franquicias muy estandarizadas.



CHINA

SUPERMONKEY**SUPER LIFE, SUPER ME!**

Utilizan su miniprograma de **WeChat** como **plataforma digital principal** para la gestión de los socios tanto para sus gymboxes como para sus estudios.

Además, utilizan **IoT** para **prescindir de recepción y administradores**, a excepción de los cursos dirigidos por los entrenadores. Para el acceso al gimnasio se envía un código de 6 dígitos diez minutos antes de la clase. Y para inscribirse en la clase, los usuarios escanean un código QR proporcionado por el entrenador.

En 2017, lanzaron el **Super Gorilla Academy**, un plan de **inversión en entrenadores** basado en el Super College, que evoluciona a partir de los departamentos internos de formación en I+D.

Fundada en 2014, Super Monkey comenzó como un gymbox sin personal, y se transformó en un modelo de clases grupales a los tres años, respondiendo a las demandas de los clientes.

MINIPROGRAMA DE WECHAT COMO PLATAFORMA DIGITAL PRINCIPAL



SUPERMONKEY

EEUU

SNAP FITNESS**EN FORMA MÁS RÁPIDO**

Promueven el uso de la tecnología de "heart rate control" para visualizar los beneficios del entreno en tiempo real en las pantallas del gimnasio, para ver el tracking en la **app** hasta socializar.

Destacar su **Fit Frequency de Podcast**: Fit Frequency es un podcast desarrollado por Snap Fitness para el desarrollo personal, con historias de personas comunes que han desafiado las probabilidades, superado obstáculos, conversaciones con autores, expertos de la industria en el campo del liderazgo, la motivación y el fitness. **Se puede oír en** [Apple Podcast](#), [You Tube](#), [Spotify](#) y [Stitcher](#).

Tienen **clases online** que pueden estar o no dentro de cuota.



Propuesta de valor

En este apartado hemos realizado una tabla de análisis de las propuestas de valor de los gimnasios. Si se han expandido internacionalmente y permiten el uso, si su propuesta es 24/7, si fomentan la comunidad o club o si sus servicios van más allá del fitness como el wellness o la nutrición, entre otros.

Posteriormente, mostramos 11 ejemplos que hemos considerado relevantes en sus propuestas.



24/7
Dan servicio 24 horas los 7 días de la semana.



Pago por uso
Pago por uso, sin compromiso de permanencia.



Wellness
Propuesta que aúna soluciones para el bienestar físico, mental/espiritual y social.



Nutrición
Ofrece alimentos y suplementos enfocados en el fitness.



Servicios complementarios
Complementarios: se refiere a lo relativo a formación, venta de productos a través de plataformas online y establecimientos físicos, y otras propuestas diferenciadoras.



Comunidad
Potencian un sentimiento de pertenencia de grupo ya sea social y/o deportivo con acciones concretas.

		24/7	Pago por uso	Wellness	Nutrición	Otros Servicios	Comunidad
EEUU	EQUINOX	●	●	●	●	●	●
	SOUL CYCLE	●	●	●	●	●	●
	PRECISION RUN	●	●	●	●	●	●
	LIFE TIME	●	●	●	●	●	●
	PLANET FITNESS	●	●	●	●	●	●
	ANYTIME FITNESS LLC	●	●	●	●	●	●
	SNAP FITNESS	●	●	●	●	●	●
CHINA	LUCKYBIRD	●	●	●	●	●	●
	LEFIT	●	●	●	●	●	●
	SUPERMONKEY	●	●	●	●	●	●
	LIKING FIT	●	●	●	●	●	●
	KUAIKUAI	●	●	●	●	●	●
	PURE FITNESS	●	●	●	●	●	●
AUSTRALIA	PLUS FITNESS	●	●	●	●	●	●
	JETTS FITNESS	●	●	●	●	●	●
	FERNWOOD FITNESS	●	●	●	●	●	●
	F45 TRAINING	●	●	●	●	●	●
ESPAÑA	GO FIT	●	●	●	●	●	●
	METROPOLITAN	●	●	●	●	●	●
	VIVA GYM	●	●	●	●	●	●
	FORUS	●	●	●	●	●	●
	GRUPO DIR	●	●	●	●	●	●
	ALTA FIT	●	●	●	●	●	●
	GRUPO ARSENAL	●	●	●	●	●	●
REINO UNIDO	DAVID LLOYD	●	●	●	●	●	●
	PURE GYM	●	●	●	●	●	●
ALEMANIA	RSG GROUP	●	●	●	●	●	●
PAÍSES BAJOS	BASIC FIT	●	●	●	●	●	●

CATEGORÍAS | PREMIUM · MEDIUM · LOW COST

● Disponible ● No Disponible

Conclusiones

La **Internacionalización** se centra en la europeas, australianas y americanas. España no ha dado el salto y China sigue en la etapa de crecimiento a nivel nacional. En cuanto al horario **24/7**, está centrado en las categorías low cost y medium a nivel internacional, a excepción de los gimnasios de España que en ningún caso dan esta opción.

El pago por uso va ligado a la propuesta de valor de empresas que ofertan sólo clases sin formato de mensualidad, modelo que tienen únicamente algunas de EEUU y China.

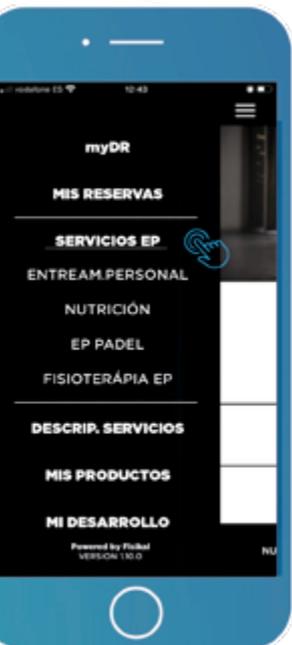
La propuesta de **Wellness** está mayoritariamente implantada en empresas premium o medium-premium, al igual que la propuesta de **Nutrition**.

En cuanto a **Servicios Complementarios**, la adopción es baja con cierta presencia en España, China y Australia, donde destaca la formación de entrenadores personales y la venta de productos deportivos y "athleisure".

La propuesta de **comunidad** está disponible en el 50% de ellos pero de diversas maneras. Un aspecto es el deportivo, creando grupos por verticales de deporte, otro por servicios como charlas y el último por eventos sociales (terraqueo, afterworks, resort exclusivo). Por categoría se centra en Premium las charlas y eventos sociales, y en low cost en aspectos sociales o deportivos.



ESPAÑA

GRUPO DIR**EL MEJOR FITNESS CON PRECIOS A TU MEDIDA**

Lidera el fitness en Barcelona. Dispone de un **portal para entrenar en casa llamado [Diracasa.com](https://www.diracasa.com)** solo para socios con sesiones virtuales y sesiones en directo.

Fomentan la Comunidad con actividades grupales a partir de Clubs: Club Triatlón (con equipamiento incluido Dir), Club de Running, Club de Natación y el Club de Singles & Friends. Además fomenta **Actividades Sociales que crean comunidad** con: Terras-sing, After work events, salidas de esquí organizadas o con carreras como la Carrera de la Guardia Urbana, Mossos de Esquadra o la científica del Hospital de Sant Pau.

Además tiene un Casal de verano para los pequeños.

Estructuran la oferta a partir de instalaciones principalmente entre Gimnasios y Centros de Yoga y con varios programas de fitness, mindness, wellness, médicos y restauración.

Potencian una **App** para reserva e información de entrenamientos y la web tiene una área privada.

HAN LANZADO UN CENTRO DIGITAL DE I+D PARA CREAR UN ECOSISTEMA DE ATLETAS, CIENTÍFICOS Y LA INDUSTRIA DEL FITNESS



ALEMANIA

RSG GROUP**GIMNASIO N.º1 EN EUROPA**

El Grupo RSG tiene sus entrenamientos muy digitalizados con marcas como [Cyberobics](https://www.cyberobics.com), que es la **plataforma online de entrenamiento** presente en 48 países, con la que puedes entrenar tanto en casa con la app o una Smart TV como en sus establecimientos. Por otro lado [LOOX](https://www.loox.com) es **plataforma digital de entrenamiento** que ofrece planes **personalizados** con profesionales que analizan y dan soporte a todos los usuarios.

En 2020 lanzaron [THE MIRAI](https://www.themirai.com), un **centro digital de I+D** para el fitness y la salud. Es un ecosistema de atletas, científicos e industria del fitness. El análisis de datos con ayuda de la inteligencia artificial impulsa el desarrollo de tecnologías que mejoran la salud y la calidad de vida de las personas.

RSG Group es una empresa alemana dedicada a la salud y el estilo de vida, enfocada en gimnasios principalmente con su marca [McFIT](https://www.mcf.it). Con su marca [John Reed](https://www.johnreed.com) crean una **comunidad fitness**, la cual es una simbiosis de fitness, música y diseño.

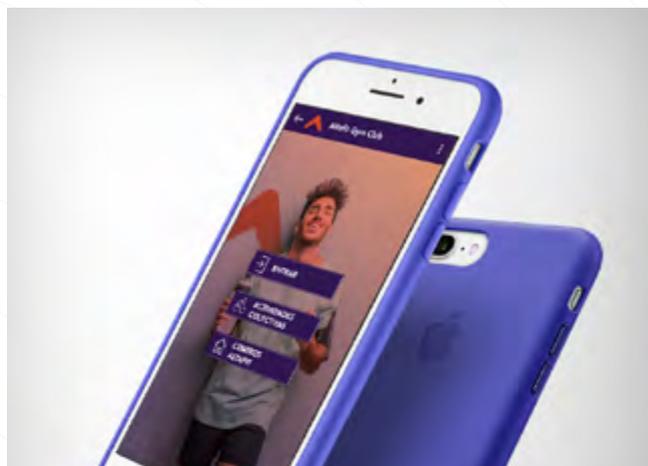
ESPAÑA

ALTA FIT GYM CLUB GIMNASIOS DE CALIDAD

AltaFit Gym Club es la primera cadena española de gimnasios con más de 80 clubs repartidos por todo el país. Para las medidas Covid han digitalizado procesos y plataformas de entrenamiento.

La cuota incluye un GPlan (plan de entrenamiento ya sea para pérdida de peso, incrementar volumen o acondicionamiento) que se traslada dentro de la plataforma MyAltaFit (portal privado) donde se localizan los entrenamientos diarios personalizados.

Además tienen un site específico [Altafit Move](#) para entrenos personalizados y en directo para el hogar "tu nuevo compañero de entrenamiento", donde previo registro se puede acceder a múltiples contenidos.



**ENTRENOS PERSONALIZADOS
Y EN DIRECTO PARA EL HOGAR**
"TU NUEVO COMPAÑERO DE
ENTRENAMIENTO"

ESPAÑA

GRUPO ARSENAL SPORT, WELLNESS & SOCIAL CLUB

El grupo Arsenal se sitúa dentro del segmento de gimnasios premium con edificaciones singulares, elegantes y modernas, en emplazamientos situados estratégicamente en Barcelona y Madrid.

Fomentan el sentimiento de Club y del Arsenal Way of life, pioneros en instaurar una filosofía alrededor del deporte, la salud y la vida social, con infraestructuras y servicios destinados claramente a ello. Fomentan la interacción social gestionando por whatsapp partidos (de raqueta) entre los socios.

Ya en el 2017 integraron el equipamiento de fitness inteligente de [Egym](#) con una plataforma abierta para lograr un entrenamiento totalmente integrado y personalizado a través de hardware, software y Apps. Los socios pueden entrenar con diferentes estímulos, controlando el tiempo de trabajo, las pausas y cargas.

Además cuentan con la última generación de cintas, bicicletas y elípticas, todas ellas equipadas con pantallas HD con conexión a Internet.

**ARSENAL WAY
OF LIFE CON UN
EQUIPAMIENTO
DE FITNESS
INTELIGENTE**



EEUU

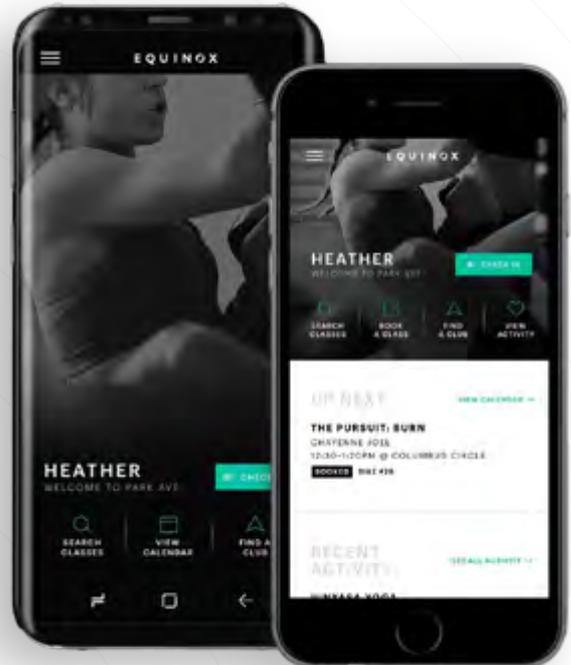
EQUINOX**MIND ALTERING FITNESS**

Equinox® ofrece una **programación física y digital** perfectamente integrada. Dan clases grupales y entrenamientos personales que puedes hacer tanto presencialmente como desde casa, entrenamiento personal a través de "Virtual Personal Training".

Equinox+® es la experiencia digital, app con la que puedes acceder a todos los entrenamientos de las marcas dentro del grupo Equinox (ej. Soul Cycle y Pure Yoga).

Realizan debates virtuales a través de *EQX Talks*,® dirigidos por expertos que abordan sus tres pilares: movimiento, nutrición y regeneración.

Equinox es una empresa estadounidense de salud, wellness y fitness que opera varias marcas de estilo de vida que van desde gimnasios y spas hasta hoteles, con presencia en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.



EQUINOX+ ES LA EXPERIENCIA DIGITAL CON LA QUE PUEDES ACCEDER A TODOS LOS ENTRENAMIENTOS

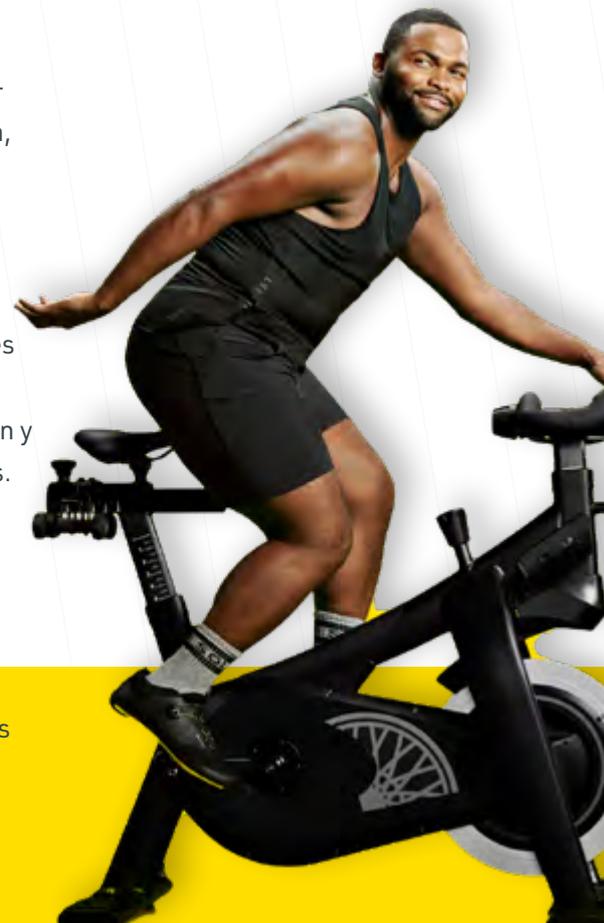
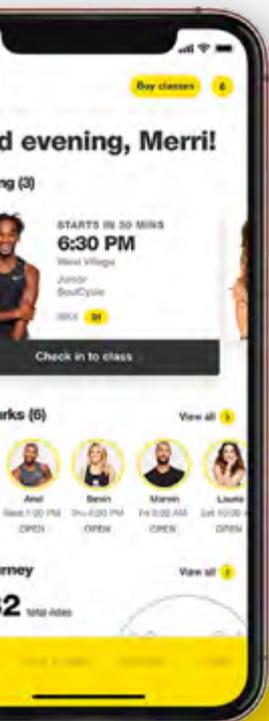
EEUU

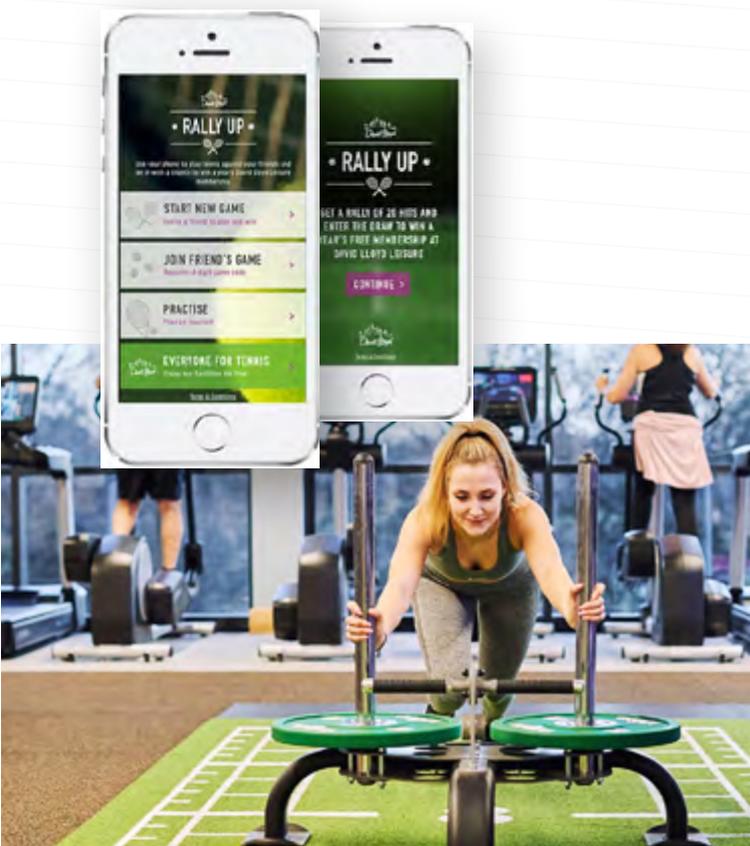
SOUL CYCLE**MOVE YOUR BODY. TAKE YOUR JOURNEY. FIND YOUR SOUL.**

SoulCycle® es una empresa de fitness que ofrece entrenamientos de **ciclismo indoor**. Pedalean al ritmo de la música, a la vez que incorporan ejercicios de la parte superior del cuerpo.

Equinox adquirió la mayor parte de SoulCycle en 2011. SoulCycle es conocida por sus seguidores de culto, a través de **clases que suscitan obsesión y pasión** desbordante. Organizan *retiros de wellness*® con sesiones de meditación y talleres de respiración para "recargar el alma", entre otras.

Su origen y fama viene de las clases presenciales, pero también tienen sus bicicletas a la venta para entrenar en casa, la cual se complementa con la app de *Equinox+* para obtener acceso a los entrenamientos desde la pantalla de la bicicleta. Desde la pantalla también tienes acceso a otros servicios de streaming como Netflix.





REINO UNIDO

DAVID LLOYD EUROPE'S PREMIER RACQUETS & FITNESS CLUB

David Lloyd Leisure es una compañía británica de **centros deportivos y clubes de tenis**, líder en Europa por volumen de negocio con 124 centros. Cuentan también con **pistas de otros deportes de raqueta, piscinas, spas de salud y belleza, guarderías y tiendas** especializadas en deporte. Para potenciar la innovación, han creado un departamento digital este año. En sus clubes también puedes encontrar **restaurantes** con alimentos saludables y **eventos sociales y familiares**.

La **app**, además de reservar y transmitir en directo las clases grupales y personales, tiene su tienda (de mochilas, ropa y accesorios deportivos), recursos para meditación, consejos de salud mental, tutoriales de belleza, club para niños, concursos y quedadas para tomar un café.

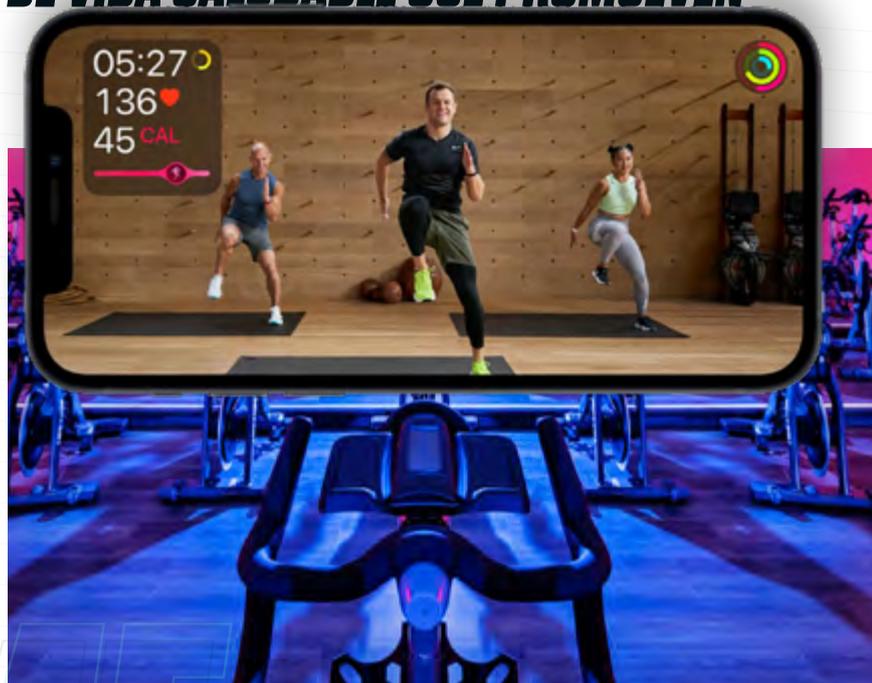
EEUU

LIFE TIME HEALTHY WAY OF LIFE

Life Time es una cadena de wellness y fitness en EEUU y Canadá. Sus clubs tienen también servicios de **salud y wellness**, cafetería real food y eventos sociales y deportivos. Además, en algunos de sus clubs ofrecen espacios de coworking y en otras localizaciones tienen **Resorts y Spas** para complementar el estilo de vida que promueven.

Life Time Digital es la app que da acceso a videos de entrenamiento bajo demanda y a clases en directo. Además, la suscripción incluye Apple Fitness+, la cual está integrada en la plataforma. La app también permite el acceso a los clubs, reservas de clases y eventos, y realizar pedidos de comida, snacks o smoothies para la cafetería.

OFRECEN UNA AMPLIA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE COMPLEMENTAN EL ESTILO DE VIDA SALUDABLE QUE PROMUEVEN



AUSTRALIA

F45 TRAINING**TEAM TRAINING. LIFE CHANGING**

Cadena de gimnasios de origen australiano de posicionamiento premium. Disponen de una [tienda online](#) de venta de merchandise y suplementos.

Además potencian el [envío de comidas a domicilio](#) para conseguir los objetivos de "reto 45 días": Servicio que dan para Australia, USA, UK y Canadá. En España utilizan una plataforma online para registrarse a las clases y darse de alta de MindBody Business.

DESARROLLO TECNOLÓGICO CON EXTENSIONES DE NEGOCIO: VENTA PRODUCTOS Y COMIDA A DOMICILIO

A destacar la [innovación con Apps y dispositivos de trabajo personalizado](#) (F45 Challenge) y [pantallas](#) en el propio gimnasio con la app F45TV de guía, así con la [App propia para la gestión de los gimnasios: F45 glofox Pro](#).

REINO UNIDO

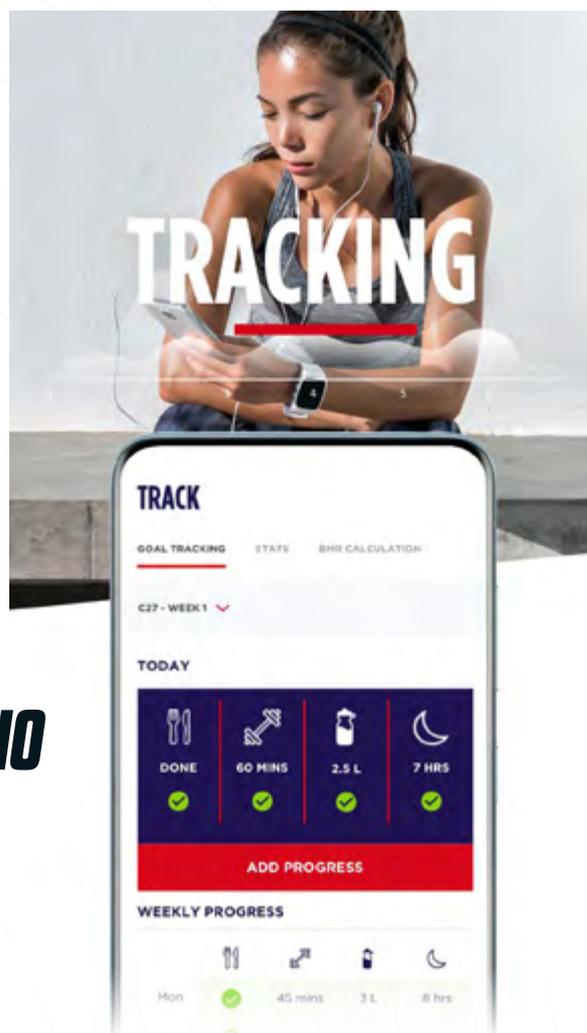
PURE FITNESS**HELPING PEOPLE TO LEAD HEALTHIER**

Fundada en 2001 con sede en Hong Kong, Pure Group comenzó con [Pure Yoga](#) y ha desarrollado otras cuatro líneas de servicio: Pure Fitness ([gimnasio](#)), [Nood Food](#) ([comida orgánica](#)), [Pure Apparel](#) ([ropa de yoga](#)) y MyPureYoga ([plataforma de videos de yoga](#)). Pure Yoga y Pure Fitness suelen tener Nood Food y Pure Apparel dentro de ellas.

Pure Fitness es la primera marca de fitness en introducir equipos con [Apple GymKit](#) en Hong Kong. Esto permite a los clientes emparejar su Apple Watch con los equipos de cardio de Life Fitness (cintas de correr, elípticas y bicicletas) con un simple toque.

Tienen clases virtuales de programas de Les Mills en sus gimnasios en las horas que no hay clases con entrenadores.

MIGRATION | BO



Pure Fitness lanzó su [Innovation Lab](#) en 2017, el primer centro de pruebas de productos de fitness de Hong Kong que ofrece [acceso exclusivo a la última tecnología de vanguardia](#) en el ámbito del fitness. Tienen varios [productos](#) que se pueden utilizar en algunos de sus gimnasios de Hong Kong.



AUSTRALIA

FERNWOOD FITNESS**WOMEN'S GYMS, HEALTH & FITNESS CLUBS**

70 Clubs de salud, fitness y bienestar para las mujeres de todos los estados y territorios de Australia, abierto 24/7. Su objetivo es empoderar a las mujeres para que brillen, brindándoles la confianza que necesitan para tener éxito en todo lo que hacen

MyFernwood es el portal online de consulta para conseguir la forma física, la alimentación saludable y la transformación de la forma de pensar que necesita la mujer. Las socias de MyFernwood tienen acceso a:

- + Entrenamientos en casa online
- + Clases virtuales de yoga
- + Asistencia en meditación
- + Recetas
- + Chat con el nutricionista y el entrenador de fitness



UNA PROPUESTA PERSONALIZADA PARA LAS MUJERES DE AUSTRALIA

AUSTRALIA

PLUS FITNESS**YOUR LOCAL GYM**

Plus Fitness tiene lo último en equipos, excelentes clases y una **aplicación gratuita** para miembros con más de 1400 ejercicios para lograr los objetivos de acondicionamiento físico, ver los horarios de clases, ofertas y también se usa para interactuar con otros miembros.

En su política de franquicias, tiene un plan de marketing y herramientas de CRM desarrollado.

Plus Fitness es una marca del grupo VIVA LEISURE con empresas y propuestas de valor que ocupan diversos segmentos de mercado del fitness y wellness, desde el personal training, indoor cycling, day spa, premium solo para mujeres hasta uno específico de natación para niños, entre otros



MAPAS DE POSICIONAMIENTO

Los mapas de posicionamiento nos ayudan a entender gráficamente, cómo las diferentes empresas se sitúan particularmente y en su globalidad en diferentes ejes de interés.

Hemos realizado dos mapas de posicionamiento con un eje común vertical que es el **Uso de herramientas tecnológicas** ya que nos permite correlacionar aspectos de la transformación digital.

El eje horizontal del primer mapa hace referencia al **Contenido Digital** de los gimnasios, ya sea a través de ofrecer clases Online a demanda, clases en streaming o entrenamientos personalizados.

El segundo mapa cruza el uso de herramientas tecnológicas con el eje de **Community Feeling**, es decir qué sentido de grupo crea la empresa a través de varias acciones y propuestas, ya sean digitales como físicas.

La comparativa entre los gimnasios resulta inevitable para comprender un panorama desigual en el que cada entidad lleva a cabo un desarrollo y una adaptación digital que recorre diversas vías y atraviesa diferentes estados. De esta manera se puede ver qué empresas lideran la transformación y cómo se diferencian.



MAPA DE POSICIONAMIENTO

Herramientas Tech vs Contenido Digital

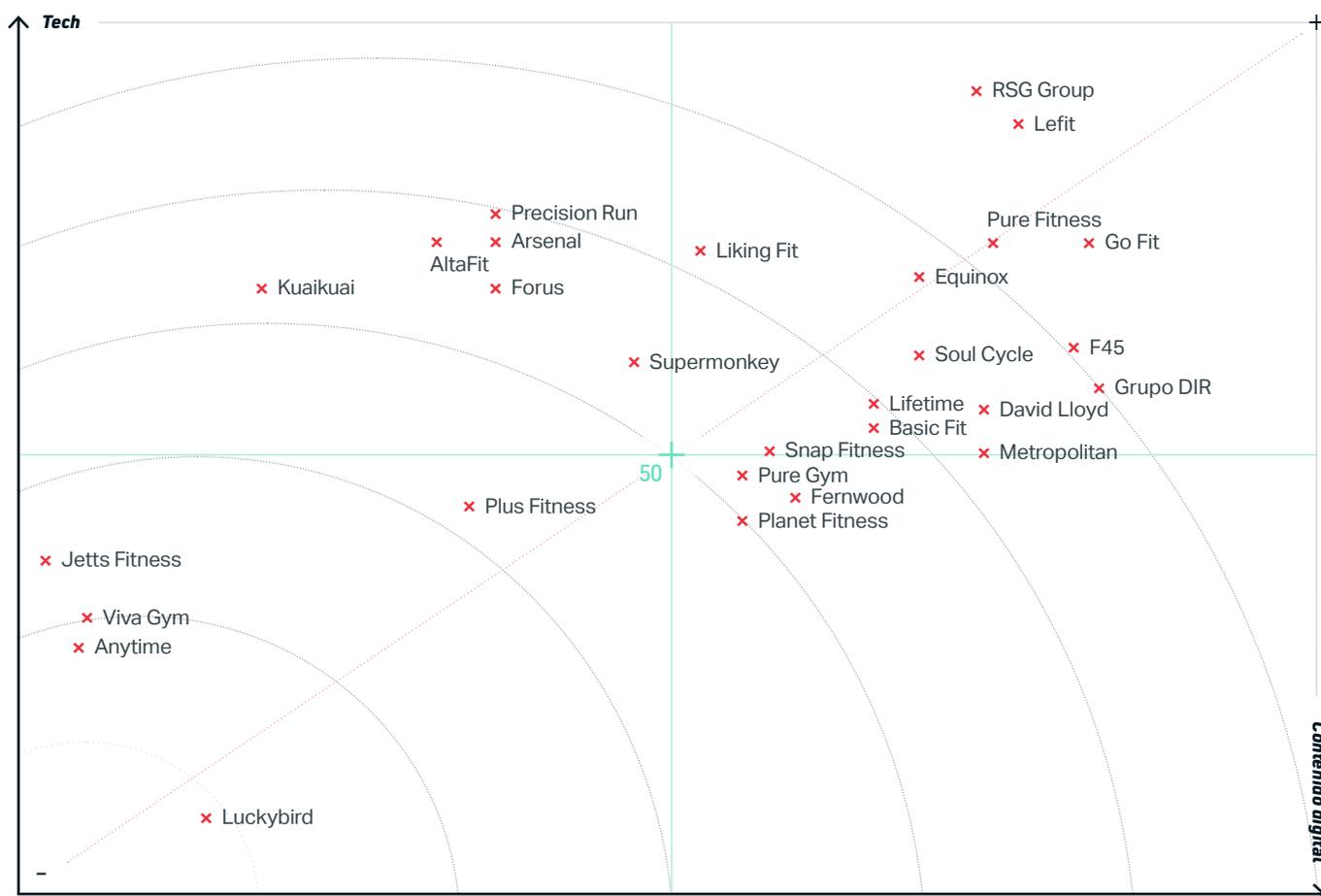
De un simple vistazo, podemos ver que **la gran mayoría de gimnasios se encuentran bien posicionados en Contenidos Digitales** con más o menos uso de herramientas tecnológicas pero todos en el cuadrante superior derecho, que denota un nivel superior al 50% de la media, tanto en el uso de herramientas como en el nivel de contenidos digitales.

Si ya era una tendencia clara en la transformación digital de cualquier sector, el del fitness y wellness ha sido acelerado por la pandemia ocasionada por el Covid 19. La generación de contenidos para el uso doméstico en el hogar y el desarrollo de plataformas ha sido exponencial y este mapa lo refleja, claramente.

Es una tendencia en la que no existe una diferencia por categoría de gimnasio (premium, medium o low cost) **ni tampoco geográficamente**. Ello nos lleva a concluir que es una tendencia mundial generalizada.

Contenidos digitales destacables son por ejemplo los del **Grupo RSG**, los cuales disponen de varias **plataformas de entrenamiento online con Cyberobics y LOOX**, además de estar desarrollando otras soluciones con **THE MIRAI**, su **centro digital de I+D**, el cual es un ecosistema de atletas, científicos e industria del fitness.

Y otro caso, en España, es el de **GO FIT con Go Fit Tv**, una plataforma online que es a la vez e-commerce para complementar la experiencia dentro y fuera de las instalaciones. Proporciona clases en directo, sesiones bajo demanda, cursos de especialización, planes de nutrición, antiaging e incluso de refuerzo inmunológico. Tiene tres niveles de suscripción, venta de artículos deportivos y sesiones online.



MAPA DE POSICIONAMIENTO

Herramientas Tech vs Community Feeling

Este mapa de posicionamiento, nos muestra cómo **las empresas que promueven el sentido de comunidad tienen un nivel de uso de herramientas tecnológicas bueno**. No hemos percibido una homogeneidad geográfica entre los que más potencian el tema de la comunidad.

Igualmente podemos ver que es **un objetivo bastante heterogéneo** y aproximadamente un 50% lo tiene razonablemente instaurado en sus propuestas de valor.

Lo que sí hemos podido observar es que **las empresas que impulsan este sentido de grupo se sitúan en las categorías medium y premium**. Estos son los casos por ejemplo de **Equinox** con sus **debates virtuales** sobre movimiento, nutrición y regeneración que realizan a través de su plataforma **EQX Talks**.

Y otro caso, nacional, es el del **Grupo Dir** donde fomentan la comunidad con **actividades a partir de Clubs por diferentes deportes**, por estados sociales (singles & friends), a través de **actividades sociales programadas** como el terrassing o eventos tipo carreras populares.



ESTRATEGIAS INDIVIDUALIZADAS MODELOS DE NEGOCIO DISRUPTORES

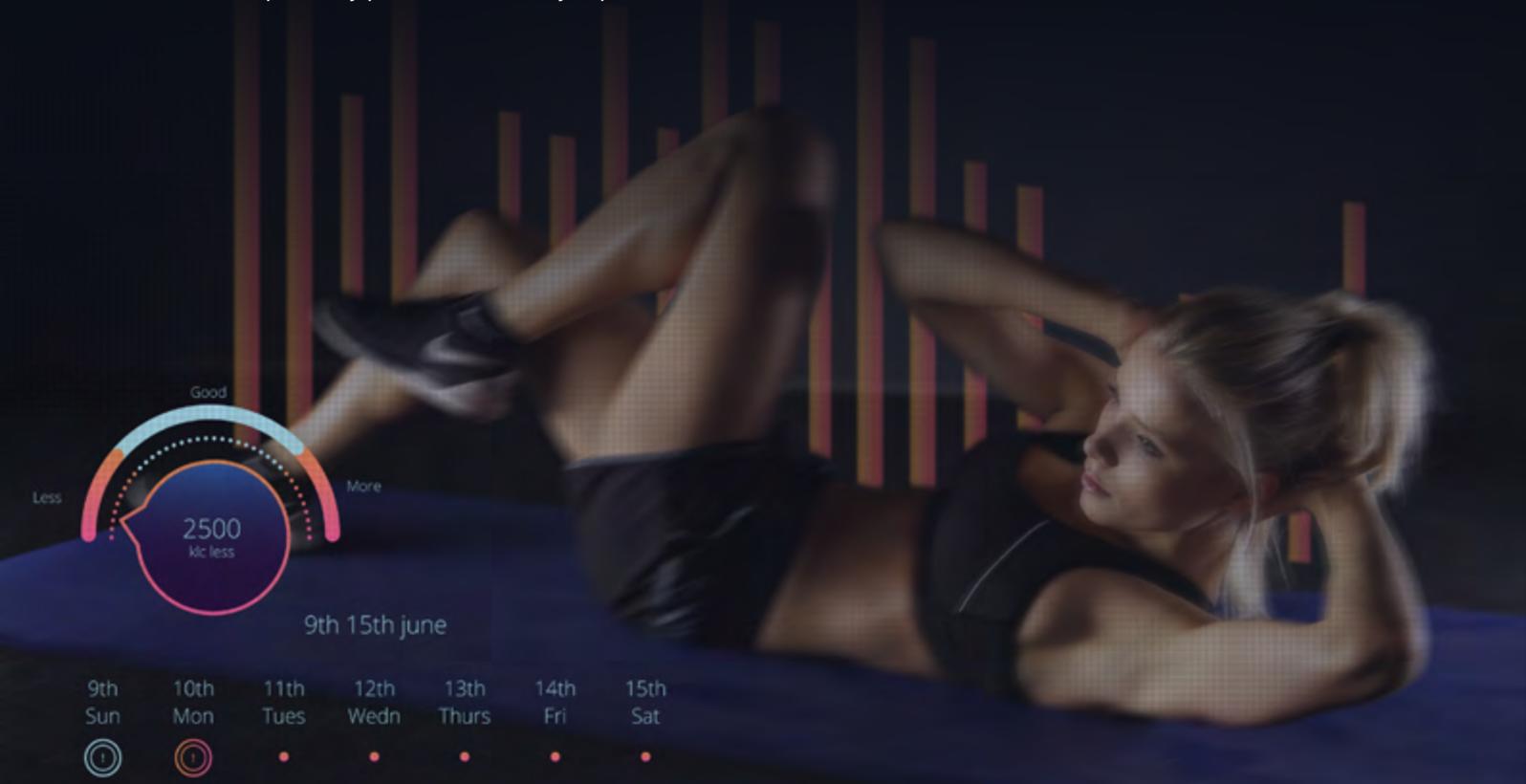
Durante estas dos décadas, la tecnología ha avanzado a un gran ritmo, por tanto, incluso industrias como el fitness con 36.500 gimnasios y estudios, están sufriendo la disrupción de nuevos modelos de negocio.

La principal disrupción es en la forma en que tenemos acceso a los entrenamientos, que permiten entrenar dónde y cuándo quieras, sin la necesidad de ir al gimnasio para tener un entrenamiento personalizado y de calidad.

Además, al estar todo digitalizado a través de los sensores que tienen los diferentes hardwares de estos disruptores, una gran cantidad de datos son monitorizados en tiempo real y permiten una mayor perso-

nalización y optimización del entrenamiento hacia el consumidor. Incluso hay gimnasios que proveen de wearables para que todos los clientes obtengan esos datos y puedan sacar un mayor rendimiento en cada sesión.

A continuación vamos a destacar dos disruptores relevantes de esta industria.



PELOTON

WORKOUTS STREAMED LIVE

Peloton^{es} es la mayor plataforma de fitness interactiva del mundo con una comunidad de más de 5,4 millones de miembros. La mayor parte de sus ingresos proceden de la venta de bicicletas estáticas y cintas de correr, las cuales tienen incorporadas pantallas táctiles que permiten reproducir clases tanto de spinning o running como de otros entrenamientos disponibles en su app.

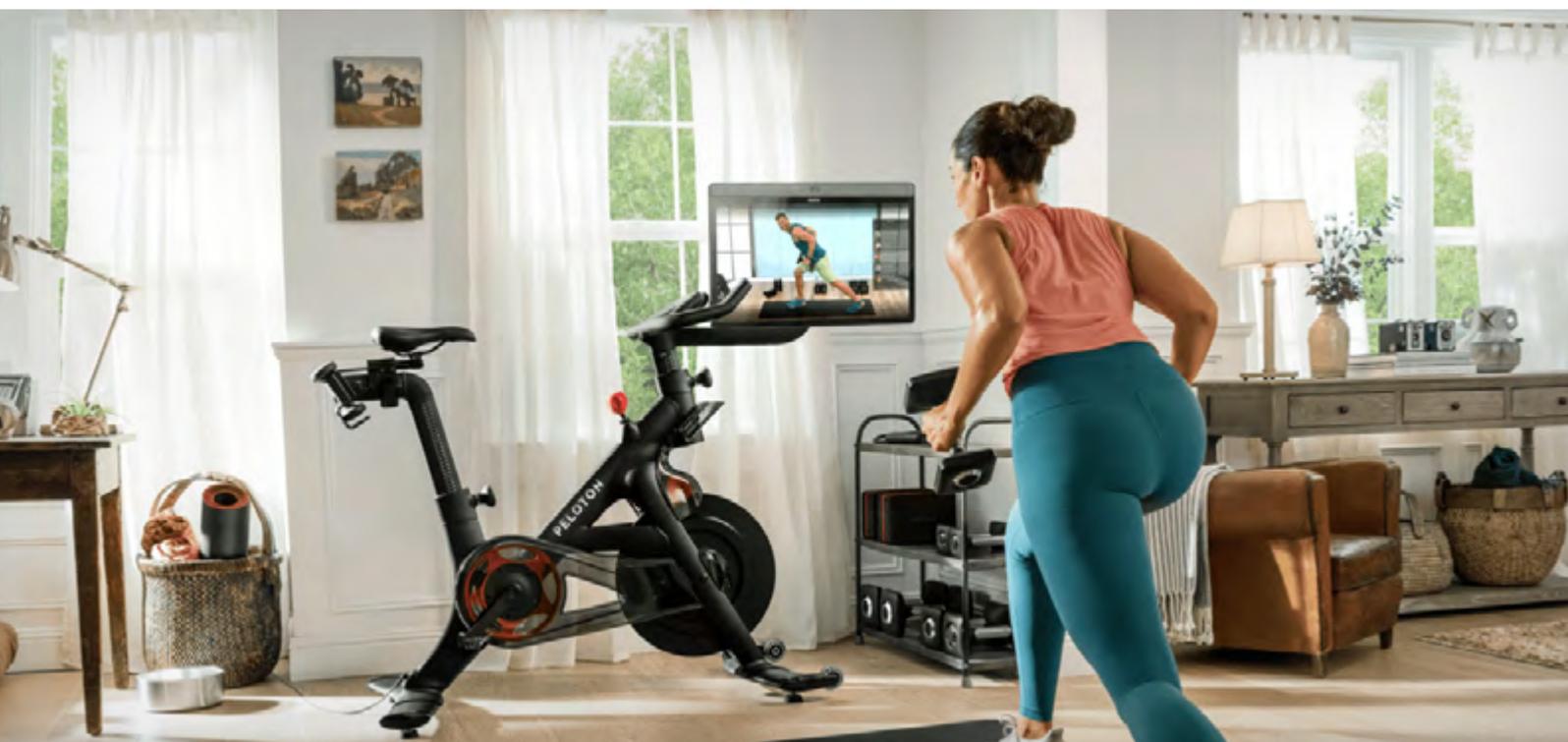
Han creado una comunidad muy fuerte con su plataforma que les permite conectarse, vincularse, inspirarse y fortalecerse juntos, a través del software inmersivo como la tabla de clasificación en vivo, las clases adictivas, los instructores reconocidos y eventos de la comunidad.

HAN CREADO UNA COMUNIDAD MUY FUERTE CON SU PLATAFORMA QUE LES PERMITE CONECTARSE, VINCULARSE, INSPIRARSE Y FORTALECERSE JUNTOS

Los runners o los ciclistas digitales desde casa pueden unirse a una clase en directo y competir contra otros participantes en tiempo real como si fuera un videojuego. También pueden optar por seguir una de las miles de clases que tienen en su biblioteca. Pueden acceder tanto desde el hardware de Peloton como desde el móvil, Tablet, TV o navegador web. Al final del entrenamiento pueden ver sus estadísticas y rendimiento.

Además tienen cientos de hoteles como colaboradores para que puedas entrenar cuando estés de viaje en EEUU, Canadá, Puerto Rico, Alemania y Reino Unido.

Tienen 103 tiendas físicas en Estados Unidos, Australia, Canadá, Alemania y Reino Unido. Además del hardware, también venden accesorios para los entrenamientos y ropa deportiva.



MIRROR

THE NEARLY INVISIBLE HOME GYM

Mirror^{es} ofrece un gimnasio doméstico interactivo y casi invisible, con clases de fitness en directo y a la carta de diversos tipos de entrenamiento con su suscripción o entrenamientos personales. Su hardware consiste en una pantalla de 132 cm de alto y 56 cm de ancho, y cuando no está en uso, su elegante diseño consigue encajar muy bien con la decoración de la casa.

Además, la avanzada tecnología de la cámara y los algoritmos patentados permiten realizar ajustes durante el entrenamiento en función de tus objetivos, preferencias y perfil personal.

Pertenece a Lululemon, una marca centrada principalmente en ropa deportiva, desde el 2020, la cual

MIRROR OFRECE UN GIMNASIO DOMÉSTICO INTERACTIVO Y CASI INVISIBLE CON SUSCRIPCIÓN Y ENTRENAMIENTOS PERSONALES.

Realizan un seguimiento de tus entrenamientos, frecuencia cardíaca, calorías y mucho más a través de tu panel de rendimiento personal. Permite la conectividad con tu pulsómetro Bluetooth, altavoz, Apple Watch y mucho más. Y los algoritmos de MIRROR hacen un seguimiento de tus resultados y te construyen un programa personalizado.

instalará MIRROR en algunas de sus tiendas para ofrecer un nuevo escenario de experiencia fitness. También se podrá experimentar el yoga, la meditación y otros cursos que se adapten a la comunidad en la tienda.



En **MIGRATION** colaboramos desde 2011 con las empresas más valoradas del mundo

¿QUÉ HACEMOS?

¿Optimización de operaciones?

Trabajamos con la alta dirección para definir procesos y una hoja de ruta de transformación.

Organización y talento

Definimos la estructura, formas de trabajo, cultura y capacidades óptimas.

Nuevos negocios y propuestas de valor

Construimos las propuestas de valor y modelos de negocio para acelerar el negocio.

Innovación externa y colaborativa

Detectamos, filtramos e integramos iniciativas del ecosistema innovador.

SERVICIOS

Consulting

Ayudamos al comité ejecutivo y dirección desde la consultoría estratégica, el conocimiento académico y la experiencia de gestión.

Counseling

Ponemos a disposición de líderes directivos una «hoja de ruta» personal de acompañamiento para accionar los retos individuales.

xpDECISION

xpDECISION proporciona a todos los ejecutivos rapidez en la toma de decisiones para la transformación a través de videoconferencias con expertos.

Solutions

Mantenemos para todos los equipos el pulso en innovación externa y cultura corporativa de manera cómoda a través de InnoRadar © y SCC Index ©.

RESPONSABILIDAD

Este white paper tiene la intención de ser una publicación de información general y se basa en material que tenemos en nuestro poder, hemos recopilado e investigado y que creemos que es fiable. Si bien se han realizado todos los esfuerzos posibles para garantizar su precisión, no podemos ofrecer ninguna garantía de que no se hayan producido errores factuales. Por lo tanto, no asumimos ninguna responsabilidad por cualquier daño por las inexactitudes del white paper.

HAN PARTICIPADO

ioia Mazorra

Jaime Zhiyue Xu Cheng

Pablo Basagoiti

Alberto Díaz

CONTACTO

MADRID

Calle San Lorenzo, 11
28004

BARCELONA

Diputació, 37
08007

 www.migrationbo.com

 office@migrationbo.com

 [migrationbo](https://www.linkedin.com/company/migrationbo)

10 YEARS | **MIGRATION**
BUSINESS & ORGANIZATION