Introducción al Informe de Conclusiones: Encuentro Nacional de Salas de Escalada

Estimados participantes y gestores del sector:

El sector de la escalada en España atraviesa una fase de **expansión acelerada** y una transición crítica hacia la **profesionalización industrial**. Este documento sintetiza el conocimiento compartido durante nuestro reciente encuentro, estructurado para servir como una hoja de ruta estratégica en la toma de decisiones empresariales.

A lo largo de las sesiones, hemos identificado pilares fundamentales que determinarán el éxito de nuestros modelos de negocio en los próximos años:

- **Solvencia y Financiación:** La necesidad de profesionalizar el discurso ante entidades bancarias mediante **datos robustos** (EBITDA, recurrencia) y planes de negocio impecables.
- **Excelencia Operativa:** La definición del **bloque comercial** como un producto de consumo masivo que gestiona la felicidad y la progresión del cliente.
- **Gestión del Talento:** El desafío de retener personal cualificado mediante **planes de bienestar**, bandas salariales claras y una cultura de disciplina laboral frente a la pasión deportiva.
- **Seguridad y Riesgo:** La urgencia de implementar **protocolos de seguridad activa y pasiva** ante un marco regulatorio y jurídico cada vez más exigente.
- **Captación y Comunidad:** El predominio del "boca a oreja" y la efectividad del **marketing de guerrilla** y el humor para democratizar el deporte.

Este informe no solo recopila datos, sino que busca dotarles de las herramientas necesarias para transformar los desafíos operativos en **ventajas competitivas sostenibles**.

Gestión de Recursos Humanos: Desafíos, Estrategias y Profesionalización

El sector de los rocódromos en España atraviesa una transición crítica desde modelos de gestión basados en el entusiasmo deportivo hacia estructuras empresariales profesionalizadas. A continuación, se detallan los retos, ideas y consejos estratégicos derivados de la jornada de trabajo:

1. El Reto de la Retención y el Plan de Bienestar

La retención de personal se identifica como el "talón de Aquiles" del sector, con una fuga constante de talento hacia el trabajo estacional de montaña o empleos con mayor estabilidad.

- **Jornadas de 4 días:** Se destaca como una estrategia de éxito la implementación de la jornada laboral de 4 días a la semana (36 horas), lo que mejora drásticamente la conciliación y el bienestar del equipo.
- **Estabilidad contractual:** El objetivo estratégico debe ser alcanzar una plantilla con un alto porcentaje de contratos a jornada completa (en torno al 96%) para permitir a los empleados desarrollar proyectos de vida a largo plazo.
- **Bandas Salariales:** Es fundamental establecer estructuras de bandas salariales claras por encima del convenio, vinculadas a la responsabilidad y no solo a la titulación, para fomentar la transparencia y el crecimiento interno.

2. El Perfil del "Escalador-Trabajador"

Uno de los mayores desafíos operativos es gestionar a empleados cuya pasión por el deporte puede interferir con sus deberes profesionales o con la atención al cliente.

- **Pacto Honesto:** Se propone establecer un "pacto honesto" desde la contratación, donde quede claro que, durante el horario laboral, el foco absoluto es la seguridad y el servicio al cliente, no el entrenamiento personal.
- **Análisis de Desempeño (ADP):** Para evitar lagunas en las funciones, se recomienda el uso de herramientas de gestión como el análisis de desempeño, donde las tareas y responsabilidades quedan definidas por escrito.
- **Gestión del Ego en Setters:** El perfil del equipador requiere una gestión psicológica específica. Se sugiere que observen directamente cómo los usuarios de diferentes niveles interactúan con sus bloques para moderar el ego y centrarse en el "producto comercial".

3. Selección: Actitud frente a Aptitud Técnica

Existe un consenso sobre qué perfil es más valioso en un mercado con formación reglada escasa o muy enfocada al entorno exterior.

- **Primacía de las Soft Skills:** Resulta más efectivo contratar a personas con habilidades sociales, empatía y capacidad de aprendizaje para luego formarlas técnicamente en la metodología propia de la sala. Es más fácil revertir una carencia técnica que una mala actitud.
- **Riesgo Jurídico y Titulación:** A pesar de priorizar la actitud, para puestos de vigilancia y clases dirigidas es imperativo contar con titulaciones regladas (TD2, INEF, TAFAD) para evitar riesgos jurídicos graves en caso de accidente.

4. Consejos para la Gestión Operativa de Equipos

- **Rotación de funciones:** Para evitar el agotamiento psicológico, especialmente en el control de público infantil o técnico de sala, se recomiendan rotaciones frecuentes de tareas durante la jornada.
- **Diferenciación de perfiles:** Se debe asumir que ciertos puestos, como la recepción, pueden ser temporales (perfiles jóvenes o estudiantes), mientras que otros, como los *route setters*, requieren un plan de carrera sólido y a largo plazo.
- **Formación interna continua:** Invertir en planes formativos no solo técnicos, sino también en áreas como el uso de CRM, análisis de operaciones y atención comercial, para preparar al equipo ante la inminente brecha tecnológica.

Marketing y Comunicación: Estrategias de Captación y Fidelización

El análisis de las mesas de trabajo revela que la comunicación en el sector de los rocódromos está evolucionando desde un enfoque endogámico hacia la democratización del deporte, buscando atraer a públicos que tradicionalmente no se considerarían escaladores.

1. La Primacía del "Boca a Oreja" y la Calidad del Producto

El marketing más potente del sector no ocurre en las redes sociales, sino en la propia sala.

- **Prescripción Directa:** Se estima que entre el 70% y el 80% de los nuevos clientes llegan por recomendación directa.
- **La Experiencia como Marketing:** La probabilidad de que un principiante recomiende el centro aumenta exponencialmente si su primera experiencia es positiva; esto depende directamente de un *setting* inclusivo que le permita completar varios bloques en su primera visita.
- **Fomento de Prescriptores:** Acciones como el "Día del Socio", donde los abonados pueden invitar a un amigo, resultan más efectivas que los descuentos directos, ya que aprovechan la confianza del cliente actual para atraer nuevos perfiles.

2. Canales Digitales y Gestión de Datos

La profesionalización implica dejar de depender exclusivamente de algoritmos externos para poseer la relación con el cliente.

- **Email Marketing Interno:** El uso de *newsletters* diarias, redactadas internamente y basadas en conversaciones reales con los usuarios, destaca como una herramienta de fidelización de alto impacto.
- **Implementación de CRM:** El uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes es fundamental para personalizar servicios, realizar ventas cruzadas y automatizar el seguimiento de usuarios que han dejado de asistir.
- **Gestión de Redes Sociales:** Existe un debate entre la gestión interna (para mantener la autenticidad) y la subcontratación para profesionalizar la imagen y alcanzar audiencias fuera del nicho habitual.

3. Marketing de Guerrilla y Acciones Diferenciadoras

Para destacar en un entorno local, los centros recurren a tácticas creativas de bajo presupuesto pero alto impacto visual y emocional.

- **El Uso del Humor:** La creación de personajes icónicos (como "El Moti") que parodian la cultura del escalador genera una fuerte identificación y viralidad en redes sociales.
- **Influencers Locales:** Se priorizan perfiles regionales (presentadores locales, figuras de calistenia o fitness) sobre celebridades globales, buscando una conexión directa con la comunidad cercana.
- **Eventos Culturales y Sociales:** La transformación del rocódromo en un "centro de estilo de vida" mediante conciertos, exposiciones de arte y proyecciones de cine de montaña es clave para la fidelización a largo plazo.

4. Sinergias con otros Deportes y Públicos

El reto es convencer al 95% de la población de que la escalada es una actividad apta para ellos.

- **Venta Cruzada (Cross-selling):** Se identifican sinergias críticas con deportes como el surf (por el factor psicológico y el miedo), el yoga (flexibilidad) y la calistenia (transferencia de fuerza).
- **Captación en Horas Valle:** Invitar a colegios y estudiantes durante las mañanas se considera una inversión a largo plazo; aunque desgasta el material, elimina el miedo al deporte en los niños y atrae a sus familias.

Estrategias y Perspectivas de Financiación en el Sector de Rocódromos

El acceso a capital se identifica como uno de los desafíos más significativos para el sector, debido principalmente al desconocimiento de las entidades bancarias sobre la viabilidad y las métricas de este modelo de negocio. A continuación, se detallan las conclusiones estratégicas para optimizar la captación de recursos financieros.

1. Profesionalización del Discurso Bancario

Para superar la barrera de desconfianza de la banca tradicional, los gestores deben transitar desde modelos de autoempleo hacia estructuras empresariales auditadas.

- **Argumentación Estratégica:** Es fundamental presentar la escalada como un sector en expansión global y olímpica. Se puede comparar el modelo de negocio con el de un gimnasio, pero destacando que, en ciertos casos, requiere menores costes fijos al no depender siempre de clases dirigidas.
- **Presentación de Datos:** Los planes de negocio deben ser impecables, con análisis realistas de la competencia local y previsiones detalladas. Invitar a los gestores bancarios a la sala en horas punta (tardes o días de lluvia) es una táctica efectiva para que visualicen el volumen real de negocio.
- **Asesoramiento Especializado:** Contar con un asesor financiero que "hable el lenguaje del banco" y disponer de cuentas auditadas aumenta drásticamente la solvencia percibida ante el departamento de riesgos.

2. Indicadores Clave de Gestión (KPIs)

La toma de decisiones y la obtención de crédito deben apoyarse en indicadores financieros y operativos robustos:

- **EBITDA:** Considerado el principal indicador de viabilidad para sostener deudas y demostrar que el negocio es operativo.
- **Ingresos Recurrentes:** Los bancos valoran la estabilidad; es crucial distinguir entre el cliente de paso y el abonado mensual.
- **ROI y Amortizaciones:** Se requiere un cálculo preciso del tiempo de retorno de la inversión. Existe una complejidad técnica en la amortización de los muros (estimada en 10 años) frente a elementos de mayor desgaste como colchonetas (5 años) o presas.
- **Métricas de Cliente:** El control del *churn rate* (tasa de bajas) y el coste de adquisición por segmento son vitales para la sostenibilidad a largo plazo.

3. Vías de Financiación Alternativa y Complementaria

Ante las exigencias de la banca tradicional, el sector ha desarrollado fórmulas innovadoras:

- **Cuentas en Participación:** Esta fórmula permite a la comunidad de escaladores, trabajadores y familiares aportar capital y participar en los beneficios (o pérdidas) sin obtener derechos de gobernanza. Ha demostrado ser un vehículo muy ágil, logrando cubrir objetivos de financiación de hasta un millón de euros en tiempos reducidos.
- **Mecanismos de Garantía (SGR):** Las Sociedades de Garantía Recíproca (como Elkargi, Avalis o Fundación Caja de Burgos) son fundamentales para emprendedores sin patrimonio personal o empresas de nueva creación, facilitando la apertura de puertas bancarias.
- **Apoyo Público:** Existen fondos específicos para digitalización (Kit Digital) y sostenibilidad. Además, los fondos vinculados a zonas de transición minera ofrecen intereses por debajo del mercado.

4. Relación con Proveedores y Riesgos

- **Financiación Indirecta:** El uso de *renting* o *leasing* para muros y equipamiento técnico (como *Kilter boards*) permite modernizar la sala sin grandes desembolsos iniciales, aunque el *leasing* es complejo para negocios de autoempleo con bajos beneficios declarados.
- **Suscripción de Material:** Modelos de pago mensual por la recepción trimestral de presas facilitan la renovación constante del inventario y mejoran el flujo de caja.
- **Riesgo de los Fondos de Inversión:** Aunque permiten una expansión rápida, conllevan el peligro de perder el control de la empresa y forzar aperturas masivas que el mercado local no siempre puede absorber.

Gestión y Convivencia del Público Infantil en Rocódromos

La integración del público infantil se identifica como uno de los mayores desafíos operativos y estratégicos, generando una tensión inherente entre la alta rentabilidad económica que aportan las familias y la necesidad de preservar un entorno de entrenamiento seguro y de calidad para el público adulto.

1. Segmentación Crítica del Usuario

El consenso entre los gestores destaca que la clave de la gestión no reside en la edad, sino en el comportamiento derivado del propósito de la visita:

- **Niño de Ocio / Eventos:** Percibe el centro como un espacio de juego recreativo (*Chiquipark*), lo que genera un alto riesgo de accidentes, ruidos y molestias al cliente habitual.
- **Niño de Escuela / Escalador:** Conoce las normas de seguridad, respeta los turnos y se integra de forma fluida como "un escalador más".
- **Público Familiar:** Padres escaladores con hijos, donde el riesgo principal es la distracción del progenitor durante su propia práctica deportiva.

2. Estrategias de Espacio y Coexistencia

Se proponen tres enfoques principales para el diseño y la gestión física de la sala:

- **Segregación de Espacios:** Creación de zonas diferenciadas con muros de menor altura y presas adaptadas morfológicamente para evitar que los niños accedan a áreas críticas como desplomes o zonas de entrenamiento avanzado.
- **Integración Visual:** Diseñar las áreas infantiles con contacto visual hacia las zonas de adultos para fomentar la progresión y la cultura del deporte por imitación.
- **Doble Uso de Placas:** Una tendencia emergente es el diseño de muros que ofrezcan retos técnicos de equilibrio para adultos y, simultáneamente, sean seguros para niños, maximizando la rentabilidad del metro cuadrado.

3. Seguridad y Gestión del Personal (Recursos Humanos)

La seguridad es la prioridad absoluta y requiere una inversión específica en supervisión:

- **El Monitor de Sala (Técnico de Seguridad):** Vital en horas pico (sábados y domingos) para controlar flujos y educar a los usuarios. Se reconoce que esta tarea agota al personal, por lo que se recomiendan rotaciones para evitar el cansancio psicológico.
- **Ratios de Control:** Se sugieren ratios de 1 monitor por cada 6 niños para iniciación o edades tempranas (4-5 años), y de hasta 1:12 para grupos avanzados o escuelas consolidadas.
- **Innovación Tecnológica:** Implementación de sistemas de seguridad activa (dispositivos de pitido) que alertan si alguien se sitúa debajo de un escalador o si un usuario no se ha anclado correctamente al autoasegurador.

4. Educación y Responsabilidad Parental

Los gestores coinciden en que el foco de conflicto suele ser el progenitor más que el menor.

- **Erradicación del concepto "Aparca-niños":** Firmeza con los padres que dejan a sus hijos desatendidos en la zona de escalada mientras consumen en la cafetería.
- **Formación en Familia:** Estrategias como los "bautismos en familia" permiten que padres e hijos aprendan juntos las normas, fomentando una cultura de seguridad compartida.

5. Del Ocio a la Disciplina: Fidelización y Negocio

Para convertir el flujo puntual en ingresos recurrentes, se recomiendan las siguientes tácticas:

- **Gamificación:** Implementación de sistemas de progresión (Niveles 0, 1, 2) similares a las categorías deportivas tradicionales, para que el niño sienta un camino de crecimiento real.
- **Especialización del Producto:** Algunos centros han optado por renunciar a los cumpleaños masivos para centrarse en "experiencias de escalada" que fidelicen al escalador *core* y garanticen la tranquilidad de los socios.
- **Tarifas Familiares:** Fomentar abonos conjuntos que garanticen que el menor esté siempre bajo la supervisión de un adulto escalador.

Gestión del Route Setting y el Bloque Comercial

El *route setting* se ha consolidado como el motor del producto principal en los rocódromos contemporáneos. Durante la jornada, se analizó la transición hacia un modelo de equipamiento centrado en el cliente, donde la figura del equipador evoluciona de un perfil meramente técnico a uno polifacético que combina habilidades de entrenador, artista y gestor de operaciones.

1. Conceptualización del Bloque Comercial

El bloque comercial se define como un producto de consumo masivo diseñado para satisfacer las necesidades del público general de la sala.

- **Atributos Clave:** Debe situarse generalmente entre el quinto y sexto grado de dificultad, siendo asequible pero representando un reto que incentive la progresión.
- **Ergonomía y Seguridad:** Se prioriza el uso de presas grandes y cómodas que eviten movimientos lesivos, "raros" o que generen miedo al usuario.
- **Gestión de la Experiencia:** Su propósito es "gestionar la felicidad" del cliente, ofreciendo fluidez de movimiento y una frustración asumible que incite a la superación.
- **Indicadores de Éxito:** Un método práctico para identificar un buen bloque comercial es observar el nivel de magnesio en las presas; si el "top" está muy manchado, indica un alto uso y aceptación.

2. Protocolos de Seguridad y Responsabilidad

La seguridad es el pilar innegociable del equipamiento, y la responsabilidad es compartida entre la dirección y el equipo de *setters*.

- **Validación Colegiada:** Un bloque no se considera terminado hasta que todo el equipo de equipadores lo ha probado y validado conjuntamente.
- **Modificación Dinámica:** Existe un consenso absoluto en que, si un bloque se identifica como peligroso tras su apertura al público, debe modificarse o eliminarse inmediatamente sin debate.
- **Diseño Integrado:** Es fundamental que los *setters* participen en el diseño arquitectónico inicial de los muros para asegurar que las estructuras permitan equipar bloques comerciales de calidad.

3. Mantenimiento y Calidad del Aire

La gestión física de las presas y el ambiente impacta directamente en la experiencia del usuario y en la salud del staff.

- **Limpieza Técnica:** Se recomienda el uso de máquinas de limpieza ultrasónica para el mantenimiento de las presas y la recuperación de su textura original.
- **El Conflicto del Magnesio:** Existe un debate persistente entre el uso de magnesio líquido (más limpio) y el polvo (preferido por usuarios), aunque centros de referencia ya implementan sistemas de filtración de aire revisados diariamente.
- **El Problema del Caucho:** Se señala el residuo de la goma de los pies de gato como un factor de contaminación aérea crítico, posiblemente más alarmante que el magnesio, lo que podría derivar en normativas futuras más restrictivas.

4. Gestión del Equipo y el Factor Humano

El manejo de los equipadores requiere un enfoque psicológico para equilibrar la subjetividad y el ego profesional.

- **Moderación del Ego:** La mejor forma de enseñanza para un *setter* es la observación directa de los usuarios; ver cómo un cliente de baja envergadura o un principiante interactúa con su creación pone el ego en su sitio.
- **Observación Post-Equipamiento:** El proceso de *setting* realmente finaliza cuando se observa al cliente; ajustar un pie o un volumen tras detectar una caída extraña es parte esencial del trabajo profesional.

Gestión de Riesgos, Responsabilidad y Seguridad (Seguros)

La seguridad se ha consolidado como el pilar fundamental e innegociable de la gestión de un rocódromo, no solo por una cuestión ética y moral, sino por las profundas implicaciones legales y financieras que conlleva. El sector identifica la necesidad de transitar hacia un modelo preventivo y documentado para enfrentar un entorno jurídico cada vez más exigente.

1. Pilares de la Seguridad en Sala

La gestión del riesgo debe abordarse desde dos frentes complementarios:

- **Seguridad Activa:** Conjunto de acciones encaminadas a minimizar la probabilidad de accidentes. Esto incluye desde el diseño de muros que faciliten caídas seguras hasta la formación continua del personal y la educación del usuario.
- **Seguridad Pasiva:** Preparación exhaustiva para el escenario post-accidente. Consiste en blindar la responsabilidad de la empresa mediante documentación, protocolos de actuación y coberturas de seguros adecuadas ante posibles denuncias.

2. El Marco Legal y la Responsabilidad

El sector enfrenta un vacío normativo específico que genera vulnerabilidad jurídica.

- **Criterio Judicial:** Ante la falta de reglamentación exacta, los inspectores de trabajo y jueces suelen aplicar normativas de otros sectores, como la de trabajos verticales para accidentes laborales (incluso a alturas bajas), lo que puede acarrear multas superiores a los 200.000 €.
- **Responsabilidad Penal:** Las denuncias suelen seguir una jerarquía vertical, afectando desde el monitor presente el día del incidente hasta el director del centro y la propiedad de la empresa.
- **Acreditación de Diligencia:** La defensa legal de un rocódromo se basa en demostrar que se ha hecho "todo lo posible y más" para evitar el siniestro. En este sentido, es imperativo que el personal tenga titulaciones oficiales (TD2, INEF, TAFAD) para evitar que el juez aprecie negligencia técnica.

3. Gestión Estratégica de Seguros

Las pólizas de seguros han experimentado subidas de primas debido al aumento de la siniestralidad y a indemnizaciones cada vez más costosas.

- **Responsabilidad Civil (RC):** Es la cobertura más crítica. Se recomienda revisar que los límites de capital sean suficientes, ya que una indemnización por un accidente grave puede superar ampliamente los 150.000 € que ofrecen muchas pólizas estándar.
- **Seguro de Accidentes / Licencias:** Se sugiere incentivar que los usuarios tengan seguro de accidentes propio o licencias federativas específicas para rocódromos, lo que ayuda a derivar la asistencia sanitaria y reducir reclamaciones directas a la sala.

- **Seguros Individuales para Técnicos:** Existe una tendencia (obligatoria en regiones como Madrid) de que los propios monitores cuenten con su propio seguro de RC para cubrir decisiones técnicas individuales.

4. Consejos y Mejores Prácticas de Control

- **Documentación de Incidentes:** Cada accidente debe generar un informe detallado que incluya fotos, vídeos de las cámaras de seguridad y testimonios de testigos para proteger a la empresa a largo plazo.
- **Pacto de Consentimiento:** Es obligatorio que todo cliente nuevo firme un documento de consentimiento informado donde se expliquen los riesgos y las normas de comportamiento.
- **Certificaciones de Construcción:** Se debe exigir a los fabricantes certificados de que los muros, colchonetas y presas cumplen estrictamente con las normas europeas de seguridad.
- **Asociacionismo:** Se identifica como una oportunidad clave la creación de una asociación nacional que permita negociar pólizas en masa y estandarizar normativas de seguridad ante la administración

Próximos Pasos y Compromisos Estratégicos

Con el objetivo de consolidar la transición del sector hacia una estructura empresarial sólida y profesionalizada , **Neko Escalada liderará la hoja de ruta hacia 2027** enfocándose en dos ejes críticos:

- **La evolución del Encuentro de Salas comerciales de escalada de 2027**, que integrará un ecosistema de exposición y **venta B2B** para optimizar la cadena de suministro y la gestión de proveedores, manteniendo siempre la esencia de las mesas redondas como motor de intercambio de conocimiento.
- **Se formalizará un Comité Técnico** encargado de ejecutar reuniones virtuales periódicas, cuyo fin último será establecer una **estandarización de normativas y protocolos de seguridad**. Este esfuerzo conjunto busca generar una seguridad jurídica necesaria para el sector, anticipándose a futuras regulaciones administrativas y garantizando la excelencia operativa en cada uno de nuestros centros.