2ª Congreso Latinoamericano de Clubes y Gimnasios



RENTABILIDAD

ECONÓMICA Y SOCIAL

EN CLUBES DEPORTIVOS

PERE SOLANELLAS

25 octubre de 2026

(Medellín- COLOMBIA)

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

ÍNDICE

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

1. STATUS DEL SECTOR
2. EL NUEVO NEGOCIO DEL FITNESS
3. LA RENTABILIDAD ECONÓMICA
4. LOS 8 MOTORES DE UNA OPERACIÓN RENTABLE
5. LOS KPI'S DEL GERENTE DE UN CLUB DEPORTIVO
6. Las 5 FUERZAS DE PORTER EN UN CLUB DEPORTIVO
7. METODOLOGÍA CANVAS

ÍNDICE

8. LA INNOVACIÓN

9. LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA

10. LA TRANSFORMACIÓN OPERATIVA

11- LA RENTABILIDAD SOCIAL

12- SOCIAL IMPACT SCORE

13- SROI: COMO SE CALCULA?

14- EL CÍRCULO VIRTUOSO

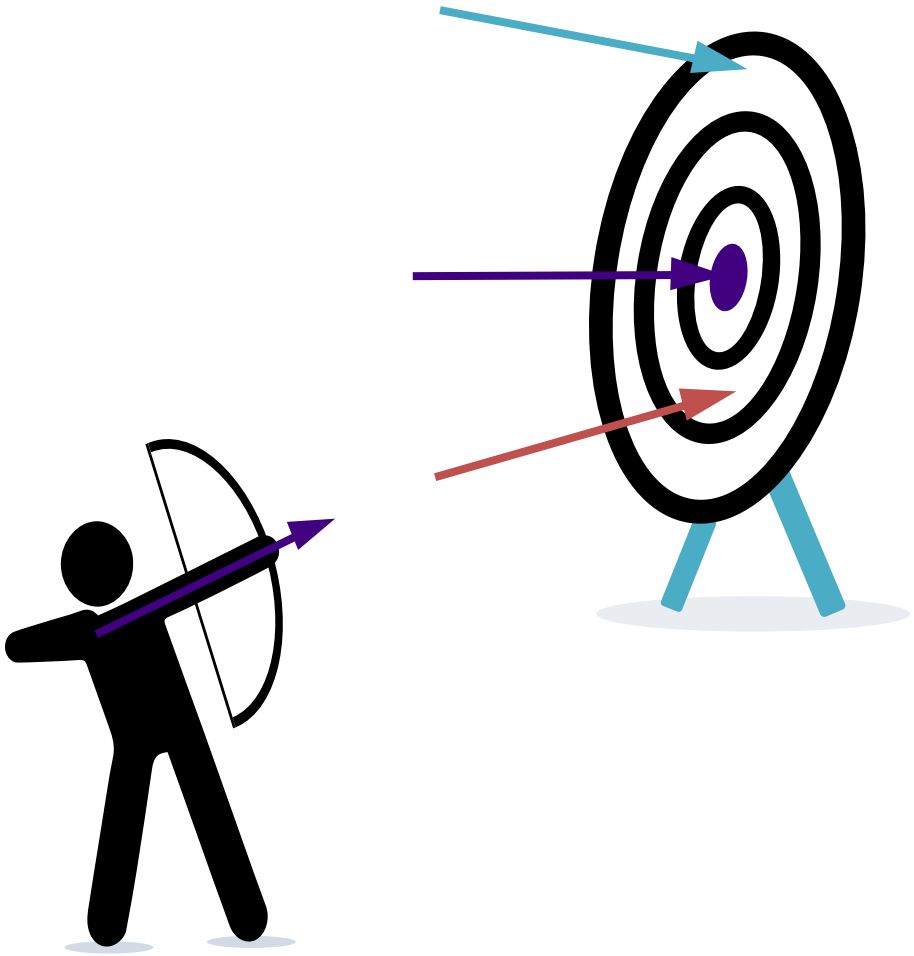
15-CÓMO SE CONSTRUYE UNA COMUNIDAD?

1- STATUS DEL SECTOR

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

- ✓ LA INDUSTRIA DEL FITNESS Y DEL EJERCICIO FÍSICO HA CRECIDO MUCHO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS....
- ✓ EL MERCADO DEL EJERCICIO FÍSICO HA CRECIDO EN 2025 UN 10,7 %
- ✓ LOS USUARIOS/AFILIADOS HAN CRECIDO UN 6,1%
- ✓ EL CHURN MEDIO HA SIDO DEL 66,5% (5,5% MENSUAL)
- ✓ EL EBITDA MEDIO DEL 22,1%
- ✓ LA MASA SALARIAL MEDIA 36,4%

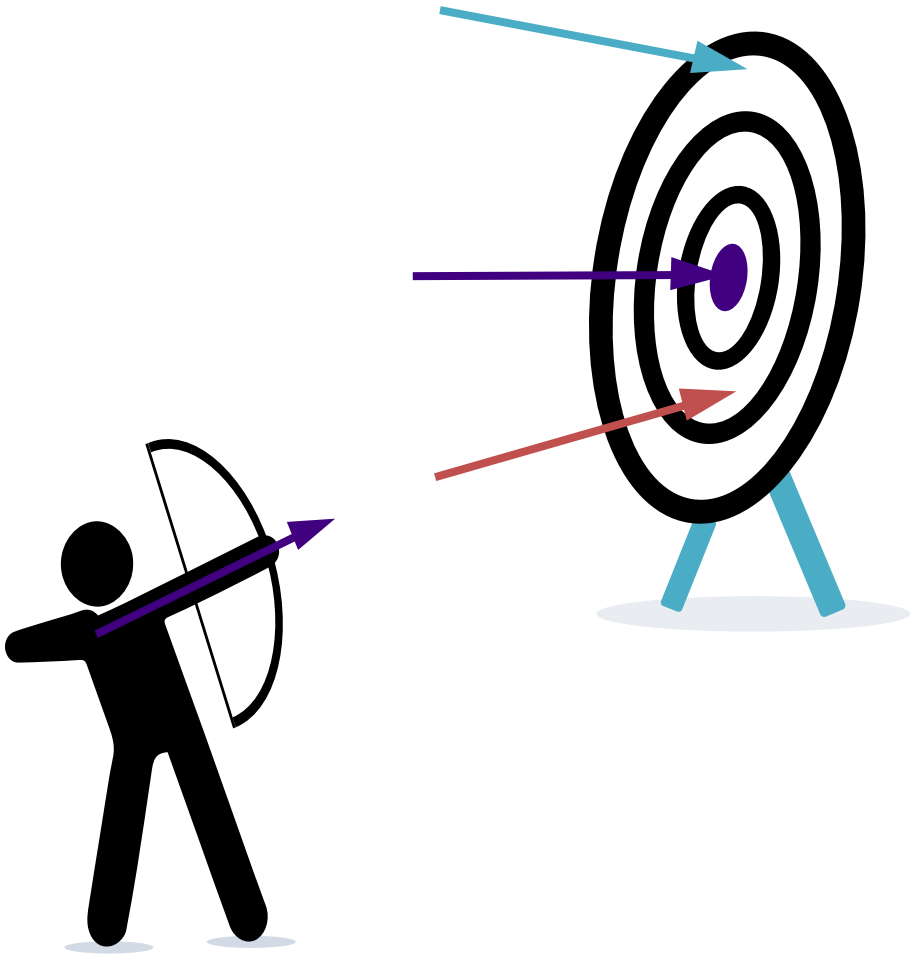
ÍNDICES DE PENETRACIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS



GLOBAL REPORT 2026

- ✓ **ARGENTINA 7,8 %**
- ✓ **CHILE 5’3%**
- ✓ **BRASIL 7 %**
- ✓ **COLOMBIA 6,9 %**
- ✓ **MÉXICO 5,6%**
- ✓ **PERÚ 6%**
- ✓ **EEUU 26,1%**

ÍNDICES DE PENETRACIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS



GLOBAL REPORT 2026

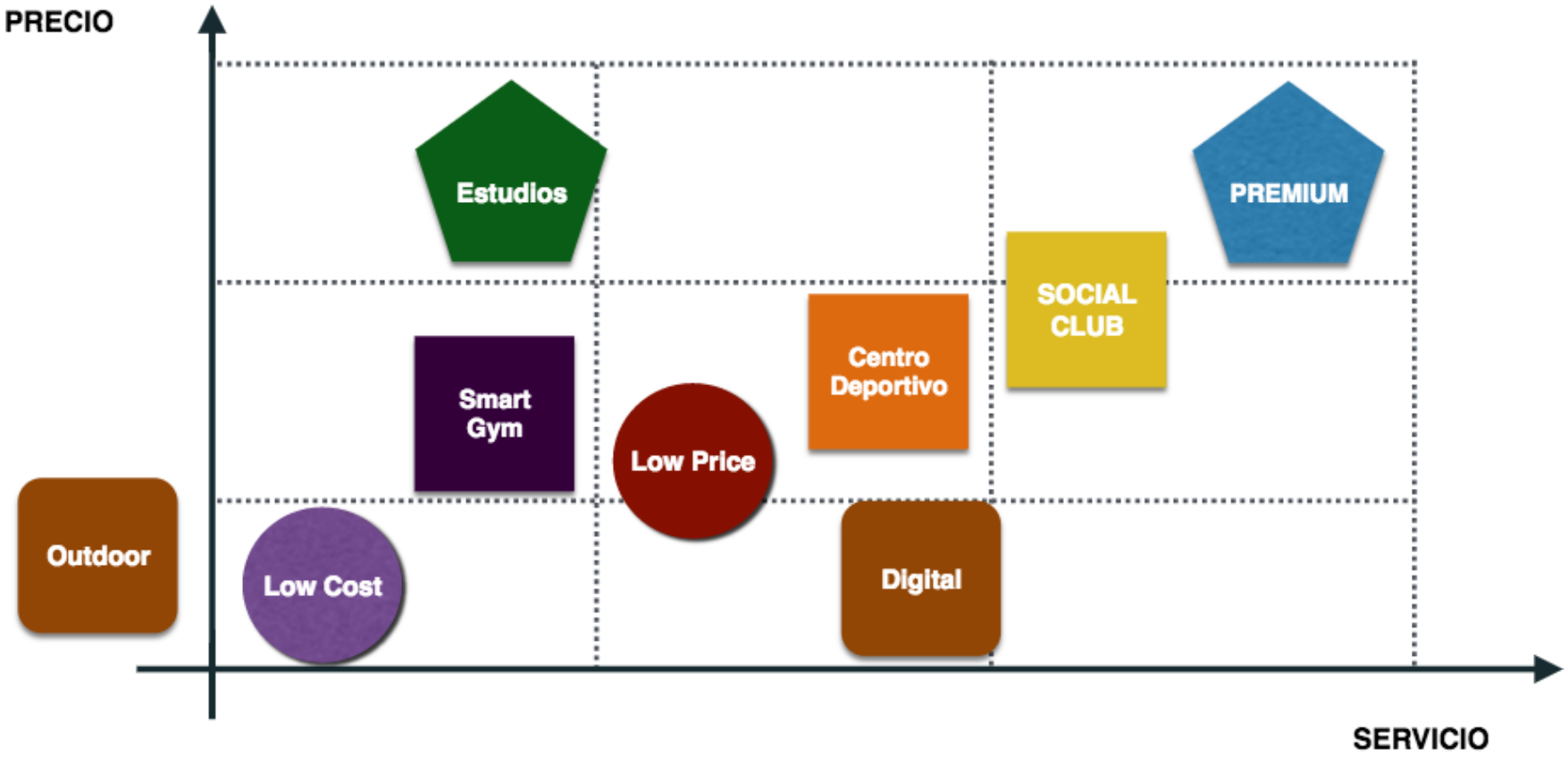
- ✓ **NORUEGA TIENE 27%**
- ✓ **HOLANDA 26%**
- ✓ **SUIZA EL 16% Y UK EL 18%**
- ✓ **ALEMANIA Y ESPAÑA ENTRE 14-15%%**
- ✓ **FRANCIA E ITALIA DEL 11-13%**

1- STATUS DEL SECTOR EN MÉXICO

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

- ✓ EL MERCADO MEXICANO TIENE APROXIMADAMENTE 20.642 CENTROS DEPORTIVOS CON MÁS DE 7,2 MM DE USUARIOS PERO AÚN TIENE UN ÍNDICE DE PENETRACIÓN DEL 5,64 % DE LA PENETRACIÓN. ESTE ES Y DEBE EL GRAN OBJETIVO DE TODOS NOSOTROS !!
- ✓ PARA MÍ ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA EL RESTO DEL 94’4%
- ✓ EL RETO DEL SECTOR NO SOLO ES CAPTAR CLIENTES DE OTROS CENTROS DEPORTIVOS SINO AMPLIAR EL PASTEL CON MÁS GENTE HACIENDO ACTIVIDAD FÍSICA

2- EL NUEVO NEGOCIO DEL FITNESS



LA RENTABILIDAD ECONÓMICA



P x Q

LOS 8 MOTORES DE UNA OPERACIÓN RENTABLE

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

- EL LIDERAZGO
- LAS PERSONAS
- LA EFICIENCIA OPERATIVA
- LOS PROCESOS
- LA TECNOLOGÍA
- LAS VENTAS
- LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
- LOS COSTES

1- EL LIDERAZGO



2- LAS PERSONAS

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

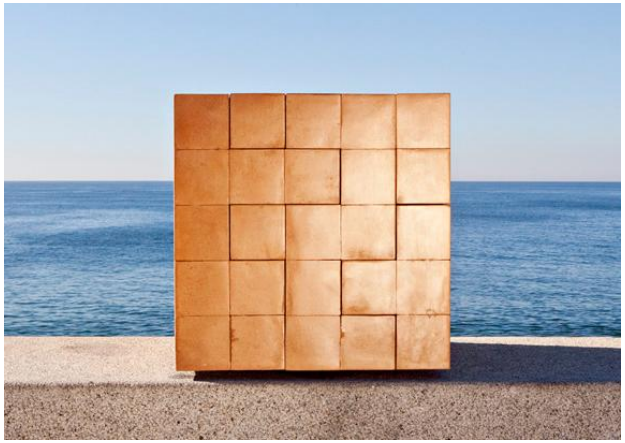


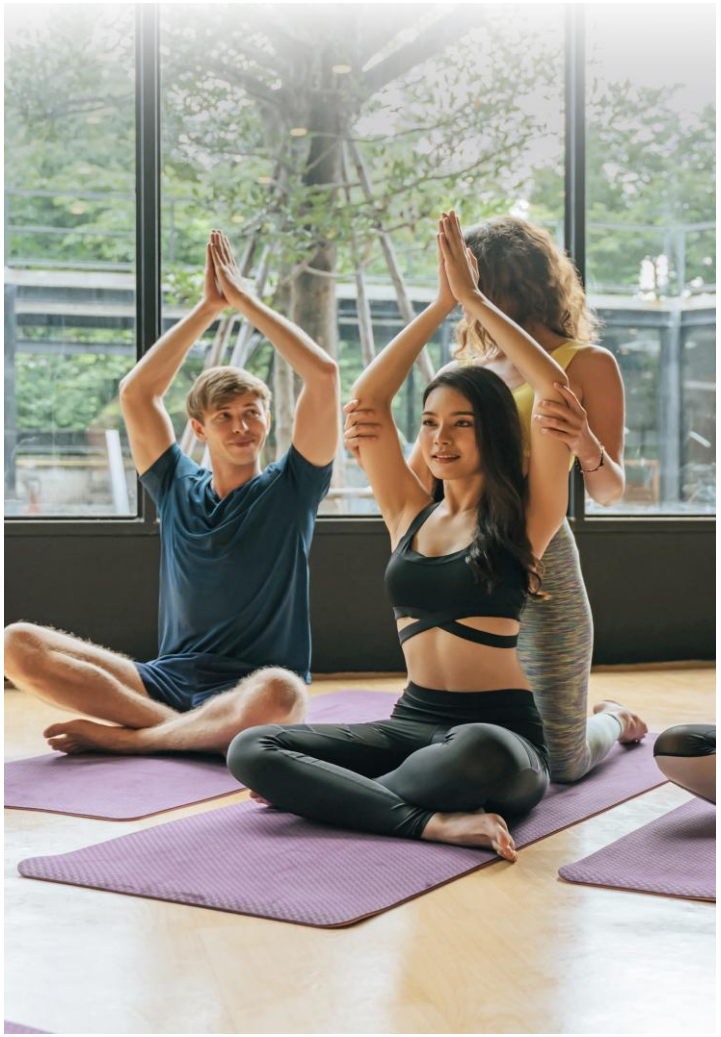
3- LA EFICIENCIA OPERATIVA



4- LOS PROCESOS







5- LA TECNOLOGÍA



6- LAS VENTAS



7- LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



8- CONTROL DE LOS COSTES



LOS KPI'S DEL GERENTE DE UN CLUB DEPORTIVO

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

- **PARA MÍ NO TENDRIÁMOS QUE TENER MÁS DE 8-12 KPI'S DE SEGUIMIENTO EN EL CUARO DE MANDO:**
  - **INGRESOS/VENTAS**
  - **USUARIOS/SOCIOS**
  - **CUOTA MEDIA**
  - **TIQUET MEDIO (ARPU)**
  - **CHURN**

LOS KPI'S DEL GERENTE DE UN CLUB DEPORTIVO

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

- CONVERSIÓN DE LEADS
- LIFE TIME VALUE
- ANTIGÜEDAD MEDIA
- FRECUENCIA DE USO
- AFILIADOS /M2
- GP/I
- EBITDA

CUADROS DE MANDO

01. EL POLO

Bodytech - Lima



- Categoría:

★★★★★

One

- Antigüedad Sede:

SSS

- M²:

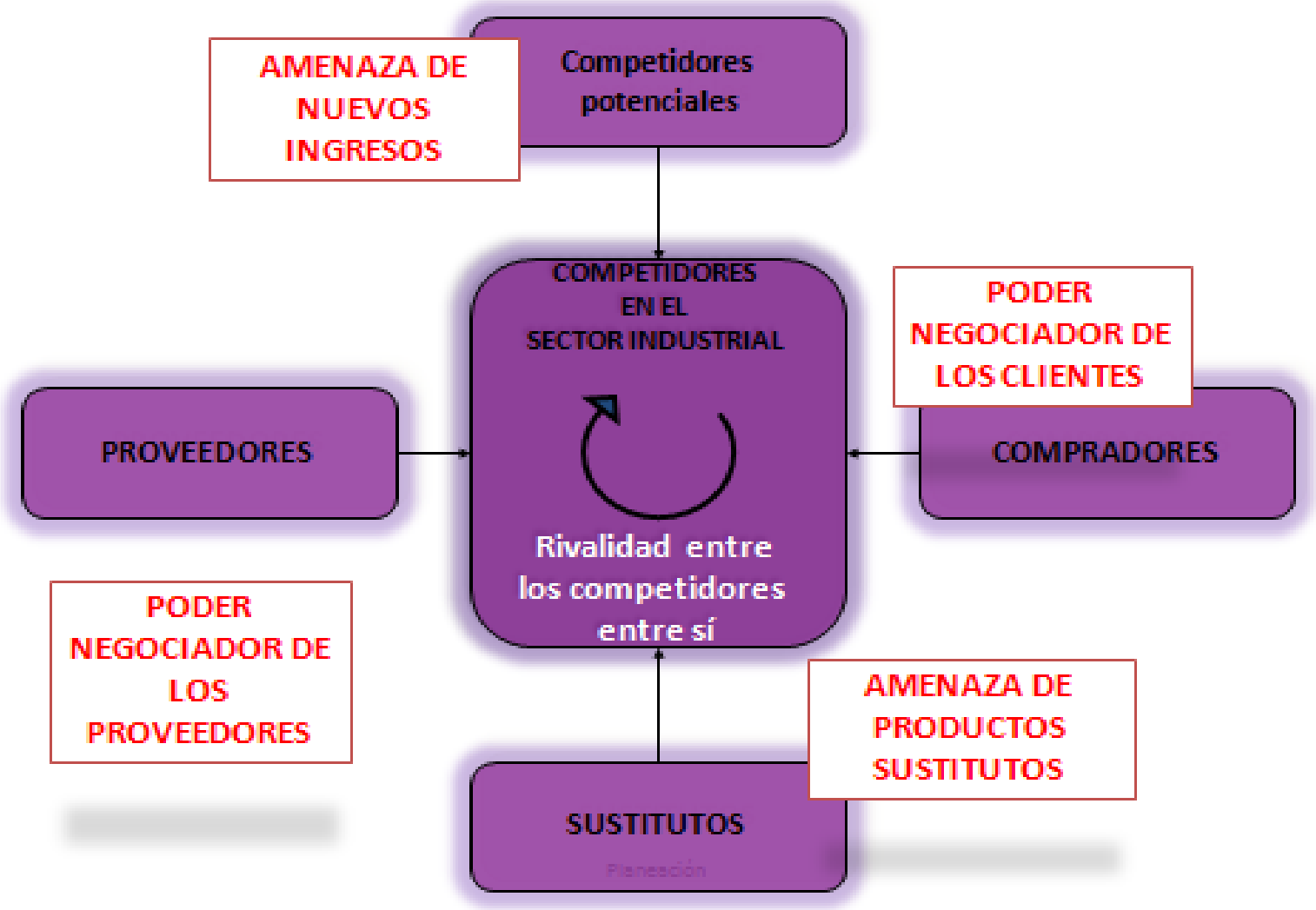
2.481

- NPS:

Afiliados	Ventas	Cuota Media	Retención	Margen Contribución	Ebitda
3.906	Ventas: 469.417 / Ventas/PPTO: 100 %	120,2	75,4%	97.410	68.215,6

Afiliados M²	Gastos Personal/I	Costes Operativos/I	Costes Generales/I	Gastos Administrativos/I	Gastos Públicos M²
1,57	29%	69%	11%	6%	7%

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN UN CLUB DEPORTIVO



METODOLOGÍA CANVAS…

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
MEDELLÍN 2026
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN

Socios clave



¿quiénes son nuestros socios clave?
¿quiénes son nuestros suministradores clave?
¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?
¿qué actividades clave realizan los socios?

motivaciones para socios:

optimización y economía
reducción de riesgo e incertidumbre
adquisición de recursos y actividades particulares

Actividades clave



¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿nuestros canales de distribución?
¿nuestras relaciones con clientes?
¿nuestras fuentes de ingresos?

categorías

producción
resolución de problemas
plataforma/red

Recursos clave



¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes?
¿fuentes de ingresos?

tipos de recursos

físico
intelectual (patentes de marca, copyrights, datos)
humanos
financieros

Propuestas de valor



¿qué valor entregamos al cliente?
¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?
¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?
¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

características

novedad
rendimiento
personalización
"hacer el trabajo"
diseño
marca/status
precio
reducción de coste
reducción de riesgo
accesibilidad
conveniencia/usabilidad

Relaciones con clientes



¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?
¿cuáles hemos establecido?
¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?
¿cuánto cuestan?

ejemplos

asistencia personal
asistencia personal dedicada
autoservicio
servicios automatizados
comunidades
co-creación

Canales



¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente?
¿cómo les contactamos ahora?
¿cómo están integrados nuestros canales?
¿cuáles funcionan mejor?
¿cuáles son más eficientes en costes?
¿cómo los integramos con las rutinas de cliente?

fases del canal

1. *Conciencia*
   ¿cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?
2. *Evaluación*
   ¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?
3. *Compra*
   ¿cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?
4. *Entrega*
   ¿cómo llevamos la propuesta de valor a los clientes?
5. *Postventa*
   ¿cómo proporcionamos soporte post-venta a los clientes?

Segmentos de cliente



¿para quién estamos creando valor?
¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

mercado de masas
mercado de nicho
segmentado
diversificado
plataforma multilateral

Estructura de costes



¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
¿qué recursos clave son los más caros?
¿qué actividades clave son las más caras?

es tu negocio más:

basado en coste (estructura de coste más ajustada, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo)
basado en valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium)

características de ejemplo:

costes fijos (salarios, rentas, utilidades)
costes variables
economías de escala
economías de alcance

Fuentes de ingresos



¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
¿para qué pagan actualmente?
¿cómo están pagando ahora?
¿cómo preferirían pagar?
¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

tipos

venta de activos
pago por uso
cuota de suscripción
préstamo/alquiler/leasing
licencias
tasas de intermediación
publicidad

precio fijo

lista de precios
dependiente de la funcionalidad del producto
dependiente del segmento de cliente
dependiente del volumen

precio dinámico

negociación (regateo)
gestión de rendimientos
mercado en tiempo real

LA INNOVACIÓN



LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA



LA TRANSFORMACIÓN OPERATIVA

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

- LA TRANSFORMACIÓN IMPLICA PASAR DE:
  - HÉROES……. A EQUIPOS
  - INTUICIÓN…. A PROCESOS
  - AUTORIDAD…. A LIDERAZGO
  - CONTROLAR…. A DESARROLLAR PERSONAS
  - EMPRENDIMIENTO… CLUB PROFESIONALIZADO

LA RENTABILIDAD SOCIAL



- SOCIAL IMPACT SCORE
- SROI
- EL CÍRCULO VIRTUOSO
- LA COMUNIDAD

SOCIAL IMPACT SCORE



EL SOCIAL IMPACT SCORE SE CREA A BASE DE UNA SERIE DE INDICADORES:

-SALUD:

- ✓ % SOCIOS FÍSICAMENTE ACTIVOS
- ✓ FRECUENCIA DE USO Y DE ENTRENAMIENTO
- ✓ EVOLUCIÓN DE LA CONDICIÓN FÍSICA
- ✓ PROGRAMAS DESTINADOS A MAYORES

SOCIAL IMPACT SCORE



EL SOCIAL IMPACT SCORE SE CREA A BASE DE UNA SERIE DE INDICADORES:

-EMPLEO

- ✓ Nº TRABAJADORES
- ✓ FORMACIÓN
- ✓ DESARROLLO PROFESIONAL
- ✓ PROMOCIÓN INTERNA

SOCIAL IMPACT SCORE



EL SOCIAL IMPACT SCORE SE CREA A BASE DE UNA SERIE DE INDICADORES:

-ACCESIBILIDAD

- ✓ PROGRAMAS PARA DIFERENTES EDADES
- ✓ PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- ✓ COLECTIVOS VULNERABLES

SOCIAL IMPACT SCORE



EL SOCIAL IMPACT SCORE SE CREA A BASE DE UNA SERIE DE INDICADORES:

-COMUNIDAD

- ✓ PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES
- ✓ EVENTOS
- ✓ PROGRAMAS FAMILIARES
- ✓ INCLUSIÓN

SOCIAL IMPACT SCORE



EL SOCIAL IMPACT SCORE SE CREA A BASE DE UNA SERIE DE INDICADORES:

-INFANCIA

- ✓ NIÑOS ACTIVOS
- ✓ HORAS DE DEPORTE
- ✓ ESCUELAS DEPORTIVAS
- ✓ CAMPAMENTOS

SROI: COMO SE CALCULA??



EL SROI ES EL KPI DE LA RENTABILIDAD SOCIAL Y MIDE EL VALOR SOCIAL

POR EL PESO INVERTIDO A TRAVÉS DE :

- **PREVENCIÓN**
- **SALUD**
- **MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**
- **BIENESTAR**
- **SOCIALIZACIÓN**
- **CALIDAD DE VIDA**

EL CÍRCULO VIRTUOSO



MAYOR RETENCIÓN

MAYOR LTV

MAYOR RENTABILIDAD

MÁS INVERSIÓN

MAYOR IMPACTO SOCIAL

BUENA OPERACIÓN

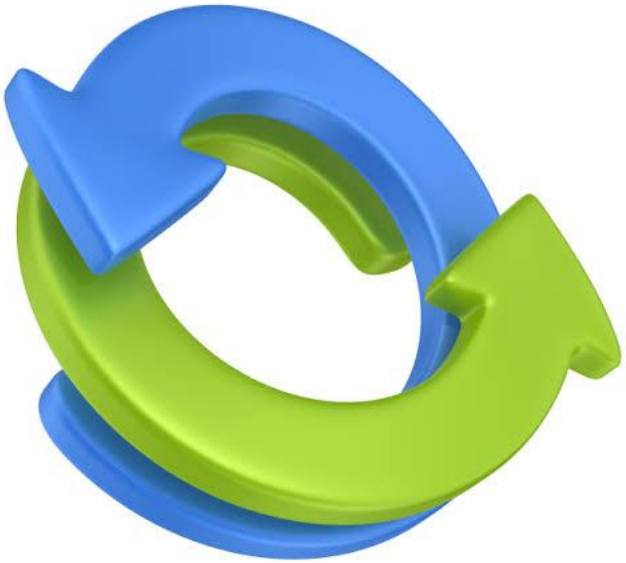
MEJOR EXPERIENCIA

MAYOR ADHERENCIA

MEJORES RESULTADOS

RENTABILIDAD SOCIAL

EL CÍRCULO VIRTUOSO



- LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

  PERMITE AUMENTAR EL IMPACTO

  SOCIAL Y EL IMPACTO SOCIAL PUEDE

  FORTALECER LA RENTABILIDAD

  ECONÓMICA !!!!

CÓMO SE CONSTRUYE UNA COMUNIDAD??



OPERACIÓN → CULTURA → PERTENENCIA → COMUNIDAD

- LA OPERACIÓN ATRAE, LA CULTURA CONVIERTE, LA PERTENENCIA RETIENE Y LA COMUNIDAD FIDELIZA

CÓMO SE CONSTRUYE UNA COMUNIDAD??



POPULARIDAD	MARKETING	COMUNIDAD
ATENCIÓN	AMPLIFICACIÓN	RELACIÓN
Cuantos me ven?	Cuantos me conocen?	Cuantos sienten que pertenecen ?

VALOR ECONÓMICO DE UNA COMUNIDAD??



FÁCIL DE COPIAR

PRECIO

EQUIPO

CLASE

DECORACIÓN

DIFICIL DE REPLICAR

CONFIANZA

HISTORIAS

CULTURA

PERTENENCIA

NUESTRO RETO



NUESTRO RETO COMO

GESTORES NO ES ELEGIR

ENTRE RENTABILIDAD

ECONÓMICA Y RENTABILIDAD

SOCIAL....ES APRENDER A

CONSTRUIR MODELOS EN LOS

QUE AMBAS SE REFUERCEN



LOS CLUBES DEL FUTURO…



LOS CLUBES DEL FUTURO

2º CONGRESO LATINOAMERICANO DE GERENTES Y ADMINISTRADORES DE CLUBES, CONDOMINIOS, GIMNASIOS Y AFINES
FIRMES Y FELICES POR LA UNIÓN
MEDELLÍN 2026

TENDRÁN QUE SER AQUELLOS QUE SEAN:

-MÁS EFICIENTES Y POLIVALENTES

-MÁS RÁPIDOS Y OMNICANALES

-MÁS DIGITALES PERO MÁS HUMANOS

-MÁS TRANSPARENTE Y MÁS ÉTICOS

-MÁS PROFESIONALES Y MÁS RENTABLES

-MÁS SOCIALES Y MÁS GENERADORES DE COMUNIDAD

RESUMIENDO……



UN BUEN CLUB DEPORTIVO NO SOLO

GENERA BENEFICIOS. DEBE GENERAR

BIENESTAR !!

PIENSEN EN GRANDE……!!!



MUCHAS GRACIAS MEDELLÍN Y GRACIAS A TODOS

Pere Solanellas

Email: pere.solanellas@ anv.com.mx

Tel.: +52 56 7003 3911