



Facultad de Ciencias Económicas  
Trabajo Final de Carrera

La “nueva normalidad” del mundo del fitness

Caso: Grupo Megatlon

Alumno: Marco Storchi  
Matrícula: 32.334  
Carrera: Licenciatura en Administración (303)  
E-mail: Mstorchi@megatlon.com  
Turno: Mañana  
Tutora: Dalila Efron

## Índice:

---

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>3</b>
¿Cómo logrará el Grupo Megatlon convertirse en una cadena hibrida de gimnasios?	
¿De qué manera conseguirá el Grupo Megatlon democratizar el fitness?	
<b>Objetivos Generales</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>4</b>
<b>Metodología de trabajo</b>	<b>4</b>
<b>Relevamiento</b>	<b>5</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>6</b>
Introducción al mundo del fitness	
Introducción al grupo Megatlon	
<b>Capítulo I. Un contexto de fondo</b>	<b>11</b>
Crisis económicas de la Argentina	
La Crisis del 2001	
Crisis sanitaria COVID-19	
<b>Capítulo II. Aspectos estructurales</b>	<b>14</b>
Estructura central del Grupo Megatlon	
Estilos de liderazgo según Goleman	
Tipo de gimnasios y estructuras del Grupo Megatlon	
<b>Capítulo III. El mercado local y mundial del fitness</b>	<b>21</b>
Penetración del mercado del Fitness	
“Nuestro principal competidor”	
Competidores a nivel local	
Cadenas líderes a nivel mundial	
<b>Conclusiones</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>26</b>
<b>Anexos</b>	<b>27</b>

## **Introducción:**

La irrupción de la pandemia por COVID 19 generó verdaderos desafíos para la sociedad en general y para el mercado laboral en particular. En este contexto tan excepcional como inesperado, se cambiaron las reglas de juego y tuvimos que empezar a repensar los alcances de un fenómeno que ha generado efectos de largo alcance y profundos cambios a nivel cultural, social, tecnológico y económico.

Con este contexto de fondo, el presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar los mecanismos a través de los cuales el rubro del fitness se vio en la obligación de adaptarse a una “nueva normalidad”. Se tomará como centro de análisis el caso del grupo Megatlon.

De esta manera, una primera pregunta que surge es cómo se adaptaron a estas condiciones en las distintas partes del mundo por lo que un primer paso de esta investigación se enfocará en los pasos que vienen desarrollando las empresas líderes en este rubro a nivel mundial. Para esto, se recurrirá a distintas fuentes de consulta en función de detectar las principales amenazas que pueden interferir en el proceso.

Por otro lado, y tomando como base el escenario mundial, en una segunda instancia se analizará qué está haciendo el grupo Megatlon para convertirse en una cadena híbrida<sup>1</sup>. Para desarrollar este punto se analizarán las tendencias existentes en este campo, la evolución en el tiempo de la empresa, y sobre todo, las herramientas que convertirán al grupo Megatlon en una empresa híbrida.

Más allá de lo planteado, otro objetivo de la tesina es poder abordar las estrategias necesarias para que la empresa pueda llegar a todos los segmentos socioeconómicos. Para alcanzar los resultados y definir el mejor camino a tomar me alinearé con la visión, misión y valores del Grupo.

## **Preguntas de Investigación:**

¿Cómo logrará el grupo Megatlon convertirse en una cadena híbrida de gimnasios?

¿De qué manera conseguirá el grupo Megatlon democratizar el fitness?

---

<sup>1</sup> Una cadena de gimnasios que está en presente en el mundo real y el virtual

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

Analizar si las estrategias utilizadas por empresas internacionales para ampliar el mercado son aplicables en el contexto social, político y económico de Argentina.

### **Objetivos Específicos**

Profundizar en el escenario mundial del fitness para entender hacia dónde están yendo las empresas líderes en el rubro.

Indagar en el contexto de los gimnasios en las crisis económicas argentinas.

Analizar las diferentes estructuras de una cadena *high end* y una cadena *low cost* y la estructura central que utiliza el grupo Megatlon para poder brindarle servicio a los gimnasios.

Investigar cuáles son las estrategias necesarias para que la empresa pueda llegar a todos los segmentos socioeconómicos.

## **Metodología de Trabajo:**

Este trabajo se basó en una metodología descriptiva y explicativa. Será descriptiva en tanto se responderá a las preguntas, ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? En este sentido, se detallarán los tipos de cadenas de gimnasios que existen hoy en día, se definirán las características que determinan una cadena híbrida y que suele ser el tipo que está buscando hoy el nuevo consumidor que quiere entrenar. Se analizarán los procedimientos y las decisiones que se toman a nivel mundial hoy en el mundo de los gimnasios. Esto servirá de base para indagar sobre la posibilidad de implementar y sostener una cadena de gimnasios en Argentina.

En segundo lugar, será explicativa porque estudiará y pondrá en evidencia la estrategia utilizada por el Grupo Megatlon para lograr las metas planteadas.

### **Relevamiento:**

Trabajo desde hace 8 años en el grupo Megatlon. En una primera etapa lo hice desde una sucursal, interiorizándome en el negocio; en una segunda migré a la administración central, pasando por el área de finanzas, de *compliance*, de control de gestión y actualmente me desempeño en el área de planeamiento comercial. Todo esto me llevó a preguntarme acerca de la problemática que está atravesando el negocio frente al desafío y la oportunidad de convertir al grupo en una cadena de gimnasios híbrida y poder lograr la democratización del fitness a lo largo del tiempo. Tomando como base la información brindada por los recursos tecnológicos, procedí a relevar información.

Los métodos que utilice en función de recolectar la información necesaria para el análisis fueron los siguientes:

- Como primera medida realicé una observación indirecta tomando datos de la empresa a través de su página web y de la documentación a la que accedo a diario (ver apartado “Introducción al grupo Megatlon”).
- Una vez recabada esta primera información, me aboqué a la observación directa. Visité las distintas sedes de Fiter y de Megatlon, lo que me permitió observar el trabajo diario de los empleados en sus espacio laborales, el del equipo de líderes en su rol de supervisión y a los clientes y la percepción y satisfacción en relación con el servicio. (Analizando el organigrama y estructura de cada sede, (ver página 10) son claros los distintos roles y responsabilidades que tiene cada uno).
- Además, realicé una entrevista a Fernando Storchi, CEO y fundador del grupo Megatlon, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información para realizar un análisis y entender en profundidad el negocio y su problemática.

## Marco Teórico

### 1.1 Introducción al mundo del fitness.

Cerca del año 3000 a.C, los persas practicaban actividades gimnásticas en edificios llamados *zurkhanen*. Pero la propia etimología de la palabra nos marca el real origen de la actividad gimnástica. Deriva del griego *gymnos* que significa desnudez y del verbo *gymazein* cuya traducción es “hacer ejercicio físico”.

En la antigua Grecia tenía uno o varios gimnasios. Estos eran instituciones dedicadas a la instrucción física sobre todo de niños y jóvenes; pero eran también el lugar donde se instruía en el resto de campos del conocimiento, partiendo del concepto de que había que relacionar lo físico con lo espiritual. Era una sociedad que reconocía la importancia de educar al individuo como un todo. La actividad física alcanzó su apogeo durante la civilización de la Grecia antigua. En Atenas y Esparta, por ejemplo, el entrenamiento físico tenía un papel esencial ya que permitía preparar a los ciudadanos para diferentes juegos y para la guerra. Algunas de las actividades que se practicaban eran las carreras, el salto de longitud, la lucha...y los filósofos impartían sus conocimientos. La estructura y distribución de los gimnasios griegos era parecida a los actuales, aunque de mayores dimensiones.

Si bien tuvieron este primer impulso, con el tiempo desaparecieron los gimnasios que recién reaparecen en el siglo XIX. En Alemania surgieron los “*turners*”, grupos gimnásticos, un movimiento que reivindicaba el ejercicio físico. En 1852 en Hesse se construye el primer gimnasio cubierto. En Gran Bretaña y, sobre todo Estados Unidos, influidos por la emigración alemana al país, se establecen grupos como el YMCA, Young Men’s Association, en la mayoría de sus centros (más de 200) instalan gimnasios.

Durante el siglo XX se generalizan los gimnasios en centros educativos y en espacios deportivos. La situación cambió a partir de la década de los ochenta. Los gimnasios se convierten en un espacio lúdico y de ocio. Cambia su estética y su actividad. Se incluyen en ellos nuevas máquinas gimnásticas y nuevas actividades.

En los años `90 asistimos al comienzo del boom de los gimnasios *high end*<sup>2</sup> que son gimnasios *premium* que ofrecen un paquete muy grande de servicios, cuenta con una gran cantidad de empleados que apunta a la clase alta de la sociedad. En muchos casos se genera la “necesidad de pertenecer” a este estilo de gimnasios.

---

<sup>2</sup> Gimnasio que tiene como premisa principal la calidad y variedad de servicios. Enfocado en gente que no tiene problema en pagar una cuota más costosa con el fin de pertenecer y hacer uso de dicho servicio.

## La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

Las últimas tendencias en el mundo de los gimnasios están marcadas por el cambio que ha supuesto la llegada de los gimnasios de bajo precio, *low cost*<sup>3</sup>, y el nuevo concepto de centros boutique, para usuarios de clase media alta, con elementos de última tecnología y opuestos a los *low cost*.

Gimnasio en el siglo XXI se lo define como un lugar, usualmente cerrado, para la realización de actividad física o la práctica de deportes. Suele contar con máquinas o elementos deportivos que facilitan la realización de dichas actividades.

### 1.2 Introducción al Grupo Megatlon

A principios de los años '90, Fernando Storchi, director general y fundador de Megatlon, cursaba sus últimas materias de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires. Tenía en su cabeza una idea, y se asoció con amigos y familiares para hacerla realidad. Abrió con sus ahorros un complejo de canchas de fútbol 5 y paddle en Floresta al que luego le sumó un pequeño gimnasio. El negocio funcionó muy bien, y dos años después, Fernando constituyó otra sociedad para tomar la concesión del Club Almagro, en la calle Medrano, por 15 años. Remodelaron la sede, hicieron la pileta cubierta, el gimnasio, los vestuarios y el bar. Empezaron a gerenciarlo y al tiempo otros clubes como Racing, All Boys y Villa Crespo fueron a buscarlos para trabajar de manera conjunta. Fernando y su equipo aportaban el *management* y la inversión, y los clubes seguían manteniendo su identidad.

El negocio se expandió hasta que en 1999 nació la marca Megatlon, la primera red de clubes de Argentina. De esta manera surgió el concepto de red, inédito en el país, que permitía a los socios acceder con un carnet a todas las sucursales y actividades.

Hasta ese momento, la actividad de los gimnasios era irregular con picos de facturación entre septiembre y diciembre, y mucha imprevisibilidad durante el resto del año. Fue así que Megatlon fue pionero en bajar la cuota un 50% con el compromiso de que cada usuario se inscribiera y pagara una membresía con débito automático por todo el año. Eso no fue sólo una política comercial que le permitió planificar mejor los ingresos, sino que consolidó la idea de que la actividad física estaba ligada a la salud y debía practicarse regularmente.

En la actualidad, la apertura de una sede de Megatlon implica una inversión de entre US\$ 1,5 y US\$ 2 millones y cada año la red innova en su servicio, adaptando la oferta a las necesidades de sus socios. Cuenta con 31 sedes en Capital, Gran Buenos Aires, La Plata, Rosario

---

<sup>3</sup> Gimnasio que tiene como premisa principal la accesibilidad a todo el público. Se enfoca en la gente que únicamente quiere ir a entrenar por su cuenta a un valor más económico.

## La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

y Córdoba; 135.000 socios, 15.000 clases mensuales (Ver Anexo 1), y un equipo de 1600 colaboradores.

Megatlon también es líder en el mercado corporativo, gerenciando gimnasios *in company* y brindando servicios a más de 200 empresas de primer nivel que ofrecen la membresía de Megatlon como beneficio a sus empleados. Los principales clientes son: Accenture, HSBC, Banco Galicia, Mercado Libre, Globant, Swiss Medical, YPF, Farmacity, Arcor, EY, entre otros.

Entre los proveedores que acompañan al grupo pueden mencionarse: LifeFitness, Technogym en el equipamiento, Fenix y MIR. El estudio de arquitectura BMA, SAP, Whalecom, Crowe, Indelval, Carrier, Digital House, Alurralde & Jasper.

En el año 2022, el grupo Megatlon cuenta con:

- 32 sucursales de Megatlon, para el segmento “*high end*”<sup>4</sup>.
- 11 sucursales de Fiter, segmento “*low cost*”<sup>5</sup>.
- 7 sucursales de Megatlon “*in company*”<sup>6</sup>, para las empresas.

En el año 2018, Megatlon abrió su segunda marca llamada FITER, apuntando principalmente a democratizar el fitness. La marca FITER buscaba llegar a un público que no había podido acceder a un gimnasio. La relación de la cuota en relación con un Megatlon es de 1 a 3.

FITER es un nuevo modelo de gimnasio que apunta a la autogestión del usuario desde la instancia en que se asocia. Cuenta con equipamiento de última generación y una grilla de clases populares. Lo original de la propuesta es que constituye una opción ideal para quienes buscan un entrenamiento dinámico, cercano a la tecnología, ya que los usuarios podrán gestionar su propia planificación a través de una aplicación móvil que le ofrecerá programas de entrenamiento prediseñados adaptados a sus objetivos.

En el año 2022, FITER cuenta con 11 sedes ubicadas en Capital Federal, Buenos Aires y Montevideo, tiene 26.000 socios y un equipo de 150 colaboradores. Hay 6 sedes en obra que se

---

<sup>4</sup> Gimnasio que tiene como premisa principal la calidad y variedad de servicios. Enfocado en gente que no tiene problema en pagar una cuota más costosa con el fin de pertenecer y hacer uso de dicho servicio.

<sup>5</sup> Gimnasio que tiene como premisa principal la accesibilidad a todo el público. Se enfoca en la gente que únicamente quiere ir a entrenar por su cuenta a un valor más económico.

<sup>6</sup> Gimnasio que se ubica dentro de las oficinas de una compañía. En este caso la empresa contrata a Megatlon para que le realice el gimnasio y lo gerencie.

## La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

inaugurarán en el transcurso de este año y prevé un intenso plan de expansión a Uruguay y Paraguay a principios de 2023.

El grupo Megatlon está explorando una línea de negocio nueva, los “gimnasios boutique”<sup>7</sup> o de nicho. Estos apuntan al desarrollo exclusivo de una actividad determinada como el spinning, CrossFit, funcional training, yoga, etc. Es un espacio de aproximadamente unos 200 metros cuadrados que se dedica exclusivamente a una actividad específica como las mencionadas anteriormente. En la actualidad, la apertura de un gimnasio con estas características implica una inversión de entre US\$100.000 y US\$200.000, dependiendo de la actividad que se vaya a brindar en el mismo.

### **Misión, visión y valores del grupo Megatlon.**

#### **Misión:**

“Mejorar la calidad de vida de las personas a través de la actividad física, el desarrollo de vínculos sociales y la promoción de hábitos saludables”

#### **Visión:**

“Ser el mayor referente de la actividad física en el país, en constante crecimiento, generando orgullo, sentido de pertenencia en nuestros colaboradores y clientes y admiración en la sociedad”

#### **Valores:**

- Sinergia: “Promover la participación de todos los miembros del equipo y permitir que se potencien unos a otros. Se otorga especial valor a los buenos vínculos y se promueve la interacción armoniosa y diversa en la comunidad Megatlon. Por eso, los logros en equipo son celebrados.”
- Innovación: “Se trabaja en pos de la generación e implementación de ideas creativas para dar lugar a nuevos desarrollos y procesos de la empresa. Se adopta y promueve una actitud flexible que permita la adaptación frente a nuevos escenarios y promueva la evolución para asumir mayores desafíos. El grupo se mantiene a la vanguardia de los conocimientos técnicos y las tendencias de la industria para ser pioneros en el mercado.”
- Actitud de servicio: “El compromiso con el cliente es el motor principal de la gestión y por eso se trabaja para ser reconocidos por el alto estándar de calidad de servicio. Se pone

---

<sup>7</sup> Es un gimnasio pequeño que se especializa en una única actividad.

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

especial atención en responder de forma oportuna, efectiva y amablemente a las necesidades de nuestros socios, desde el inicio.”

- Profesionalismo: “Se establecen equipos con profesionales competentes, éticas y comprometidas. Se cumple en tiempo y forma con las responsabilidades asumidas por la empresa, aportando conocimientos y habilidades personales. Por eso, uno de los objetivos esenciales es capacitar al personal y a los dirigentes de forma continua, y en función de desafiar el propio éxito.”

- Cuidado de las personas: “Se pone especial énfasis en este punto. Se garantiza un entorno libre de riesgos, cuidando la seguridad de todas las personas que ingresan a las instalaciones. Megatón está capacitado para actuar de forma inmediata para resolver cualquier situación que implique un riesgo de integridad física para las personas. Se implementan normas, procedimientos y protocolos en forma proactiva para prevenir riesgos en materia de salud y seguridad. Se ofrecen programas de entrenamiento adecuados para cada socio que lo requiera. Una premisa es utilizar el poder transformador del entusiasmo y motivar a los demás para mejorar su calidad de vida.

## CAPITULO 1: Un contexto de fondo

### Crisis económicas de la Argentina

La República Argentina ha pasado por reiteradas crisis a lo largo de su historia. Como crisis económica se entiende a la fase más depresiva de la evolución de un proceso económico recesivo. La recesión alude al movimiento cíclico descendente de la economía, que comprende, al menos, dos trimestres de continua disminución del PBI real.

Las principales crisis que atraviesan la historia de nuestro país fueron las siguientes:

- El Rodrigazo en 1975: fue la primera gran crisis financiera del país. Sucedió cuando el entonces ministro de Economía, Celestino Rodrigo, dispuso una serie de devaluaciones que provocaron que la inflación llegara al 873%.
- La devaluación de Sigaut en 1981: “El que apuesta al dólar pierde”, fue la famosa frase del entonces ministro de economía, Lorenzo Sigaut, que luego aplicó sucesivas devaluaciones que llevaron a que el tipo de cambio subiera un 225,8%.
- La hiperinflación de 1989: durante el gobierno de Raúl Alfonsín, la paridad cambiaria llegó a tener una suba del 61,1% en apenas un mes. El PBI sufrió una contracción del 4,4% y la pobreza aumentó al 40,5% de la población.
- El Corralito durante el 2001/2002, que supuso el fin de la convertibilidad: una corrida cambiaria desembocó en el corralito bancario, una crisis política y, semanas más tarde, en la salida de la convertibilidad, que hizo que al poco tiempo la paridad del tipo cambio llegara a triplicarse.
- La crisis internacional del 2008: esta crisis, originada en EE.UU. por las hipotecas *subprime*<sup>8</sup>, impactó en el resto del mundo y generó una restricción al crédito internacional.
- La gran devaluación del 2018: el país sufrió una suba del tipo de cambio del 101% luego de que se produjera una masiva salida de capitales. Esto generó una inflación del 47,6% y la pérdida del poder adquisitivo.

---

<sup>8</sup> Son hipotecas de un alto nivel de riesgo debido a las personas a la cual se les concede dicha hipoteca

### **Las crisis que más perjudicaron al rubro de los gimnasios en Argentina.**

El mundo de la actividad física, principalmente en la Argentina, es informal en cuanto a lo procedimental y contable. En la actualidad, son pocos los gimnasios que pueden considerarse formales en Argentina. Es un negocio cuya lógica se puede resumir de la siguiente forma: tiene ingresos totalmente variables dependiendo de la cantidad de socios con la que cuente dicho gimnasio. Entre los socios, se pueden establecer dos grandes categorías: aquellos que se asocian de forma individual y los corporativos, que se asocian a través de la empresa/gremio/organización a la que pertenecen. Como contraparte, están los egresos, en su mayoría fijos (sueldos, alquiler, servicios públicos).

#### **La crisis del 2001**

En instancias previas al corralito ocurrido en el 2001, Megatlon venía creciendo a un ritmo acelerado y sostenido. Había introducido el compromiso anual, para lograr resolver el problema de la estacionalidad que se generaba en los gimnasios. Antes de implementar esta decisión, el panorama se caracterizaba por una situación versátil, con picos muy grandes de asistencia a los gimnasios en el último cuatrimestre del año y una baja importante en el segundo cuatrimestre. Con la decisión de comprometer al socio a asistir todo el año a cambio de buenos beneficios, la situación cambió. Según plantea el propio Fernando Storchi: “Se estableció un acuerdo con el cliente, quien recibió favorablemente esta iniciativa (que fue promocionada bajo el leitmotiv: “En la city y para todos”), ya que por un lado recibía un beneficio económico y por el otro sentía que, al pagar todo el período, tenía un compromiso positivo de realizar ejercicio de manera recurrente.” Este fue el motivo por el cual Megatlon pudo atravesar la crisis del 2001 con cierta tranquilidad. En el año 2003, pasada la crisis, Megatlon retomó el crecimiento y por primera vez segmentó sus sedes por categorías, teniendo en cuenta distintos aspectos estructurales: platino plus, platino, classic plus y classic. También se introdujo la red de gimnasios bajo la innovación de que con un pase podías acceder a cualquiera de las sucursales de Megatlon y realizar todas las actividades. La categoría “platino plus” permitía el acceso a todos los gimnasios; la categoría “classic” sólo a algunos con una oferta limitada de servicios. En la actualidad, subsisten solo estas dos categorías.

#### **Crisis sanitaria por COVID-19**

Ante la irrupción del COVID-19, en marzo del 2020, los gimnasios se vieron obligados a cerrar sus puertas en todo el país por primera vez en su historia por una causa totalmente exógena. “Los gimnasios se toparon con un cisne negro, la mayor crisis de la historia del rubro” resalta Fernando Storchi, CEO de Megatlon

Un cierre de ocho meses (entre marzo y octubre de 2020) llevó a que el 20% de los gimnasios bajaran sus persianas para siempre. El impacto generó que la marca Megatlon perdiera un 40 % de

los socios aproximadamente y que FITER, al tener barreras de entrada y salida más bajas, perdiera más del 70% de sus socios.

En abril de 2022, a tan solo un año y medio de la situación de aislamiento impuesta por el COVID-19, ambas marcas lograron una importante recuperación, y alcanzaron la misma cantidad de socios pre pandemia. Incluso se abrió un margen para seguir creciendo debido a que hay muchas personas que por los cierres de sus gimnasios quedaron *gymless* <sup>9</sup>.

Se planteó la necesidad de reestructurar muchos aspectos. Desde los espacios en los que funcionan los gimnasios, hay locaciones que antes de la pandemia eran estratégicas debido a la densidad poblacional que había pero que en la actualidad dejaron de serlo. Un claro ejemplo de esto está dado por el centro de la Ciudad de Buenos Aires. Con la nueva modalidad de trabajo remoto/teletrabajo, la gente dejó de asistir a las oficinas y, en consecuencia, gimnasios que habían captado una importantísima proporción de socios durante mucho tiempo, se vieron vacíos, con muy poca asistencia. De esta manera, las reglas de juego cambiaron y las ubicaciones más estratégicas son las que se corresponden con zonas residenciales.

Por otro lado, la pandemia aceleró la transformación digital de la industria del fitness, no solo en términos digitales, sino también a través de la redefinición de la escala de valores y necesidades de las personas. Muchos modelos de negocios, tal y como fueron pensados originalmente, van a necesitar una profunda re-definición, mucho más centrada en estos nuevos hábitos y condiciones. Las tecnologías digitales llegaron para quedarse e impactan de manera directa no solo en las formas en que se procesa la información, en que se educa, en que se establecen transacciones sino, también, en la forma en que se realiza actividad física. Este nuevo modelo plantea una difusa frontera entre el mundo físico y el mundo digital. El valor de esta nueva propuesta va a pasar por la experiencia que reciban las personas a través de una sincronización entre el mundo físico y virtual. Tiene que ver con poder realizar tu entrenamiento desde donde quieras cuando puedas.

### **El papel de la medicina**

La medicina cada vez tiene un papel más estratégico dentro del rubro gimnasio ya que hoy en día es habitual que distintos profesionales recomienden la realización de actividad física. Cada vez se toma más conciencia de la necesidad de una vida saludable y de la importancia que tiene la actividad física para lograrla. Incluso, con el avance de las neurociencias se ha podido establecer que la actividad física supone un beneficio determinante al desarrollo cognitivo y beneficia el proceso de envejecimiento de la persona.

Sin dudas, esto supuso un mecanismo de aumento de la demanda para todos los gimnasios.

---

<sup>9</sup> Termino para hacer referencia a las personas que no tienen un gimnasio al cual ir.

## **CAPITULO 2: Aspectos estructurales**

### **Estructura del grupo Megatlon:**

Para administrar todos los servicios que brinda, el grupo Megatlon tiene una administración central situada en el barrio de Núñez, Capital Federal. La administración cuenta con 100 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas: Administración y finanzas, Recursos humanos, Transformación digital, Marketing y comunicación, Call center, Servicios, Mantenimiento, Obras, Comercial (mundo de individuos y corporativos) y la Dirección. El horario de la administración es de lunes a viernes de 9 a 18hs, con algunas excepciones en el caso de que las sedes necesiten servicio después de hora, ya que las mismas, están abiertas de lunes a viernes de 7.00 a 23.00 hs, los sábados de 8.00 a 20.00 hs y los domingos de 10.00 a 18.00 hs (dependiendo de cada sede). El objetivo principal de la administración es brindarle el servicio necesario a las sucursales para que puedan operar sin ningún tipo de contratiempo. Post COVID-19, el grupo Megatlon adoptó el trabajo remoto<sup>10</sup> como práctica habitual. De este modo, se ha implementado un formato mixto que consiste en tres días de trabajo presencial y dos de trabajo remoto.

La empresa establece reuniones semanales entre las distintas áreas, para estar alineados con los objetivos macro y micro de la compañía. De esta manera, el esquema que se desarrolla es el siguiente:

- **Lunes:** Reunión de servicios, donde se apunta a resolver todos los temas relacionados con la operatividad de una sede. De esta manera se toman decisiones respecto de agregar/eliminar clases, cambio de profesores, problemas en el control de acceso, nuevas categorías de gimnasio, rotación de líderes entre sedes. Participan de esta reunión los gerentes regionales, los gerentes de marketing y comunicación, el director y gerente de servicios, el gerente de sistemas, el gerente de RRHH y el CEO.
- **Martes:** Se destina a una reunión comercial, que es de tipo operativo y se analiza cómo viene el mes en relación con los objetivos y se proponen cambios comerciales para lograr los mismos. Participa el director comercial, el gerente de planeamiento comercial y control de gestión, el gerente de marketing y los gerentes comerciales regionales.

---

<sup>10</sup> Trabajar desde una ubicación diferente a la de la oficina.

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

- Miércoles: Reunión de directorio, que es la que maneja la agenda de la compañía. Se define hacia dónde, cómo y en que tiempos avanza la compañía. Es totalmente estratégica, no se analizan temas operativos.
- Jueves: Reunión de obras, en la cual los arquitectos presentan un resumen del estado de las distintas obras de los gimnasios nuevos o ya existentes ante el directorio y muestran los pasos a seguir.

La sinergia entre las áreas es fundamental para que todos avancen en una misma dirección. De esta manera, la productividad se incrementa notablemente. Se diversifican los riesgos, hay reducción de costos, se promueve la transferencia de conocimiento. Estas reuniones tienen carácter presencial.

La estructura de estas reuniones responde a la forma de liderar que hay dentro de la empresa. Según Goleman y cols (2010) existen seis tipos de liderazgo. El grupo Megatlon y principalmente el CEO, ejerce un liderazgo totalmente democrático.

### **Estilos de liderazgo según Goleman**

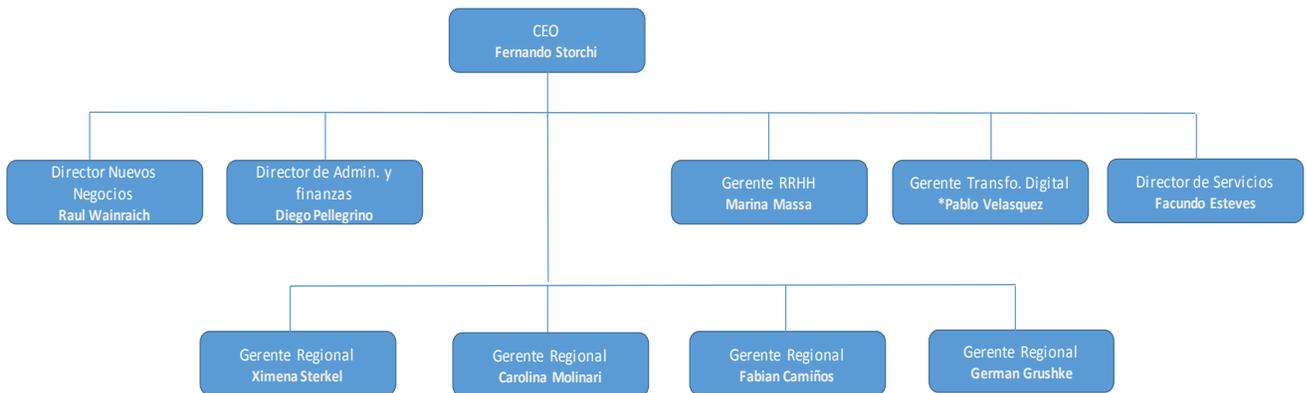
Existen diversos tipos de liderazgo. Goleman y cols. (2010) los clasifica en seis grupos diferentes. En primer lugar, el estilo coercitivo que es aquel con un estilo directivo y contundente, es útil cuando se trata de una crisis pero no tanto cuando sus subordinados son personas muy talentosas y con mucho conocimiento. Un segundo estilo es el orientativo, que desarrolla una visión clara e involucra al equipo para establecer la dirección. Es muy útil cuando la organización está cambiando. En tercer lugar, nos encontramos con el estilo afiliativo, que es aquel que implica un líder que considera que las personas son las que están ante todo. Es un estilo muy satisfactorio cuando los subordinados sufren cambios en el ambiente laboral. El estilo democrático, es propio de un líder que genera compromiso y consenso al dejar que sus subordinados establezcan su propia dirección. Es muy frecuente cuando se trabaja con miembros competentes. El estilo ejemplar-individualista, que se caracteriza por un líder aprensivo para delegar. Suele trabajar - individualmente y lidera modelando el comportamiento. Este suele ser muy útil cuando hay que liderar personas nuevas en el rubro o reencaminar un mal desempeño.

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

### Organigrama de la Administración central de Megatlon



### Estructura de la sede Megatlon



La estructura de una sede tipo de Megatlon está compuesta por entre 35 y 40 colaboradores, dependiendo del tamaño (ver Anexo 2: Instalaciones) y cantidad de socios de la misma. Cuenta con:

- 1 gerente generalista, que es el responsable de toda la operación de la sucursal. Reporta al gerente regional.
- 1 coordinador de ventas, responsable de las ventas de la sucursal; tiene a cargo al equipo de ventas. Su trabajo está regido por el logro del objetivo de ventas y

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

de los KPI's<sup>11</sup> que tenga que lograr dicha sede, por ejemplo: Objetivo de cantidad de planes. Reporta al gerente generalista.

- 1 coordinador de servicios, es quien está a cargo del servicio y la atención al socio. Se encarga de que todo funciones como está previsto, que las clases se impartan en los horarios previstos, que las máquinas funcionen y que las instalaciones del gimnasio y la pileta estén limpias y en orden.

- 6-8 profesores de sala, que son quienes se van a ocupar de guiar a los socios dentro del gimnasio ayudándolos con su plan de entrenamiento o con las dudas que le puedan surgir durante el entrenamiento. Reportan al coordinador de servicios.

- 6-8 asesores comerciales, que atienden a la gente en la recepción ante cualquier inconveniente y venden para poder alcanzar sus objetivos. Reportan al coordinador de ventas.

- 1 persona de mantenimiento, que se encarga de todos los problemas diarios que requieran de reparación. Por ejemplo: reparación de máquinas, cloro de la pileta, cambio de luces, cambio de tapizados. Reporta al coordinador de servicios.

- 6 persona de limpieza, que se encargan de que la sede esté higienizada y también son vestuaristas en el caso de que la sede cuente con los mismos. Reportan al gerente generalista.

- 4 guardavidas, capacitados y con acreditación para vigilar, prevenir y atender gente en la pileta del gimnasio. Reportan al responsable de pileta.

- 1 responsable de pileta, está a cargo de la pileta y de todas las actividades que se desarrollan en el lugar. En el caso de que la sucursal tenga escuela deportiva para menores de edad, es la encargada de gestionar dichas escuelas deportivas. Reporta al coordinador de servicios.

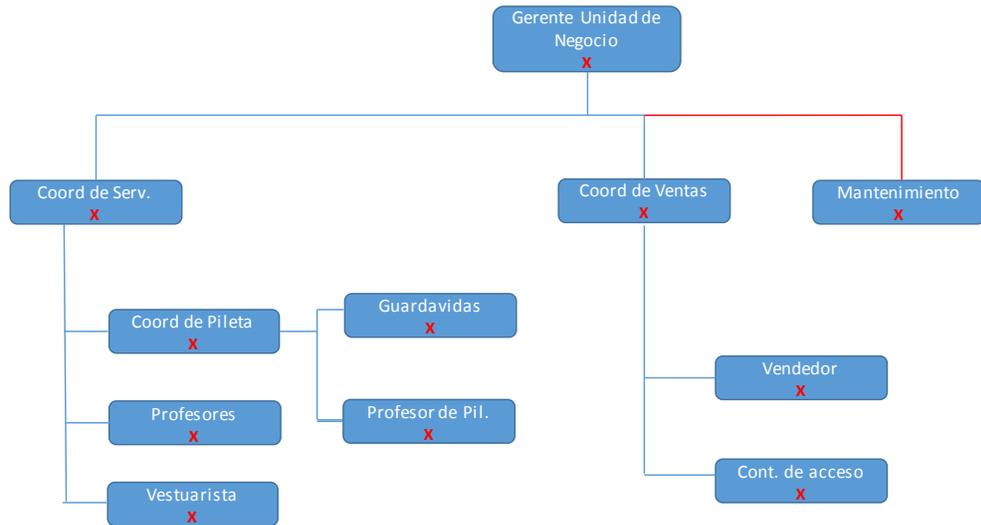
- Profesores para dictar la grilla de clases grupales de la sucursal en cuestión.

---

<sup>11</sup> Indicadores

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

### Organigrama tipo de una sede de Megatlon:

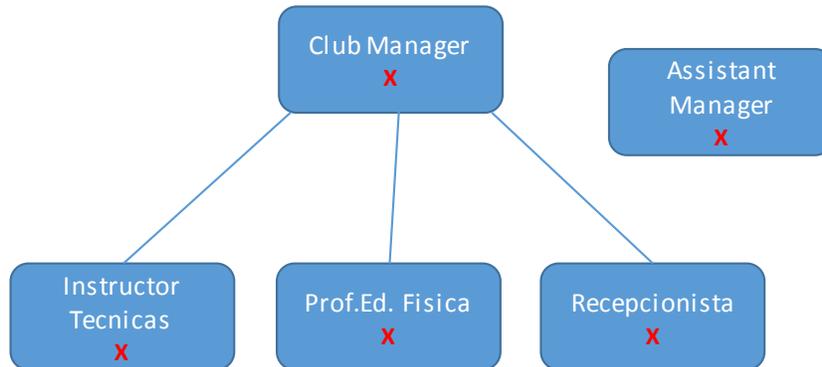


### Estructura sede Fiter

La estructura de una sede de Fiter resulta mucho más simple si se la compara con la de Megatlon (ver Anexo 3. Instalaciones). En este caso, el equipo de trabajo se constituye a partir de 12 colaboradores:

- 1 club manager, responsable de toda la operación de la sucursal. Reporta al gerente regional.
- 3 asesores comerciales, Son los encargados de la atención al socio en la recepción y también venden para lograr los objetivos de venta de la sede. Reportan al club manager.
- 4 profesores de musculación, que se ocupan de guiar a los socios dentro del gimnasio, ayudándolos con su plan de entrenamiento o con las dudas que le puedan surgir durante el entrenamiento. Reportan al club manager.
- 1 persona de mantenimiento, encargada los problemas que se presentan a diario y que requieran de reparación. Por ejemplo: reparación de máquinas, cloro de la pileta, cambio de luces, cambio de tapizados. Reporta al club manager
- 3 personas de limpieza, que se encargan de que la sede esté higienizada. Reportan al club manager.

### Organigrama tipo de una sede de Fiter



### Directorio:

La Dirección mantiene un compromiso con el desarrollo, mantenimiento y mejora continua de la calidad. Dicho compromiso es dado a conocer a quienes conforman la organización mediante los siguientes recursos:

- Destacando continuamente la importancia de cumplir con los requisitos del cliente y con los reglamentarios y legales.
- Estableciendo y transmitiendo la política y los objetivos de calidad, de tal manera que sea comprendida, pueda implementarse y se mantenga actualizada.
- Realizando las revisiones de la dirección, con la finalidad de conocer el cumplimiento con la norma, verificando si se está cumpliendo con los objetivos planteados por la organización, de tal forma que se pueden determinar qué ajustes y acciones se hacen necesarias para no desviarse del rumbo propuesto y alcanzar los objetivos planteados.
  - Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios.
  - Conservando evidencias de las actividades anteriores.

De tal modo, la dirección, junto con sus empleados, se asegura que las necesidades y expectativas de los clientes sean convertidas en requisitos, y que dichos requisitos sean cumplidos con la finalidad de satisfacer al cliente y teniendo en cuenta las obligaciones reglamentarias y legales en caso de haberlas.

En cuanto a la reglamentación de la calidad del servicio establece que,

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

- Es apropiada al propósito de la organización;
- incluye un compromiso para cumplir los requisitos y para la mejora continua;
- provee un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad;
- sea comunicada a través de la organización y cumplida;
- se revise para que sea siempre adecuada.

Cada uno de estos aspectos se mide a partir de la información proporcionada por los clientes en lo que respecta a la calidad de los servicios que les hemos proporcionado, especialmente pensado en relación con sus requerimientos y expectativas.

En lo que respecta a la planificación aseguran que los cambios son llevados a cabo de manera controlada y que la integridad de los procesos lo manifiesta a través de:

- los procesos orientados a una gestión de la calidad;
- los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua;
- la mejora continua enfocada en la gestión de calidad.

En relación con la Infraestructura de la organización, se busca Identificar, proveer y mantener las instalaciones que se requieren para lograr la conformidad de los servicios, incluyendo el espacio de trabajo e instalaciones asociadas. Se mantienen las condiciones apropiadas del ambiente de trabajo teniendo en cuenta los factores humanos y físicos, necesarios para lograr la conformidad de los productos.

### **CAPITULO 3: El mercado local y mundial del fitness**

#### **El mercado de los gimnasios:**

##### **Penetración en el mercado por país:**

Argentina (6,75%), Brasil (4,92%), Méjico (3,30%), Estados Unidos (21,20%), Canadá (16,67%), Alemania (14,0%), Reino Unido (15,60%), Francia (9,20%), España (11,70%), Italia (9,70%), Países Bajos (17,40%), Polonia (8,0%)

#### **“Nuestro principal competidor”**

Las enfermedades crónicas no transmisibles son la principal causa de muerte y discapacidad a nivel mundial, estas enfermedades están asociadas a factores de riesgo entre los cuales el sedentarismo es uno de los más importantes. Casi un 60% de nuestra población es sedentaria. Luchamos contra el sedentarismo.

#### **Competidores del grupo Megatlon:**

El grupo competidores específicos para cada una de sus marcas ya que cada una apunta a públicos distintos. El competidor principal de Megatlon es Sport Club, una cadena que nació al mismo tiempo que Megatlon. Los fundadores eran socios y compañeros de un equipo de rugby antes de que los esfuerzos se bifurcaran y nacieran ambas marcas.

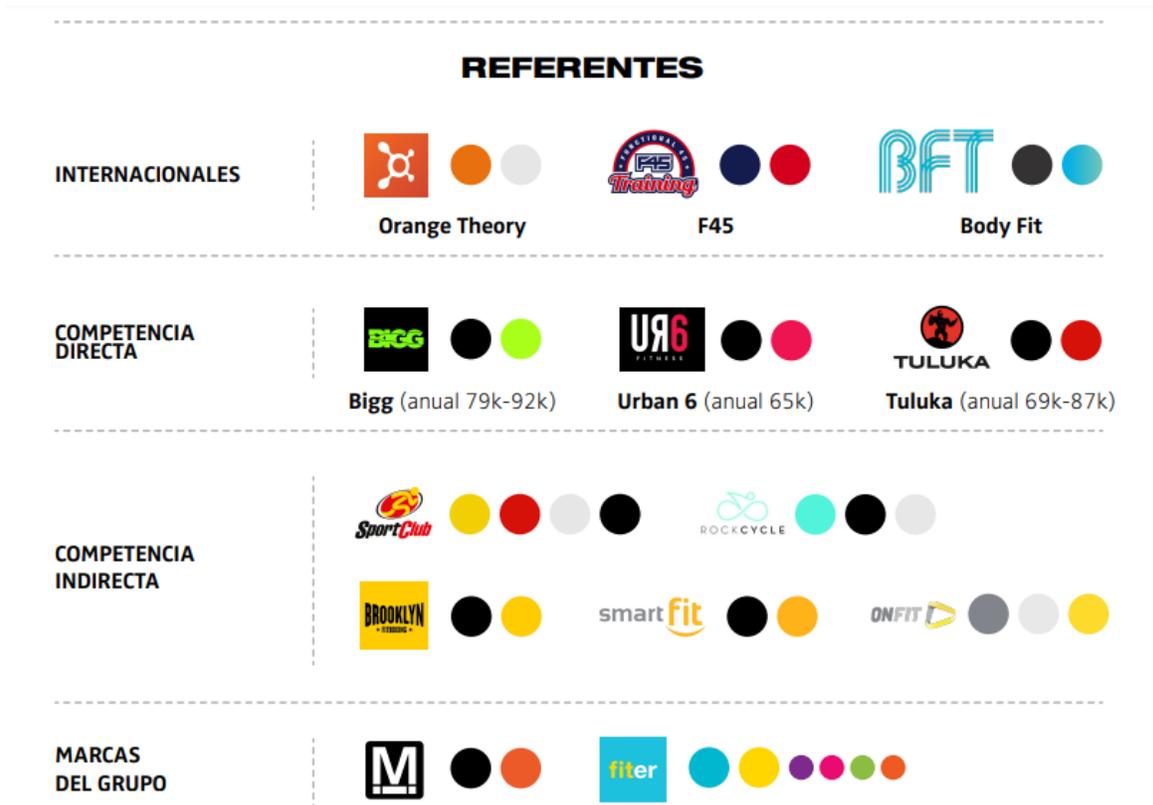
Los competidores de Fiter son cadenas *low cost*. Smart Fit, una cadena Brasileña que cotiza en el Bovespa<sup>12</sup> con más de 1000 sucursales en todo Latinoamérica y *On Fit*, una cadena Argentina que cuenta con 10 sedes en el país.

Si el grupo lograra abrir su tercera marca bajo el paraguas de “gimnasio boutique”, tendría de competidor a BIGG, una cadena de gimnasios de entrenamiento funcional y a RockCycle, una cadena de gimnasios de spinning. Ambas cadenas argentinas.

#### **Mapa de competencia de los “gimnasios boutique”.**

---

<sup>12</sup> Bolsa de valores de Brasil



### Audiencia meta y modelo de negocio de la tercer marca de gimnasios boutiques.

B2C<sup>13</sup> > ABC1 Espíritu: Profesionales en relación de dependencia que viven en barrios con mayor poder adquisitivo o de moda (Palermo, Belgrano, Núñez). En busca de status, crecimiento profesional, sentido de pertenencia a grupo selecto. Individuo que se guía por la moda y el grupo social de pertenencia.

B2B<sup>14</sup> > Modelo franquicia<sup>15</sup> > ABC1 Espíritu: uno o más socios que quieren emprender y tener su negocio propio. Pensado especialmente para amantes del fitness. Búsqueda de un negocio fácil de implementar, accesible (\$) y con la confianza del respaldo Megatlon.

<sup>13</sup> Abreviatura utilizada para decir: Empresa a consumidor final.

<sup>14</sup> Abreviatura utilizada para decir: Empresa a Empresa.

<sup>15</sup> Modelo de negocio en el cual una persona física o jurídica le otorga el derecho a un tercero a utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial

### **Cadenas líderes a nivel mundial en el rubro**

Equinox Group. Fundada por Leonard Green, es una empresa que comenzó a principios de los años ``90 en Nueva York con su marca Equinox, que apunta a ser un gimnasio premium, *high end*. En el 2011 Equinox funda una nueva marca bajo el concepto de *low cost*, apuntando a todo el público que no puede pagar una membresía en Equinox. En 2011, también compra una cadena de 30 gimnasios boutique que se dedica a realizar actividades de Spinning.

Planet Fitness fue fundada en 1992. Es una cadena de gimnasios *low cost* bajo un sistema de franquicias. Hoy tiene más de 2200 sucursales alrededor de todo el mundo. Una característica particular de estos gimnasios es que se mantienen abiertos las 24 horas.

Anytime Fitness. Fundada en 2002, es una cadena de gimnasios que también apunta al segmento *low cost*. Actualmente, tienen alrededor de 3800 gimnasios franquiciados en más de 30 países. Un recurso que ha sido la base de su rápida expansión es el uso de un sistema de simulación de sucursales, a través de una aplicación llamada “*geo blink*” que les permite saber si una sede será rentable o no dependiendo la densidad poblacional que hay en la zona. Con este método se vuelve mucho más veloz y eficiente la apertura de nuevos locales.

Bio Ritmo Group. Fundada en 1996 por Edgard Corona es una cadena de Brasil que apunta al segmento *high end*. La cadena cuenta con un total 30 sedes únicamente en Brasil. En el año 2006, esta empresa lanza al mercado una segunda marca orientada al segmento *low cost*, Smart Fit, que hoy es la tercera cadena de gimnasios más grande del mundo con más de 1000 sucursales en Brasil, México, Colombia, Paraguay, Argentina, Perú y Chile.

## Conclusiones

### Cómo lograr la “democratización del Fitness”.

La salud se ha transformado en una cuestión prioritaria. La crisis generada por la pandemia por COVID-19 acentuó aun más la importancia que se le venía otorgando. Con este contexto de fondo, cada vez es menos la gente que incorpora a su vida el hábito de la actividad física, en una lucha sistemática contra el sedentarismo. Si a esto le sumamos que no solo por un tema físico sino incluso mental deviene fundamental el incorporar hábitos más saludables, es posible afirmar que el fitness está en una situación única y privilegiada. El escenario está armado y lo que hay que favorecer es el mecanismo para llegar a los posibles usuarios.

En la entrevista con Fernando Storchi una de las preguntas planteaba: “¿Qué opina del futuro del fitness y en dónde cree que hay mercado para que el rubro siga creciendo?”

“Las pioneras en entender el concepto fueron Equinox, Bio Ritmo y por último, unos años más tarde, el grupo Megatlon. Ambas empezaron apuntando a un segmento ABC1 o *high end*. Llegó un punto en el que observamos que por más que siguiéramos abriendo sedes para el segmento *high end* ya no había más público al cual podían alcanzar y en paralelo observamos que había una gran masa de gente “*gymless*” que no podía pagar la cuota de un gimnasio *high end*. Ese fue el momento en donde empezaron a crecer de forma exponencial los gimnasios de tipo *low cost*. Hoy por hoy, las cadenas de gimnasios que apuntaban al mundo *high end* dejaron de crecer; con las excepciones de aquellas que ampliaron su espectro”.

“De eso se trata la democratización, de llegar cada vez a más gente con distintas propuestas de servicio y distintas propuestas de precio. Megatlon va en esa dirección y no con los tres segmentos que tiene (*high end*, *low cost* y *boutiques*), sino que también queremos empezar a entrar en el negocio de las plazas públicas y tratar de formalizarlo de alguna forma así todos corremos con las mismas reglas. Queremos empezar a competir con los manteros del fitness. De esta forma, tendríamos cubierto también todo el mercado de la actividad física al aire libre”.

De esta forma, El Grupo Megatlon, va a llegar a todo el mercado que realiza actividad física hoy de forma presencial. Sin embargo, la pandemia nos enseñó que hay un mundo paralelo al presencial que es el virtual. Durante la pandemia la actividad física brindada de modo virtual creció de forma exponencial. En esta línea, la empresa que logro destacarse fue una compañía de Estados Unidos llamada, Pelotón. Se dedica a vender bicicletas para el hogar y brinda un servicio de clases de spinning de forma virtual. Una vez alcanzado el éxito con las bicicletas, después vendieron caminadores y, finalmente, un kit de entrenamiento funcional también bajo el mismo esquema. Si bien es cierto que la virtualidad disminuyó notablemente en la post pandemia ya que la gente estaba

necesitada de la presencialidad y de hacer actividades fuera de su hogar, Pelotón demostró que sigue existiendo mercado para el mundo virtual.

Tomando en cuenta la experiencia impuesta por Pelotón surgió una nueva pregunta para Fernando Storchi: “¿Creés que pueda existir una cadena de gimnasio híbrida entre el mundo presencial y el mundo virtual?”. La respuesta me iba a ayudar tanto para seguir democratizando el fitness como también para crear este mundo híbrido en donde le permitís a la persona entrenar desde donde quiera, ya sea en un gimnasio, en su casa, en el trabajo o estando de vacaciones.

La respuesta fue: “Ah... como llevar el gimnasio en el bolsillo, nadie tiene excusa ahora”. “Durante la pandemia, mientras los gimnasios estaban cerrados, Megatlon y Fiter daban clases gratuitas a través de sus redes sociales, Los seguidores de Instagram subieron de 30.000 entre ambas marcas a 240.000. En el pico de las clases, llegamos a ser más de 7000 personas en vivo, un verdadero boom. Esto nos marcó un rumbo y un potencial segmento de gente a la cual no podíamos llegar con nuestros gimnasios”, remarcaba Storchi. En consecuencia Megatlon desarrolló una aplicación para poder brindar servicios de clases al igual que en una sede pero de forma virtual: Megatlon Play. Ahora se les presenta el gran dilema: es beneficioso potenciarla aún más y llevarla a todos los rincones de Latinoamérica o será una mejor opción seguir haciendo lo que realmente sabe hacer que es abrir gimnasios. Esto lo lleva a preguntarse si estamos frente a un fenómeno pasajero, impuesto por pandemia o si llegó para quedarse. ¿Será un servicio más dentro del ecosistema del grupo Megatlon?” a lo que como hijo y empleado le respondí: “Deberíamos ir a un modelo donde Megatlon tenga un rol más protagonista en la vida de las personas. Tenemos que salir del molde de gimnasio, Megatlon tiene que dejar de ser un lugar donde una persona va a entrenar, Con Megatlon Play bien desarrollado e impulsado podemos alcanzar nuestro objetivo prioritario como compañía que es llegar cada día a más personas. El *journey*<sup>16</sup> de la compañía sería mucho más completo agregando esta mirada vertical a nuestro ecosistema, estaríamos a cargo del fitness bajo todo concepto.”

---

<sup>16</sup> El camino que recorre un socio dentro del ecosistema que brinda la compañía

## **Bibliografía**

Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2010). El líder resonante crea más. Penguin Random House grupo Editorial.

<https://successtory.com/companies/equinox-fitness>

[www.megatlon.com](http://www.megatlon.com)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/como-sera-la-version-low-cost-de-megatlon-que-abrira-en-junio-nid2130730/>

<https://www.planetfitness.com/es/about-planet-fitness/why-planet-fitness#:~:text=Planet%20Fitness%20fue%20fundado%20en,y%20pertenece%20a%20un%20gimnasio.>

<https://www.geoblink.com/customers/anytime-fitness/>

<https://www.fecomercio.com.br/noticia/ceo-do-grupo-bio-ritmo-conta-historia-de-sucesso-que-comecou-apos-acidente-de-esqui>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/aun-en-los-gimnasios-abc1-jugar-en-equipo-es-negocio-nid2044980/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/megatlon-un-exito-compartido-nid1858341/>

<https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/negocios/fernando-storchi-%E2%80%9Cuna-marca-no-se-construye-de-un-d%C3%ADa-para-el-otro%E2%80%9D>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-restricciones-enojo-sorpresa-y-desesperacion-en-negocios-afectados-nid08042021/>

Anexo 1, Grilla de clases Megatlon.

**Cardio**

**Acuática**

Acuática  
Acuática con Bandas  
Acuática en Circuito  
Acuática Max  
Acuática Profunda

**Aeróbica**

Aero Jump  
Aeróbica

BODYATTACK ®

Kangoo Jumps ®

POWERJUMP ®

Step

**Baile**

Aero Dance

Free Dance

MEGAFEST ®

ZUMBA FITNESS ®

**Combat**

Aero Combat

BODYCOMBAT ®

FIGHT DO ®

Spinning ®

Spinning ®

Spinning ® + Kranking

Spinning ® + Talleres de

Entrenamiento

**Acondicionamiento Muscular**

BODYPUMP ®

Entrenamiento en Circuito

Esfero Local

Fit-Ball ®

GAP

Local Max

Localizada

X55 ®

**Acondicionamiento Muscular Combinado**

Aero Local

Aero Local Max

Local Dance

Local Postural

**Postural y Consciente**

Pilates

Pilates Max

**Posturales y**

**Elongación**

Elongación

Elongación Max

Esferodinamia

Gimnasia Postural

**Yoga**

Ashtanga Yoga

Hatha Yoga

Yoga

**Funcional**

Entrenamiento

Deportivo

Entrenamiento

Funcional

MegaCross

**Técnicas Específicas**

3x30

Boxeo

Chi Kung

Danza Árabe

Gimnasia Energética

Hip Hop

Karate Do

Meditación Activa

Método DeRose

Musical Dance

Recuperación de la

movilidad

Salsa

SGA (Stretching Global

Activo)

Taekwondo

Tai Chi

Tango

La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

Anexo 2. Instalaciones de Megatlon.



La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.



La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

Anexo 3. Instalaciones de Fiter.



La “nueva normalidad” del mundo del fitness. Caso: Grupo Megatlon.

