

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Negocios



*Propuesta de un plan de negocios para la empresa Workout Station S.A en el desarrollo de un Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad.*

**Estudiantes:**

Luciano Feoli Salas

Nicole Font Cantillo

Gimena Obando Porras

Carlos Javier Vicente Mendiguren

**Tutor:**

Enrique León Parra

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes

Diciembre, 2022



San José, miércoles 1 de febrero del 2023

Señor  
Gustavo Bado  
Director Escuela de Administración de Negocios  
Sede Rodrigo Facio

Estimado director:

Por este medio certifico que el Tribunal Evaluador a cargo de la defensa pública del proyecto “Propuesta de un plan de negocios para la empresa Workout Station S.A en el desarrollo de un Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad” realizada el 8 de diciembre del 2022, no solicitó ningún cambio y que los documentos entregados son definitivos.

Agradecemos de antemano la atención brindada.

---

MSc. Enrique León Parra  
Tutor del Proyecto  
Teléfono: 2511-9184  
Correo: [enrique.leon@ucr.ac.cr](mailto:enrique.leon@ucr.ac.cr)



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 31-2022

Acta de la Sesión 31-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 08 de diciembre de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Luciano Alberto Feoli Salas, carné B12466, Gimena Obando Porras, carné B24837, Nicole Font Cantillo, carné B22609 y Carlos Javier Vicente Mendiguren, carné B27198**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

*Presentes: Walter González León, quien presidió; Enrique León Parra, Tutor; Ernesto Orlich Dunderf y Sonia Cisneros Zumbado, lectores; Alejandra López Rosales, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.*

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de las personas postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

**Artículo 2**

Hicieron la exposición del Trabajo Final: ***Propuesta de un plan de negocios para la empresa Workout Station S.A en el desarrollo de un centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad.***

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron \_\_\_\_\_satisfactorias\_\_\_\_\_, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

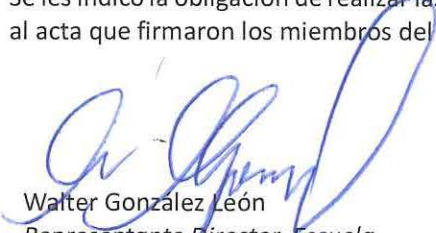
**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación \_\_\_\_\_Satisfactorio\_\_\_\_\_, y lo declaró \_\_\_\_\_Aprobado\_\_\_\_\_.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)


Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Dirección de Empresas.*

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



Walter Gonzalez León  
Representante Director, Escuela  
Administración de Negocios



Luciano Alberto Feoli Salas  
Carné B12466



Enrique León Parra  
Tutor



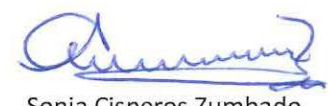
Gimena Obando Porras  
Carné B24837



Ernesto Orlich Dundorf  
Lector



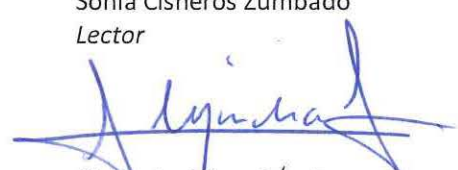
Nicole Font Cantillo  
Carné B22609



Sonia Cisneros Zumbado  
Lector



Carlos Javier Vicente Mendiguren  
Carné B27198



Alejandra López Rosales  
Secretario

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

LHS

## Derechos de Propiedad Intelectual

*Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.*

*Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.*

*Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.*

## Dedicatoria

A mis papás, Mauricio Feoli Fonseca y Mónica Salas Murillo, por todo el apoyo que me han dado siempre y el esfuerzo realizado para poder darme una excelente educación. A mi esposa, Pamela Araya Ramos, por su apoyo incondicional en todos mis proyectos y por impulsarme siempre a cumplir mis sueños y metas

*Luciano Feoli Salas*

A mis papás, Federico Font Carranza y Michelle Cantillo Alonso, por la educación y el amor que me han dado. A mis hermanos, Federico, Annemarie y Fernando por su apoyo y cariño. A mis amigos, compañeros y profesores de la Universidad de Costa Rica que han formado parte de mi educación académica.

*Nicole Font Cantillo*

A Dios, mis hermanos y principalmente a mis incondicionales, Don Wi y Shipo, quienes han sido mi mayor ejemplo y mi principal guía en este camino que llamamos vida. A mis compañeros y amigos, Nicki, Charlie y Lucho, por ser un gran equipo de trabajo.

*Gimena Obando Porras*

A mis papás, Carlos E. Vicente y Aná María Mendinguren por siempre estar ahí para mí, impulsarme a culminar esta etapa y apoyarme durante todos los momentos de mi vida. A mi gran amigo y hermano Alessandro Di Napoli, que me inspiró con el tema de tesis y que sé que estaría orgulloso de mí.

*Carlos Vicente Mendinguren*

## Agradecimientos

A Dios por acompañarnos en cada paso y etapa de nuestras vidas. A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional.

A Enrique León Parra, nuestro Tutor del Proyecto de Graduación, por su guía durante el proceso de investigación.

A Sonia Cisneros Zumbado y Ernesto Orlich Dunderf, nuestros lectores, por su tiempo y recomendaciones.

A la Universidad de Costa Rica y a la Escuela de Administración de Negocios por los conocimientos y vivencias que han contribuido a formarnos como profesionales.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
Alcances .....	5
Limitaciones .....	6
Capítulo I: Perspectivas teóricas de un plan de negocios y contextualización del sobrepeso y obesidad en Costa Rica .....	7
1.1 Aspectos teóricos para la elaboración de un Plan de Negocios .....	7
1.1.1 Concepto de un Plan de Negocio.....	7
1.1.2 Objetivos de un Plan de Negocio .....	8
1.1.3 Características de un Plan de Negocio.....	9
1.1.4 Componentes del Plan de Negocio.....	10
1.1.5 Modelo de Plan de negocios.....	11
1.1.6 Análisis Situacional.....	12
1.1.7 Investigación de Mercados .....	19
1.1.8 Ventajas competitivas.....	19
1.1.9 Posicionamiento .....	19
1.1.10 Segmentación de Mercados .....	20
1.1.11 Mercado Meta .....	20
1.1.12 Mezcla de Mercadeo .....	21
1.1.13 Balance de situación .....	24
1.1.14 Flujos de Efectivo .....	24
1.1.15 Estados de Cuenta .....	25
1.1.16 Cuadro de mando integral .....	25
1.1.17 Descripción de la investigación.....	26
1.2 Conceptos de la Industria de Centro de Rehabilitación .....	27
1.2.1 Industria del Wellness a nivel internacional .....	27
1.2.2 Industria del Wellness en Costa Rica .....	32
1.2.3. Aproximación teórica de sobrepeso y obesidad .....	33



1.2.4 Sobrepeso y obesidad en Costa Rica .....	35
Capítulo II: Macroentorno y microentorno en el que opera la empresa Workout Station S.A.....	38
2.1 Descripción del macroentorno de la empresa .....	38
2.1.1 Análisis PESTEL.....	38
2.2 Descripción del microentorno de la empresa: .....	45
2.2.1 Historia .....	45
2.2.2 Misión .....	47
2.2.3 Visión .....	47
2.2.4 Valores.....	47
2.2.5 Logo y Slogan .....	47
2.2.6 Ubicación .....	48
2.2.7 Tamaño y tipo de empresa .....	48
2.2.8 Estructura Organizacional.....	49
2.2.9 Descripción general del servicio .....	50
2.2.10 Proceso de matrícula .....	51
2.2.11 Tarifas .....	51
2.2.12 Demografía en Workout Station .....	52
2.3 Matriz FODA.....	52
2.3.1 Fortalezas: .....	52
2.3.2 Oportunidades:.....	53
2.3.3 Debilidades: .....	54
2.3.4 Amenazas: .....	54
2.4 Resultados financieros históricos (a 3 años fiscales).....	55
2.4.1 Balance de Situación.....	56
2.4.2 Estado de Resultados Flujo de Caja del Proyecto .....	57
Capítulo III: Análisis del proyecto basado en el estudio de mercado y sus necesidades .....	59
3.1 Justificación de la investigación .....	59
3.2 Objetivos de la Investigación.....	60
3.2.1 Objetivo General.....	60
3.2.2    Objetivos Específicos .....	60
3.3 Análisis Industrial .....	61
3.3.1 Análisis de fuerzas competitivas de Porter .....	61
3.3.2 Matriz de estrategias genéricas de Porter .....	64

3.3.3 Benchmarking.....	64
3.3.4. Presentación y análisis de Entrevista a experto.....	69
3.3.5 Definición de la población de interés.....	73
3.3.6 Determinación del tamaño de mercado.....	76
3.3.7 Determinación del tamaño de la muestra.....	77
3.3.8. Presentación y análisis de resultados de las encuestas.....	78
3.3.9 FODA.....	91
Capítulo IV: Propuesta de un plan de negocios para el Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad, Colmena.....	95
4.1 Descripción del negocio.....	95
4.2 Análisis de la situación y planeamiento estratégico.....	96
4.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	96
4.2.2 Modelo Canva.....	102
4.2.3 Selección de la estrategia FODA.....	103
4.3 Plan de Mercadeo.....	103
4.3.1 Objetivos del plan de mercadeo.....	103
4.3.2 Nombre de la empresa.....	103
4.3.3 Logo de la empresa.....	104
4.3.4 Slogan de la empresa.....	108
4.3.5 Misión, visión y valores del Centro de Rehabilitación.....	109
4.3.6 Segmentación de mercados.....	109
4.3.7 Mercado Meta.....	111
4.3.8 Posicionamiento.....	111
4.3.9 Ventaja Competitiva.....	111
4.3.10 Mezcla de Mercadeo.....	112
4.3.11 Plan de Operaciones.....	135
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	172
5.1 Conclusiones.....	172
5.2 Recomendaciones.....	173
Referencias Bibliográficas.....	175
Anexos.....	182
Entrevista a experto: Doctor Andrés Segura.....	182

## Introducción

Workout Station (WOS) es un centro de entrenamiento funcional fundado en el 2015 en Pozos de Santa Ana, San José Costa Rica. Después de varios años de estar impartiendo clases en otro centro de entrenamiento, los socios Juan José Moncada, Manuel Moncada y Carlos Vicente observaron que los clientes que asistían a dicho centro no estaban recibiendo el servicio ni el trato que merecían por lo que pagaban y más que alumnos se habían vuelto además sus amigos. Por esta razón, en busca de mejores condiciones y el know how de los socios, nace la idea y la oportunidad de abrir su propio negocio y aventurarse en lo que ha sido una empresa exitosa hasta la fecha. Los socios tomaron el riesgo de invertir y ocupar una bodega grande en donde con tan solo 30 clientes al inicio y mucho esfuerzo y sacrificio, se convirtió hoy en un gimnasio que cuenta con más de 140 clientes activos y que mantiene una mentalidad de crecimiento, siempre conscientes de la importancia de dar el mejor servicio a sus alumnos y seguir atrayendo a las personas a que sean parte de WOS y cambien su vida para siempre.

La mentalidad y objetivo de WOS desde su nacimiento es enfocarse más allá de un simple centro de entrenamiento, sino mejorar el estilo de vida de sus clientes, teniendo en cuenta la gran problemática de sobrepeso y obesidad que se vive en el país, donde el 60% de la población se encuentra dentro de estos grupos (Rodríguez, I. 2017). La empresa visualiza como una oportunidad de mercado el desarrollo de un centro de rehabilitación para la población que sufre de estas enfermedades. De la misma manera, para el equipo de trabajo de la presente investigación, es una excelente oportunidad para aportar en la elaboración de una propuesta de un plan de negocios que le ayude a la empresa a contar con una guía para el desarrollo de este tipo de centro.

Por tanto, el presente trabajo tiene como fin abarcar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera y la experiencia laboral por los integrantes del equipo de trabajo, fijándose como objetivo describir los procedimientos que conlleva un plan de negocios, valorando el entorno y la situación actual de la industria del fitness y wellness, para realizar la propuesta de un plan de negocios y finalmente determinar las conclusiones y recomendaciones del caso de estudio.

## Justificación

El panorama en Costa Rica en los últimos años en temas de sobrepeso y obesidad han cambiado de forma drástica afectando a gran parte de la sociedad costarricense y a su vez levanta las alarmas para las próximas generaciones. Actualmente, hay más de un millón de personas en estado de obesidad. “La proporción de personas con obesidad aumentó casi cuatro veces en los últimos 40 años; al pasar del 6,3% de la población en 1975 a 23,7% en el 2014.” Por otro lado, el sobrepeso en la población costarricense ronda el 36.1% (Rodríguez, I. 2017). Sin embargo, estas cifras van en aumento, según datos publicados en el 2018 por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), en su informe del “Estado de Seguridad Alimentaria”, coloca a Costa Rica como el quinto país latinoamericano con más porcentajes de adultos con sobrepeso. (Barquero, 2018). Tanto el sobrepeso como la obesidad son desencadenantes de diversas enfermedades crónicas tales como la diabetes tipo II, hipertensión, enfermedades cardíacas, enfermedades respiratorias, entre otras.

El aumento en estos indicadores en el país es preocupante y a la vez se convierte en una oportunidad de negocio y de responsabilidad social que ayudaría a mejorar las condiciones de esta población. Paralelamente, al mejorar la calidad de vida y salud de estas personas, se está contribuyendo con el bienestar de la sociedad y la economía en general, gracias a que se estaría disminuyendo la cantidad de personas con padecimientos crónicos que estarían utilizando los recursos médicos del país.

La empresa Workout Station actualmente es un centro de entrenamiento físico que busca motivar a sus clientes a vivir una vida más saludable y con esto contribuir a una mejor calidad de vida en general. Dentro de los servicios que ofrece se encuentra el programa de entrenamiento con un equipo interdisciplinario, entre ellos: nutricionista, terapia y rehabilitación física, así como la venta de alimentos artesanales, orgánicos y saludables dentro de sus instalaciones.

En la misma búsqueda de la mejora en la calidad de vida de sus clientes, surgió la idea de expandir su negocio por medio de un centro de rehabilitación para personas que sufren de sobrepeso u obesidad. Este nuevo centro que estará ubicado en el cantón de Santa Ana, San José Costa Rica busca ayudar, integralmente, a las personas en estas condiciones a encontrar las herramientas y soluciones necesarias para mejorar su condición física y su calidad de vida. Igualmente incorpora un grupo de profesionales en nutrición, medicina, entrenadores personales, grupos de apoyo, psicólogos y programadores neurolingüísticos, quienes se llevarán

a cabo un programa que beneficiará a las personas de forma única y aportando soluciones a este problema social y de salud pública.

Desde esa perspectiva, este proyecto pretende elaborar una propuesta de un plan de negocios que sirva como herramienta de soporte y guía para la empresa Workout Station S.A para el desarrollo de un centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad. Para ello, se hará un diagnóstico fundamental sobre el mercado costarricense, lo que conlleva una respectiva investigación de mercados, valorando la flor del servicio, el análisis de la matriz FODA, así como los aspectos financieros que permita llegar a una propuesta de valor hacia el cliente y obtener una rentabilidad atractiva. Así mismo, el presente trabajo procura servir como referencia en el futuro para empresas de similar tamaño a la hora de tomar decisiones de inversión como la que se presenta en este proyecto.

# Objetivos

## Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un plan de negocios para la empresa Workout Station S.A ubicada en Santa Ana, San José, Costa Rica, mediante un análisis situacional e investigación de mercados, para el desarrollo de un Centro de Rehabilitación enfocado a la población con sobrepeso y obesidad, que le permita a la administración obtener una estrategia de introducción al mercado para la toma de decisiones gerenciales

## Objetivos Específicos

1. Identificar los aspectos teóricos en la elaboración de una propuesta de un plan de negocios, contextualizando la situación actual del país y la industria de centros de rehabilitación enfocados en personas con sobrepeso y obesidad.
2. Describir el macroentorno y microentorno en el que opera la empresa Workout Station S.A, así como su situación financiera.
3. Realizar una investigación de mercado del estado actual de la población con sobrepeso y obesidad, así como los actuales centros dedicados al tratamiento de esta enfermedad, en los cantones de Belén, Escazú y Santa Ana, Costa Rica.
4. Desarrollar una propuesta de plan de negocios, basado en el análisis de mercado y de la empresa, plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, plan financiero y plan de contingencia, tomando en cuenta los recursos de la empresa y la demanda del servicio.
5. Exponer las conclusiones y las recomendaciones obtenidas como resultado del desarrollo de la propuesta del plan de negocios para la empresa Workout Station S.A

## Alcances

El presente plan de estudio se desarrollará únicamente para la empresa Workout Station S.A, ubicada en Pozos de Santa Ana, San José, Costa Rica. Al ser un plan de negocios, el mismo incluirá, entre otros elementos importantes, estudios de mercado, plan de mercadeo y un estudio financiero, los cuales servirán como herramientas para la correcta ejecución del negocio. Asimismo, abarca observación de procesos, análisis de operaciones y proyección del negocio hacia una expansión que englobe el entrenamiento del cuerpo humano, cambio de hábitos y rehabilitación.

La investigación y desarrollo del presente trabajo será limitada a los cantones de Belén, Escazú y Santa Ana, San José, Costa Rica, debido a que tanto la empresa como su respectiva competencia se ubica en esta zona. Sin embargo, debido a la pandemia del Covid-19 las zonas de estudio para esta investigación se pueden ver afectadas por las diferentes restricciones impuestas por el gobierno, a la hora de realizar visitas o entrevistas y encuestas a la población de dichas zonas. Esto nos permitirá alcanzar a las personas que tengan acceso a medios electrónicos como computadoras y/o celulares para poder completar la encuesta o realizar las entrevistas de manera presencial o virtual.

Mediante el proyecto de investigación, se pretende proporcionar un plan de negocios el cual tiene como fin generar estrategias y tácticas para la empresa Workout Station S.A las cuales sean un punto de referencia para la evaluación y desarrollo del centro de rehabilitación.

Se contará con la información de los últimos 3 períodos fiscales (2017, 2018 y 2019) de operaciones activas de Workout Station S.A.

Para definir la población se usarán estudios del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) así como encuestas de nutrición, de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y fuentes gubernamentales y privadas que permitan definir de mejor manera la población.

## Limitaciones

Dentro de las limitaciones del presente trabajo se tiene que el periodo de tiempo de recolección de la información es de un año a partir del 1 de septiembre del 2020. Los entrevistados no quieren brindar la información a las preguntas de las encuestas o cuestionarios dado que no quieren ser vistos como parte de la población en estado de sobrepeso u obesidad.

Asimismo, se está viviendo una situación a nivel mundial sin precedente alguno con la pandemia global de COVID-19, por la cual la presente investigación se hará bajo una coyuntura complicada, donde el acceso a nivel personal tanto para las entrevistas como las encuestas o cuestionarios será limitado a reuniones completamente virtuales.

Este proyecto no considera la fase de implementación del plan de negocios para el desarrollo de un centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad.



# Capítulo I: Perspectivas teóricas de un plan de negocios y contextualización del sobrepeso y obesidad en Costa Rica

## 1.1 Aspectos teóricos para la elaboración de un Plan de Negocios

El presente capítulo abordará los conceptos generales y específicos relacionados a un plan de negocios. Mediante una revisión bibliográfica de distintos autores, se pretende describir el concepto de un plan de negocios, así como los objetivos de estos, sus características, sus diferentes componentes, así como los distintos modelos que existen.

Un plan de negocios funciona como una guía detallada para que una empresa tenga un punto de partida cuando se presenta una oportunidad de negocio, pues a través de esta podrá tener un panorama general y claro de cuál es realmente la oportunidad de negocio, cuáles son sus competidores, qué estrategias son las idóneas a seguir, entre otras.

A continuación, la descripción de los distintos conceptos relacionados a un plan de negocios.

### 1.1.1 Concepto de un Plan de Negocio

Los autores Longenecker, Moore, Petty & Palich, en su obra *Administración de Pequeñas Empresas* (2009) destacan que un plan de negocios “es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha” (p.151).

Por otra parte, Bermejo y De la Vega define un plan de negocios en dos vías: la primera como “un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”, y segundo como, un “instrumento fundamental para el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización o adquisición de una empresa o unidad de negocio externa” (Bermejo y De la Vega, 2003)

Según Weinberger (2009) un plan de negocios se define como “un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio,

que muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (p.33).

Según Zorita (2015), un Plan de Negocio consiste en un documento que “identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo” (p.15)

Si bien es cierto, existe un sin número de diferentes definiciones o conceptos de lo que es un plan de negocios, no hay duda de que todos tienen un común denominador: un plan de negocios es una guía, permite analizar y decidir la viabilidad de un negocio o proyecto. Es por ello, que una vez definidas las teorías que rodean el concepto de plan de negocio de distintos autores, se considera que la definición planteada por Zorita es la que mejor se adhiere o ajusta al desarrollo de este trabajo al ser una propuesta de un plan de negocios más actual y que abarca una mayor cantidad de elementos, lo cual nos permitirá realizar un plan de negocios más completo para el presente trabajo.

### 1.1.2 Objetivos de un Plan de Negocio

Los objetivos del Plan de Negocio van a marcar la dirección de este, así como los puntos que se deben abordar para poder lograr con éxito su implementación. Varios autores hacen referencia a que los planes de negocios tienen distintos objetivos, dependiendo de la naturaleza del negocio y de la oportunidad que se presenta. Al respecto Maestre (2019) habla que los objetivos de un plan de negocios deben:

- Definir la oportunidad de negocio.
- Permitir un estudio de mercado que aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto o servicio
- Determinar con bastante certeza la viabilidad económica del proyecto.

Según Zorita (2015), la elaboración de un Plan de Negocio tiene dos objetivos concretos:

1. **Objetivo Interno:** permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Asimismo, declara que un

Plan de Negocio servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de esta y sus desviaciones sobre el escenario previsto. (p.18)

2. **Objetivo Externo:** tiene como objetivo ser la carta de presentación de los socios, y del proyecto, ante terceras personas. Es por ello, que según Zorita la idea de negocio debe ser lo suficientemente atractiva para que un posible futuro inversor se interese en ella. Sin embargo, enfatiza que no debe ser un folleto publicitario con promesas falsas, sino que debe consistir en un documento para la toma de decisiones, que debe dar respuesta a las preguntas que podrían plantear los futuros inversores o socios. Preguntas como: ¿cuál es el beneficio para el cliente?, ¿qué problema se va a resolver?, ¿cuál es el mercado meta?, ¿cómo se ganará dinero?

La definición de los objetivos de un plan de negocios es clave para el éxito de este, es por ello por lo que se ha considerado que, para la elaboración del presente trabajo, se alinearán los objetivos del plan de negocio con los objetivos mencionados por Zorita, ya que especifica de mejor manera la consolidación de los objetivos tanto de manera interna como externa a la empresa, y esto permitirá la creación de un plan de negocio mejor elaborado para la compañía.

### 1.1.3 Características de un Plan de Negocio

Como se ha mencionado anteriormente, un Plan de Negocio es una herramienta útil para analizar la viabilidad de una idea de negocios, así como una vía para presentarla y venderla a futuros inversores y socios.

Según Maestre (2019), un plan de negocio reúne las siguientes características:

- **Eficaz:** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita su seguimiento.
- **Comprensible:** Ha de resultar de fácil comprensión. Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples.
- **Breve:** No debe superar, en conjunto, 25 páginas.
- **Cómodo:** Debe ser fácil de leer.

Según Zorita (2015, p.20), para esto debe de cumplir con las siguientes características:

- **Eficaz:** Debe contener toda aquella información que a los promotores del proyecto les sirva para analizar en profundidad todas las implicaciones que suponen la puesta en marcha de su proyecto, así como aquella información que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita seguirlo fácilmente.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión. En definitiva, debe ser fácil de leer.

Con el propósito de llevar un mismo lineamiento con los puntos anteriores, se tomará como guía las características mencionadas por Zorita.

### 1.1.4 Componentes del Plan de Negocio

Según Maestre (2019), los componentes que integran el Plan de Negocio son los siguientes:

- Clientes con pedido.
- Información sobre el entorno.
- Tecnología.
- Oportunidad.
- Redes empresariales.
- Recursos naturales.
- Recursos humanos.

Según Zorita (2015), no existen formatos prefijados ni reglas estrictas de acatamiento obligatorio en lo que a componentes de un Plan de Negocio se refiere. Las oportunidades de negocios son tan amplias como la creatividad humana lo permita, por lo que la aplicación de un plan de negocios obliga a utilizar diferentes estructuras dependiendo de la naturaleza del negocio y la función que se pretenda dar al documento.

Zorita menciona que lo más importante de un plan de negocios es que sea elaborado de forma que tenga sentido lógico y que tenga la coherencia necesaria al relacionar cada uno de los aspectos que lo conforman. Enfatiza, además, que lo que sí debe proporcionar siempre un plan de negocio es información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costos, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión.

Los componentes de un Plan de Negocio, según Zorita (2015), se conforma de la siguiente manera:

- Introducción/presentación.
- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado. Análisis de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico.
- Plan Operativo de Marketing y Ventas.
- Plan de Operaciones, calendario y plazos. Sistemas de información.
- Temas societarios. Organización y Recursos Humanos.
- Estudio económico y financiero.
- Sistemas de Control, Cuadro de Mando y Planes de Contingencia.
- Conclusiones.

Para fines del presente trabajo, el mismo se estará alineando con los componentes del Plan de Negocio que indica Zorita (2015), ya que los detalla de mejor manera y, de esta forma, toda la creación del Plan de Negocios irá alineada a lo que menciona Zorita.

### 1.1.5 Modelo de Plan de negocios

Como se mencionó en apartados anteriores, un plan de negocios se establece acorde con los objetivos que se plantee la organización con el mismo y la estrategia a desarrollar. La tabla 1 resume los diferentes tipos de planes de negocios en función del objetivo.

**Tabla 1.**  
Tipo de Planes de Negocio

<b>Tipo del plan</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variante clave</b>
Plan de negocio para un nuevo producto o servicio	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a partners	ROI de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Evaluar la organización	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: Elaboración propia

Cuando lo que se pretende es la creación de un nuevo producto o servicio, el objetivo que se persigue es penetrar el mercado, por lo tanto, en el plan de negocio debe quedar reflejada la cuota de mercado que le corresponderá. La propuesta del plan de negocio se desarrollará para una empresa ya existente, la cual está encaminada a complementar con algo nuevo, la cartera de negocios de la organización.

Tanto para la creación de un nuevo producto o servicio, como para la creación de una nueva organización, el plan de negocio busca establecer la relación entre los recursos invertidos y los beneficios que traerá el negocio en cuestión.

### 1.1.6 Análisis Situacional

Uno de los aspectos principales al realizar un plan de negocios es conocer la situación en la que se encuentra la empresa, tanto interna como externamente. Comprender en qué entorno operará, cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el proyecto, son factores esenciales para tener una idea más clara de los pasos a seguir.

De acuerdo con Zorita (2015), el objetivo de este análisis es “determinar los factores internos y externos que vayan a afectar directa y decisivamente las opciones y oportunidades al negocio, por lo que, se debe estudiar e interpretar los hechos del entorno para detectar tendencias y condiciones que, eventualmente, pueden afectar positiva o negativamente a la empresa.” (p.59)

A continuación, se explicarán las herramientas más conocidas que se utilizan para hacer un análisis de este tipo.

#### 1.1.6.1 Análisis PESTEL

Para el análisis externo, una de las principales herramientas a utilizar es el PESTEL, el cual es un análisis que contempla el aspecto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal del entorno en el que se desenvolverá la empresa. A continuación, el detalle de cada variable:

- **Político:** considera en que forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa. Para Zorita (2015), el factor político “integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar” (p. 36). Para Betancourt (2018), se deben contemplar aspectos tales como: cambios de gobiernos y sus programas electorales, política fiscal, subsidios de gobierno,

cambios en legislación, tratos comerciales, tratados internacionales, conflictos internos y externos, así como movimientos políticos.

- **Económico:** evalúa el entorno macroeconómico tanto nacional como internacional que puede llegar a afectar a la empresa. Factores tales como: tasas de empleo, PIB, impuestos, inflación, devaluación y revaloración de la moneda, déficit gubernamental, índice de confianza del consumidor, financiación, entre otros deben ser evaluados en este apartado.
- **Sociocultural:** incluye los aspectos relevantes y correspondientes a las creencias, valores, actitudes y formas de vida, nivel de educación, tendencias, patrones de compras, estilos de vida, nivel de ingreso, edad, índices demográficos, entre otros.
- **Tecnológico:** este aspecto es uno de los más importantes y para varios autores de los más desaprovechados. Los avances en temas de tecnología y ciencia son cada vez más frecuentes, conocer y adaptarse a ellos es fundamental para las empresas.
- **Ecológico-Ambiental:** sobre este tema se evalúa en qué forma el medio ambiente afecta a la empresa. Se toma en cuenta aspectos como cambio climático, reciclaje, políticas medioambientales, riesgos naturales, contaminación, entre otros.
- **Legal:** este aspecto es uno de los más importantes, pues se debe conocer todo lo correspondiente a las leyes que rigen el lugar donde se encuentra la empresa. Factores administrativos, legales y reguladores como salarios mínimos, impuestos, condiciones laborales, ayudas públicas (en este caso a una pyme), subvenciones, entre otros son fundamentales de analizar para la apertura y operación de una empresa.

#### *1.1.6.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*

Una de las herramientas que más se utilizan para los planes de negocios y planes estratégicos es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. En su libro “Estrategia Competitiva” de (1980) Porter asegura que la esencia de una estrategia competitiva “consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”, el cual incluye tanto la estructura del sector industrial en el que naturalmente compite la empresa, así como las fuerzas externas del mismo sector. A partir de esta consideración, Porter establece cinco fuerzas competitivas que determinan el poder competitivo de una empresa dentro de su industria. El objetivo principal de identificar estas fuerzas yace en que, según Porter (1980)

“el conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los

cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas” (p. 35)

Las cinco fuerzas competitivas establecidas por Porter son:

1. **Poder negociador de los clientes:** de acuerdo con Porter (1980), los clientes están en la constante búsqueda de precios bajos, productos y servicios de mayor calidad, así como servicios adicionales que creen mayor valor. Mullins, Walker, Boyd y Larréché (2007) concuerdan con Porter, creen que esta búsqueda puede llegar a afectar la competencia dentro de una industria puesto que son los compradores los que “ponen frente a frente a los proveedores individuales en su esfuerzo por obtener éstas y otras concesiones” (p.90).

Adicionalmente Mullins et al (2007) explican que “el grado en que los compradores tienen éxito en sus esfuerzos de oferta depende de varios factores” (p.90), entre los cuales están:

- a. El grado de concentración de los compradores.
  - b. Costos de cambio que reducen el poder de oferta del comprador.
  - c. La amenaza de una integración inversa, con lo que se mitiga la necesidad del proveedor.
  - d. La importancia del producto para el comprador: cuanto mayor es la importancia, menor es su poder de oferta.
  - e. Rentabilidad del comprador: si los compradores obtienen bajas utilidades y el producto de que se trata es una parte importante de sus costos, entonces la oferta será más agresiva.
2. **Poder negociador de los proveedores:** a diferencia del poder negociador de los clientes en donde estos buscan precios bajos, el poder negociador de los proveedores se ejerce “principalmente a través del aumento de precios” (Mullins, et al., 2007). El impacto que puede tener este poder dependerá del número de proveedores del producto o servicio. El poder del proveedor aumentará si el número de proveedores disminuye, pues “su producto representa una porción grande del valor agregado del comprador” (Mullins, et al., 2007). Por otro lado, si el número de proveedores es grande, según Porter (1980) la existencia de productos o servicios sustitutos a un precio accesible es inminente, por lo que el insumo no es importante para la empresa o no es diferenciado, el poder de negociación del proveedor disminuye.



3. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** si las barreras de entrada a una industria no son accesibles, entonces, es menos atractiva. De acuerdo con Mullins et al. (2007), “los nuevos competidores agregan capacidad a la industria y llevan con ellos la necesidad de ganar participación en el mercado, con lo cual hacen más intensa la competencia”

Según estos autores, la entrada es más difícil bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando estén presentes economías de escala y aprendizaje fuertes.
- Si la industria tiene grandes necesidades de capital al principio.
- Cuando existe una fuerte diferenciación de productos entre los competidores actuales.
- Si es particularmente difícil ganar distribución.

4. **Amenaza de entrada de productos sustitutos:** relacionado al punto anterior, un mercado será menos atractivo si hay muchos productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Según Mullins et al. (2007) “los productos sustitutos ponen un techo a la rentabilidad de una industria al limitar el precio que se puede cobrar, en especial cuando la oferta es mayor que la demanda”. (p.91)

5. **Rivalidad entre Competidores:** según Porter (1980), la rivalidad entre los competidores se presenta cuando “uno o más de los competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición” (p.36) Cuando uno de los competidores realiza algo para mejorar o proteger su posición la rivalidad entre ellos aumentan, por lo que las empresas se convierten mutuamente dependientes: lo que una hace afecta a la otra, y viceversa. (Mullins, et al., 2007). Por lo general, la rentabilidad disminuye cuando aumenta la rivalidad, la cual es mayor bajo las siguientes condiciones. (Mullins et al. 2007):

- Existe una intensidad de inversión elevada, es decir, es grande la cantidad de capital fijo y de trabajo necesario para producir un dólar de venta.
- Existen muchas empresas pequeñas en una industria o no existen empresas dominantes.
- Hay poca diferenciación de producto.
- Es fácil que los clientes cambien de los productos de un vendedor a los de otros (bajo costo de cambio para los compradores).
- Hay un alto costo por cambiar de proveedores (costos de cambio).

### 1.1.6.3 Modelo Canvas

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), este modelo es una herramienta para utilizar en un plan de negocios, la cual consiste en conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, a su vez, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

Asimismo, Osterwalder y Pigneur (2010) establecen 9 módulos, a saber:

1. **Segmentos de clientes:** Una empresa debe orientarse a uno o varios segmentos de clientes.
2. **Propuestas de Valor:** El objetivo es resolver problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con propuestas de valor.
3. **Canales:** Es la forma cómo se distribuirá o cómo se hará llegar a los clientes la propuesta de valor.
4. **Relaciones con los clientes:** Son los mecanismos para establecer y mantener relaciones con cada segmento de clientes.
5. **Fuentes de ingresos:** Se establece cuáles son los ingresos generados por la propuesta de valor.
6. **Recursos clave:** Se indican cuáles son los recursos o activos necesarios para obtener y entregar la propuesta de valor.
7. **Actividades principales:** Se enumeran las actividades que son fundamentales para producir y entregar la propuesta de valor.
8. **Alianzas clave:** Debido a que algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa, es necesario saber cuáles alianzas con proveedores, distribuidores y otras empresas pueden ayudar a esos propósitos.
9. **Estructura de precio:** El modelo de negocios exitoso obtiene ingresos y beneficios, cubriendo los costos sin impedir que los clientes adquieran el producto o servicio.

### 1.1.6.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una de las herramientas más eficaces para el análisis de datos e información para la toma de decisiones, desarrollo de ventajas competitivas y una gran guía de los pasos a seguir en un plan de negocios. Esta constituye “un excelente epílogo de todo el análisis, tanto interno como externo, al resumir, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo” (Zorita Lloreda, 2015, p. 59)

Esta herramienta consta de dos partes: una donde realiza un diagnóstico externo, en el cual se determina los factores favorables y desfavorables del mercado y su entorno por medio de las **oportunidades y amenazas**. Y

otra parte que consta de un análisis interno mediante una perspectiva introspectiva de la empresa en donde se establecen las **fortalezas y debilidades** de esta.

A continuación, se definirá los componentes de esta matriz:

- **Fortalezas:** son aquellos “puntos fuertes”, características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Es la ventaja competitiva de la empresa, la capacidad y recursos con los que cuenta.
- **Oportunidades:** aquellas situaciones que resultan positivas y favorables en el entorno de la empresa y que eventualmente podrían beneficiar el logro de los objetivos.
- **Debilidades:** son aquellos “puntos débiles”, factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- **Amenazas:** aquellas situaciones que se presentan en el entorno, que podrían atentar negativamente las posibilidades de lograr los objetivos o bien la estabilidad de la organización

Este análisis proporciona una perspectiva global bastante clara de la situación actual de la compañía, lo cual permite posteriormente formular una estrategia para plantear las acciones correspondientes a las oportunidades detectadas, así como las acciones ante las amenazas, teniendo conciencia absoluta de las fortalezas y debilidades de la empresa.

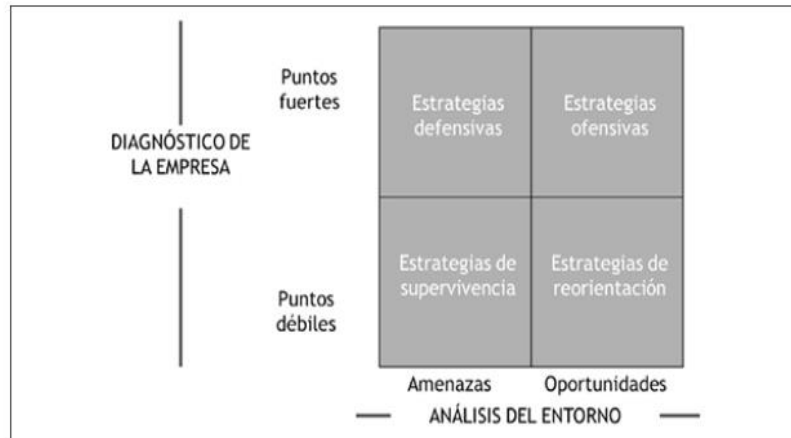
Una manera de formular estas estrategias con los resultados de la matriz FODA es mediante una herramienta que se conoce como Estrategias FODA.

#### ***1.1.6.5 Estrategias FODA***

Según el autor Zorita (2015), esta herramienta también conocida como Matriz de Vulnerabilidad o FODA cruzado cuenta con dos factores:

## Ilustración 1.

*Matriz de Vulnerabilidad*



Fuente: Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocios*. Madrid: ESIC Editorial.

Como lo muestra la ilustración anterior, esta matriz combina los puntos fuertes y débiles de la empresa, es decir el análisis interno o el diagnóstico de la empresa con el análisis del entorno, esto mediante 4 estrategias (OBS Business School, (s.f)):

- **Estrategias defensivas (FA):** se ponen en marcha cuando una empresa contrarresta las amenazas externas con recursos internos. Algunas veces la defensa consiste simplemente en resistir los retos de las amenazas.
- **Estrategias ofensivas (FO):** son todas aquellas que potencian las fortalezas de un negocio aprovechando un marco especialmente favorable.
- **Estrategias de supervivencia (DA):** relacionan las debilidades con las amenazas, es decir, los dos puntos negativos del FODA. En esta estrategia no se fortalece ni se impulsa nada, el objetivo es mantenerse en el lugar para evitar que la situación se torne desventajosa y su posición en el mercado se vea afectada. Esta estrategia es un buen componente para comprender el lugar de un negocio en relación con la competencia.
- **Estrategias de reorientación (DO):** tienen como objetivo corregir alguna debilidad o carencia mediante el aprovechamiento de una oportunidad

### 1.1.7 Investigación de Mercados

McDaniel y Gates (2016) definen investigación de mercados como la “planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección” (p.27).

Categorizan la investigación en dos: aplicada y pura. La primera la describen como aquella investigación aplicada con el objetivo de conocer mejor el mercado meta, descubrir el por qué falló una estrategia o bien para reducir la incertidumbre. Por otro lado, definen la investigación pura como aquella que intenta aumentar las fronteras del conocimiento, no está enfocada en un problema específico.

Asimismo, Malhotra (2008) define la investigación de mercados como el proceso de “identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p.7) El papel principal de las investigaciones de mercados es evaluar las necesidades de información y proporcionar la que sea relevante para mejorar la toma de decisiones de marketing.

### 1.1.8 Ventajas competitivas

Este concepto fue establecido en 1980 por Michael Porter. Se refiere a una característica única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posee cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado. Es al final, la razón por la que los clientes eligen sus productos/servicios antes que a los de la competencia.

Por su parte, Kotler & Armstrong (2013) definen la ventaja competitiva como “la capacidad de una empresa para actuar de una o varias maneras que los competidores no pueden o no quieren igualar”.

A la hora de determinar la ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es realizar un análisis de valor para el cliente, es decir, definir cuáles son los beneficios que desean los clientes y cómo perciben ellos el valor relativo de los competidores.

### 1.1.9 Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2013) definen el posicionamiento como “la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes: el lugar en el que el producto ocupa

en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia”. También los mismos autores afirman que: “el posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores” (p.260).

Asimismo, Ferrel y Hartline (2012) definen el objetivo del posicionamiento como distinguir o diferenciar la oferta de producto de la empresa de las de los competidores, al hacer que la oferta sobresalga entre la multitud (p.21).

La estrategia de posicionamiento es vital y básica para el desarrollo del resto de las estrategias de marketing, ya que se debe lograr de manera eficiente y eficaz transmitir de manera adecuada la percepción deseada a los clientes.

### **1.1.10 Segmentación de Mercados**

De acuerdo con la American Marketing Association (2006), la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

Por su parte, Kotler (1984) precisa que la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos.

En un mundo actual tan cambiante con mercados tan diversos: consumidores con diferentes gustos, hábitos, intereses, necesidades, orígenes, valores, estilos de vida, etc es imperativo establecer límites que definan el mercado, para crear de manera enfocada y eficiente el marketing específico para satisfacer las necesidades que demanda el mercado seleccionado.

### **1.1.11 Mercado Meta**

Kotler (2007) define el mercado meta como “el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing”. Otra definición del mismo autor, lo determina como “un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta”. Además, define el mercado meta como “la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar”. A su vez, define el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

La American Marketing Asociación (2015) define el mercado objetivo, como “el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad”.

La importancia de establecer un mercado meta está directamente relacionado con el éxito o fracaso de una marca, pues teniendo una idea clara de quien es el mercado meta, una empresa puede determinar si su idea llegará a ser rentable o destacará de otras marcas que buscan llegar a las mismas personas.

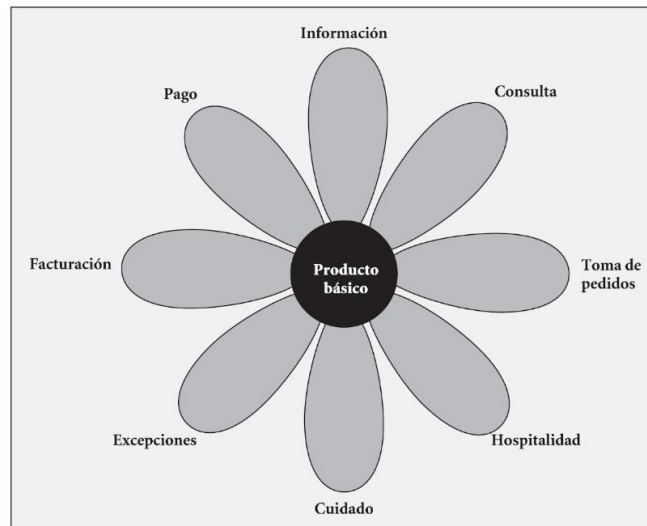
### **1.1.12 Mezcla de Mercadeo**

Según Lovelock y Wirtz (2015), la Mezcla de Mercadeo "consiste en los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera rentable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo." Se compone de ocho elementos a los que se les llama las “8 Ps” del marketing de servicios a saber:

#### ***1.1.12.1 Producto de servicios (Flor de Servicio)***

Los servicios complementarios, denominado, la Flor del servicio, consiste en el producto básico rodeado por un grupo de ocho servicios complementarios que forman los pétalos que rodean el centro de una flor. Es decir, “es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver”. (p.70)

## Ilustración 2. *La Flor del Servicio*



Fuente: Lovelock & Wirtz. (2009). *Mercadeo de Servicio*. México: Person Educación

Este esquema visual permite entender los elementos complementarios del servicio que rodean y añaden valor al producto básico. Los servicios complementarios pueden ser de facilitación para dar el servicio o usar el producto básico (información, toma del pedido, facturación y pago), o de mejora para añadir valor a los clientes (consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones).

La estrategia que implemente la empresa para posicionarse en el mercado determina cuáles servicios complementarios ofrecer. Una estrategia de calidad por lo general requiere más servicios complementarios que una estrategia de precios bajos.

**1.1.12.1.1 Información:** Los clientes requieren datos relevantes para tomar su decisión de compra. La información consiste en instrucciones para adquirir el servicio, horario, precio, instrucciones de uso, comprobantes. La información oportuna y precisa se puede proveer por medio de atención al cliente, avisos, folletos, manuales de instrucciones, videos, redes sociales y página web.

**1.1.12.1.2 Toma de pedidos:** Una vez que el cliente decide realizar la compra, se procede con la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones. La tecnología permite agilizar este proceso.

**1.1.12.1.3 Facturación:** Es un elemento común en las compras para transmitir de forma clara e informativa los datos del pago.



**1.1.12.1.4 Pago:** El intercambio entre el cliente y la empresa para brindar el servicio se puede realizar por medio de autoservicio, pago directo o control y verificación de débito automático.

**1.1.12.1.5 Consultas:** Se diferencia de la información que implica mayor comunicación para indagar en las necesidades de los consumidores para brindarles una solución personalizada.

**1.1.12.1.6 Hospitalidad:** Gestos de cortesía y consideración para los nuevos clientes y fomentar la lealtad de los antiguos. La hospitalidad se puede dar con saludos, comidas y bebidas, sanitarios y servicios, instalaciones, servicios de espera, transporte y seguridad.

**1.1.12.1.7 Cuidado:** Protección de efectos personales y artículos adquiridos por los clientes.

**1.1.12.1.8 Excepciones:** Son servicios fuera de la rutina normal de la prestación del servicio. Pueden ser pedidos especiales, solución de problemas, manejo de reclamos y sugerencias, y restitución.

### ***1.1.12.2 Distribución de los servicios***

"Implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados" (p.23) Los avances tecnológicos han permitido realizar la entrega tanto de forma física como electrónica. La distribución se puede realizar cuando el cliente va a la empresa que ofrece el servicio, la empresa del servicio va al cliente o ambos realizan la transacción a distancia.

### ***1.1.12.3 Fijación de precios y Administración de ingresos***

"La estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia"... "Se toma en cuenta factores como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible." (p.24)

### ***1.1.12.4 Promoción y educación***

"Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos." (p.25)

#### ***1.1.12.5 Proceso***

"El diseño y administración de los procesos de servicio, que son fundamentales para crear el producto de servicio y para determinar la experiencia del cliente" (p. 257). La elaboración de diagramas se aplica como una herramienta para entender, documentar, analizar y mejorar los procesos de servicio.

#### ***1.1.12.6 Entorno físico***

"Se relacionan con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos que experimentan los clientes en los sitios donde se entregan los servicios" (p. 299)

#### ***1.1.12.7 Administración del Personal***

"La calidad del personal de una empresa de servicios, en especial la de los que trabajan en puestos de contacto con el cliente, tiene un papel fundamental en la determinación del éxito de mercado y en el desempeño económico" (p.338)

#### ***1.1.12.8 Productividad y calidad***

"Ofrecen un potencial poderoso para incrementar el valor para los clientes y para la empresa" (p.441)

### **1.1.13 Balance de situación**

Ross (2010) define el balance de situación como "un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado en el tiempo." (p.20)

### **1.1.14 Flujos de Efectivo**

Los flujos de efectivo son una de las herramientas más importantes de la información financiera. El flujo "quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entra y la cantidad que salió." (Ross, 2010). Tiene tres componentes: el flujo operativo, gastos de capital y cambios en el capital de trabajo neto.

### 1.1.15 Estados de Cuenta

Según Ross (2010) el estado de resultados mide el desempeño durante cierto periodo, por lo común un trimestre o un año- La ecuación del estado de resultados es:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidad.}$$

### 1.1.16 Cuadro de mando integral

Según Zorita (2015) mencionar la importancia de incluir un capítulo en el que se incluyan las posibles estrategias de contingencia en caso de que no se lleguen a alcanzar los objetivos deseados. El incluir un plan de contingencia con los posibles riesgos y soluciones ayudarán a ganar la confianza de los posibles inversionistas. Por lo cual el plan de contingencia deberá contar con herramientas que permitan medir y afrontar esos riesgos.

Uno de esos modelos es el Cuadro de Mando Integral: “es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocios” (Thompson 2012, (p.31)

Según Fernández (2001), el Cuadro de Mando Integral contiene siete elementos claves a seguir:

1. Definir la misión, visión y valores de la empresa, puesto que la estrategia de la organización solo será consistente si estos se han definido.
2. Las perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. Las perspectivas, según Fernández, son las dimensiones clave en una organización, y los objetivos se categorizan según estas perspectivas.
3. Propuesta de valor al cliente donde se mencionan tres formas diferentes en las que una empresa puede diferenciarse de las demás, ya sea mediante liderazgo de producto, relación con el cliente y excelencia operativa.
4. Indicadores y sus metas con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos pueden ser indicadores de resultados o indicadores de causa.
5. Iniciativas estratégicas: que son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.
6. Responsables y recursos: Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable.
7. Evaluación subjetiva

### 1.1.17 Descripción de la investigación

La autora Marcela Benassini (2009) define la investigación descriptiva como “aquella que busca definir con claridad un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún medio de publicidad o un problema simple de mercado.” En este tipo de investigación se busca establecer el “*que está ocurriendo, cómo vamos y donde nos encontramos*”. Así como la generación de datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema. (p.45).

La investigación por realizar se adhiere a un paradigma sociocrítico, el cual según Zeledón y Ugalde (2017) “se interesa por conocer y comprender la realidad para transformarla. Implica al sujeto a partir de la autoreflexión para lograr un fuerte compromiso por el cambio y la mejora de los entornos en donde se desarrolla el estudio.” (p. 46).

El enfoque de la investigación será de carácter mixto, en donde se usarán tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo, esto con el fin de realizar inferencias y entender mejor el fenómeno en estudio. Se hará uso de datos cuantitativos como encuestas y datos estadísticos brindados por la empresa y por fuentes secundarias. Las encuestas se realizan con el fin de conocer la intención de compra, población de estudio, costos, demanda, posibles competidores, conocimiento de la población de la problemática que existe respecto al sobrepeso y obesidad. Estas serán tabuladas y analizadas que permitirán contar con más información de utilidad para la elaboración del plan de negocios.

Se llevará a cabo una investigación aplicada según su finalidad, ya que se plantea resolver problemas prácticos y transformar sus condiciones.

Con la finalidad de obtener los datos primarios, se recurre a técnicas de investigación descriptivas y exploratorias que permiten recopilar y analizar información de los clientes potenciales. Las herramientas descriptivas utilizadas son la elaboración de un benchmarking, encuestas y entrevistas con expertos.

A continuación, se definen las herramientas a utilizar:

## **Benchmarking:**

Benchmarking, punto de referencia en español, según Balm (1996) “es la actividad de comparar los propios procesos contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y se implemente un curso de acción que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor”.

## **Encuesta:**

Según McDaniel y Gates (2016), la investigación por encuesta es el “uso de un cuestionario para recopilar hechos, opiniones y actitudes; se trata de la forma más popular de recopilar datos primarios.” Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

## **1.2 Conceptos de la Industria de Centro de Rehabilitación**

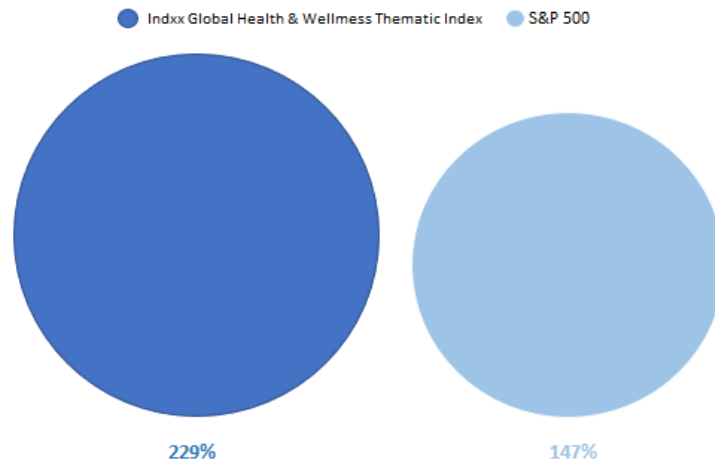
### **1.2.1 Industria del Wellness a nivel internacional**

El Wellness Global Institute (GWI) en su página principal describe el wellness o bienestar como: “la búsqueda activa de actividades, elecciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud holístico” (GWI). Una de las principales ventajas de la industria del Wellness, es que, al ser un concepto tan amplio, engloba muchos subsectores, como la nutrición, el cuidado del cuerpo, el deporte, el turismo, la tecnología y la medicina. Por lo cual el centro de rehabilitación planteado en el proyecto cae sobre varias ramas del Wellness que se detallan más adelante.

Por otro lado, el índice “Global Health & Wellness Thematic Index”, que abarca compañías dentro de los sectores antes mencionados, se encuentra en máximos históricos. Desde su principio, en el año 2010, se ha dado un crecimiento de este índice de más de un 230%, mientras que, en el mismo periodo, el índice de la bolsa americana, S&P 500, registra un aumento del 141%. Como se puede ver en el gráfico 1, en los últimos 5 años, la industria ha avanzado más de un 60%, superando de esta manera, al índice de la bolsa norteamericana antes mencionado.

**Gráfico 1:**

Comparación de los índices Global Health & Wellness Thematic Index y S&P 500, 2015 - 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg

#### *1.2.1.1 Antecedentes históricos*

La industria del Wellness, según datos del Global Wellness Institute (GWI) en su reporte de Economía Global de Wellness, octubre del 2018, ha tenido un crecimiento anual del 6.4%, mismo que supera por casi el doble al crecimiento anual de la economía global, el cual es de 3.6%. En el 2017, esta industria fue valorada en \$4.3 trillones, y con los datos mencionados anteriormente, se espera que su crecimiento siga en aumento, cada año más agresivamente.

Se ha corroborado que se trata de una industria relativamente nueva, ya que su auge se dio a finales de los 90's y principios de los 2000's, sin embargo, su mayor crecimiento se ha evidenciado en los últimos 10 años. Esto lo evidencia un estudio realizado por la empresa McKinsey y publicado en el 2021 donde estimaron que el mercado mundial del wellness supera los 1,5 billones de dólares, con un crecimiento anual del 5 al 10%. (Azuara, 2022)

#### *1.2.1.2 Importancia*

La pandemia del Covid-19 ha sido crítica y ha generado millones de decesos alrededor del mundo, además de las muertes directamente relacionadas con el Covid-19, el aumento en enfermedades adversas por el confinamiento ha ido aumentando drásticamente también. Según la OMS, tan solo en el primer año de la pandemia, enfermedades como ansiedad y depresión aumentaron 25% (López, 2022).

Sin embargo, no todo ha sido malo, un punto positivo que se puede extraer de esta tragedia es el incremento en la concientización sobre la importancia de priorizar y cuidar la salud tanto física como mental. Según McKinsey (2021), “el aumento en el interés de los consumidores, así como en el poder adquisitivo presenta enormes oportunidades para las empresas, particularmente porque el gasto en bienestar personal se recupera después de estancarse o incluso disminuir durante la crisis de COVID-19.” (Azuara, 2022)

El incremento en la demanda de servicios de wellness no sólo representa una oportunidad para mejorar la salud global, sino una oportunidad enorme para las empresas de aumentar sus ingresos proporcionando estos servicios. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que este mercado se encontrará cada vez más saturado, lo que genera la necesidad de ser estratégicos sobre dónde y cómo compiten las empresas.

### 1.2.1.3 Datos estadísticos sobre la industria

En la siguiente tabla se observa el crecimiento que hubo en cada sector de la industria del 2015 al 2017, según la subrama.

**Tabla 2**

Tamaño del mercado y crecimiento promedio anual de la Industria del Wellness a nivel mundial del 2015 y 2017

	Market Size (US\$ billion)		Average Annual Growth Rate
	2015	2017	2015-2017
Personal Care, Beauty, & Anti-Aging	\$ 999.0	\$ 1,082.9	4.2%
Healthy Eating, Nutrition, & Weight Loss	\$ 647.8	\$ 702.1	4.2%
Wellness Tourism	\$ 563.2	\$ 639.4	6.8%
Fitness & Mind-Body	\$ 542.0	\$ 595.4	4.9%
Preventive & Personalized Medicine and Public Health	\$ 534.3	\$ 574.8	3.8%
Traditional & Complementary Medicine	\$ 199.0	\$ 359.7	40.4%
Wellness Real Estate	\$ 118.6	\$ 134.3	6.6%
Spa Economy (Spa Facilities)	\$ 98.6 (\$77.6)	\$ 118.8 (\$93.6)	9.8% (9.9%)
Thermal/Mineral Spring	\$ 51.0	\$ 56.2	5.1%
Workplace Wellness	\$ 43.3	\$ 47.5	4.8%
<b>Wellness Economy</b>	<b>\$ 3,724.4</b>	<b>\$ 4,220.2</b>	<b>6.7%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Global Wellness

La tabla muestra el aumento sostenido que han tenido las ramas de la industria, sobre todo, la del turismo de bienestar, así como las más relevantes para las ramas donde opera Workout Station y el posible centro.



Asimismo, la empresa McKinsey en el año 2021 (Azuara, 2022) publicó sobre las principales dimensiones que hoy en día se enfoca el consumidor, éstas son:

1. **Mejor salud:** Va más allá de las simples visitas al doctor y los suplementos, sino del uso y monitoreo constante de la salud, servicios remotos de bienestar y una accesibilidad mayor a la información.
2. **Fitness:** con la pandemia se descubrió que no se requiere ir a gimnasio 100% equipados para mantenerse saludable, basta con un par de pesas. La pandemia ha provocado una revolución en este mundo.
3. **Nutrición:** la diversidad de oferta en alimentaciones saludables y alternativas es cada vez mayor.
4. **Apariencia:** Esta dimensión mezcla varios temas: fitness, el cuidado de la piel, diseño de imagen, procedimientos no quirúrgicos y naturales.
5. **Mejor descanso:** las cargas de estrés en un mundo tan convulso como el actual ha causado que aumente la cantidad de personas con problemas de sueño. Priorizar una higiene del sueño adecuada es primordial. El uso de melatonina y apps para conciliar y monitorear el sueño es cada vez mayor.
6. **Mindfulness:** El cuidado de la mente ha sido uno de los temas más importantes para los consumidores alrededor del mundo, con ello ha crecido el uso de aplicaciones y técnicas de meditación en diversos mercados, apps como Balance, FitMind, Calm, han surgido para ayudarnos en este aspecto.

#### *1.2.1.4 Panorama mundial sobre los principales centros de wellness.*

Según la revista El Economista, una de las compañías mejor valoradas en la industria del wellness, a razón del valor de su acción en la bolsa, es la cadena estadounidense Planet Fitness, operadora de gimnasios. Esta cadena cuenta con más de 1700 establecimientos, casi el 100% de estos establecimientos se encuentran en Estados Unidos, lo que significa que la mayoría de sus ingresos procede de este país.

Desde que la empresa se hizo pública en la bolsa en el año 2015, el precio de sus acciones ha crecido en más de un 400%. Para el año 2019, la empresa generó ganancias de alrededor de 140 millones de dólares, lo que representa un aumento del 60% en comparación a las ganancias generadas durante el 2018. Estos números nos habla del gran crecimiento que tienen las empresas que se encuentran dentro de la industria y también nos deja ver que en este momento es cuando más auge han tenido este tipo de empresas, ya que, cada vez más, el comportamiento de las personas va dirigido hacia un estilo de vida saludable y cuidar más no solo su salud física, sino también su salud mental y espiritual.

Según la página web Costa Rica Azul, en su reportaje del 18 de septiembre de 2019, titulado “Los 7 mejores centros de bienestar y fitness del mundo”, cada vez más las personas giran su atención a cuidar su cuerpo de una forma integral, en donde ya no solo el físico es importante, si no que aspectos como la alimentación, el sueño y la salud mental son de igual importancia, y las personas están dispuestas a invertir para mejorar estas áreas en sus vidas. Dentro de los centros mencionados en este reportaje figuran centros vacacionales de lujo, clínicas de sueño, centros para ayudar a las personas a bajar de peso, centros de meditación y centros de ejercicio.

Los datos anteriores muestran que existe en el mundo un movimiento enfocado en mejorar la calidad de vida de las personas de una manera integral y abarcando todos los aspectos que esto conlleva. Los datos analizados del aumento de nuevos centros de bienestar, y el aumento acelerado de las ganancias de las empresas dentro de la industria, nos revelan que es el mejor momento en la historia, no solo para preocuparse por la salud, si no para invertir en negocios relacionados con el bienestar y el fitness.

## **1.2.2 Industria del Wellness en Costa Rica**

### *1.2.2.1 Antecedentes histórico, comportamiento en los últimos 5 años*

El Global Wellness Institute en su informe de octubre del 2019, Economía Global para la Actividad Física en Latinoamérica y el Caribe, ubica a Costa Rica entre el top 10 de Latinoamérica y el Caribe en participación de mercado en el área de Actividad Física y Fitness y se ubica en la posición 41 a nivel mundial en el año 2018.

Por otro lado, la industria del Wellness en Costa Rica también ha capturado el interés en las organizaciones gubernamentales como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) que, así como se muestra en la tabla 3 el turismo de bienestar es uno de los mercados más grandes y en el cual el país ve una gran oportunidad. Por ello el ICT lanzó una estrategia llamada Wellness Pura Vida la cual “tiene como objetivo posicionar a Costa Rica como un destino de bienestar con sello tico.” (Sa As, 2017)

En los últimos 5 años la cantidad de turistas que visitan el país ha venido en aumento y la mayoría de ellos vienen con el fin de vacacionar, recreo y ocio. Así como se muestra en la siguiente tabla con datos obtenidos de las encuestas y entrevistas del ICT en los aeropuertos

**Tabla 3**  
Estimación de la cantidad de turistas según motivo principal de visitas Costa Rica

Motivo principal de la visita <sup>1</sup>	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Turistas	%	Turistas	%	Turistas	%	Turistas	%	Turistas	%	Turistas	%	Turistas	%
<b>Total</b>	<b>2 427 941</b>	<b>100,0</b>	<b>2 526 817</b>	<b>100,0</b>	<b>2 660 257</b>	<b>100,0</b>	<b>2 925 128</b>	<b>100,0</b>	<b>2 959 869</b>	<b>100,0</b>	<b>3 016 667</b>	<b>100,0</b>	<b>3 139 008</b>	<b>100,0</b>
<b>Motivos personales</b>	<b>2 140 556</b>	<b>88,2</b>	<b>2 179 813</b>	<b>86,3</b>	<b>2 241 180</b>	<b>84,2</b>	<b>2 630 514</b>	<b>89,9</b>	<b>2 715 317</b>	<b>91,7</b>	<b>2 731 277</b>	<b>90,5</b>	<b>2 977 798</b>	<b>94,9</b>
Vacaciones, recreo y ocio	1 819 719	74,9	1 903 744	75,3	1 939 288	72,9	2 168 225	74,1	2 288 691	77,3	2 237 692	74,2	2 511 824	80,0
Visitas a familiares y amigos	238 102	9,8	223 725	8,9	244 220	9,2	363 170	12,4	294 540	10,0	317 799	10,5	297 993	9,5
Educación y formación	28 405	1,2	20 261	0,8	19 154	0,7	36 219	1,2	40 824	1,4	68 860	2,3	76 896	2,4
Salud y atención médica	7 904	0,3	3 941	0,2	9 774	0,4	13 131	0,4	18 913	0,6	15 901	0,5	19 769	0,6
Otros motivos personales	46 425	1,9	28 142	1,1	28 745	1,1	49 768	1,7	72 349	2,4	91 025	3,0	71 316	2,3
<b>Negocios y motivos profesionales</b>	<b>287 385</b>	<b>11,8</b>	<b>347 004</b>	<b>13,7</b>	<b>419 077</b>	<b>15,8</b>	<b>294 614</b>	<b>10,1</b>	<b>244 552</b>	<b>8,3</b>	<b>285 390</b>	<b>9,5</b>	<b>161 210</b>	<b>5,1</b>
Conferencias o congresos	38 645	1,6	74 019	2,9	31 164	1,2	32 424	1,1	25 516	0,9	29 382	1,0	18 062	0,6
Otros motivos profesionales (Reuniones, ferias o exposiciones)	248 740	10,2	272 986	10,8	387 913	14,6	262 190	9,0	219 036	7,4	256 008	8,5	143 148	4,6

Fuente: ICT (2021)

Esto evidencia el alto potencial y consumo de la industria wellness que atrae Costa Rica a nivel internacional, y los beneficios que a nivel país se podría tener por una mayor cantidad de oferta de centros wellness para suplir la demanda por los servicios.

### 1.2.3. Aproximación teórica de sobrepeso y obesidad

#### 1.2.3.1 Concepto de sobrepeso y obesidad

En términos médicos la obesidad se define en el capítulo 172 del Manual de Medicina de Harrison, como: “un estado de masa excesiva de tejido adiposo.” (Kasper et al. 2017, cap. 172). Lo que vendría siendo una alta composición de grasa en el cuerpo. Por otro lado, el centro de Control de Enfermedades y Prevención de Estados Unidos (CDC 2016) define la obesidad en adultos como “peso que es más alto de lo que se considera un peso saludable para una altura determinada.” Para ambos casos los autores están de acuerdo que el método que se emplea con más frecuencia para clasificar la categoría de peso de las personas es el Índice de Masa Corporal (IMC) que equivale a peso de la persona dividido entre la estatura al cuadrado, en kilogramos y metros.

Asimismo “La obesidad a largo plazo es el resultado de desajustes en el balance energético, en el cual a diario el consumo energético excede el gasto energético. El balance energético es modulado por muchos factores, incluido el ritmo metabólico, apetito, dieta y actividad física.” (Delaet, D y Schauer, D. 2010).

### 1.2.3.2 Clasificación del sobrepeso y obesidad

El resultado arrojado por el Índice de Masa Corporal (IMC) se coloca en una tabla en la cual un resultado mayor a 24.9 es una persona con sobrepeso y cada 5 puntos, se pasa a varios tipos de obesidad siendo obesidad mórbida (nivel III) un índice mayor a 40. Como se observa mejor en la siguiente tabla:

**Tabla 4**  
Clasificación categoría de peso y el riesgo de enfermedad

	BMI (kg/m <sup>2</sup> )	Clase de Obesidad	Riesgo de Enfermedad
Peso Insuficiente	<18.5		
Peso Saludable	18.5 a 24.9		
Sobrepeso	25.0 a 29.9		Aumentado
Obesidad	30.0 a 34.9		Alto

Fuente: Elaboración propia con datos del Manual de Medicina

Al incrementar el estado de obesidad, el riesgo de enfermedad es cada vez más alto, por lo cual la calidad de vida de las personas se vuelve más delicada y la necesidad de ser tratados es cada vez más importante.

### 1.2.3.3 Tratamientos de sobrepeso y obesidad

Para hablar de tratamientos de la obesidad es necesario saber cuáles son las causas de estas. Una de las causas resulta que:

“La obesidad a largo plazo es el resultado de desajustes en el balance energético, en el cual a diario el consumo energético excede el gasto energético. El balance energético es modulado por muchos factores, incluido el ritmo metabólico, apetito, dieta y actividad física.” (Delaet, D y Schauer, D. 2010)

Asimismo, habla de que “la obesidad es un trastorno médico crónico que necesita tratamiento constante y modificaciones en el estilo de vida. El tratamiento es importante por los riesgos inherentes para la salud, pero se dificulta porque no hay muchas opciones terapéuticas eficaces.” (Kasper et al. 2017, cap. 172)

#### **1.2.3.4 Teoría autodeterminación**

Basándose en la teoría de la autodeterminación o en sus siglas en inglés SDT, se han llevado a cabo estudios sobre las condiciones necesarias para que se den condiciones aptas para el bienestar. “la motivación humana, se basa en la tendencia innata de un individuo para el crecimiento personal, la autoresponsabilidad y el funcionamiento de alto nivel en línea con la psicología positiva y las definiciones contemporáneas del concepto de bienestar.” (Thal, Kl, Hudson, S, 2017, p.4)

La teoría se basa en tres necesidades básicas: 1. Autonomía, 2. Competencia y 3. Relación, y en las cuales entre más intrínsecas sean las metas y motivaciones incrementa la autodeterminación de las personas. En el mismo artículo se describen estas necesidades como: “La autonomía refiere a que puede obrar por criterio propio; la competencia se describe como una propensión a ser eficaz en el entorno y a obtener resultados valiosos dentro de él; y la relación se refiere al deseo humano de sentirse conectado y comprometido con los demás.”(Thal, Kl, Hudson, S, 2017, p.4)

El entendimiento de esta teoría será clave para el desarrollo del proyecto ya que se busca dar tratamiento a una enfermedad crónica a un largo plazo.

### **1.2.4 Sobrepeso y obesidad en Costa Rica**

#### **1.2.4.1 Hábitos del consumidor costarricense**

Los hábitos son otro de los factores que involucran una buena salud en las personas. Uno de ellos son los hábitos alimenticios, ya que la ingesta de alimentos es una de las fuentes más importantes de energía que obtiene el cuerpo.

“Los hábitos alimenticios de Costa Rica se distribuyen en el 32% de las grasas, el 55% de los carbohidratos y el 13% de las proteínas. Esto contrasta con las recomendaciones internacionales del 38% de carbohidratos, el 25% de proteínas y el 12% de grasas y azúcares.” (Euromonitor International, 2011)

De lo anterior se desprende que la ingesta de alimentos en la población costarricense se separa por mucho de las recomendadas. El consumo de comidas rápidas ha aumentado, así como han aumentado la cantidad de estos establecimientos en Costa Rica sobre todo en la Gran Área Metropolitana. En el 2009 la industria de

comida rápida llegó a tener un valor de cincuenta y nueve millones de dólares. (Euromonitor International, 2011)

En relación con el deporte, el mismo estudio de Euromonitor menciona cómo practicar ejercicio y verse bien en el 2009, y esta práctica se volvió un factor social importante entre las personas. A su vez habla del aumento de centros de recreación y deporte. (Euromonitor International, 2011 p.47) Esto es una buena señal ya que dentro de los hábitos de las personas jóvenes hay una preocupación por mantenerse más activos.

#### 1.2.4.2 Sobrepeso y obesidad en Costa Rica:

En cuanto a la obesidad en Costa Rica los números no dejan de sorprender y estos se pueden evidenciar en el estudio de las tendencias del índice de masa corporal en Costa Rica de 1975 al 2014, en cual se habla de cómo la obesidad y el sobrepeso constituyen uno de los más graves problemas de salud pública. Asimismo, evidencia como en las últimas cuatro décadas

“...en Costa Rica el sobrepeso se incrementó en un 44,9%. La obesidad total lo hizo en un 276,2% pero en cambio la obesidad mórbida aumentó brutalmente en un 1000%, es decir, la tasa subió diez veces más en el transcurso de esos cuarenta años. La suma de sobrepeso y obesidad fue de 47,3% en 1975 y para el año 2014 subió a 62,8% lo que equivale a un incremento de 32,7% durante el lapso estudiado.” (Evans y Pérez. 2016 p.159)

Esto representa un incremento bastante significativo, que a su vez involucra un gran sector de la población. El estudio menciona la evolución de la obesidad no solo en Costa Rica sino también en otros países del mundo como Estados Unidos, México y Australia que tienen porcentajes de población obesa alta. Es un problema que trasciende más allá de las fronteras y afecta a muchas sociedades alrededor del mundo. En otro estudio realizado por Euromonitor International en el 2011, pronostica que para el 2020 Costa Rica va a ser uno de los países con mayor obesidad en América Latina, esto a causa de los hábitos de consumo de la población costarricense a medida que “los alimentos ricos en grasas saturadas se vuelven más disponibles, las dietas se vuelven más pobres, y si continúan los altos niveles de pobreza y los estilos de vida menos activos, la obesidad seguirá aumentando en el período pronosticado.” (Euromonitor International 2011, p.46).

Por otro lado, la Caja Costarricense del Seguro Social gastó alrededor de cinco millones de colones para atender a una persona con obesidad en el 2014, y los gastos por enfermedades como la hipertensión que también es asociada a las personas con este padecimiento fue a inicios de los 2000 un gasto importante. (Ramírez, 2016)

Por lo cual la obesidad llega a ser un problema social de suma importancia y que se debe atender, ya que además de ser un problema de salud trae consigo consecuencias económicas importantes.

## Capítulo II: Macroentorno y microentorno en el que opera la empresa Workout Station S.A

En el siguiente capítulo se describe el macroentorno y microentorno en el que opera Workout Station así como parte de la descripción de la empresa y su situación. Esto con el fin de tener un panorama más claro y así poder elaborar una propuesta más completa y asociada a la realidad de la empresa.

### 2.1 Descripción del macroentorno de la empresa

#### 2.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es el estudio que contempla el aspecto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal del entorno en el que se desenvolverá la empresa. A continuación, la descripción de estos.

##### *2.1.1.1 Factores Político-Legal*

El Centro de Rehabilitación para personas con Sobrepeso y Obesidad integra cuatro grandes áreas en sus servicios: evaluación médica, nutrición, apoyo psicológico y programas de entrenamiento físico. Cada uno de ellos bajo la normativa vigente para los efectos de cada actividad.

Tanto para el servicio de evaluación médica, como la parte nutricional, así como los profesionales que darán soporte en el área psicológica y emocional, cada uno de los especialistas deberán estar propiamente inscritos en sus respectivos colegios, portar su código específico para dar atención a los clientes del Centro de Rehabilitación para personas con Sobrepeso y Obesidad.

La empresa Workout Station se dedica a brindar un espacio de entrenamiento físico para que sus clientes se sientan motivados a vivir una vida más saludable. Por la naturaleza del negocio, Workout Station se categoriza dentro de lo que se conoce como Centros de Acondicionamiento Físico (CAF), el cual en el Decreto N°33532-S publicado en la Gaceta N°17 del miércoles 24 de enero del 2007, define como “establecimientos cuya función se relaciona con el ejercicio físico, salud, deporte, rehabilitación y la recreación, que ejecutan actividades relacionadas con entrenamiento en planes y programas de ejercicios individuales y colectivas, cuyo fin es mejorar y mantener la aptitud física de los clientes” (ICODER, 2020)



El Decreto N°33532-S, también conocido como “Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico” es la normativa en la cual tanto Workout Station, como el área de entrenamiento físico del Centro de Rehabilitación para personas con Sobrepeso y Obesidad deben regirse, así mismo en el artículo 2 de este manual se determina que “El Ministerio de Salud velará por la correcta aplicación del presente Manual de Normas”. (Azofeifa, 2020).

El objetivo de este manual es establecer los requisitos mínimos estructurales y sanitarios que deben tener los centros de acondicionamiento físico para brindar sus servicios y debe ser cumplido por todos los establecimientos dedicados a estos servicios para adquirir el certificado de habilitación del Ministerio de Salud. Uno de los requisitos más importantes que tiene este manual es que debe contar con un director de programa que se encarga de realizar las evaluaciones físicas a los nuevos clientes, elaborar los programas de entrenamiento para los clientes, realizar reevaluaciones para cambiar el programa de entrenamiento, supervisar a los instructores entre otras. Este director de programa debe de tener un título universitario en carreras de ciencias del deporte.

En el año 2014, el Ministerio de Salud añadió dentro de los requisitos indispensables para los CAF, la necesidad de contar con un especialista en terapia física para poder brindar sus servicios al público con el fin de proporcionar mayor seguridad a los clientes de estos centros.

Otro requisito que solicita el manual es que todos los entrenadores dentro del establecimiento, que ejerzan la función de instruir y hacer planes de entrenamiento a los clientes, deben de tener cursos avalados por el ICODER o títulos que certifiquen sus conocimientos para llevar a cabo esta labor. Además, este manual también exige que los establecimientos tengan un botiquín con medicamentos e insumos básicos para atender alguna eventualidad en las instalaciones, entre los requisitos que se establecen están, la iluminación de las instalaciones, la ventilación, las condiciones del piso, entre otras.

### ***2.1.1.2 Factores Económicos***

#### ***2.1.1.2.1 Tasas de interés***

La tasa básica pasiva es un promedio de las tasas de captación en colones de las entidades financieras a plazos de 150 a 210 días. Los bancos y financieras utilizan esto como base para fijar sus tasas de interés.

La tasa básica pasiva durante el año 2020 tuvo una tendencia a la baja, registrando en el mes de noviembre la tasa más baja en los registros digitales del Banco Central de Costa Rica (BCCR) que datan del 2009, donde se colocó en 3.25%, para este año la tasa básica pasiva tuvo un promedio de 4% anual.

Para el 2021, la tendencia marcada el año anterior parecer ser la misma, para los primeros 90 días del año, esta tasa tiene un promedio de 3.47%. Según proyecciones del Grupo Acobo para un reportaje del Semanario Universidad, para el 2021 esta tasa se situará en 3.80% (Flórez-Estrada, 2021)

Lo anterior, según explica Luis Diego Herrera, economista de Grupo Acobo, en la nota para el Semanario Universidad, se debe a que las tasas de interés han mostrado una tendencia a la baja desde el 2019. En una comparación entre noviembre del 2020 y contra diciembre del 2019 “se aprecia la Tasa Básica Pasiva (TBP) se ha reducido en 2,35 puntos porcentuales (p.p.) y la Tasa Efectiva en Dólares (TED) en 0,64 p.p. Este comportamiento se explica por el financiamiento del Gobierno Central, que se ha realizado sin presionar las tasas de interés, por la reducción de la Tasa de Política Monetaria (2,0 p.p. en igual periodo) y por el poco dinamismo de la demanda de crédito” Esto último explicado por la situación actual de la pandemia COVID-19

Según Herrera, el Ministerio de Hacienda “ha sido capaz de financiar sus necesidades en el mercado local sin presionar las tasas de interés locales, ayudado por endeudamiento externo y por algunos recursos que tenía depositados en el Banco Central. La captación anual en el mercado primario se ha concentrado en colones y principalmente con vencimientos en 2028, 2020 y 2021” (Flórez-Estrada, 2021)

#### 2.1.1.2.2 Tipos de cambio

Al cierre del 2020 el tipo de cambio según el Banco Central fue de ₡617.30, es decir, ₡40,81 más alto que el precio con el que inició el año. El primer trimestre del 2020 el tipo de cambio se mantuvo relativamente estable en rangos entre los ₡560 y ₡575. Sin embargo, para finales de abril, cuando era evidente el impacto de la pandemia, el dólar comenzó al alza hasta llegar a los ₡617.30, cerrando con una devaluación de la moneda nacional del 7.38% frente al dólar.

La pandemia, la incertidumbre política y fiscal y el poco flujo de divisas, dado el cierre de fronteras, restricciones comerciales, la colonización de pasivos y la búsqueda de refugio mediante ahorros en dólares fueron las razones que marcaron el mercado cambiario durante el 2020. (Hidalgo, 2020)

Con el objetivo de atenuar el impacto económico provocado por la pandemia y contrarrestar las secuelas permanentes de la crisis actual, el BCCR mantiene desde el año pasado una política monetaria expansiva y contracíclica. Sin embargo, especialistas en economía proyectan para el 2022 una depreciación del colón aún mayor debido principalmente a la incertidumbre fiscal e inflación. Tanto para Workout Station, como para el Centro de Rehabilitación, el tipo de cambio es de suma importancia, debido a que los precios están pactados en dólares, y un alza o reducción del tipo de cambio afecta directamente los ingresos mensuales.

#### 2.1.1.2.3 Desempleo

El desempleo se define como aquella situación donde una persona que está en condiciones de trabajar, pero no tiene empleo o lo ha perdido. Durante el 2020, esta tasa se disparó a cifras nunca vistas a nivel mundial y Costa Rica no fue la excepción.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la tasa de desempleo del 2020 cerró en 20%, equivalente a 487.675 personas sin trabajo; un aumento interanual de 178 mil personas: 97 mil hombres y 81 mil mujeres. (Madrigal, 2021) Este porcentaje se logró disminuir con respecto a la situación que se vivía finalizando el segundo trimestre del 2020 donde la cifra de desempleados equivalía al 24%.

Según Madrigal (2021), con respecto a la tasa de ocupación, este cerró en 49,4% con una disminución de 6,7% con respecto al mismo trimestre del año 2019. En el caso de los hombres este indicador fue de 60,4%, en contraste con la de las mujeres que se estimó en 36,8%. El indicador de los hombres cayó 7,3 puntos, mientras que el de las mujeres bajó 5,5 puntos.

Uno de cada cinco trabajadores estaba desempleado en el cuarto trimestre de 2020. A pesar de los fuertes esfuerzos de mitigación, se estima que 124.000 personas cayeron en la pobreza con lo cual se elevó la tasa de pobreza al 13 por ciento en 2020. La crisis también interrumpió la incipiente consolidación fiscal de Costa Rica construida sobre importantes reformas en 2018 y 2019. (Banco Mundial, 2021).

#### 2.1.1.2.4 Tasa de crecimiento económico

Según estimaciones del Banco Mundial para el 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) del país se contrajo un 4,6%, siendo esta la mayor caída en cuatro décadas. La baja en la inversión y en el consumo privado provocado por la pandemia del COVID-19 fueron las principales causas para esta caída.

Asimismo, el Banco Mundial proyecta que el PIB para el 2021 crecerá a 2.6%, debido a la mejora de las condiciones externas y la recuperación de la confianza de los agentes económicos. Conforme avanza la vacunación, eliminación de restricciones de movilidad y comercial y recuperación del turismo, se espera que para el 2020, el crecimiento sea de un 3.3%. (Banco Mundial, 2021)

#### 2.1.1.2.5 Déficit fiscal

El Ministerio de Hacienda confirmó a mediados de enero del 2021 que para el 2020 el déficit financiero cerró en 8,3% con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), 0,9 puntos porcentuales (p.p.) menos de lo proyectado tras el impacto de la pandemia. El ministro de Hacienda, para ese periodo, Elian Villegas informó que pese a la situación actual producto de la pandemia, Costa Rica obtuvo resultados favorables gracias a la reducción significativa del gasto público, la cual fue de un 2,5% con respecto al 2019. A pesar de los gastos adicionales producto de la pandemia que ascendieron a ¢294.172 millones, esta reducción representa ¢198.159 millones, es decir, 0,57% del Producto Interno Bruto (PIB). (Hidalgo, 2021)

Con respecto a los ingresos totales, se registró una reducción del 10,94%, lo que implica ¢586.924 millones, equivalente a 1,68% del PIB.

Asimismo, la deuda total del Gobierno Central durante 2020 fue de 69,7% del PIB, la cual está ligeramente por debajo de la proyección inicial y que era de 70,1% del PIB.

Para 2021, especialistas en economía debaten entre un mayor déficit fiscal este año, proyectado a 8,5% con respecto al PIB, mientras otros más optimistas proyectan en un 7% con respecto al PIB siempre y cuando la regla fiscal se aplique en toda su extensión -para contener el gasto público -, a la vez que se logran nuevos ingresos. (Gudiño, 2021).

#### 2.1.1.2.6 Ingreso

En un estudio realizado en julio del 2020, el INEC calculó que el ingreso promedio por hogar era de ¢891.934 colones mensuales, lo que representa una variación de -12,2% respecto al año anterior cuando se ubicó en ¢1.016.358. En el ámbito nacional el ingreso promedio por salario disminuyó pasando de ¢650.004 en el 2019 a ¢560.143 en el 2020, lo que equivale a una baja de 13,8%. (Madriral, 2020)

Por zona de residencia, en la zona urbana los hogares registraron un ingreso promedio de ₡987.435, mientras que en zona rural el ingreso fue de ₡640.997, esto significa 35,1% menos ingresos promedio por hogar en la zona rural respecto a la urbana. En comparación al año anterior, el ingreso promedio de los hogares disminuyó de forma significativa en ambas zonas: en la urbana cayó 13,7%, mientras en la rural bajó 5,7%, lo que denota un mayor impacto en los ingresos de los hogares en la zona urbana producto de la emergencia sanitaria. (Madrigal, 2020).

### *2.1.1.3 Factores Socioculturales*

Los factores socioculturales abarcan desde las creencias, valores, actitudes, formas de vida, hasta los aspectos demográficos, educativos, estilos de vida, nivel de ingreso, de la sociedad en estudio.

Costa Rica es considerado un país mestizo, multiétnico, multilingüe y pluricultural. La cultura de Costa Rica es rica, reconocible y variada, pues tiene influencias inicialmente de la cultura indígena y europea, posteriormente de la cultura afrocaribeña y asiática. Posee 7 provincias, 8 grupos indígenas autóctonos y una población 5.069.929 de habitantes, donde aproximadamente 40% viven en zona rural y un 60% en zona urbana, principalmente en el Valle Central. La población del país crece anualmente a un ritmo de 1.4%, y tiene una mortalidad baja de 4.3 por cada 1.000 habitantes.

El nivel educativo de Costa Rica es considerado uno de los mejores a nivel latinoamericano, según datos de la UNESCO, para el 2018 el nivel de alfabetización en Costa Rica fue de un 97.86%. Esto se debe al hecho de que la educación se hizo obligatoria y gratuita en 1869 (pagada con creces gracias a los ingresos del país derivados del café) y que muchos de sus presidentes habían sido profesores. (Just Landed, s.f). Para el 2020, la inversión en educación ascendió al 7.4% del PIB (Salazar, 2020).

El cantón de Santa Ana, lugar donde se encuentra actualmente Workout Station y donde estaría ubicado el Centro de Rehabilitación para Personas con Sobrepeso y Obesidad, cuenta con una población de 57.378 habitantes. Se caracteriza por ser parte del Gran Área Metropolitana de Costa Rica, y además por el alto poder adquisitivo de su población, así como su alto índice de desarrollo urbanístico y comercial.

La crisis sanitaria actual vino a cambiar la forma de consumo de la humanidad y en Costa Rica esto no es la excepción. Este nuevo hábito de consumo comienza a tomar rumbo hacia tendencias más tecnológicas. El sitio web de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) enumera cinco tendencias postcovid: reforzar el *e-commerce* para agilizar los pagos y la gestión de pedidos, “de la tienda al plato en un clic”, las

ventas online de supermercados se triplicaron en los meses de confinamiento, los pagos serán *contactless* (sin contacto), tecnología *checkout-free* (libre salida), es decir realizar la compra sin tener que pasar a la caja para realizar el pago y reparto sin contacto. (Procomer, 2020)

Procomer además hace mención que “el auge del teletrabajo, aumento en las compras online, la mayor conciencia para visitar tiendas físicas, la preferencia por lo local y la priorización por productos de primera necesidad han marcado una pauta para las empresas exportadoras (y comercios locales), pues son cambios que se están dando en los mercados internacionales y a los cuales es necesario adaptarse.” (Procomer, 2020)

#### *2.1.1.4 Factores Tecnológicos*

Como mencionan Martínez y Milla (2012, p. 35), los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, además de mejorar la forma en que estos se producen y se entregan al usuario final. La tecnología está en constante transformación y adaptarse a ella es de las principales claves para sobrevivir en estos tiempos.

La pandemia del COVID-2019 es un claro ejemplo de cómo las empresas o se adaptan rápido a las tendencias tecnológicas o sus empresas comienzan en el declive. Con confinamientos y cierres comerciales por más de 6 meses, la tecnología se convirtió en el aliado principal para continuar prestando un servicio, aunque este no fuera de forma presencial. Si bien es cierto, Workout Station utiliza relativamente poca tecnología, pues es una metodología de entrenamientos basada en la práctica de movimientos funcionales, naturales del cuerpo, que, a diferencia de los gimnasios convencionales, no utilizan máquinas, sino que son clases grupales donde se trabajan diferentes habilidades y aspectos físicos.

En una época pre COVID, las herramientas tecnológicas utilizada era mayoritariamente para actividades secundarias de mercadeo y publicidad, sin embargo, a raíz de las restricciones aplicadas a los comercios en esta crisis sanitaria, la tecnología jugó un papel sumamente importante en la prestación del servicio: las clases presenciales pasaron a ser clases virtuales, se habilitó una plataforma donde los clientes podían llevar control de las clases y además es la herramienta para reservar su espacio en clase. Se puso a disposición de los alumnos medios virtuales como Google Meet y Zoom para poder conectarse a las clases desde sus casas de forma remota y poder seguir realizando ejercicio. El uso de las aplicaciones también es fundamental en estos tiempos para reservar espacios de clase, así como manejo administrativo de membresías y estadísticas.

Para el caso concreto del Centro de Rehabilitación, es importante tomar en cuenta todas las variables tecnológicas y aplicarlas desde sus comienzos. Será necesario que todas las áreas (educación nutricional, salud, psicología, entrenamiento físico, etc) involucradas en el proceso de mejora del paciente cuente con la tecnología a la vanguardia y de última generación, para así generar un valor agregado a los clientes.

#### **2.1.1.5 Factores Ecológicos**

Costa Rica se sinónimo de biodiversidad, este pequeño país representa apenas el 0.03% de la superficie terrestre a nivel mundial. Sin embargo, cuenta con 4% de la biodiversidad del mundo. El 26% del territorio terrestre y más del 9% del marítimo son zonas ecológicamente protegidos. (Ortuño, 2013)

El Centro de Rehabilitación para personas con Sobrepeso y Obesidad, se ubicará en la zona de Santa Ana, San José, Costa Rica. Esta área se caracteriza por contar con relieves planos y otros más montañosos, es rica en fuentes y manantiales de agua. Del total de hectáreas que se conforman dentro del territorio del cantón de Santa Ana, un 42,38% se utiliza para uso urbano y otros usos, un 35,86% está cubierto por áreas silvestres protegidas, y un 8,71% está dedicado a áreas de cultivo, especialmente de café. El clima del cantón de Santa Ana es tropical de sabana, cuya época seca va desde diciembre hasta marzo, y la lluviosa desde mayo a octubre, típico del clima del Valle Central. Cuenta con una temperatura que oscila entre los 15 y 26°C, y precipitaciones que promedian los 2 016 mm al año. (Wikipedia, s.f)

El clima, el suelo fértil y la localización de Santa Ana, lo hace un lugar ideal donde ubicar el Centro de Rehabilitación, no sólo por su cercanía con el actual local de Workout Station, sino porque parte de los servicios fundamentales que ofrecerá este Centro serán senderos donde los clientes puedan caminar, huertas donde puedan cultivar su propia alimentación y con opciones cercanas para ejercitarse al aire libre.

## **2.2 Descripción del microentorno de la empresa:**

### **2.2.1 Historia**

Workout Station (WOS) es un centro de entrenamiento funcional fundado en el 2015 en Pozos de Santa Ana, San José Costa Rica. Después de varios años de estar dando clases en otro centro de entrenamiento los ahora socios Juan José Moncada, Manuel Moncada y Carlos Vicente se dan cuenta que los clientes que asistían no estaban recibiendo el servicio ni el trato que merecían. Por lo que vieron una oportunidad de negocio en crear

su propio gimnasio que diera un mejor servicio y ofreciera más de lo que los clientes recibían. Muchos de los alumnos se volvieron amigos y apoyaron a los socios a tomar la decisión de abrir su propio gimnasio.

Por esta razón en busca de mejores condiciones y el know how de los socios, nace la idea y la oportunidad de abrir su propio negocio y aventurarse en lo que ha sido una empresa exitosa hasta la fecha. Después de buscar e investigar varios lugares donde instalarse consiguieron para ellos lo que era el sitio ideal, una bodega de 650mts cuadrados ubicada en Santa Ana. La bodega no contaba con baños y faltaba darle un acabado más terminado por lo cual empezaron a trabajar de inmediato. Con los alumnos y amigos abrieron sus puertas al inicio con solo 30 personas y un par de clases al día mientras que iban creando el diseño y la marca para ya poder abrir al público.

Pocos meses después y a finales de mayo del 2015 hicieron la apertura oficial y poco a poco la gente fue llegando, gracias a la publicidad de boca en boca se fueron enterando del nuevo gimnasio y por su estilo de trabajo y sus amplias instalaciones llamaron mucho la atención de la gente. Hoy en día más de 700 personas han pasado por sus puertas y siguen en constante búsqueda de nuevas oportunidades y formas de innovar y llamar la atención de los clientes.

La Pandemia vivida en el 2020 ha sido de las páginas más oscuras de su historia ya que por mandato de gobierno tuvieron que cerrar sus instalaciones por varios meses. Esto los obligó a innovar y aplicar otras estrategias para mantener a sus clientes. Dentro de las estrategias la más exitosa fue la creación de paquetes de alquiler. En el cual los clientes podían alquilar equipo del gimnasio y llevarlo a sus clases para seguir programas de entrenamiento específicos. Asimismo, se inclinaron a la virtualidad ofreciendo varias clases durante el día para dar acompañamiento y mantener a los clientes entretenidos y recibiendo el servicio.

Ya para finales del 2020 el gobierno autorizó nuevamente el funcionamiento de los gimnasios y centros de entrenamiento bajo un aforo reducido y nuevas directrices. Para poder operar nuevamente era indispensable tener un reglamento nuevo que incluía las nuevas medidas a tomar y por la cual la administración tuvo que hacer varios cambios. Entre ellos: instalar lavamanos en la entrada, reducir el aforo, contar con una aplicación para reserva de espacios de clases, la obligatoriedad de lavado de manos y uso de mascarilla, entre otras.

A pesar de ir volviendo a la normalidad y que poco a poco se han eliminado las medidas, aún no se cuentan con los niveles de clientes que se tenían antes de la pandemia en el 2020.



### 2.2.2 Misión

Crear un método y condiciones de entrenamiento innovadoras que cambien el paradigma de la forma en la que las personas se ejercitan, buscando un equilibrio entre el entrenamiento físico y mental, promoviendo de esta manera una mejor calidad de vida.

### 2.2.3 Visión

Fomentar una cultura saludable siendo el centro de entrenamiento que logre maximizar las capacidades físicas y mentales de cada uno de sus miembros; y poseer los atributos humanos y de infraestructura para conseguirlo.

### 2.2.4 Valores

- Disciplina
- Respeto
- Resiliencia
- Empoderamiento

### 2.2.5 Logo y Slogan

**Ilustración 3**  
Logo & Slogan de Workout Station



Fuente: Imagen proporcionada por personal de WOS

El slogan desde el inicio y que aún se mantiene ha sido en inglés Believe & Achieve que se traduce en español a Créelo y Alcázalo. Es un recordatorio para todas las personas que se inscriben que todo lo que ven y creen pueden alcanzarlo, solo hay que trabajar para ello.

### 2.2.6 Ubicación

La empresa está ubicada en la provincia de San José, cantón de Santa Ana y distrito Pozos. La ubicación de Workout Station es clave ya que cuenta con acceso directo a la ruta 27 y sus instalaciones se pueden ver desde la autopista lo que facilita que muchos de los que transitan por esa carretera pueden observar su logo y parte de sus instalaciones.

Se encuentra en una bodega industrial de unos 640 mts cuadrados, su tamaño lo hace uno de los más grandes de la zona y permite que se desarrolle de muy buena forma la disciplina.

**Ilustración 4**  
Interior de WOS



Fuente: Imagen proporcionada por personal de WOS

### 2.2.7 Tamaño y tipo de empresa

Es una pequeña empresa que cuenta con seis empleados. Tres que cumplen su función de entrenadores, dos de ellos, además de fungir como entrenadores, también son los administradores y uno encargado del mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

En Costa Rica la sociedad anónima es el tipo de sociedad más fácil y flexible de obtener. Esta provee una representación jurídica diferente de los socios lo que permite a estos tener una responsabilidad limitada sobre la empresa donde no responderán personalmente a las deudas sociales entre otros aspectos por lo que se escoge este tipo de sociedad para la conformación de la empresa en estudio. Para un gimnasio y sus socios emprendedores, es la manera más sencilla para delegar las responsabilidades empresariales

## 2.2.8 Estructura Organizacional

La estructura organizativa de Workout Station es simple, donde sus tres propietarios supervisan las operaciones de la empresa con ayuda de pocos empleados, y también ellos tres toman todas las decisiones importantes de la empresa, como se verá más adelante.

Este tipo de forma estructural se adapta a empresas pequeñas, con pocas reglas y con relaciones informales. Además, su administración, a parte de las tareas financieras, contables y legales, se basa en una administración informal muy simple y nada sofisticada, la llaman "amigable". La estructura simple también es llamada estructura de línea y personal, porque el personal administrativo supervisa a los trabajadores de línea, o también conocido como estructura plana, ya que no hay muchos niveles de jerarquía, como ocurre en Workout Station, que se verá en el siguiente organigrama.



Workout Station está constituida por tres socios: Juan José Moncada, Manuel Emilio Moncada y Carlos Javier Vicente. Como se observa en el organigrama, no hay una persona al mando de los demás, sino que los tres propietarios están en la cabeza de la jerarquía.

- Manuel Moncada: Es el representante legal de la sociedad y se encarga de la parte de infraestructura y mejoras del espacio.
- Juan José Moncada: Además de ser uno de los socios fundadores es el director del programa. Se encarga de hacer las programaciones de entrenamientos para la población total de alumnos. Asimismo, es otra de la fuerza de entrenadores que cuenta Workout Station.
- Carlos Javier Vicente: El tercer socio fundador se encarga de la parte administrativa del proyecto. Adicionalmente, forma parte del grupo de entrenadores.
- Ana María Sobrado, Claudio Bolzoni y Minor Sánchez: Son parte fundamental en las operaciones ya que son los entrenadores y proveedores del servicio que se brinda.
- Stephanie Estrada: Es la encargada del área de comunicación y mercadeo y responde directamente a los socios.
- Gonzalo Zamora: Es el encargado del área de mantenimiento y limpieza.

Con una estructura organizativa simple, Manuel, Juan José y Carlos manejan toda la administración de la empresa, muchas de las funciones se llevan a cabo por ellos para no incurrir en muchos gastos. Actualmente la empresa cuenta con tres instructores que son los que imparten las clases regularmente y trabajan bajo servicios profesionales.

En cuanto a la toma de decisiones, las denominadas pequeñas del día a día las puede tomar alguno de los tres dueños sin consultar. Estos se reúnen al menos una vez al mes para discutir presupuestos, estrategias de ventas y tener un reporte mensual donde intercambian ideas y puntos de vista y se toman acciones sobre temas importantes.

### 2.2.9 Descripción general del servicio

Workout Station es un gimnasio de entrenamiento funcional en donde se presta el servicio de clases grupales o individuales de entrenamiento. Las personas pagan su mensualidad y pueden asistir a una de sus ocho clases diarias de lunes a viernes, o a una de sus tres clases de los sábados. Las clases tienen una duración de una hora y son dirigidas por uno o dos entrenadores que los acompañarán y guiarán en todo momento. Todos los días las rutinas son diferentes, trabajando diversas zonas del cuerpo y preparando a los clientes para tareas diarias de la vida y enfocadas en cumplir con los objetivos específicos de cada uno de ellos.

Workout Station trabaja bajo su propia programación de entrenamiento que busca ajustarse a las necesidades generales y específicas de la población de alumnos, asimismo hay un constante intento de crear comunidad y organizar actividades que además de potenciar las capacidades físicas de los alumnos también exista un espacio para que los clientes puedan crear relaciones de amistad y así generar más adherencia al ejercicio y a la marca.

### 2.2.10 Proceso de matrícula

El proceso de matrícula es sencillo, las personas interesadas en el servicio se les da una semana de prueba gratis en la cual pueden venir en cualquiera horario y así experimentar las clases y la experiencia en WOS. Una vez que el interesado se decide si matricula o no, simplemente tiene que cancelar su mensualidad ya sea por medio de una transferencia bancaria o pago en las instalaciones. Una vez se hace el pago se da el acceso a la aplicación en donde quedan registrados y podrán reservar sus clases de ahí en adelante. A los nuevos ingresos se les dan unas clases de introducción para agilizar el aprendizaje del cliente y que se sienta más a gusto y preparado en el proceso

La aplicación fue uno de los cambios que trajo la pandemia y que los socios comentan que han tenido muy buenos comentarios y beneficios, pues permite una mejor comunicación con los clientes y hace del proceso de matrícula algo más práctico y emocionante para el cliente.

### 2.2.11 Tarifas

Workout Station cuenta con cuatro tarifas base, en las cuales los clientes tienen la capacidad de escoger según su preferencia y disponibilidad. La más popular es la tarifa ilimitada que tiene un costo de \$80. Esto les da acceso a las instalaciones de forma ilimitada optando por asistir a todas las clases que se ofrecen, así como acceso a la programación adicional de lunes a sábado. Por otro lado, está la tarifa Limitada que tiene un costo de \$65 en la que los clientes solo tienen acceso al gimnasio y a programas adicionales tres veces a la semana. El cliente decide que días de la semana le interesa participar, pero solo dispondrá de tres días. Por otro lado, está la tarifa trimestral que tiene un costo de \$226, esta opción ofrece un descuento y tienen los mismos beneficios que la mensualidad ilimitada. Por último, está el “drop in” o las clases individuales que tienen un costo de \$8 esto es para personas que solo quieren asistir una vez o que no quieren comprometerse a una mensualidad y solo pagar por clase.

## 2.2.12 Demografía en Workout Station

Durante los siete años de historia de Workout Station siempre han mantenido una demografía relativamente similar en la cual la cantidad de hombres y mujeres ha sido muy homogénea y regular. Un 51% de los clientes actuales de WOS son mujeres mientras que un 49% son hombres. La edad promedio ronda entre los 25 a 35 años y viven en zonas cercanas al gimnasio como Santa Ana, Escazú, Ciudad Colón y Belén.

## 2.3 Matriz FODA

Se presenta el siguiente cuadro con la matriz FODA correspondiente a Workout Station.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>● Ubicación: Acceso rápido a principales rutas del país</li><li>● Más de 7 años de experiencia</li><li>● Recurso humano valioso y de calidad</li><li>● Programas únicos diseñado por profesionales</li><li>● Variedad de servicios Alimentación, Nutrición y Fisioterapia)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aumento en demanda de centros de actividad física</li><li>● Tendencia a búsqueda de un estilo de vida saludable</li><li>● Alto índice de personas con sobrepeso y obesidad en el país (alta demanda de posibles clientes)</li><li>● Alianzas estratégicas con empresas privadas</li></ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>● Parqueo</li><li>● Nivel socioeconómico medio-alto para adquirir el servicio</li><li>● Cercanía con vecinos</li><li>● Estado de la calle y acceso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Alta concentración de competencia de productos sustitutos o complementarios</li><li>● Bajas barreras de entrada</li><li>● Capacidad de copiar el modelo de negocio</li><li>● Limitaciones de aforo y cierres por pandemias</li><li>● Tipo de cambio con respecto al dólar</li></ul>

### 2.3.1 Fortalezas:

**Ubicación:** Las instalaciones están ubicadas en la calle paralela a la ruta 27 por ello cuenta con un acceso rápido a una de las principales rutas del país. Asimismo, esto da mucha visibilidad por cuanto las instalaciones se ven desde la pista.

**Experiencia:** El equipo de entrenadores cuenta con más de siete años de experiencia dando clases grupales e individuales. Aplicando distintas técnicas y programas de entrenamiento a cientos de clientes.

**Recurso humano valioso y de calidad:** El equipo de entrenadores de Workout Station ha sido el mismo desde que abrieron y esto ha permitido crear muy buenas relaciones entre ellos y sobre todo con los clientes. Éstos reiteradamente ~~siempre~~ recalcan el buen ambiente que hay en el gimnasio y el apoyo y calidad de los entrenadores.

**Programas únicos diseñado por profesionales:** Los programas de entrenamiento en Workout Station están seccionados por ciclos de trabajo. Son programas de alta calidad, con resultados garantizados dado que sus diseños se hacen específicamente para mejorar las condiciones físicas de los clientes. Esto permite crear más adherencia al ejercicio y comunidad.

**Variedad de servicios:** Dentro de las instalaciones de Workout Station se puede encontrar distintos servicios complementarios como consultorios de nutrición y de fisioterapia. Esto permite que los clientes puedan tener en un mismo lugar y al alcance, profesionales que permitirán conseguir mejores resultados. También se cuenta con un espacio de alimentación en donde se pueden adquirir batidos y comidas saludables sin la necesidad de salir de las instalaciones.

### 2.3.2 Oportunidades:

**Aumento en demanda de centros de actividad física:** El aumento de la demanda en centros de actividad física y la gran oferta de centros de entrenamiento en el área, reflejan que hay un gran público interesado en centros de este tipo, potenciando un mayor mercado para poder acceder a nuevos clientes y venderles los servicios ofrecidos en WOS.

**Alto índice de personas con sobrepeso y obesidad en el país:** Como se mencionó en la justificación del trabajo, el índice de personas con sobrepeso y obesidad en Costa Rica es alto y va en aumento. Habrá un mayor número de personas que serían parte del mercado meta y con intención de mejorar su calidad de vida.

**Alianzas estratégicas con empresas privadas:** Dentro de las oportunidades se encuentran contar alianzas con empresas privadas de la zona, así como residenciales y condominios. Ofreciendo descuentos a sus miembros y así aumentar la membresía y afluencia de personas en las instalaciones.

### 2.3.3 Debilidades:

**Parqueo:** Las instalaciones actuales no cuentan con un amplio parqueo lo que limita la cantidad de gente que puede parquear dentro de las instalaciones y éstos deben parquear en la calle y caminar distancias más largas.

**Cercanía con vecinos:** Un problema que cuenta la actual bodega es la cercanía de viviendas y vecinos. En algunos casos, suelen tener algunos altercados y discusiones por tema de carros mal parqueados, y nivel del ruido. Aunque son temas que se han ido solucionando, no siempre se tiene el control y esto llega a interrumpir parte del servicio.

**Estado de la calle y acceso:** La bodega tiene una excelente ubicación, no obstante, para llegar al gimnasio hay que atravesar unos 300 mts de calle de lastre. En época lluviosa el acceso vial puede llegar a ponerse en malas condiciones y ha sido razón para que clientes potenciales no matriculen o desistan de continuar puesto que sus vehículos presentan daños y el carro pasa sucio por el polvo.

### 2.3.4 Amenazas:

**Alta concentración de competencia de productos sustitutos o complementarios:** Hay una gran variedad de gimnasios y centros de entrenamiento ubicado en las cercanías de Workout Station. Así como la apertura de gimnasios de bajo costo como Smart Fit que llegan a competir a un bajo precio y en ubicaciones cómodas para la gente. Dentro de los principales competidores se ubican los siguientes

- Raw outdoor fitness
- Redemption Fitness
- F45
- Furati
- Mc Gym
- TNT Box
- Rise Performance Center
- Crossfit 506
- Crossfit Snaga
- Smart Fit



**Capacidad de copiar el modelo de negocio:** Los gimnasios tienen un alto grado de poder copiar e imitar modelos de negocios similares ya que se presta un servicio con un objetivo común, y el tema de permisos es igual para todos.

**Limitaciones de aforo y cierres por pandemias:** Quedó en evidencia en el año 2020 con la pandemia por el Covid 19, que una amenaza a varios negocios que prestan servicios de forma presencial y con alto contacto con personas pueden contar con limitaciones frente a cierres obligatorios por parte del gobierno, así como pérdida de confianza de la población.

**Tipo de cambio:** El tipo de cambio es una amenaza que afecta el negocio ya que el alquiler está en dólares y parte de los ingresos son en colones. Por lo cual el tipo de cambio llega a afectar en determinado momento los ingresos de WOS y estas fluctuaciones pueden variar en cuestión de días.

## 2.4 Resultados financieros históricos (a 3 años fiscales)

Con el fin de tener un mayor entendimiento de la situación financiera de la empresa, la misma proporcionó los estados financieros históricos de los últimos tres años. En el cual se podrán comparar un año frente a otro y se evidenciará cómo llegó a afectar la pandemia de Covid 19 a la empresa Workout Station en el 2020. Se mostrará el Balance de Situación, Flujo de Caja del Proyecto y el Estado de Resultados para los años 2019 al 2021.

## 2.4.1 Balance de Situación

Workout Station S.A			
Balance de Situación			
Al 31 de Setiembre			
Año	2019	2020	2021
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Efectivo/Bancos (90%)	\$11,600.52	\$5,679.19	\$11,179.99
Cuentas por cobrar (10%)	<b>\$1,288.95</b>	<b>\$631.02</b>	<b>\$1,242.22</b>
Total activos corrientes	\$12,889.46	\$6,310.21	\$12,422.21
Activos fijos			
Mobiliario y Equipo	\$59,640.50	\$59,640.50	\$59,640.50
Depreciación Acumulada Equipos	(\$5,687.94)	(\$5,687.94)	(\$5,687.94)
Total activos fijos	\$53,952.56	\$53,952.56	\$53,952.56
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$66,842.02</b>	<b>\$60,262.77</b>	<b>\$66,374.77</b>
PASIVOS			
Pasivo corrientes			
Cuentas por pagar	<b>\$10,056.52</b>	<b>\$11,993.20</b>	<b>\$10,967.00</b>
Total pasivo corriente	\$10,056.52	\$11,993.20	\$14,329.23
Pasivo no corriente			
Deuda a largo plazo	\$4,386.89	\$2,292.91	
Total pasivo no corriente	<b>\$4,386.89</b>	<b>\$2,292.91</b>	
TOTAL PASIVOS	\$14,443.41	\$14,286.11	\$14,329.23
PATRIMONIO			
Aporte de los socios	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00
Utilidades netas retenidas	<b>\$7,398.61</b>	<b>\$976.66</b>	<b>\$7,045.54</b>
TOTAL PATRIMONIO	\$52,398.61	\$45,976.66	\$52,045.54
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$66,842.02</b>	<b>\$60,262.77</b>	<b>\$66,374.77</b>

## 2.4.2 Estado de Resultados Flujo de Caja del Proyecto

A continuación, se presenta el Estado de resultados para los periodos del 2019 al 2021 que fue proporcionado por los dueños.

Workout Station S.A			
Estado de Resultados			
Al 31 de Setiembre			
Año	2019	2020	2021
Ingresos			
Por Clientes	\$126,000.00	\$76,500.00	\$121,500.00
Por Alquiler	\$8,400.00	\$11,000.00	\$7,200.00
Por Mercancía	<b>\$250.00</b>	<b>\$100.00</b>	<b>\$260.00</b>
<b>Total de Ingresos</b>	\$134,650.00	\$87,600.00	\$128,960.00
Costo de la mercadería vendida	\$33,953.22	\$22,026.26	\$31,241.45
Utilidad Bruta	\$100,696.78	\$65,573.74	\$97,718.55
Depreciación	\$5,687.94	\$5,687.94	\$5,687.94
Gastos de ventas	\$500.00	\$1,000.00	\$300.00
Gastos de administración	<b>\$83,293.86</b>	<b>\$55,347.00</b>	<b>\$80,931.01</b>
<b>Total de gastos de operación (OPEX)</b>	\$89,481.80	\$62,034.94	\$86,918.95
EBIT	\$11,214.98	\$3,538.80	\$10,799.61
Gastos Financieros	<b>\$2,510.74</b>	<b>\$2,510.74</b>	<b>\$2,510.74</b>
UAI	\$8,704.24	\$1,028.06	\$8,288.87
Impuesto de renta	<b>\$1,305.64</b>	<b>\$51.40</b>	<b>\$1,243.33</b>
<b>Utilidad Neta</b>	\$7,398.61	\$976.66	\$7,045.54

Nuevamente se puede apreciar el efecto que tuvo la pandemia en el Estado de Resultados de Workout Station S.A. Se aprecia como en el año 2020 se logró igual contar con cierta ganancia y no llegar a pérdidas producto de una disminución importante en los gastos operativos en más de veinticinco mil dólares. Si bien los ingresos se vieron golpeados considerablemente, la administración de los gastos permitió un buen manejo de la pandemia. Por otro lado, se aprecia cómo si bien los ingresos para el 2021 aumentaron, aún no se llegó a los

mismos que se tenían antes de la pandemia, no obstante, el manejo del gasto se mantuvo, logrando ser más eficientes y cortar gastos que no eran del todo necesarios.

En conversaciones con los propietarios estos se encuentran optimistas para el 2022 en cuanto a ventas. Como nos mencionan, sobrevivir a la pandemia fue un factor muy importante ya que otros gimnasios de la zona que eran competencia directa no lo lograron. Al presentarse estos cierres de competencia.

## Capítulo III: Análisis del proyecto basado en el estudio de mercado y sus necesidades

### 3.1 Justificación de la investigación

El panorama actual de personas con sobrepeso y obesidad en Costa Rica es alarmante. La proporción de personas con esta condición aumentó casi cuatro veces en los últimos 40 años, colocando a Costa Rica como el quinto país latinoamericano con más porcentajes de adultos con sobrepeso.

Con base en lo anterior, la presente investigación de campo tiene como fin tener un mayor entendimiento de la gravedad de esta enfermedad dentro del país, comprender cuáles son los principales retos de las personas que padecen sobrepeso y obesidad, cuáles son las herramientas que necesitan para cambiar su estilo de vida. Adicionalmente, comprender qué es lo que el mercado actual ofrece para estas personas y qué es lo que Colmena, como primer centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad puede ofrecer como valor agregado y diferenciador de la oferta actual para los potenciales clientes.

Por lo tanto, se abordará el estudio de mercado inicialmente con una investigación exploratoria, a través de la cual se recabará información de fuentes primarias, secundarias y la entrevista con el experto, con el fin de contar un panorama más amplio y profundo de la problemática de las personas con sobrepeso y obesidad en el país. Una vez realizada la investigación exploratoria se procederá con la investigación concluyente con la elaboración de un cuestionario y presentación de los resultados

## 3.2 Objetivos de la Investigación

### 3.2.1 Objetivo General

Realizar una investigación de mercado del estado actual de la población con sobrepeso y obesidad, así como los actuales centros dedicados al tratamiento de esta enfermedad, en los cantones de Belén, Escazú y Santa Ana, Costa Rica.

### 3.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las Fuerzas de Porter en la industria de wellness que se encuentra en Colmena.
2. Reconocer la oferta de los principales centros de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad en el Gran Área Metropolitana
3. Entrevistar a especialistas en distintas áreas de conocimiento.
4. Identificar las creencias, gustos y preferencias de los clientes potenciales

## 3.3 Análisis Industrial

### 3.3.1 Análisis de fuerzas competitivas de Porter

#### 3.3.1.1 Nuevos competidores

Las barreras de entrada son bajas por lo cual la cantidad de nuevos competidores en el país son altas. Se podría decir que las únicas barreras que existen son la necesidad de contar con profesiones para cada una de las áreas que se tratarán en el centro, y también la necesidad de contar con un local, o lugar, que permita unificar a todos los profesionales bajo un mismo “techo” y en donde se puedan ejercer las actividades que sean necesarias. El nivel de competencia es bajo ya que actualmente existen pocos centros que ofrecen los servicios que proporcionaría Colmena. Sin embargo, esta es una condición que puede cambiar en cualquier momento debido a las bajas barreras de entrada con las que se encontró actualmente.

#### 3.3.1.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es de alta intensidad. Si bien es cierto, no hay muchos competidores directos, es decir no existen muchos centros que ofrecen todos los servicios en un solo espacio, si existe un gran número de proveedores por separado que pueden dar los mismos servicios. Además, las barreras de entrada no son altas, pero si su nivel de inversión y estudios técnicos.

Después de investigar sobre la cantidad de profesionales relacionados a la salud que existen actualmente en Costa Rica, se recopiló los siguientes datos:

- En el artículo del periódico El Financiero “Gimnasios se recuperan en medio de restricciones, cierres y aperturas de sucursales” del 20 de marzo del 2021, existen 625 centros de acondicionamiento físico, según la Dirección General de Tributación este dato corresponde para finales del 2020.
- Según el Colegio de Profesionales en Nutrición de Costa Rica, actualmente existen más de 2.100 nutricionistas activos.
- Tal y como lo menciona el Colegio de Médicos y Cirujanos en su página web, el país cuenta con 17.017 galenos, de los cuales aproximadamente el 60% son médicos generales, así como lo menciona el boletín informativo de este mismo colegio, del 27 de setiembre del 2019.

- En la página del Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica se contabilizan más de 8.000 psicólogos activos, de los cuales 4.053 se encuentran en la provincia de San José.

### *3.3.1.3 Poder de negociación de proveedores*

En el caso de Colmena, el poder de negociación de los proveedores es sumamente alto, ya que los proveedores son los profesionales que estarán prestando sus servicios para que el centro pueda funcionar como tal. Sin embargo, Colmena también representa un atractivo para estos profesionales, ya que les brinda un espacio en donde pueden aumentar su cantidad de clientes y pueden también trabajar en conjunto con otros profesionales para lograr resultados más integrales en sus pacientes.

### *3.3.1.4 Poder de negociación de compradores*

El poder de negociación de los clientes recae en las opciones que tiene cada uno de tratarse en cualquier lugar que consideren apto, según la condición de cada uno y el tratamiento necesario para mejorar sus condiciones. En el caso de Colmena, tienen que competir en características como precio, calidad de atención, rapidez y disponibilidad de las citas. También se debe tomar en cuenta que la competencia es directa, en centros que ofrecen servicios sumamente parecidos a los de Colmena, e indirecta, ya que los clientes pueden decidir tratar cada condición individualmente, con especialistas por separado.

### *3.3.1.5 Servicios sustituto*

Los servicios sustitutos ejercen presión dentro de la industria ya que los consumidores pueden hacer un balance entre el precio y servicios al momento de realizar su compra. Se puede distinguir varios productos sustitutos ya que el consumidor podría obtener los servicios por separado. Esto podría adquirir un servicio de nutrición, doctor, nutricionista, psicólogo y entrenador físico de forma separada y no bajo un formato integral como el que propone “Colmena

Actualmente en la zona de Santa Ana se ubican entre veinticinco a treinta gimnasios o centros de entrenamiento físico. La mayoría compite por precio, en la zona la mensualidad promedio es de alrededor \$90 al mes ofreciendo un servicio muy similar.

Dentro de centros de nutrición, en la zona se ubican varias clínicas, en términos de precio estas están reguladas por el Colegio de Nutricionistas, las citas deben tener un costo de no más de 20.000 colones en la Gran Área



Metropolitana y 15.000 colones en la zona rural, por lo cual su diferenciación se basa en otros aspectos como la técnica para obtener las medidas, peso, su grado de estudios y metodología.

Asimismo, hay otros centros de metabolismo que ofrecen otros estudios clínicos y médicos. A continuación, se detalla algunos de estos centros que se ubican en la zona en la cual se estaría estableciendo Colmena:

- Principales gimnasios o centros de entrenamiento:
  - Raw outdoor fitness
  - Crossfit Santa Ana
  - Redemption Fitness
  - F45
  - Furati
  - Rise Performance Center
  - Mc Gym
  - TNT
  
  - Striking Performance Center
- Centros de Nutrición:
  - Centro de Nutrición Larisa Paez
  - Health Insiders
  - Nutri Salud Santa Ana
  - Fitlife Escazú

Los establecimientos antes mencionados forman parte de la competencia indirecta que tendría Colmena. A continuación, se enlista algunos establecimientos que se consideraron como competencia directa para Colmena, ya que ofrecen servicios o paquetes similares a los que estaría suministrando la empresa en un futuro:

- Competencia /sustitutos
  - KILOSOPHY
  - Clínica Dr. Brenes Saba
  - Clínica Dr. Joaquín Chang
  - Pronokal

Si bien es cierto, no todos estos comercios se ubican en la misma área en donde estaría Colmena, se consideran competencia directa o servicios sustitutos debido a que los servicios que ofrecen son similares a los proporcionados por Colmena

### 3.3.2 Matriz de estrategias genéricas de Porter

Al ser Colmena un centro integral que va a abarcar las principales áreas necesarias para mejorar las situaciones específicas de cada cliente, se decidió usar una estrategia de diferenciación, en donde el cliente perciba exclusividad en el servicio que va a recibir, siendo especializado y hecho a las medidas según sus necesidades, y también que abarque las áreas necesarias a trabajar, según su condición. Como a los clientes se le harán programas de alimentación, ejercicio, psicológicos, médicos, entre otros, la empresa estaría incursionando en los segmentos antes mencionados del sector del wellness, en lugar de enfocarse nada más en uno solo, esto por los servicios que se ofrecerán para ayudar a los clientes a mejorar sus condiciones.

### 3.3.3 Benchmarking

#### *3.3.3.1 Oferta de centros de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad*

La oferta de centros de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad como concepto (de centro de rehabilitación) per se es escaso y poco conocido. Según la encuesta aplicada, el 93.2% de los encuestados desconoce de un centro médico de este tipo.

Si bien es cierto, la oferta de centros deportivos, centros médicos, clínicas de nutrición, así como clínicas y consultorios de psicología, apoyo emocional y mental existe alrededor de todo Costa Rica, no existe un solo centro que integren todas estas variables de manera integral y multidisciplinaria.

A continuación, se hará una breve descripción de clínicas en el país que ofrecen servicios similares a los de Colmena:

- **Clínica Dr. Brenes Saba: Clínica de Metabolismo y Rehabilitación NutriSport**

Ubicada en Rohrmoser, San José, la clínica fue fundada por el doctor Max Brenes Saba, médico internista. Además, posee un Postgrado en Bioquímica Clínica, Diabetes y Farmacología en la Universidad de Freiburg, Alemania. Promueve la creación de la comisión de Soporte Nutricional Enteral y Parenteral en 1985 y es asesor del Departamento de Farmacoepidemiología, en el área de Nutrición y Metabolismo CCSS. (Clínica Dr. Brenes Saba, 2022)

La clínica ofrece los siguiente de servicios:

## Medicina Interna y Metabólica

- Laboratorio de Fisiología
- Laboratorio Clínico
- Servicios de Cardiología
- Servicios de Enfermería
- Evaluación Deportiva
- Programa de Ejercicios Individualizados

Los precios de la clínica varían dependiendo de los servicios que el cliente quiera recibir, una primera cita de valoración tiene un precio de ₡72.000, otros precios son:

**Tabla 5**  
Tipos de servicios ofrecidos por la Clínica Dr. Brenes Saba

Descripción del Servicio	Costo
Cita de Control	¢60.000
Cita de Control + prueba física	¢65.000
Cita de Control + Inbody	¢80.000
Cita después de exámenes (2hrs)	¢90.000
Programación personalizada de ejercicios (cada 2 meses)	¢20.000
Otros exámenes:	
Calorimetría	¢40.000
Bandas estimación calórica	¢20.000
Prueba Metabólica	¢60.000
Prueba de Esfuerzo	¢180.000

Fuente: Elaboración Propia con datos del sitio web Clínica Dr. Brenes Saba, 2022

La Clínica Dr. Brenes Saba cuenta con una amplia variedad de pruebas y exámenes médicos complementarios al chequeo general, lo cual le permite al cliente tener una idea clara de cómo se encuentra su salud física. Cuenta, además, con programas personalizados de ejercicio, sin embargo, no ofrece ningún servicio de acompañamiento psicológico/emocional.

- **Clínica Dr. Joaquín Chang- Metabolismo, Obesidad y Nutrición**

Ubicada en Escazú, San José, esta clínica es fundada por el médico general Joaquín Chang Mendoza. En el 2004 inicia sus estudios en Metabolismo/obesidad/nutrición en Paraguay.

En el año 2006 se funda la ACEO (Asociación Costarricense para el Estudio de la Obesidad) de la cual es miembro fundador, en dicha asociación, se realizan programas de educación continua en el país. En el 2008 empieza el programa de bachillerato en Metabolismo/Obesidad en la UNAM (Universidad Autónoma de México). En el 2015 se le reconoce como experto capacitador nacional e internacional en obesidad/metabolismo por parte de la FLASSO. (Clínica Dr. Joaquín Chang, 2018)

La clínica ofrece servicios tales como:

- Planes nutricionales (incluyendo para personas con celiaquía y otras alergias)
- Planes de ejercicio personalizado
- Experto en metabolismo y obesidad

En la página web de la Clínica Dr. Joaquín Chang- Metabolismo, Obesidad y Nutrición se describen dos tipos de planes con un costo de ₡250.000 y ₡355.000. Sin embargo, por medio de Whatsapp se corroboró esta información y confirmaron que estos planes ya no existen y que se atiende por medio de citas (semanales o mensuales dependiendo del paciente). Indicaron además que el precio de la primera valoración tiene un costo de ₡55.000 y las citas de control un precio de ₡50.000. No ofrecen servicios de planes de ejercicio ni acompañamiento psicológico.

#### ● **Pronokal**

Ubicada en Plaza Atlantis, en Escazú, San José. Según su página web el Método Pnk consiste en:

- Tratamiento bajo control médico que combina dieta, ejercicio y coaching.
- Se sigue una dieta cetogénica, baja en hidratos de carbono y grasas, con un adecuado aporte de proteínas que le permitirá al cliente perder grasa y preservar la masa muscular.
- Inicialmente, se combina con alimentos PronoKal y verduras, y progresivamente se introducen los diferentes grupos de alimentos. La dietista-coach le enseñará a los clientes las pautas adecuadas para una alimentación saludable.
- Programa personalizado de actividad física y asesoramiento de un entrenador personal.

Un médico será el encargado de prescribir el tipo de programa que el cliente seguirá, esta consulta tiene un valor aproximado de ₡65.000. El precio de los programas dependerá de los kilos que la persona desee perder. Para una persona que deba perder menos de 6 kg el precio de un programa de 28 días sería de ₡335.000, tienen un segundo plan dirigido para personas que deseen perder 10kg, con una duración de 50 días tiene un precio de ₡583.500. Los detalles de los servicios para cada plan se describen en las siguientes imágenes.

Ilustración 5  
Planes ofrecidos por PronoKal

**PronoKal®**

Método PnK: **Plan PnK 28**

Plan destinado a pérdidas menores a **6kg**. Específicamente para pacientes con poco sobre peso que deseen moldear su figura y mejorar su índice de grasa corporal.

**Método PnK:  
Plan PnK 28**

---

**ETAPA INTERVENCIÓN**  
(80% del peso objetivo)

Paso 1	Paso 2	Paso 3
10 días	2 días	2 días

\$ 335.000

**ETAPA CLAVE DEL ÉXITO**  
(20% del peso objetivo)

Paso 4	Paso 5
7 días	7 días

**ETAPA MI NUEVO ESTILO DE VIDA**  
(Mantenimiento del peso)

**Paso 6**  
Plan personalizado y seguimiento periódico por Nutricionista-Coach durante **6 meses**.  
(Sugerido 1 toma de alimento **PnK** al día)

Las consultas médicas se cancelan por aparte\*

**Incluye:**

- Alimentación PnK para 28 días de tratamiento.
- Suplementación requerida de vitaminas y minerales.
- Seguimiento presencial o virtual de Nutricionista-Coach.
- Técnico en tonificación muscular con atención virtual personalizada.
- Recetas y preparaciones de alimentos PnK.

---

**PronoKal®**

Método PnK: **Plan PronoKal 10K**

Plan destinado a pérdidas de **10kg** de sobrepeso. Muy recomendado para pacientes que buscan mejorar su salud en general y su condición física.

**Método PnK:  
Plan PronoKal 10K**

---

**ETAPA INTERVENCIÓN**  
(80% del peso objetivo)

Paso 1	Paso 2	Paso 3
15 días	5 días	5 días

\$ 390.000

**ETAPA CLAVE DEL ÉXITO**  
(20% del peso objetivo)

Paso 4	Paso 5
13 días	12 días

\$ 193.500

**ETAPA MI NUEVO ESTILO DE VIDA**  
(Mantenimiento del peso)

**Paso 6**  
Plan personalizado y seguimiento periódico por Nutricionista-Coach durante **1 año**.  
(Sugerido 1 toma de alimento **PnK** al día)

Las consultas médicas se cancelan por aparte\*

**Incluye:**

- Alimentación PnK para 50 días de tratamiento.
- Suplementación requerida de vitaminas y minerales.
- Seguimiento presencial o virtual de Nutricionista-Coach.
- Técnico en tonificación muscular con atención virtual personalizada.
- Recetas y preparaciones de alimentos PnK.

Compra-Click BAC 0 3 años + 12 meses Credix 0 3, 6 CUO

Compra-Click BAC 0 3 años + 12 meses Credix 0 3, 6 CUO

Fuente: Imagen brindada por servicio al cliente de Pronokal (vía Whatsapp).

De las 3 clínicas investigadas, Pronokal es la que más se asemeja a Colmena en cuanto a su metodología multidisciplinaria, con diferencias como tipo de alimentación (Pronokal es basada en una alimentación 100% cetogénica) así como el servicio de alimentos producidos bajo una fórmula propia.

### 3.3.4. Presentación y análisis de Entrevista a experto

#### 3.3.4.1 *Objetivo de la entrevista*

Comprender la situación actual, consecuencias y posibles soluciones del sobrepeso y obesidad desde la perspectiva de expertos.

#### 3.3.4.2 *Resultados y análisis de la investigación*

Para tener un mayor conocimiento sobre la situación de sobrepeso y obesidad en general y en el país, se ha entrevistado a expertos en distintas áreas para conocer el punto de vista desde sus campos.

El primer entrevistado fue el doctor Andrés Segura, médico especialista en estilos de vida y creador del Programa Health Hackers.

A continuación, un extracto de la entrevista

#### **1. Definición de sobrepeso y obesidad**

En primer lugar, el doctor Andrés Segura define el sobrepeso como “la acumulación anormal o excesiva de grasa que es perjudicial para la salud es calculada por un Índice de Masa Corporal (IMC)”. Si bien es cierto, bajo el criterio del Dr. Segura, esta no es una buena herramienta de medición puesto que no toma en cuenta la composición corporal real de las personas, si es útil para ver de manera general la situación nutricional de una población.

Como se mencionó anteriormente, se clasifica que una persona tiene sobrepeso, si su IMC está entre un 25% y 29.9% y la obesidad sería arriba del 29.9%. En el caso personal del Dr. Segura, prefiere clasificar a sus pacientes con la escala de OSS, la cual es utilizada por la medicina moderna. Esta escala da un puntaje a la persona dependiendo de los factores de riesgo que esta tenga, las enfermedades concomitantes que padece, las limitantes que tiene en el diario vivir y su estado psicológico. Una vez que se obtiene este puntaje, el médico toma la decisión de cómo abordar al paciente si de manera solo nutricional, solo estilos de vida, o si bien necesita ser tratado de manera farmacológica o quirúrgica (siendo este último recurso que busca el médico)

Sobre la situación en general y actual del sobrepeso y obesidad, lo que más le preocupa al doctor es la falta de conciencia por parte de las personas cuando se encuentran en estado de sobrepeso, pues no le dan la misma

importancia que si le dan cuando están en estado de obesidad, para él lo más importante, es que las personas entiendan que el sobrepeso es igual de dañino que la obesidad porque es un continuo de la misma, una persona con sobrepeso está en un estado pre inflamatorio, es decir ya es una persona enferma

## 2. ¿Existen factores genéticos que influyen en sobrepeso y obesidad?

Sobre los factores genéticos, el Dr. Segura comenta que si bien es cierto existen enfermedades genéticas que “literalmente van a hacer que la persona acumule grasa de manera más centrípeta, (...) como es el caso de las personas con Síndrome de Down”, el factor hereditario más grande no es genético, sino el de **estilo de vida y conducta**. Hace referencia sobre el comportamiento heredado por las conductas aprendidas desde que las personas son pequeñas, por ejemplo, el tipo de alimentación de los padres mientras un niño crece, si los padres desayunan solo con pan y mantequilla, o solo cereal, el niño verá este tipo de alimentación como normal y por ende, seguirá su estilo de vida con base a lo aprendido de pequeño. Además, comenta que la obesidad es tan altamente contagiosa, que en el caso de que una persona padezca de obesidad, quienes convivan con ella tiene posibilidades hasta un 60%-80% de convertirse también en una persona con esa condición.

Menciona también que otro factor que puede influir en una persona, es lo que se conoce como programación fetal intrauterina, “es decir lo que la mamá coma, y el estilo de vida que la mamá coma durante el embarazo va a predisponer a los adipocitos, que son las células grasas del cuerpo del bebé a tener mayor captación de energía o utilizar más en ellos crecer por eso es muy importante que si se quiere prevenir la obesidad, hay que empezar educado a las personas embarazadas.”

## 3. ¿Cuáles cree que son los factores principales que han provocado el incremento del sobrepeso y la obesidad en Costa Rica?

Para el Dr. Segura el problema de sobrepeso y obesidad en Costa Rica no tiene que ver con la gente en sí, sino en la publicidad a la que están expuestas las personas. Pone de ejemplo la publicidad engañosa de marcas como Choco Krispis (cereal), el cual su mensaje es que el consumidor (principalmente niños) van a ser más grandes y fuertes o Johnny's (marca de chocolate en polvo) que transmite que el consumidor (de nuevo, niños y adolescentes) será mejor patinador si consume este producto. También condena a cadenas de supermercados de conveniencia como AMPM, que promueve “comer a la carrera, pues promociona una Coca Cola con un arrollado a 500 colones”, en sus palabras “esto es lo que ha creado la obesidad”.



Otro factor que en su opinión promueve estas enfermedades es el ineficiente sistema de transporte público en Costa Rica, el cual “no permiten que la gente se pueda movilizar como peatones, entonces la gente si quiere desplazarse tiene que andar en carro”. Asimismo, la falta de leyes y políticas que permitan regular y prohibir cierto tipo de publicidad en alimentos altos en grasa y azúcar, por ejemplo, o la falta de impuestos sobre comidas chatarra.

#### 4. ¿Qué consecuencias a nivel país genera una alta población con sobrepeso y obesidad?

Sobre este tema, el doctor asegura que la mayoría de los profesionales en salud dirían que “le sale muy caro a la Caja tener personas con obesidad porque tienen enfermedades crónicas, básicamente el obeso es un enfermo que uno va a mantener vivo el mayor tiempo posible y eso es carísimo”.

Además, menciona que un tema urgente de abordar es lo que se conoce como **presentismo laboral**, el cual se refiere cuando un trabajador acude a su puesto de trabajo, pero dedicando gran parte de la jornada en otras funciones que no son las propias del puesto. El Dr. Segura advierte que este problema se da frecuentemente en personas con sobrepeso y obesidad porque son personas que se encuentran en un “estado pre inflamatorio, son personas que no van a descansar nunca bien y no van tener realmente mucha energía, entonces son personas que en el trabajo no rinden lo suficiente, son esas personas que andan vagueando, que se quedan más rato tomando el cafecito, que prefieren estar hablando y todo eso realmente viene en que son personas enfermas desde hace rato y nadie está haciendo nada”.

Adicionalmente, indica que no solo en el trabajo se puede dar este problema, sino también en las universidades, colegios y escuelas, donde estudiantes con estas enfermedades no ponen atención, se fatigan más que los demás, los niveles de azúcar en sangre los hace padecer de déficit atencional.

#### 5. ¿Conoce algún centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad, que sea integral?

El Dr. Segura reconoce que no conoce ningún centro de rehabilitación o clínica con las características que propone Colmena. Afirmo que “habemos profesionales que buscamos esto, buscamos tratar eso, pero no nos hemos podido llegar a tener hay un espacio físico”. Asegura que un centro de este tipo es importante porque “el obeso tiene que ser rehabilitado, como un alcohólico, un alcohólico no es como que llega y va a consulta, si puede ir a alcohólicos anónimos una vez a la semana, pero lo que le hace mejor es meterse a un lugar de rehabilitación”. Cree que en Costa Rica no existe un centro de este tipo porque “no estamos viendo el sobrepeso y la obesidad, con el peso que tiene realmente, valga la redundancia, al tema de sobrepeso y

obesidad como problema mundial, o sea es más importante el tema de sobrepeso y obesidad que el COVID, y nadie está haciendo nada”.

## **6. ¿Qué tratamientos o acciones se pueden hacer para combatir este problema?**

El Dr. Segura cree que lo primero que se debe hacer es lo que en inglés se conoce como “pull out the weeds before you plant a seed”. Es decir, se debe tratar primero “limpiar la maleza” antes de plantar las semillas. Por ejemplo, la semilla es referencia para el comer bien o hacer ejercicio, pero antes de eso hay que eliminar lo que no le permite a las personas con sobrepeso y obesidad comer bien o hacer ejercicio, entonces ¿Cuáles son esas malezas? El Dr. Segura afirma que la principal “maleza” hoy en día es el tiempo que pasa el ser humano frente a aparatos tecnológicos. Indica que en promedio la media poblacional pasa entre 8 a 12 horas al día frente a una pantalla (celular, computadora o tv), tiempo que perfectamente se puede utilizar para hacer ejercicio, cambiar los hábitos alimenticios o dormir correctamente. Es por ello, que cree que una de las primeras estrategias que hay que implementar para que la población baje de peso es “enseñarles que las redes sociales y el celular mal utilizado tiene una conducta completamente adictiva que los está llevando al sedentarismo, que eso los está llevando a querer comer más, eso está llevando a tener una autoimagen distorsionada sobre sí mismos y los lleva a tener un estado no solo de enfermedad a través del sobrepeso y la obesidad, sino también enfermedad mental”

También entre otras acciones con las que se puede combatir este problema es no sólo que la persona vaya al nutricionista, es “que aprenda a como ir al súper, o a cocinar de manera barata cosas que le van hacer bien, el abordaje siempre tiene que iniciar con el estilo de vida, y el 90-95% de las personas si lo hacen de manera correcta, eso va ser suficiente. Cuando digo estilo de vida, es alimentarse mejor, moverse más, dormir bien y manejar el estrés.” Sobre los casos donde la obesidad entra en categorías más avanzadas, se puede “pensar en otras soluciones como fármacos, intervenciones quirúrgicas o procedimientos más modernos como estimular el crecimiento de tejido adiposo graso, que lo que hace es que produce energía, en lugar de almacenarla a través de exposición al frío”

## **7. ¿Puede un centro como Colmena, ser una solución para el problema de sobrepeso y obesidad en el país?**

El Dr. Segura cree que “si, definitivamente si creo que un abordaje realmente integral, porque en la medicina siempre hablamos como de un abordaje integral o multidisciplinario” Sin embargo, el problema que ve actualmente es que “habemos distintos profesionales manejando un mismo paciente, pero es realmente el

paciente saltando entre profesionales, entonces el paciente va donde el doctor que le dice una cosa, después el paciente va donde el nutricionista y le dice otra cosa, etc, ahí el que se mueve es el paciente”.

Para evitar que sea el paciente saltando de profesional en profesional afirma que “yo creo que se debería hacer es un espacio, más bien donde se pone al paciente en el centro de la consulta y los distintos profesionales le crean un programa al paciente, y lo hacen sentir parte de una comunidad, acompañado donde él pueda empezar no solo a ver resultados y sino también a ver resultados de personas que también están llevando el mismo programa, motivarse y sentir que no es el único que está haciendo eso”.

En su criterio profesional opina que “definitivamente el abordaje tiene que ser completamente integral, mi parecer con un médico de cabecera que sepa y un coach de cabecera, donde realmente los que tienen que estar en perfecta comunicación son estas dos personas, que van a ser los que van a hacer que se cumpla lo que dijo el nutricionista, lo que dijo el entrenador, el psicólogo, tiene que haber un equipo integral”

El Dr. Segura comenta que a la persona con sobrepeso y obesidad no es tratarla simplemente para bajar de peso, hay que trabajarle igualmente la parte mental y emocional y una vez trabajado todas las áreas. Otro aspecto sumamente importante es la reincorporación al sistema de esa persona, porque al final lo importante es que la persona se logre mantener lo que resta de vida de manera saludable.

### **3.3.5 Definición de la población de interés**

La Encuesta Nacional de Nutrición Costa Rica, 2008-2009 tiene como objetivo disponer de información veraz y oportuna sobre la situación nutricional de la población costarricense, con el propósito de orientar políticas, planes y programas relacionados con el campo de la salud. La misma evidencia el aumento de la población de sobrepeso y obesidad en Costa Rica en los últimos años y de manera paralela entre hombres y mujeres y tomando como referencia el Índice de Masa Corporal (IMC). Este indicador no toma en cuenta la composición corporal, sin embargo, permite realizar un cálculo grosso modo de manera económica y sencilla.

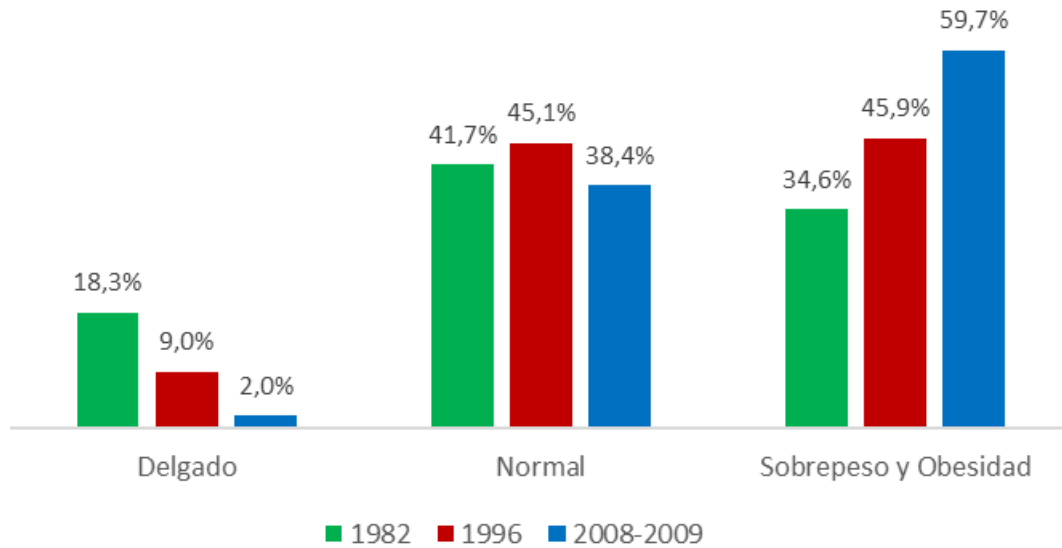
Con los números arrojados por la encuesta, se puede observar claramente una tendencia al alza en el porcentaje de mujeres entre los 20 a 65 años con sobrepeso y obesidad. En 2008-2009 representaba un 59,7% y se estima el aumento de estas cifras. En mujeres mayores a los 45 años en la encuesta también aparece con un porcentaje muy alto de un 77,3% de mujeres en estado de sobrepeso y obesidad para el periodo del 2008-2009. Por lo que la población de mujeres adulta es una población en riesgo y que podrían demandar los servicios de Colmena.

**Gráfico 2:**

Mujeres de 20 a 44 años de edad según el Índice de Masa Corporal en el nivel nacional Costa Rica

1982 -1996 –2008/2009

Fuente:



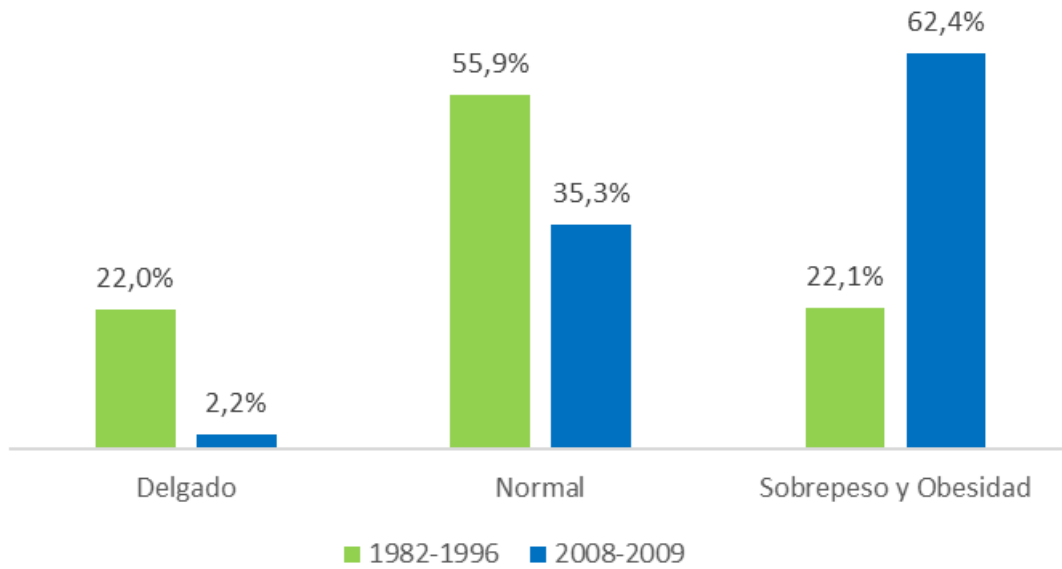
Elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Nutrición 2008-2009.

En el caso de los hombres se puede notar un escenario muy similar en el que también hay una tendencia al alza de hombres con sobrepeso y obesidad. El porcentaje de hombres entre los 20 a 65 años con sobrepeso y obesidad pasaron de ser 22,1% de 1982-1996 a 62,4% del 2008-2009.

**Gráfico 3:**

Hombres de 20 a 64 años según el Índice de Masa Corporal en el nivel nacional Costa Rica

1982 -1996 –2008/2009



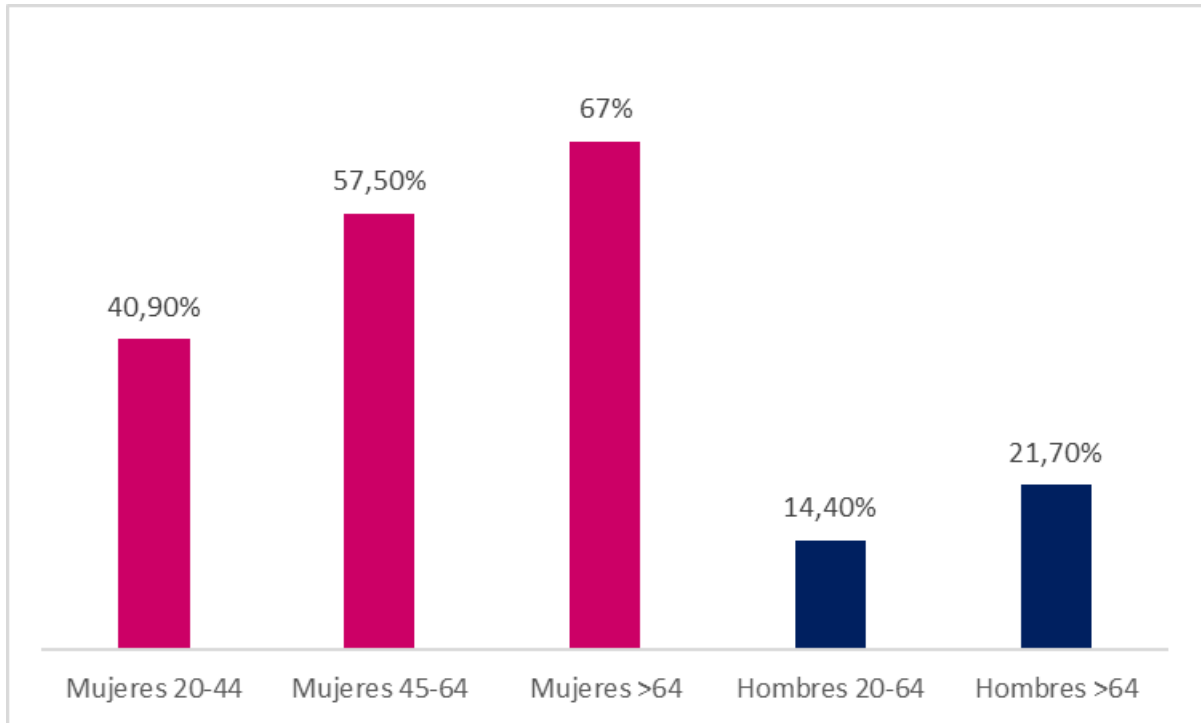
Fuente: Elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Nutrición 2008-2009.

El porcentaje de la población mayor de 20 años con circunferencia de cintura clasificada como riesgo, asciende según el grupo de edad. En las mujeres representa un 40,9% de los 20-44 años y un 57,5 de los 45-64 años. En el caso de los hombres representa un 14,4% de los 20-64 años.

**Gráfico 4**

Porcentaje de la población mayor de 20 años con circunferencia de cintura clasificada como riesgo\* según Encuesta Nacional de Nutrición Costa Rica, 2008-2009

\*Clasificación: Hombres CC  $\geq$  102 cm Mujeres CC  $\geq$  88 cm



Fuente: Elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Nutrición 2008-2009.

Si bien es cierto que la población de interés abarca un porcentaje alto, no pretendemos atender a toda la población, ya que hay otros factores en juego como el socioeconómico, ubicación, acceso a la información, entre otros que influyen en el mercado potencial.

La población de interés del trabajo de investigación es la población con sobrepeso y obesidad en un grupo de edad entre los 20 a los 65 años, con un nivel socioeconómico medio-alto en los cantones de Belén, Escazú y Santa Ana, Costa Rica.

### 3.3.6 Determinación del tamaño de mercado

Se toma en consideración tanto la ubicación actual de Workout Station, como la locación potencial del centro de rehabilitación Colmena, es decir en la provincia de San José y específicamente en el cantón de Santa Ana, Escazú, y Belén.

Se puede observar en la siguiente tabla, la cantidad de personas que habitan en esta zona. Sin embargo, no se cuenta con el dato específico de cuántas de estas personas tiene sobrepeso u obesidad, por lo tanto, se segmentó por grupo de edad para un total de 101.167 personas que habitan en cercanía al centro. También cabe destacar la importancia del nivel socio económico de la población, en la cual Santa Ana pertenece a la zona urbana, y tiene un ingreso promedio de hogares de 1.088.576 colones. El GAM alberga el 57% de la población económicamente activa, de las cuales el 60,6% son hombres y el 34,4% son mujeres. (INEC. 2011)

**Tabla 6**

Distribución Poblacional De Grupos De Edad Por Cantón

(Estimación Para El 2022)

Cantón	Grupo de edad 20-29 años	Grupo de edad 30-39 años	Grupo de edad 40 - 49 años	Grupo de edad 50 - 64 años
Santa Ana	8.956	10.165	8.787	10.65
Escazú	10.604	11.845	10.14	12.621
Belén	4.218	4.754	3.814	4.610
<b>Total</b>	23.778	26.764	22.741	27.884
				<b>101.164</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INEC. Censo 2011

### 3.3.7 Determinación del tamaño de la muestra

Se utilizó un margen de error de 7,0% en un tamaño de la población de 101.164 personas con un nivel de confianza del 95% y una varianza de 1,960.

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\frac{N*(ac * 0,5)^2}{1+(e^2*(N-1))} = \frac{101\ 164*(1,960 * 0,5)^2}{1+(0,07^2*(101\ 164-1))} = 196$$

ac=Valor del nivel de confianza (varianza) = 1,960

e=Margen de error (común en auditoría) =7%

N= Tamaño de población= 101 164

Debido a la situación actual de la pandemia por Covid-19, la encuesta fue aplicada a 214 personas mediante un muestreo aleatorio y de forma virtual. La encuesta estuvo activa por un periodo de un mes entre noviembre del 2021 y diciembre del 2021. Se aplicó el método de “bola de nieve”, en el cual los mismos encuestados comparten la encuesta con conocidos. Asimismo, se aplicó este instrumento entre los clientes actuales de Workout Station.

### 3.3.8. Presentación y análisis de resultados de las encuestas

#### 3.3.8.1 Encuesta: Mercado Potencial

**Objetivo de la encuesta:** Identificar cuáles son los factores más importantes para el mercado potencial, así como intención de uso para escoger un centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad.

**Total de Encuestados:** 214

El cuestionario busca recopilar información demográfica básica, el índice de masa corporal de los encuestados, así como intereses y creencias sobre el sobrepeso y obesidad.

A continuación, se presenta los resultados.

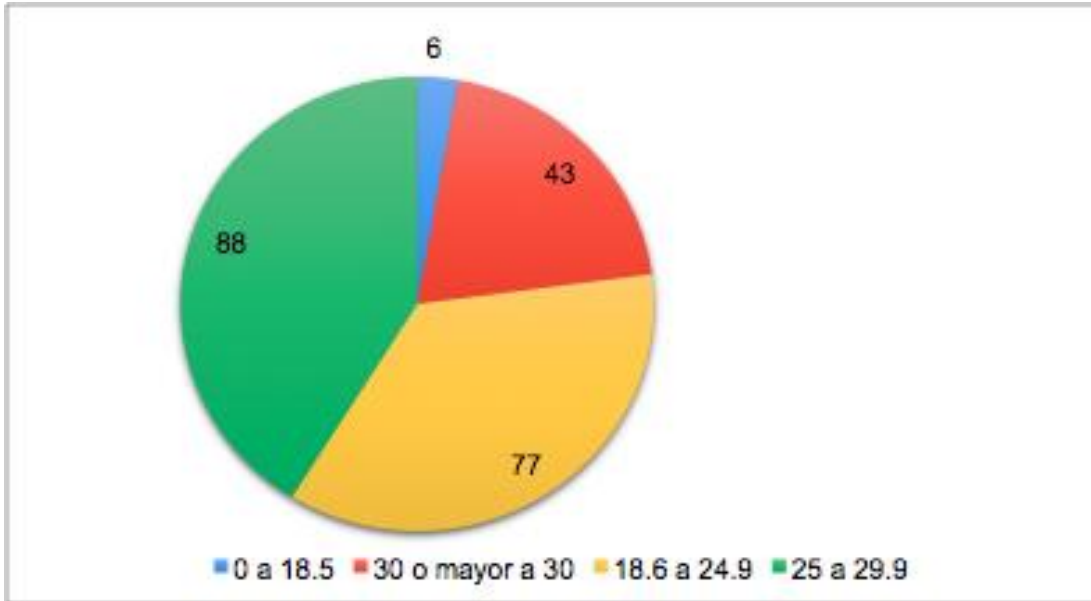
Dentro de los encuestados 127 personas tenían entre 20 a 30 años, seguido por 67 personas que rondan entre los 31 a 40 años. La mayoría de los encuestados están dentro del mercado meta pensado para el proyecto. Asimismo, arrojaron que un 51% de los encuestados eran mujeres y un 49% de los consultados eran hombres.

De los encuestados el 100% de ellos viven en la Gran Área Metropolitana en su mayoría en el cantón de Santa Ana, Escazú y Bélen.



**Gráfico 5.**

Índice de Masa Corporal de encuestados

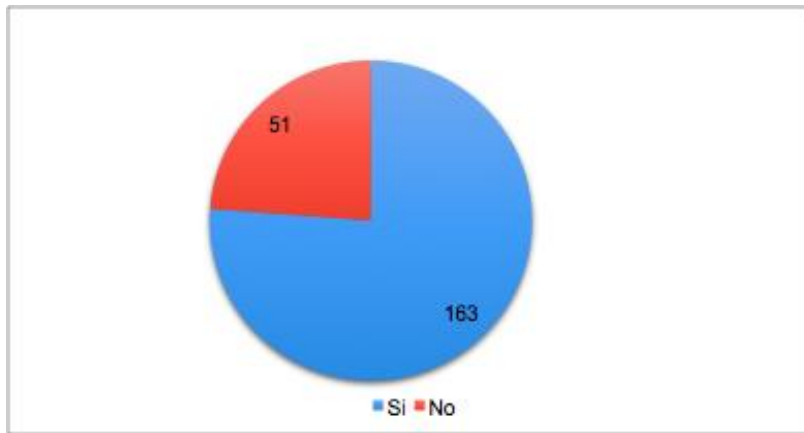


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 1

La gráfica anterior muestra que de los 214 encuestados 131 de ellos cuentan con un índice de masa corporal entre el sobrepeso y obesidad; esto vendría siendo un 61% de la población encuestada y que va muy de la mano con lo que arrojó la encuesta nacional de nutrición en la cual un gran porcentaje de personas están con esta condición.

**Gráfico 6**

Cantidad de personas que asisten a un gimnasio o se encuentran activamente haciendo ejercicio

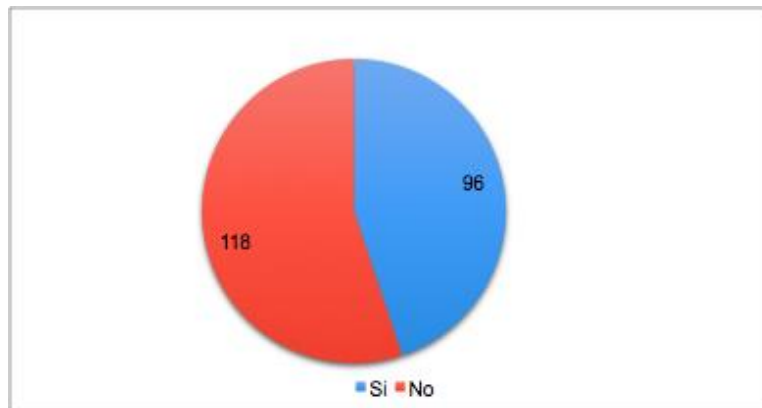


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 6

Se puede observar que la gran mayoría, 163 personas se encuentran haciendo algún tipo de actividad física o inscritos en un gimnasio. Por lo que se podría concluir que en la población de los encuestados varios se preocupan por mantenerse en movimiento.

**Gráfico 7**

Cantidad de personas que asisten a un psicólogo



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 7

Por otro lado, cuando se les preguntó a los encuestados si acuden a algún psicólogo, el 45% dice asistir a uno mientras que el restante 55% no acude. Por tanto, en temas de salud mental y búsqueda de ayuda profesional, se tiene que un poco menos de la mitad de los encuestados consulta a este profesional mientras que el restante 55% no.

### Gráfico 8

Cantidad de personas que asisten a un nutricionista

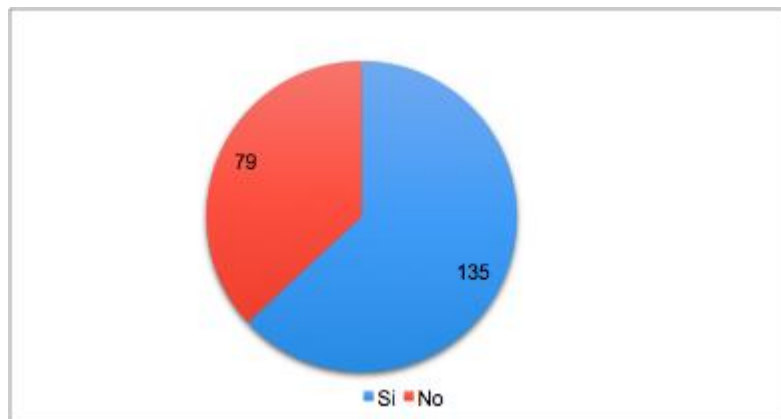


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 8

En relación con si asisten o no a un profesional de nutrición, los resultados son parejos, pero igual un 55% no asiste a un nutricionista mientras que el 45% si lo hace. Esto es de suma importancia ya que un factor importante para tratar la obesidad y sobrepeso es la nutrición.

### Gráfico 9

Cantidad de personas que han buscado información de programas o soluciones para mejorar su salud física y mental con relación a su peso



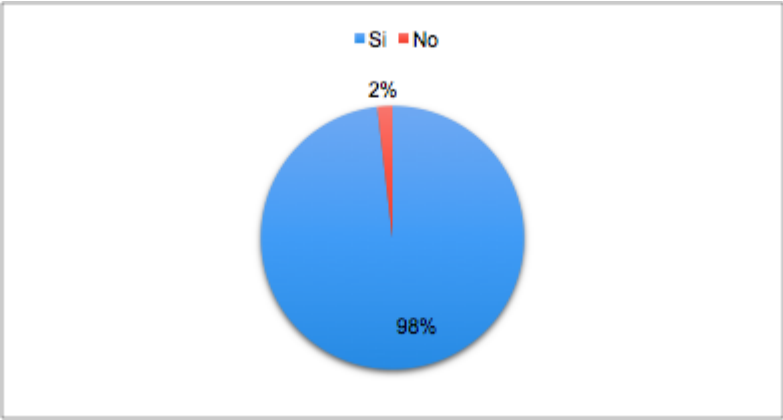
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 9

Dentro de los encuestados sorprende la cantidad de personas que han buscado distintos programas o soluciones para mejorar su salud física y mental. Según los resultados, 135 personas han hecho el esfuerzo por ello mientras que 79 no han buscado o les ha interesado.

En conclusión, esta gráfica refleja que la mayoría de los encuestados están interesados por más información y soluciones para tratar algún problema o trauma.

**Gráfico 10**

Cantidad de personas encuestadas que conocen a alguien que sufra de sobrepeso u obesidad

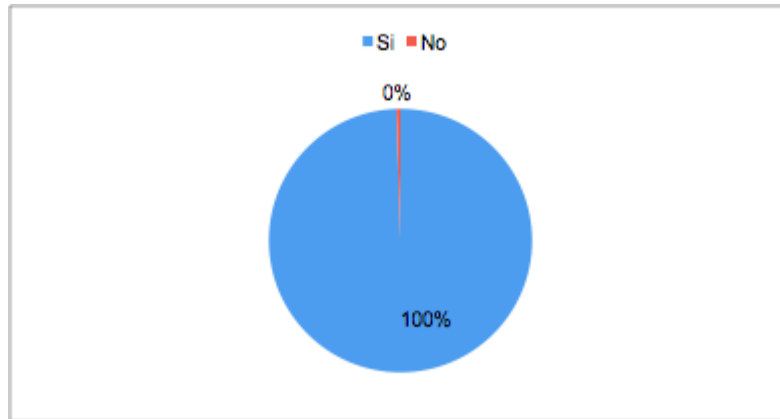


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 10

De todos los encuestados el 98% de ellos conocen de alguien que sufre de sobrepeso u obesidad. Esto permite concluir que hay un mercado importante de personas que cuentan con la condición de que el proyecto Colmena busca trabajar y mejorar.

### Gráfico 11

Cantidad de personas encuestadas que saben de los riesgos de salud que pueden contraer las personas con obesidad como lo es hipertensión, diabetes, hígado graso, fatiga, problemas del sueño

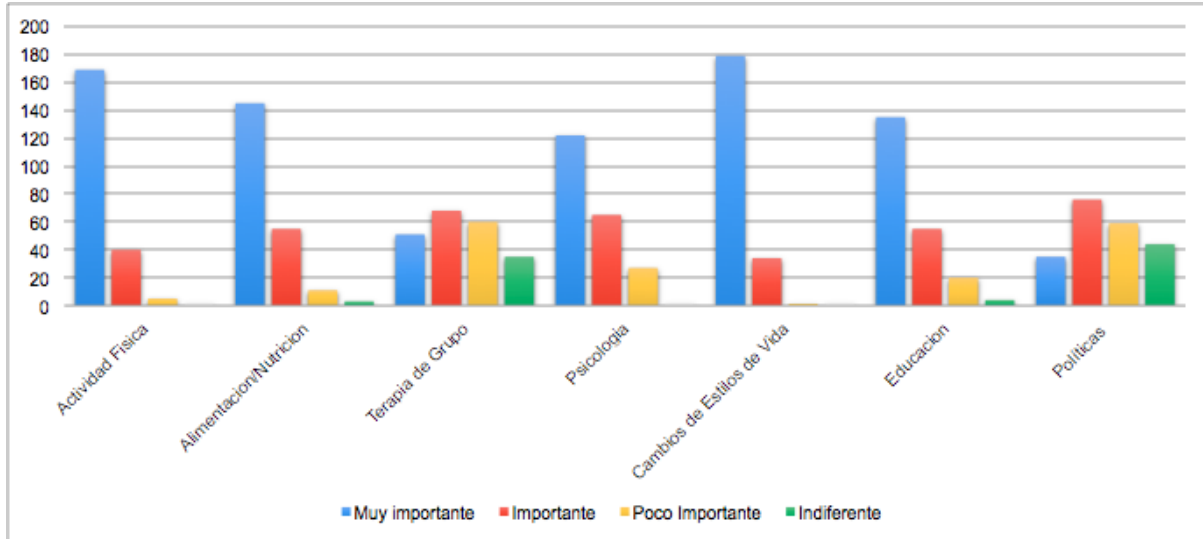


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 11

Las 214 personas encuestadas conocen las consecuencias en la salud que puede tener una persona que padece de obesidad. Esto indica que hay un alto nivel de conciencia con respecto a los riesgos que pueden llegar a sufrir la población obesa si no es tratada a tiempo.

**Gráfico 12.**

Clasificación de importancia de que áreas deben de trabajar para tratar el sobrepeso y obesidad según los encuestados

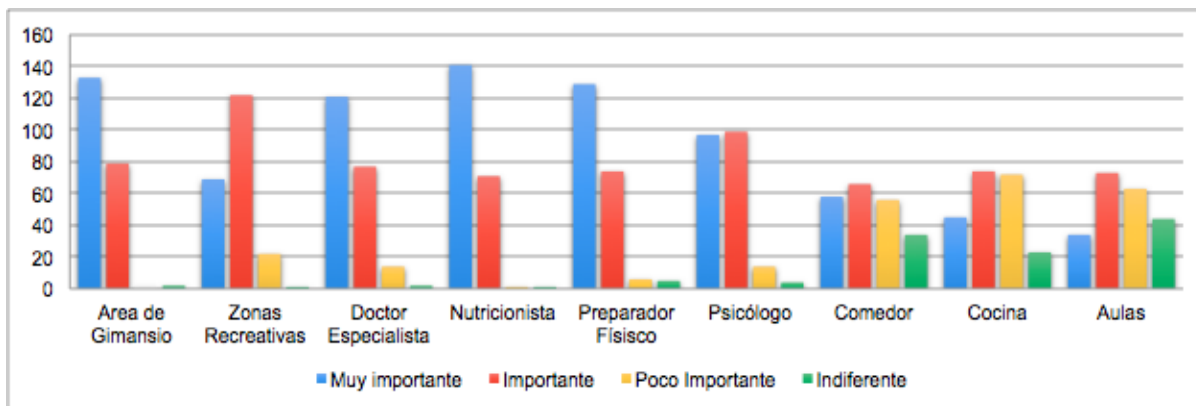


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 12

El top tres de las áreas que los encuestados consideran muy importantes son los cambios de estilo de vida con 179 encuestados, la actividad física con 169 encuestados marcando como muy importante y 145 encuestados enfatizando como muy importante el área de alimentación y nutrición. En las áreas que consideraban como menos importantes estaba la terapia de grupo y el área de políticas públicas.

**Gráfico 13**

Clasificación sobre las condiciones de acceso y especialidades con las que debe contar el Centro de Rehabilitación Colmena según el encuestado



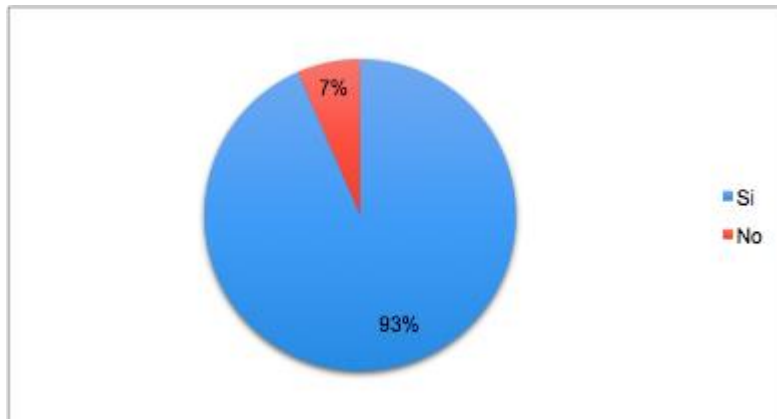
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 13

De las preguntas de la encuesta, ésta tenía gran relevancia, ya que marcaba la importancia en cuanto a los profesionales y áreas con las que debería contar el centro Colmena. Las áreas de mayor importancia fueron la nutrición, seguido por un área de entrenamiento o gimnasio y que cuente con un preparador físico, y se le da importancia a la existencia de un doctor especialista para poder atender de un ámbito clínico la condición. Por otro lado, indican como la existencia de un comedor, cocina y aulas no tiene importancia en la mayoría de los encuestados.

Está gráfica arroja resultados muy importantes a tomar en cuenta ya que muestra la preferencia de los encuestados hacia ciertas áreas que ellos consideran como más importantes y necesarias que debe proporcionar el centro

**Gráfico 14**

Cantidad de personas que recomendarían el programa Colmena según los encuestados



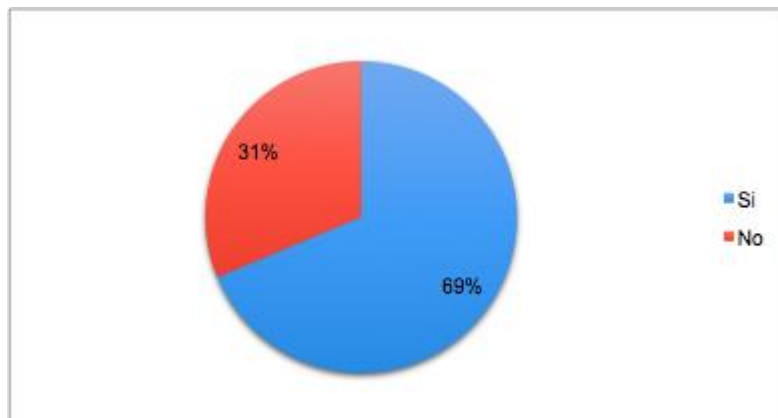
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 15

Al analizar los resultados de las preguntas catorce y quince del cuestionario, es claro arroja que un 93% de los encuestados no conoce de otros centros similares a lo que ofrecería Colmena por lo cual daría un servicio más único en el país. Aún más importante como se ve en la gráfica, un 93% contestó que sí recomendaría Colmena a personas con sobrepeso y obesidad después de haber leído y visto la descripción de los servicios que se darían.



**Gráfico 15.**

Cantidad de personas encuestadas que según su condición actual estarían dispuestas a recibir los servicios que ofrece Colmena



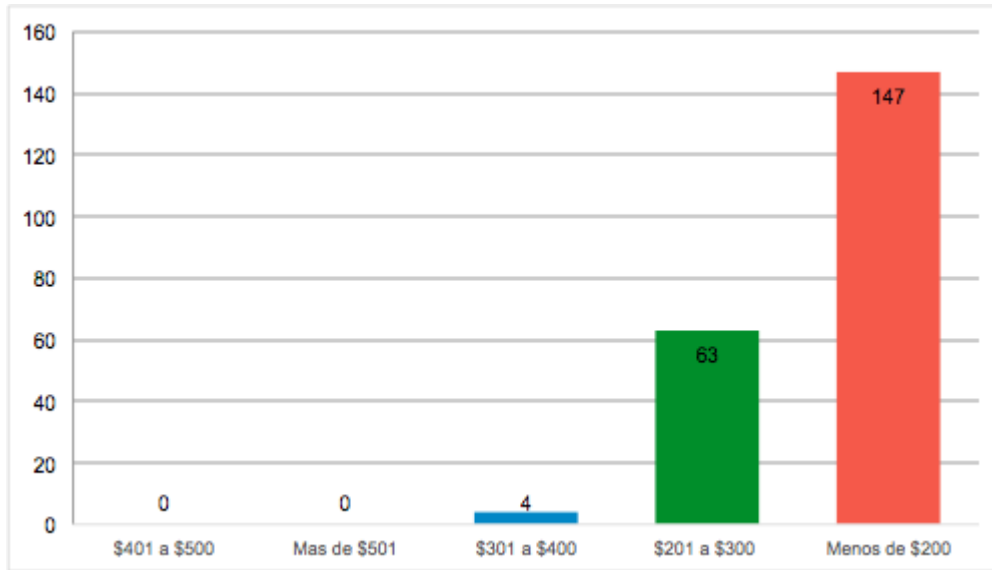
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 16

Dentro de los encuestados un 69% estaría dispuesto a recibir los servicios que ofrece Colmena e inscribirse de alguna forma en algún programa como una búsqueda para solucionar sus problemas de sobrepeso y obesidad.

Si se regresa a la pregunta 1 de las encuestas, en donde el 61% de los consultados caían entre el rango de sobrepeso y obesidad, podrían ser perfectamente posibles clientes, el margen acá aumenta un poco en cuanto a personas que posiblemente no están en la condición de sobrepeso pero les interesaría mantener un control.

**Gráfico 16**

Disposición de pago Programa Colmena Basic



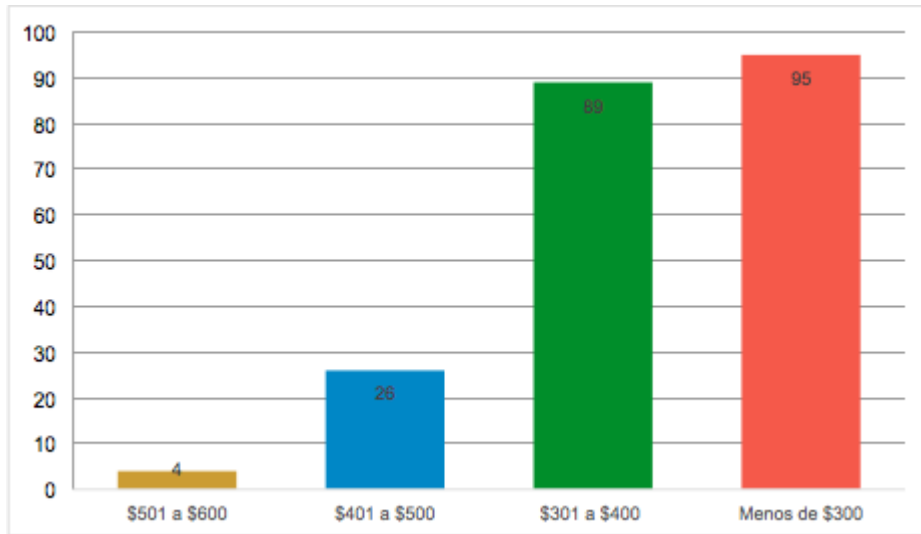
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 17

Por un programa de solo nutrición y entrenamiento personalizado, el 68.7% de los encuestados estaría dispuesto a pagar \$200 o menos al mes. Mientras que un 29.4% pagaría de \$201 a \$300 al mes por contar solo con los dos especialistas. Solo 1.79% estaría dispuesto a pagar entre los \$301 a \$400 al mes.

Esta información es de suma importancia a considerar a la hora de establecer las tarifas para los servicios.

**Gráfico 17**

**Disposición de pago Programas Premium Colmena**



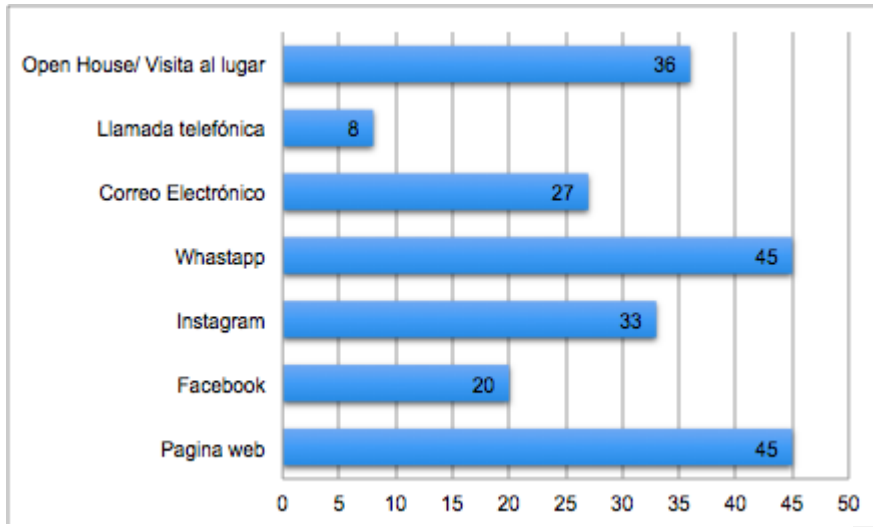
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 18

Por otro lado, los programas más premium que cuentan con todos los profesionales (nutrición, medicina, psicología, entrenamiento personal y charlas educativas) el 44.4% de los encuestados se encuentra dispuesto a pagar menos de \$300 mensuales. El 41.6% está dispuesto a pagar de \$301 a \$400 al mes, el 12% de \$401 a \$500 al mes y menos del 2% de \$501 a \$600 al mes.

Al contar con una mayor cantidad de servicios incluidos dentro del paquete, la disposición de pago de las personas aumenta.

**Gráfico 18**

Medios a través de los cuales les interesa recibir información acerca de los servicios



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta pregunta 19

En cuanto a los principales medios de información, la página web y whatsapp son los principales medios por lo que los posibles clientes quisieran recibir la información. Seguido por el open house o visitas directas a las instalaciones. El que tiene menor importancia es la llamada telefónica, por tanto se deduce que prefieren contar con la información por escrito.

### 3.3.9 FODA

#### 3.3.9.1 Fortalezas

- **Servicios especializados con características únicas:** si bien es cierto, actualmente las personas combinan rutinas de ejercicio con la guía de un nutricionista, Colmena pretende mediante su innovadora filosofía EAT, MOVE, MEDITATE, SLEEP ser un centro único en el país, donde las personas con sobrepeso y obesidad puedan rehabilitarse de la mejor manera, es decir de forma integral, apoyados por un grupo de profesionales de distintas ramas que juntos como equipo buscarán el camino adecuado para que el cliente logre su objetivo: una vida saludable y de calidad.
- **Base de datos de clientes potenciales de WOS:** Muchos de los clientes actuales de WOS forman parte del mercado meta de Colmena, y podrían tener interés en complementar los servicios recibidos.
- **Espacios de emprendimiento y desarrollo para la comunidad:** parte de la responsabilidad social y el granito de arena que Colmena desea aportar a su comunidad, serán distintos programas de educación en temas como nutrición, ejercicio, importancia de la salud mental, hábitos de sueño, entre otros temas dirigidos gratuitamente para personas de la comunidad en la que se situará el centro. Se buscará adicionalmente convenios con entidades tanto públicas como privadas para llevar estos programas a la mayor cantidad de usuarios posibles.
- **Diseño flexible y adaptable a las necesidades de los consumidores:** cada cliente contará con un equipo especializado de profesionales en ramas como medicina, psicología, deporte, nutrición, fisioterapeutas, entre otros que trabajarán de manera conjunta para trazar la ruta a seguir de cada cliente dependiendo de sus necesidades y condiciones.
- **Ubicación:** Acceso rápido a principales rutas del país: romper la monotonía, la rutina, lo convencional son de los principales objetivos de Colmena, por ello la importancia de la ubicación de este centro. El rápido y fácil acceso a las principales rutas del país permite tener la ventaja de poder desplazarse a distintos lugares donde se pueden realizar diferentes actividades físicas, recibir educación nutricional en armonía con la naturaleza.
- **Empresa en marcha y establecida con activos y capital de inversión:** La empresa ya se encuentra operando y tiene activos para poner en marcha el proyecto Colmena.

### 3.3.9.2 Oportunidades

- **Diversificación de servicios:** la oferta de servicios en nutrición, centros de acondicionamiento físico, médicos especialistas, psicólogos, etc es grande y variada, sin embargo, Colmena amplía estos servicios a una metodología en la cual el cliente recibe una guía de un grupo de especialistas que trabajan en conjunto y de forma personalizada. Esto agrega un gran valor al servicio ofrecido generando una gran oportunidad para captar clientes.
- **Aprovechamiento de los medios digitales:** los medios digitales se convirtieron en la plataforma de comunicación más rápida, eficiente y económica. El uso de estos es un área de oportunidad grande para Colmena, pues estos medios, principalmente con las redes sociales, no sólo se expondrá y se dará a conocer el centro de rehabilitación, sino que servirá como medio para exponer testimonios de clientes y esto atraería a clientes potenciales.
- **Alianzas estratégicas con sector público y privado:** el porcentaje de personas con sobrepeso y obesidad ha incrementado sustancialmente en las últimas décadas y con ello todas las enfermedades asociadas, las alianzas tanto con el sector público como privado son esenciales para buscar estrategias que permitan educar a la población de la comunidad de manera más accesible y eficiente para juntos mitigar este problema.
- **Ampliación de red de proveedores:** actualmente WOS cuenta con un staff de entrenadores y fisioterapeuta en su localidad en Santa Ana. Gran parte de sus miembros activos frecuentan su nutricionista de elección con el que tratan su plan nutricional, pocos tienen la oportunidad que tanto su nutricionista como el entrenador coincidan en el lugar y puedan establecer una ruta para lograr los objetivos. La apertura de Colmena permitirá ampliar los proveedores que actualmente se ofrecen al cliente, aumentando así la oportunidad para aquellas personas con sobrepeso y obesidad para que puedan atacar su enfermedad de manera adecuada acompañada por profesionales de forma interdisciplinaria.
- **Tendencia a la búsqueda de un estilo de vida saludable:** la tendencia a un estilo de vida saludable ha tenido un crecimiento notable en la última década, tanto a nivel mundial como en el país. La pandemia del COVID-19 ha sido otra de las grandes razones por las que las personas están buscando mejorar la salud de su vida tanto física como mental. Esto es una enorme oportunidad de entrada para un proyecto como Colmena, el cual mediante su metodología busca de manera integral enfrentar la enfermedad del sobrepeso y obesidad, tanto a nivel físico, como médico y principalmente busca lograr sanar todo lo que conlleva estas enfermedades a nivel emocional y psicológico.

- **Alto índice de personas con sobrepeso y obesidad (alta demanda):** si bien es cierto, la tendencia hacia una vida saludable va creciendo, las estadísticas indican que existe actualmente un índice alto de personas con sobrepeso y obesidad, lo cual, representa una oportunidad para el proyecto, pues se convierten en clientes potenciales. El 10 de marzo del 2020, Cecilia Gamboa, del departamento de Planificación Estratégica de la Salud del Ministerio de Salud indicó que “En Costa Rica la situación de obesidad y sobrepeso es seria y preocupante, los datos más recientes de la Encuesta Nacional de Nutrición demostraron que el sobrepeso en mujeres es del 64% y en hombres del 62,4%, y entre más edad tiene la gente más kilos suma a su vida” (Nuñez, M., 2020).

### *3.3.9.3 Debilidades*

- **Inexistencia de esquemas y planes de medición de desempeño:** No se cuenta con esquemas o planes de medición del desempeño ni a largo o corto plazo.
- **Capacidad y tamaño de fuerza de venta reducida:** Al ser una empresa relativamente pequeña en personal, muchas de las tareas pueden recaer en una sola persona y hacer de los procesos más ineficientes. Una estructura organizacional con roles más claros, tareas divididas y rendición de cuentas permitirá un mejor desempeño y obtención de resultados.
- **Alta rotación de clientes:** la lealtad de los clientes se puede ver afectada particularmente en los programas de menor duración.
- **Planes de capacitación y desarrollo a su personal limitados:** La falta de presupuesto, reuniones y cronograma de capacitación son una barrera de crecimiento para la empresa. El desarrollo de un presupuesto y plan de capacitación con mayor conocimiento técnico y práctico de los servicios son necesarios para guiar a los empleados y brindar así un mejor servicio.
- **Bajo presupuesto en actividades promocionales:** actualmente la empresa no realiza una fuerte inversión promocional.

#### 3.3.9.4 Amenazas

- **Dependencia de proveedores de salud:** El servicio depende en gran medida de su personal calificado para poder llevar a cabo los programas de forma efectiva. Es necesario contar con una gama de proveedores y profesionales de salud para que el servicio no sufra retrasos o no se pueda llegar a dar por falta de personal.
- **Bajas barreras de entrada:** Las barreras de entrada para la creación de un espacio en donde se puedan dar servicios que sean competencia directa o bajo productos sustitutos es baja. Esto es evidenciado por la gran cantidad de empresas de este tipo que existen solo en el cantón de Santa Ana. Por consiguiente, es un factor para tomar en cuenta para poder diferenciarse de los demás.
- **Capacidad de copiar el modelo de negocio:** Si bien el servicio que se brindara llegará con una metodología única, está puede ser fácilmente imitada por la competencia o crear versiones muy similares, consiguiendo resultados comparables, por ello contar con atributos diferenciadores e innovación son cruciales.
- **Alta concentración de competencia de servicios sustitutos o complementarios:** La tendencia al Wellness tanto a nivel mundial como en Costa Rica, causa una mayor demanda de servicios destinados a este mercado. La alta competencia en los distintos servicios sustitutos como gimnasios, psicólogos, nutricionistas para mencionar algunas y que los consumidores la adquieran por separado sin apoyarse en un programa integral como el de Colmena, es una amenaza latente. Se debe competir promoviendo ese servicio integral garantizando resultados únicos en un menor tiempo.



## Capítulo IV: Propuesta de un plan de negocios para el Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad, Colmena.

### 4.1 Descripción del negocio

El Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad (Colmena) se basa en un centro de bienestar y promoción de la salud que busca mejorar la calidad de vida de las personas. Esto mediante un programa diseñado y guiado por profesionales que llevarán de la mano a las personas a conseguir sus objetivos. El programa consiste en profesionales de la salud: médicos, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos y entrenadores físicos, que de una forma integral abordan a un grupo de personas o individuos que se matriculen. El programa cuenta con una parte teórica con cápsulas de conocimiento que darán herramientas para que cada individuo pueda tomar decisiones más inteligentes en torno a su salud y práctica con la participación de talleres y actividad física que los pondrá en movimiento. El programa se basará en 4 pilares fundamentales; Alimentación, Movimiento, Sueño y Meditación. Estos pilares son fundamentales para el desarrollo de las personas y permitirán una recuperación a largo plazo y constante. El programa está dirigido por un doctor que verá al participante en una sesión individual para poder categorizar al participante y ver cuáles serían las necesidades de este y que camino tomar.

En el tema de alimentación se contará con la nutricionista que además de hacer un control sobre el peso de las personas y composición corporal se les dará el plan de alimentación a seguir y la guía personalizada para cada uno. La nutrición es una parte fundamental para un control de peso y la guía de un profesional es crucial para educar a cada participante en aprender a comer y contar con los macronutrientes necesarios para un correcto funcionamiento.

Por el lado del movimiento se basa en la actividad física de las personas, con la guía de un entrenador físico y un fisioterapeuta. El movimiento o actividad física buscará mejorar la composición corporal de los participantes que apoyado a la alimentación optimizará los resultados y se aprovecharán todos los beneficios que trae el hacer actividad física. Los participantes desarrollarán nuevas habilidades y se buscará una reducción en grasa corporal y un aumento en masa muscular. Así como establecer el movimiento como un hábito en los participantes.

El sueño o el dormir es un aspecto de suma importancia para el control de peso y recuperación. Para ello se darán los talleres de sueño que pretende darle a los participantes herramientas y estrategias para mejorar su higiene del sueño que traerá consigo grandes beneficios a nivel hormonal y de energía.

La meditación o tiempo de relajación es otro aspecto fundamental del programa. El evitar estrés y la ansiedad en el cuerpo y contar con herramientas que permitan desviarse de ello y canalizarlo hacia otras áreas son un objetivo del programa. Para ello tendremos el apoyo de la parte psicológica para abordar mejores estrategias y encontrar el problema raíz a ese estrés y ansiedad que puedan detonar problemas alimenticios entre otras cosas.

A través de este abordaje integral se pretende contar con varios programas con diferentes duraciones según la disposición de cada cliente y la gravedad de su situación. Existirán programas básico mensual de solo el área de nutrición y entrenamiento y programas de 6 semanas y 12 semanas, estos contarán con todo el equipo de Colmena y módulos a trabajar. Cada uno de ellos garantizando resultados únicos en los participantes y que cambiarán su vida para siempre. Así mismo se podrá optar por programas más sencillos o para personas con un nivel menor de intervención que contaría solo con el servicio de nutrición y entrenamiento.

## 4.2 Análisis de la situación y planeamiento estratégico

### 4.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

**Tabla 7**

Análisis de las Fuerzas de Porter

Análisis de las Fuerzas de Porter	Grado
Poder negociador de los clientes	Medio-Bajo
Poder negociador de los proveedores	Alto
Amenazada de entrada de nuevos competidores	Media-Alta
Amenaza de entrada de productos sustitutos	Media-Alta
Rivalidad entre competidores	Media

Fuente: Elaboración propia

#### *4.2.1.1 Poder negociador de los clientes (Medio-Bajo):*

En el caso de Colmena, el poder negociador de los clientes se cataloga como medio-bajo ya que actualmente en el mercado no existe gran cantidad de oferta que cumpla con las mismas características que Colmena o que ofrezca la misma cantidad de servicios dentro de un paquete como tal. Esto nos permite diferenciarnos de la competencia a un nivel de calidad de servicio y de facilidad para el cliente de encontrar la variedad de servicios que ofrece Colmena dentro de un mismo lugar, sin la necesidad de tener que ir a diferentes lugares para encontrar los mismos servicios que Colmena ofrece en un mismo lugar.

Para poder sacar ventaja de esto, se deberá de asegurar que la calidad de los servicios que se ofrezcan sea de la más alta calidad, esto para que el cliente no se vea atraído por servicios alternativos por un tema de calidad. Se mencionó esto ya que esto eleva el poder negociador de los clientes, ya que pueden encontrar los servicios que la empresa ofrece por separado, en otros lugares. Sin embargo, la facilidad de encontrar todo en un mismo lugar, sumándole una alta calidad en los servicios que se ofrecen, va a ser una combinación decisiva para que los clientes elijan a colmena por encima de las otras opciones que encuentren en el mercado.

#### *4.2.1.2 Poder negociador de los proveedores (Alto):*

Se considera que el poder negociador de los proveedores es alto ya que la empresa depende de los “proveedores” ya que estos proveedores son los profesionales que estarían dando el servicio a los clientes. La empresa ya cuenta con los proveedores encargados de la parte de bienestar físico y del área del fitness, pero los profesionales necesarios para las demás áreas serían los proveedores que la empresa tendría que buscar, sobre todo, presentar una oferta lo suficientemente atractiva para que dichos profesionales quieran ser parte del proyecto y pertenecer a Colmena.

El objetivo de la empresa es llegar a contar en un futuro con todos los profesionales necesarios para poder prestar la totalidad de los servicios que ha planteado. Al ser esto una meta a futuro, lo que la empresa hará al principio es enfocarse en formar alianzas con profesionales de las diferentes ramas para que estos profesionales puedan y quieran prestar sus servicios en Colmena, logrando así beneficiarse ambas partes, y cumpliendo la meta de la empresa que es prestar todos los servicios necesarios para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad en un solo lugar.

#### *4.2.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (media-alta):*

Las barreras de entrada para este tipo de negocio son bajas, ya que, como se ha visto anteriormente en este trabajo, la cantidad de profesionales dedicados a las diferentes áreas de salud que albergará Colmena es alta, y cada día vemos más y más personas que deciden especializarse en dichas áreas. Sin embargo, la cantidad de “centros” que se enfocan en el tratamiento del sobrepeso y la obesidad en el país es sumamente baja, por lo que la idea de Colmena de hacer esto es algo que podemos llamar innovador, y que va a presentar pocos competidores directos.

La mayor amenaza que vemos para la empresa tiene que ver con la entrada de nuevos competidores indirectos, ya que como se mencionó anteriormente, existen muchas ofertas en el mercado para los mismos servicios que va a ofrecer la empresa, pero por separado. Para esto, la empresa le va a apostar a su fortaleza al presentar todos los servicios antes mencionados en un solo paquete, donde el cliente no tiene que asistir a diferentes lugares para recibir todos estos servicios.

#### *4.2.1.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos (media-alta)*

Como se mencionó en el punto anterior, los productos sustitutos, o en este caso, servicios sustitutos, son altos para Colmena. Con esto nos referimos a que los servicios ofrecidos por Colmena pueden ser encontrados por los clientes en diferentes clínicas, gimnasios, doctores, entre otros. Las barreras de entrada para dichos servicios sustitutos son relativamente bajas. Lo más difícil para las personas que quieren incursionar en dichos servicios son los estudios necesarios para hacerlo.

El punto diferenciador será que Colmena va a ofrecer todos estos servicios en un solo lugar, lo que será para la empresa un elemento diferenciador de estos servicios sustitutos.

#### *4.2.1.5 Rivalidad entre competidores (media):*

En la industria de los servicios médicos y del área de fitness, los clientes suelen inclinarse por un lugar sobre el otro por un tema no solo de calidad del servicio, sino también de cómo se sienten con los profesionales que dan los servicios. Habiendo dicho esto, y sabiendo que la competencia es fuerte por la cantidad de oferta que presenta el mercado en dichos servicios, también podemos decir que no existe una competencia directa entre los miembros de este mercado, ya que la demanda que existe para dichos servicios es equivalente para la oferta actual, por lo que se podría decir que existe suficientes clientes para los oferentes del mercado.

Habiendo dicho esto, creemos que es sumamente importante para Colmena ofrecer servicios de alta calidad y que generen no solo una buena experiencia para los usuarios, si no resultados positivos para las personas que los necesiten. Por esto, y los puntos antes mencionados, creemos que la empresa tiene una gran oportunidad para convertirse en el referente para el tratamiento de la obesidad y el sobrepeso, por medio de la calidad de los servicios y de los profesionales.

#### 4.2.2 Modelo Canva

<b>ALIADOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON EL CLIENTE</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
<p>- Servicio al Cliente          - Comunicación asertiva          - Sesiones 1-1 con clientes          -Mostrar avances y resultados periódicamente          -Elaboración y mejora continua de programas</p> <p><b>Personal calificado</b>          Profesionales en el área de salud.          Instalaciones que cuenten con las necesidades más que suficientes para satisfacer el servicio.</p>		<p>-Dar soluciones reales y a largo plazo a hombres y mujeres que están luchando contra el sobrepeso y obesidad a través de programas guiados por profesionales altamente efectivos.          -Centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad.</p>	<p>Asistencia personal dedicada. Se asigna un representante de ventas para resolver cualquier inquietud o pregunta del cliente y llevar un control mucho más personalizado del caso de cada uno de ellos.</p> <p>-Canales Propios por medios digitales y físicos          -Digitales: Redes sociales, páginas web.          -Telefónicas          -Ubicación física en el centro.</p>	<p>Segmentado: enfocado en un tipo específico de cliente que cuente con una condición de sobrepeso u obesidad. Nivel socioeconómico medio alto, alto.</p>
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>			<b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b>	
<p>- Costo de salarios          - Costo de Servicios Públicos          - Costo de Pago Impuestos          - Costo de Mantenimiento</p>			<p>- Suscripción a los programas          - Suscripción a servicios mensuales          - Suscripción a programa en línea          - Alquiler de espacios de consulta</p>	

### 4.2.3 Selección de la estrategia FODA

La estrategia seleccionada es la ESTRATEGIA OFENSIVA:

- Diseño de servicios flexibles y adaptables para atender el Alto índice de personas con sobrepeso y obesidad (alta demanda).
- Colmena se va a enfocar en ofrecer un servicio de calidad y personalizado para satisfacer las necesidades integrales de las personas con sobrepeso y obesidad.

## 4.3 Plan de Mercadeo

### 4.3.1 Objetivos del plan de mercadeo

El principal objetivo del plan de mercadeo consiste en atraer nuevos clientes. Se deberá buscar posicionar la marca Colmena dentro del mercado costarricense para ser la primera opción para las personas que buscan tomar control de su peso y cambiar de estilo de vida. Esto con el fin de aumentar los ingresos y las ventas de los distintos programas ofrecidos por la empresa.

### 4.3.2 Nombre de la empresa

El proyecto llevara el nombre de Colmena. Las colmenas son los lugares donde habitan las colonias de abejas, las cuales tienen la característica de vivir en comunidad, trabajar en equipo y ocupando roles específicos para la supervivencia y desarrollo de su colonia.

El centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad llevara este nombre, ya que se presenta como un espacio con una estructura de interacciones múltiples, que a través del trabajo colectivo y una meta en común buscan mejorar su salud y una mejor calidad de vida.

### 4.3.3 Logo de la empresa

#### 4.3.3.1 Logo

El logo de Colmena es un logo funcional que cuenta con 12 aplicaciones diferentes que pueden utilizarse en diferentes medios tanto digitales como impresos. A continuación, se muestra una recopilación de los mismos.

**Ilustración 6**  
Logo de Colmena



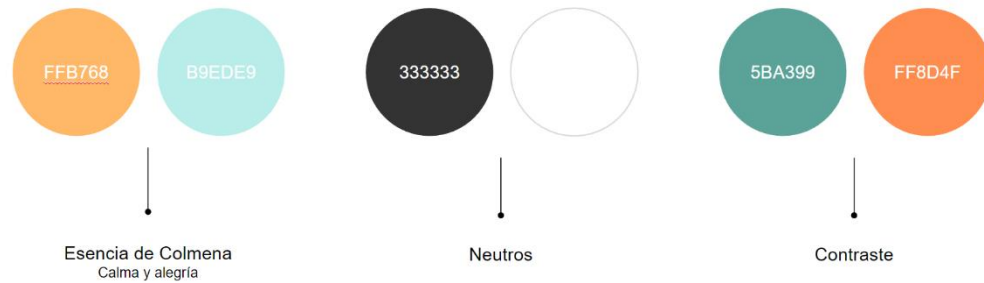


Ilustración 7  
Versiones del logo de Colmena



### 4.3.3.2 Colores seleccionados

**Ilustración 8**  
Paleta de Colores



La selección de colores busca que de entrada comunique versatilidad y positivismo. Ante todo, mucha calma y esperanza. Se desea que los colores transmitan que "todo va a estar bien" a través de distintas combinaciones de colores neutros con un amarillo alegre pero tranquilo.

### 4.3.3.3 Tipografía seleccionados

Ilustración 9  
Tipografía



La tipografía es sencilla, flexible y amigable. Su geométrica esbelta resalta la intención de todos aquellos que desean formar parte de Colmena, no sólo por disminuir de peso, si no para llevar una vida más liviana y balanceada.

#### 4.3.4 Slogan de la empresa

El slogan de la empresa será “Tomá el Control”.

El objetivo detrás de este slogan es empoderar al cliente, incentivarlo a tomar las riendas de su vida, que sea el cliente el que tiene el control de su salud, ayudarlo a deshacerse de todo aquello que lo ata a una vida poco saludable.

**Ilustración 10**  
Slogan de Colmena



## 4.3.5 Misión, visión y valores del Centro de Rehabilitación

### 4.3.5.1 Misión

Somos una empresa líder en educar, guiar y asistir a las personas en su camino a un cambio de estilo de vida saludable, a través de estrategias y metodologías comprobadas.

### 4.3.5.2 Visión

Ser referentes a nivel nacional e internacional en el tratamiento de personas con sobrepeso y obesidad formando sociedades funcionales con estilos de vida saludables.

### 4.3.5.3 Valores

- Empoderamiento
- Disciplina
- Resiliencia

## 4.3.6 Segmentación de mercados

### 4.3.6.1 Geográfica

Gran área metropolitana, principalmente el sector oeste: los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.

### 4.3.6.2 Demográfica

- **Género:** masculino, femenino y otros.
- **Estado civil:** personas solteras, casadas, en unión libre, divorciadas, separadas, o viudas.
- **Edades:** personas entre los 20 y 45 años principalmente.
- **Nivel socioeconómico:** clase media-alta y alta
- **Nivel de escolaridad:** Nivel de estudio de primaria incompleta a completa, de secundaria incompleta a completa, de técnica incompleta a completa, de universidad incompleta a completa, grado de maestría y doctorado.

- **Nacionalidad:** nacionales, residentes y extranjeros

#### *4.3.6.3 Psicográfica*

Dirigido a personas que están cansadas de no lograr el objetivo de bajar de peso, son conscientes de que un cambio de esa magnitud no sólo requiere de esfuerzo físico, sino también necesita ir acompañado de aprendizaje, educación, cambios en el estilo de vida. todo de la mano de profesionales de diferentes áreas que le guíen para alcanzar sus objetivos y les permita tener una estado físico, mental y emocional óptimo.

#### *4.3.6.4 Por generaciones*

El mercado meta del proyecto es principalmente hombre y mujeres entre los 20 y 40, es decir va dirigido a las generaciones Millenials (1981-1999) y Centennials (2000- a definir) primordialmente.

#### *4.3.6.5 Por beneficios*

Personas que buscan:

- Bajar de peso.
- Aumentar calidad de vida
- Fortalecer su estado mental y emocional
- Una vida saludable
- Tomar control de su vida
- Acompañamiento profesional, integral y multidisciplinario
- Educarse sobre estilo de vida saludable

#### *4.3.6.6 Por usos*

**Frecuencia de uso:** clientes ocasionales en los programas de pérdida de peso, se prevé alta rotación de clientes. Sin embargo, conforme los clientes van obteniendo sus resultados, se espera que se conviertan en clientes regulares, en los programas de seguimiento y mantenimiento de peso.

### 4.3.7 Mercado Meta

El mercado meta son hombres y mujeres entre los 20 a los 40 años preocupados por su salud y bienestar. Son personas que cuentan con un índice de masa corporal mayor o cercano a 25 (sobrepeso o obesidad) y quieren mejorar su estilo de vida para ser personas más sanas y con una mejor calidad de vida. Viven dentro de la gran área metropolitana y no tienen problema en desplazarse, con un poder adquisitivo medio-alto a alto. Dentro de los encuestados el 51% son mujeres y el restante 49% eran hombres.

### 4.3.8 Posicionamiento

Dentro de las estrategias de posicionamiento Colmena se basará en una estrategia basada en el uso o aplicación del servicio, ya que es una empresa nueva y no se perciben competidores que están fuertemente posicionados dentro del mercado. La estrategia bajo uso implica destacar los atributos y finalidad del servicio. Con este fin se ha desarrollado la siguiente declaración de posicionamiento:

Para hombres y mujeres en busca de mejorar su estilo de vida y tomar el control de su peso. El centro Colmena, ofrece programas especializados de alta calidad dirigidos por profesionales y que garantizan resultados únicos. Reforzando el autoestima, bienestar y seguridad de las personas.

### 4.3.9 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva que tiene Colmena está basada en la diferenciación del servicio que ofrecerá. Hoy en día no existe un centro ni clínica que se encargue de ayudar, guiar y acompañar a las personas que padecen de sobrepeso y obesidad. Si una persona padece de esta enfermedad y está decidida a realizar un cambio en su vida, lo más probable será que busque a distintos profesionales (nutricionista, entrenador físico, médico), los cuales verá de manera independiente.

Colmena les ofrece a sus clientes, profesionales en distintos campos que trazarán de manera integral, multidisciplinaria y efectiva la mejor ruta para lograr sus objetivos, cubriendo cada uno de los aspectos (médico, físico y mental) necesarios para que una persona que padece de estas enfermedades logre rehabilitarse y mejore su calidad de vida.

## 4.3.10 Mezcla de Mercadeo

### 4.3.10.1 *Producto de servicios (Flor del Servicio)*

La flor del servicio cuenta con ocho pétalos o servicios complementarios sobre el servicio básico que se brinda, a su vez estos 8 componente se dividen en dos categorías: servicios de facilitación y servicios de mejora. A continuación, se desarrolla la flor del servicio para Colmena.

#### 4.3.10.1.1 Servicios de Facilitación

##### 4.3.10.1.1.1 Información

Los clientes nuevos y potenciales están deseosos de obtener información, en gran parte va a depender de la calidad y forma de presentar la información para hacer ese primer enganche entre el potencial cliente y Colmena. Existen muchos y distintos datos relevantes para cada cliente a la hora de buscar información de cualquier servicio, Lovelock (2009) en su libro de Marketing de Servicios describe una serie de elementos que no deben faltar a la hora de suministrar la información al cliente, entre ellos: instrucciones para llegar al local de servicio, calendarios/ horarios de servicio, precio, instrucciones de uso, recordatorios, advertencias, condiciones del servicio, notificaciones de cambios, recordatorios, etc.

Colmena se enfocará en proveer la información de sus servicios de la siguiente manera:

- Página web: se creará una página web de fácil acceso, amigable y atractiva para toda persona que la visite. La misma contará con toda la información necesaria para que el cliente potencial tenga a la vista todos datos relevantes para la toma de decisiones. La página web tendrá los siguientes elementos:
  - Información general del centro llamado “Sobre nosotros”, en esta sección se contará la historia de cómo surgió Colmena, sus principales objetivos como empresa, así como la visión, misión, valores y la responsabilidad que como centro de rehabilitación tienen con sus clientes y la sociedad costarricense. Adicionalmente, se tendrá la sección de “Conocé al Equipo”, en la cual se presentará a cada uno de los miembros que conforman Colmena, incluyendo desde el equipo de limpieza hasta la alta gerencia. Para Colmena, es de suma importancia que los



clientes conozcan sobre el gran capital humano que estará trabajando en conjunto para hacer que sus clientes logren sus tan ansiados objetivos para mejorar su estilo y calidad de vida.

- Descripción detallada de los distintos paquetes ofrecidos en el centro de rehabilitación con sus respectivos precios.
  - Una sección con fotografías atractivas y detalladas de las instalaciones del centro de rehabilitación, esto con el fin de que los clientes logren visualizarse dentro de las instalaciones cumpliendo objetivos.
  - Sección de “log in” para los clientes de Colmena. Los clientes de Colmena tendrán la oportunidad de tener su propio perfil en donde podrán tener a mano toda la información sobre su progreso, comentarios y consejos de los distintos profesionales.
  - La sección testimonial será de las partes más importantes para mostrarle a los potenciales clientes. Desde una perspectiva muy personal y detallada se contará la historia de aquellas personas que algún día pensaron que no podían lograr cambiar sus hábitos y estilo de vida y de la mano de Colmena lograron sus metas y objetivos.
  - Además, el sitio web contará con los links directos para las redes sociales, números de teléfono, correo electrónico, link al WhatsApp, chat directo, así como el link en Waze para llegar a las instalaciones, y la dirección del lugar.
  - Tanto el sitio web como la información desplegada cuando se hace la búsqueda por Google tendrá los horarios de servicio.
  - Será de suma importancia contar con soporte técnico adecuado para dar soporte de toda la información que se designará en este espacio virtual.
- **Redes Sociales:** se contratará a una persona/equipo de community manager para que se encarguen de llevar las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. Los tiempos han cambiado y las redes sociales se convirtieron en la principal fuente de información para las personas. Por lo tanto, serán estas la fuente principal para la atracción de clientes. Mediante una fuerte campaña en redes sociales se dará a conocer el proyecto, su historia, misión, visión, valores y la gran responsabilidad y compromiso que tendrá el centro con cada uno de sus clientes y la sociedad costarricense en general.
  - **Atención telefónica:** Colmena capacitará a su personal para que estos brinden una atención apropiada y merecida a cualquier persona que solicite información o para brindar soporte a sus clientes.

#### **4.3.10.1.1.2 Toma de pedidos**

Para la toma de pedidos, Colmena estará implementando un sistema de citas, en donde los clientes podrán sacar una cita con el profesional correspondiente, según el plan que haya adquirido. Las citas se tendrán que reservar por medio de una app en donde los clientes podrán ver la información, en tiempo real, de los espacios y horarios disponibles de cada uno de los profesionales que estarán brindando sus servicios en la empresa. Para clientes nuevos o primeras visitas, se estará habilitando una línea telefónica y un contacto de WhatsApp para aquellas personas que todavía no tienen acceso a la aplicación. Se llegó a esta decisión teniendo en cuenta la facilidad para los clientes, ya que lo único que tendrán que hacer será ingresar en la app, registrarse con su usuario y seleccionar el espacio que mejor les convenga para poder asistir a sus citas. Al mismo tiempo, esta app les dará la oportunidad a los clientes de poder ver cuáles son las citas que tienen reservadas, las citas que ya han atendido, y les dará la capacidad de realizar cambios en sus citas, de ser necesario. Con la implementación de esta app, la empresa tendrá la capacidad de poder manejar toda la información de sus clientes en un mismo lugar, así como los clientes también podrán realizar todas las gestiones necesarias en un mismo lugar y con la mayor facilidad posible.

#### **4.3.10.1.1.3 Facturación**

En el caso de la facturación ésta se podrá llevar a cabo por diferentes medios buscando facilitar y agilizar el proceso de pago de los clientes. En primera instancia los precios por los paquetes y membresías serán presentados de forma clara en la página web y redes sociales oficiales. Aquí podrán llevar a cabo una facturación en donde cada cliente podrá sumar y calcular el monto a pagar según el programa escogido. Por otro lado, la factura electrónica es una herramienta importante ya que está podrá ser enviada a cada cliente ya sea para pagos finales o para cotizaciones de los programas. Las facturas serán siempre parte del proceso de pago y revisadas por parte del staff a cargo en el momento. Las facturas se hacen de forma automática y enviada en el momento para que cada cliente cuente con la información en tiempo real. En caso de problemas con la facturación o alguna consulta, los clientes podrán conversar con algún miembro del staff por cualquiera de los medios oficiales para tener una pronta respuesta.

#### **4.3.10.1.1.4 Pago**

El pago será necesario para poder recibir el servicio y es de suma importancia dentro de los procesos ya que aquí se da la venta final para recibir el mismo. Los procesos de pago con los que contará Colmena serán los siguientes: pago con efectivo directamente en las instalaciones de Colmena, tarjeta de crédito o débito en las instalaciones o mediante la página web y por último la transferencia bancaria. Contar con sistemas de pago eficientes se agilizará el proceso de matrícula de los clientes, así como pagos recurrentes. El uso de una aplicación permitirá enviar recuerdos de pago, así como el bloqueo de usuarios si han no han hecho el pago de su membresía obligándolos a pedir asistencia. El pago siempre irá de la mano con la facturación para que tanto el staff como los clientes estén al tanto. Para los pagos se detallará el servicio que se está brindando y la información del día de pago para la próxima fecha en caso de ser un pago recurrente. Asimismo, se buscará contar con facilidades de pago para alguno de los programas con mayor extensión con programas como los de tasa cero a tres meses.

#### **4.3.10.1.2 Servicios de mejora:**

##### **4.3.10.1.2.1 Hospitalidad**

La hospitalidad es crucial, ya que como parte de un servicio de mejora contar con un buen respaldo en la parte hospitalaria puede desencadenar ventas recurrentes y lealtad entre los clientes. Para ello se debe tratar a los clientes como huéspedes por medio de la contratación y capacitación de personal atento y amable. Contar con una recepción adecuada para los clientes, parqueo cómodo y seguro, servicio de venta de alimentos, servicios sanitarios con buen mantenimiento y un aseo impecable.

##### **4.3.10.1.2.2 Cuidado**

Dentro del cuidado se puede hablar a nivel de instalaciones como lo sería estacionamiento seguro, lockers, buena limpieza, seguridad (cámaras, guarda, iluminación, servicio de emergencias médicas y mantenimiento de las instalaciones, y áreas comunes). Asimismo, como el cuidado y atención de los colaboradores que brindan el servicio. Poniendo cuidado a los detalles, y brindando un servicio de calidad.

#### **4.3.10.1.2.3 Excepciones**

- Desarrollo de planes de contingencia para ofrecer servicios complementarios.
- Pedidos especiales: Restricciones alimentarias, necesidades médicas, costumbres religiosas y necesidades personales. Reprogramación de clases, ofrecer clases virtuales, congelar mensualidad si tiene viaje, servicio de personal training.
- Solución de problemas: Accidentes, demoras, problemas de personal (sustitutos), atención de emergencias médicas.
- Manejo de reclamos, sugerencias y enojos: Por medio de enlaces de formularios en el app se va a recibir retroalimentación.
- Restitución: Compensaciones por fallas graves de desempeño. Reprogramación de clases o devolución del dinero en caso de no recibir el servicio.

#### **4.3.10.1.2.4 Consulta**

El pétalo de consulta se categoriza dentro de los servicios complementarios que aumentan el valor del servicio básico. Lovelock (2009) menciona que, a diferencia de la información, la cual implica el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes, la consulta implica un diálogo entre el cliente y quien suministra el servicio, lo cual permite realizar una indagación sobre las necesidades de los consumidores y así poder desarrollar una solución personalizada. Es decir, la consulta requiere de un conocedor o experto en el servicio que provea un consejo inmediato cuando se le pregunte “¿qué me recomienda usted?”. (pag. 81)

Asimismo, Lovelock menciona un dato importante: “las consultas efectivas suponen la comprensión de la situación de cada cliente, antes de sugerir cursos de acción apropiados” (pag. 82) . Para la pregunta crucial “¿qué paquete/plan se ajusta a mis objetivos?”, es vital que el cliente complete primero una asesoría con el equipo cabecera de Colmena (médico, psicólogo y entrenador físico), la cual tiene por objetivo que los profesionales tengan una idea clara y general de la situación actual del cliente, más importante aún, es que ellos sirvan como guías para ayudar a los clientes a entender mejor su situación y logren elaborar su programa de acción.

El objetivo principal de Colmena es lograr que con ayuda multidisciplinaria sus clientes logren cambiar el estilo de vida actual para mejorar la calidad de sus vidas, por ello entienden que es de suma importancia el

acompañamiento personal y personalizado a lo largo de ese camino. Por ello, el equipo de profesionales de Colmena estará en la entera disposición de acompañar, aconsejar, alentar y apoyar a sus clientes en todo el proceso.

#### 4.3.10.2 Características de los servicios

Dentro de los servicios prestados se contará con tres de ellos que se expondrán a continuación:

##### Programa 1: Colmena Basic

Este es un programa mensual en el cual el cliente paga una mensualidad que viene incluida una cita de nutrición mensual, además del acceso al gimnasio y programa de entrenamiento dirigido por un instructor. El abordaje se dará por los dos profesionales de colmena que estarán en constante comunicación en busca de optimizar los resultados de cada cliente según sus objetivos.

**Tabla 8**  
Descripción Colmena Basic

Colmena Basic (Mensual)		
Semanas	Sesiones con Nutricionista	Sesiones con Entrenador
1	1	3
2		3
3		3
4		3
<b>Total de Sesiones por Mes</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia

##### Programa 2: Colmena Intensive

El programa Intensive es un programa de una duración de seis semanas. Es intensivo, en el cual se abordan seis temas principales del programa Colmena y cada tema se divide en módulos semanales dirigidos por uno de los profesionales de salud de cada área. Así mismo este incluye dos sesiones uno a uno con el médico y director del programa profesional en nutrición. Por otro lado, en el área de movimiento y ejercicio se incluye

un programa personalizado y dieciocho sesiones de entrenamiento. En el siguiente cuadro se desglosa el calendario y descripción por semana.

**Tabla 9**  
Descripción Colmena Intensive

Colmena Intensive (6 Semanas)					
Semanas	Sesiones con Médico	Sesiones con Psicólogo	Sesiones con Nutricionista	Sesiones con Entrenador	Capacitaciones
1	1	1	1	3	Salud integral
2				3	Hábitos, mindset y PNL
3				3	Movimiento y ejercicio
4		1		3	Alimentación: unprocess your diet
5				3	Sueño
6	1		1	3	Cierre del programa
<b>Total de Sesiones al Mes</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	

Fuente: Elaboración propia

### Programa 3: Colmena Empower

El programa Empower, es el programa más robusto de Colmena, tiene una duración de doce semanas. En este programa se estudian doce temas fundamentales que se dividen en módulos semanales dirigidos por uno de los profesionales de salud de cada área. Así mismo este incluye dos sesiones uno a uno con el médico y director del programa, cuatro sesiones con la psicóloga y la nutricionista. Por otro lado, en el área de movimiento y ejercicio se incluye un programa personalizado y treinta y seis sesiones de entrenamiento. En el siguiente cuadro se desglosa el calendario y descripción por semana.

**Tabla 10**  
Descripción Colmena Empower

Colmena Empower (12 Semanas)					
Semanas	Sesiones Médico	Sesiones Psicólogo	Sesiones Nutricionista	Sesiones con Entrenador	Capacitaciones
1	1	1	1	3	Salud integral
2				3	Hábitos, mindset y PNL
3				3	Movimiento y ejercicio
4			1	3	Alimentación: unprocess your diet
5		1		3	Sueño
6	1			3	Cómo hacer el súper y leer etiquetas
7				3	Sistema inmune y manejo del estrés
8			1	3	Meditación y mindfulness
9		1		3	Método no dieta y mindfull eating
10				3	Gut Health y brain food
11				3	Taller de comidas fáciles y saludables
12	1	1	1	3	Cierre del programa
<b>Total de sesiones al mes</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.10.3 Distribución de los servicios

#### 4.3.10.3.1 Canales de distribución

Parte de los servicios se darán de forma física en las instalaciones de Colmena que estarán ubicadas en la provincia de San José, cantón de Santa Ana y distrito Pozos. Las instalaciones están adaptadas para recibir a los clientes y ahí mismo poder prestar sus servicios. Cuenta con una bodega de unos 500 m<sup>2</sup> aproximadamente, y más de 18 espacios de parqueo. Las instalaciones se dividen en dos pisos. El primer piso cuenta con baños y duchas, así como el espacio de entrenamiento y oficina del preparador físico. En la segunda planta se ubican los consultorios de los profesionales a cargo del programa y una cafetería.

#### Ilustración 11

##### Ubicación de Colmena



Fuente: Google Earth



Colmena estará ubicada a 200mts al sur de la Clínica Bíblica de Santa Ana, cuenta con accesos directos a rutas nacionales y servicios como tiendas, hoteles, supermercados, farmacias y hospitales.

Además, se tiene la opción de dar consultas de forma virtual con alguno de los profesionales de salud, así como charlas y otros materiales de apoyo que se trabajarán de forma digital sin necesidad de estar en las instalaciones de Colmena.

#### 4.3.10.4 Fijación de precios y Administración de ingresos

##### 4.3.10.4.1 Precios de los diferentes servicios ofrecidos

La estrategia de precios que se emplea será con base en costos. Con ello, lo que se busca es contar con precios que cubran los costos de operación y poder ganar un margen sobre ellos. El margen de ganancia definido por la administración será de un 30%.

**Tabla 11**

Resumen de programas ofrecidos por Colmena

PROGRAMA	COSTO	DETALLE
<b>Colmena Basic</b>	\$185	Programa mensual incluye nutrición y programa de entrenamiento
<b>Colmena 6 semanas</b>	\$575	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de 6 semanas de duración que incluye diagnóstico médico al inicio y fin del programa.</li> <li>Seguimiento nutricional de 2 sesiones. Diagnóstico psicológico y 1 terapias de seguimiento. Sesiones de entrenamiento personal de 3 veces por semana.</li> <li>Materiales de apoyo y charlas educativas.</li> </ul>
<b>Colmena 12 semanas</b>	\$1033	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de 12 semanas de duración que incluye diagnóstico médico al inicio y fin del programa. Seguimiento nutricional de 6 sesiones. Diagnóstico psicológico y 3 terapias de seguimiento. Sesiones de entrenamiento personal de 3 veces por semana.</li> <li>Materiales de apoyo y charlas educativas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.10.4.2 Relación de precios con respecto a la competencia

Como se mencionó en capítulos anteriores, actualmente en Costa Rica no existe un centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad. Si bien es cierto, existen distintas clínicas de pérdida de peso, las cuales ofrecen servicios similares a los de Colmena, ninguno brinda el enfoque integral y multidisciplinario de salud física y salud mental que si ofrecerá Colmena.

A continuación, se hará una comparación de precios entre Colmena y sus principales competidores en distintos niveles, con el entendido que todos los centros ofrecen diferentes paquetes con diferentes duraciones.

**Tabla 12**

Comparación de precios de la primera cita de valoración entre Colmena & Competidores

	Colmena		Clínica Dr. Brenes Saba		Clínica Dr. Joaquín Chang		Pronokol	
	Especialista	Costo	Especialista	Costo	Especialista	Costo	Especialista	Costo
<b>Primera Cita de Valoración</b>	Médico	47.000*	Médico	72.000	Médico	55.000	Nutricionista	Gratuito

Fuente: Elaboración propia

En este primer rubro, el precio de Colmena es significativamente menor al de la competencia, esto se da porque, si bien tiene un costo de \$75 (aproximadamente ₡47.000), en caso de que el cliente escoja uno de los planes que ofrece el centro de rehabilitación, esta primera valoración se contempla dentro del monto total del plan escogido. Quedará a discreción del médico enviar exámenes extra a los clientes para tener un mejor análisis de qué ruta se debe tomar con este. Dado lo anterior, Colmena buscará establecer alianzas con laboratorios y centros encargados de realizar los distintos exámenes para así darle un valor agregado a sus clientes.

Para el caso de Pronokol, la primera valoración con la nutricionista es completamente gratuita, sin embargo, para escoger el plan que mejor se adecúe a sus objetivos deberá agendar una cita con los médicos prescriptores, quienes son los encargados de indicarle al cliente si debe realizarse exámenes físicos para determinar qué tipo de plan debe acogerse el cliente. El precio de esta primera valoración varía dependiendo del doctor prescriptor que escoja el cliente, tiene un costo promedio de ₡65.000.

En el caso de la Clínica Dr. Brenes Saba, es este doctor quien da una primera valoración al paciente, al cual se le envían una serie de exámenes físicos (con costo adicional) para ser evaluado de manera asertiva y así trazar el plan a seguir. En comparaciones más adelante se da el costo aproximado de esto.

- **Planes**

**Tabla 13**

Comparación de precios de la primera cita de valoración entre Colmena & Competidores

	Colmena			Clínica Dr. Brenes Saba	Clínica Dr. Joaquín Chang	Pronokol	
	Basic \$185	Intensive \$575	Empower \$1.035	Plan Único	Plan Único	Plan 1: Pérdida de 6kg \$518	Plan 2: Pérdida de 10kg \$902
Duración	4 semanas	6 semanas	12 semanas	Variable	Variable	4 semanas	7 semanas*
Cita de Control Médico	X	X	X	X	X	X	X
Plan Nutricional	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Ejercicios	X	X	X	-	-	X	X
Control Nutricional	X	X	X	X	X	X	X
Apoyo psicológico	-	X	X	-	-	-	-
Alimentación (snacks) & Suplementos y Vitaminas	-	-	-	-	-	X	X
Material de apoyo & charlas	-	X	X	-	-	-	-
Inbody Band	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, los planes que ofrecen las clínicas y el centro de rehabilitación Colmena son distintos entre unos y otros. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, en la actualidad no existe un servicio integrado y multidisciplinario como lo ofrece Colmena.

En el caso de la Clínica Dr. Brenes Saba y Joaquín Chang, no ofrecen paquetes para sus clientes, sino que la duración del proceso dependerá de cada uno de los pacientes. Ambos ofrecen el acompañamiento con médico

especialista en metabolismo y nutricionista. No ofrecen servicios de planes de ejercicio o acompañamiento psicológico.

Por su parte, la clínica Pronokol ofrece dos tipos de planes, los cuales están basados en la cantidad de kilos que desea/debe perder el paciente, con precios que van desde los \$530 a \$920 con una duración de 4 a 7 semanas. La gran diferencia de servicios que ofrece Pronokol, comparado al resto, es que ellos tienen una metodología de alimentación más enfocada a la cetogénica (dieta alta en proteínas y grasas), adicionalmente sus planes incluyen alimentación (snacks y suplementos) que están dentro de los planes de nutrición que ofrecen. Si se compara los precios entre Pronokol y Colmena, para un plan mensual, se puede ver que hay una diferencia de \$333 aproximadamente.

A continuación, se hace el ejercicio de comparar los servicios ofrecidos por Colmena y esos mismos servicios contratados de manera separada.

**Tabla 14**

Comparación de precios entre Colmena y contratación de servicio de profesionales por separado

	Colmena	Profesionales por Separado
	Intensive \$575	Total \$460*
<b>Duración</b>	<b>6 semanas</b>	<b>Variable</b>
2 Cita de Control Médico	X	\$178
2 Citas Nutricionales	X	\$90
1 mes y medio de Gimnasio	X	\$96
2 Citas de Psicología	-	\$96

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de contratar los distintos profesionales de manera independiente se utilizó un promedio de lo que se cobra actualmente en el mercado. Si se compara por ejemplo el plan Intensive de Colmena y contratar los servicios por separado (misma cantidad de citas que en el Intensive) el monto total es de aproximadamente \$460. Si bien, pareciera que económicamente sale mejor el contratar los servicios de los profesionales de manera independiente, se debe tomar en cuenta un aspecto sumamente importante y es que Colmena por el

tipo de servicios que ofrece es el equipo de profesionales el que traza un plan a seguir de manera integral, tomando en cuenta todos los factores (médico, psicológico y físico).

#### **4.3.10.5 Publicidad & Promoción**

##### **4.3.10.5.1 Tipos de publicidad utilizada por la empresa**

El principal tipo de publicidad a utilizar será el medio digital. La encuesta arrojó que las redes sociales y medios digitales es el medio principal por donde quieren recibir información acerca de los servicios y programas.

Por lo tanto, se estarán haciendo campañas publicitarias en redes sociales como Instagram y Facebook dirigidas al mercado meta y según la segmentación previa. Para la creación del logo así como la línea gráfica de los distintos artes se trabajó con la diseñadora publicitaria Giuliana Lazzarotto.

A continuación, se presenta propuestas a utilizar para la puesta en marcha de Colmena:

#### **Ilustración 12**

Imagen para el perfil de Instagram & Facebook



### Ilustración 13

Publicaciones en Redes Sociales (Instagram & Facebook)

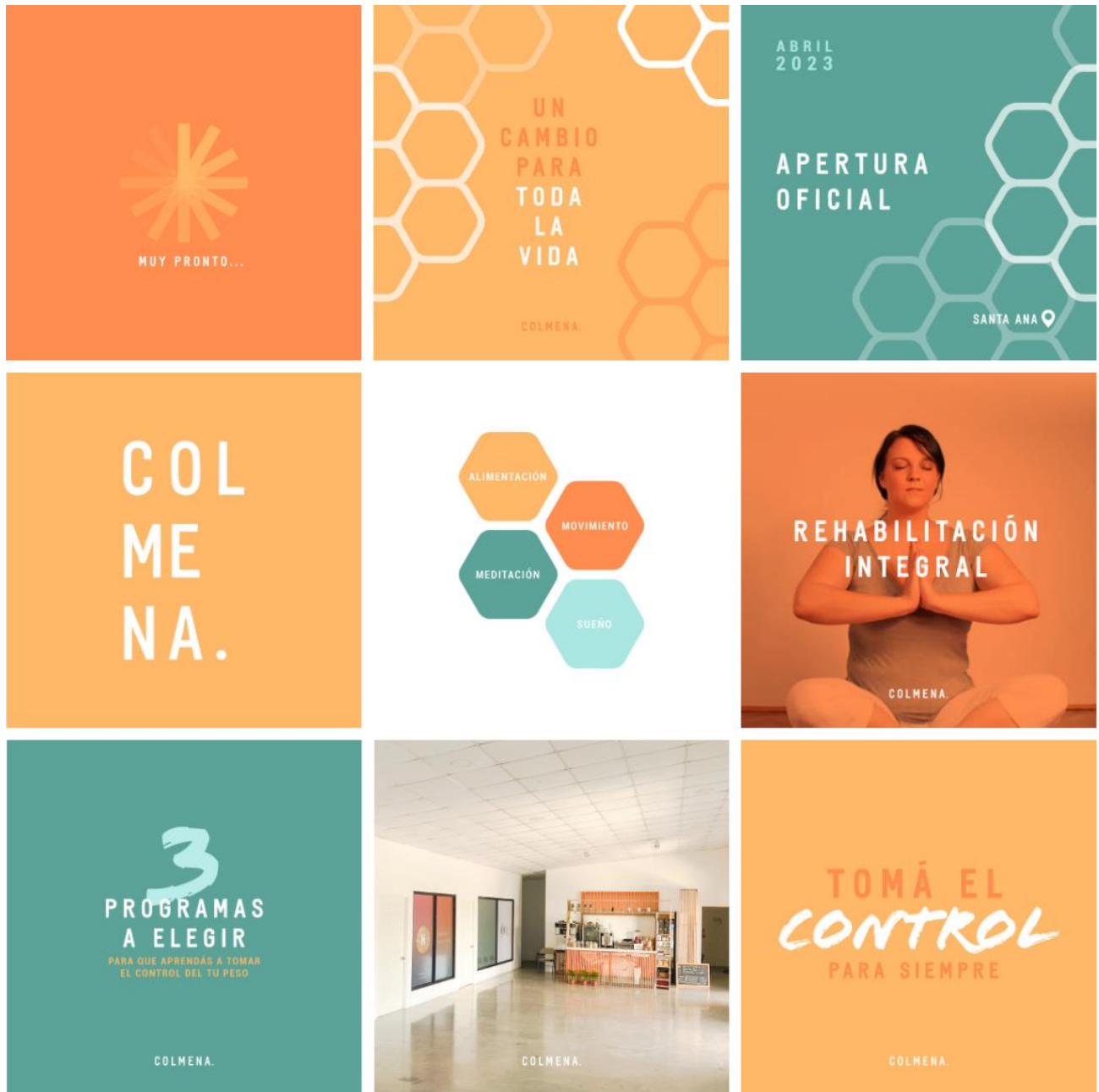
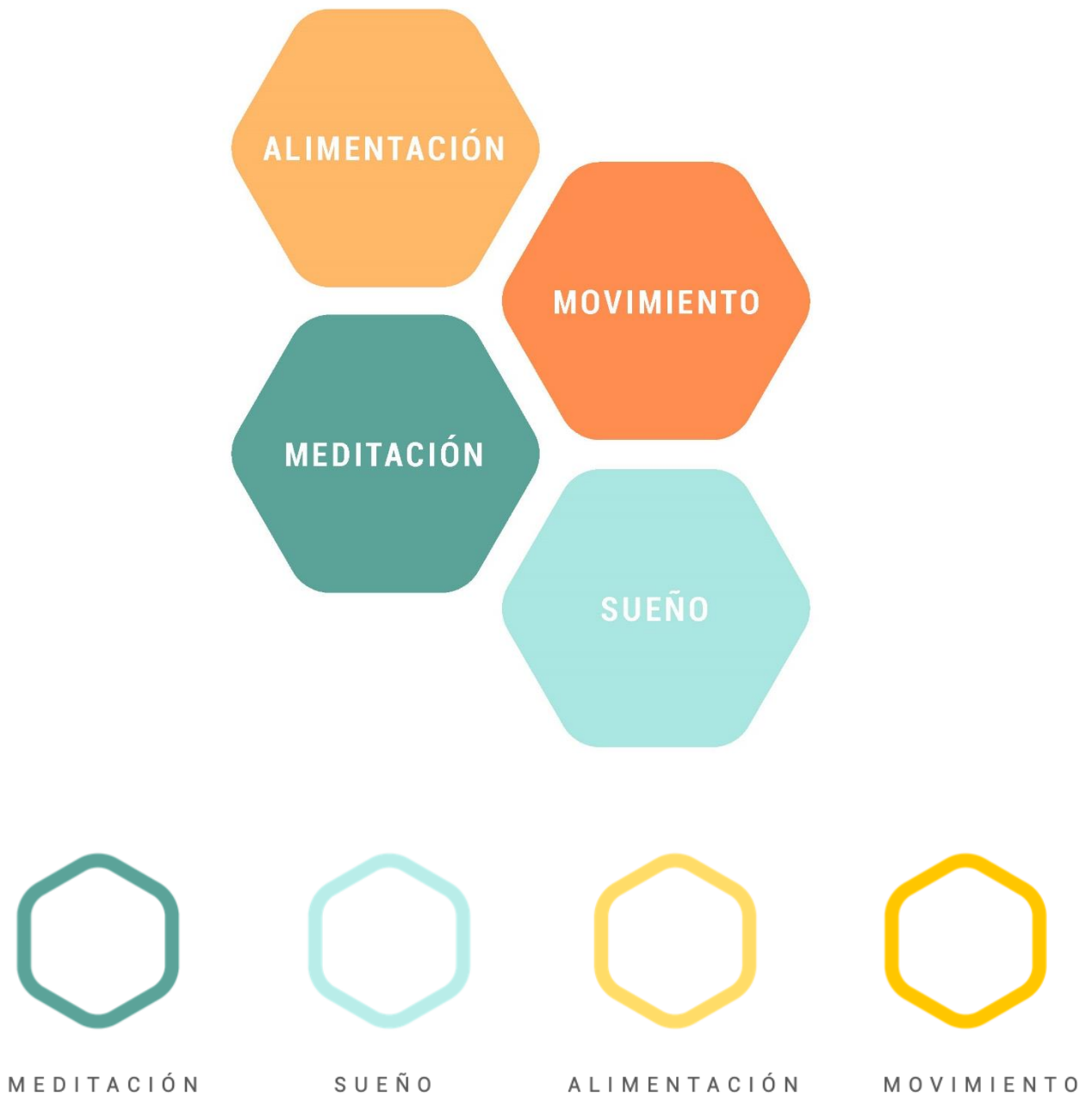


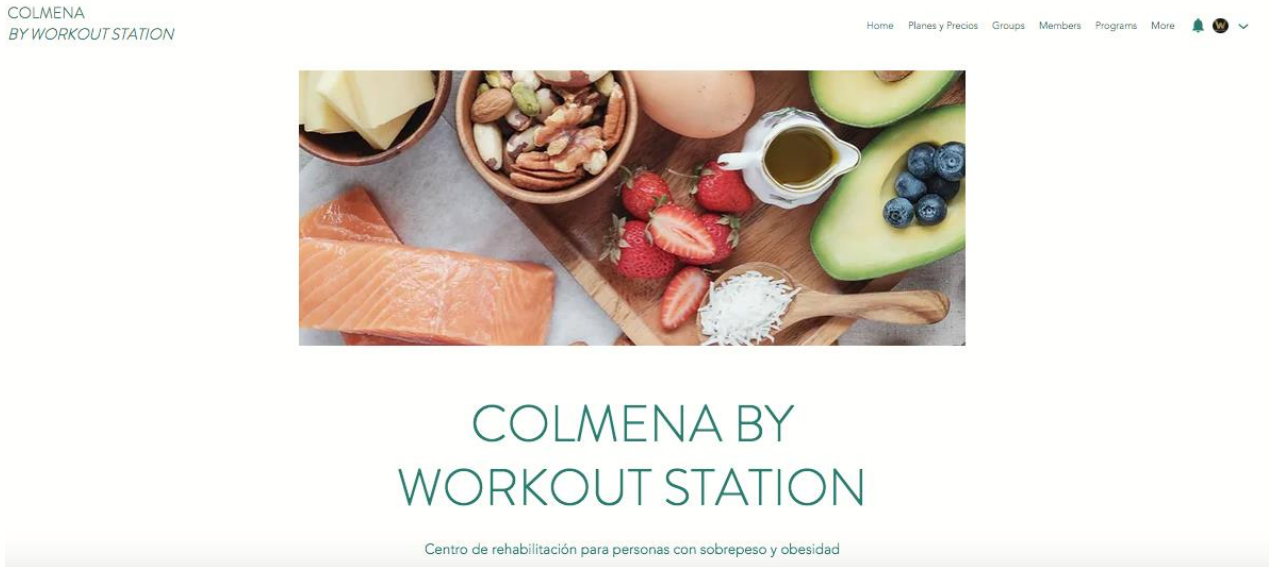
Ilustración 14  
Los 4 pilares de Colmena



Estos 4 elementos son importantes de comunicar constantemente, puesto que son los 4 pilares de la compañía. Su diseño es minimalista y amigable, con trazos sencillos con bordes redondeados para reforzar un mensaje positivo. Líneas ni muy gruesas ni muy delgadas que tienen protagonismo sin saturar la imagen.

Otro medio digital que se está explotando es la página web. La página web permitirá posicionar la marca en los principales buscadores como Google, de manera orgánica o pagada. Asimismo, permitirá recolectar correo de las personas interesadas y generar una base de datos para poder enviarles más información y darles seguimiento.

Ilustración 15  
Website de Colmena





## CONTACTANOS

[info@colmena.com](mailto:info@colmena.com)

Nombre \*

Ingrese su nombre

Correo electrónico \*

Ingrese su correo

Tema

Escriba el tema aqui

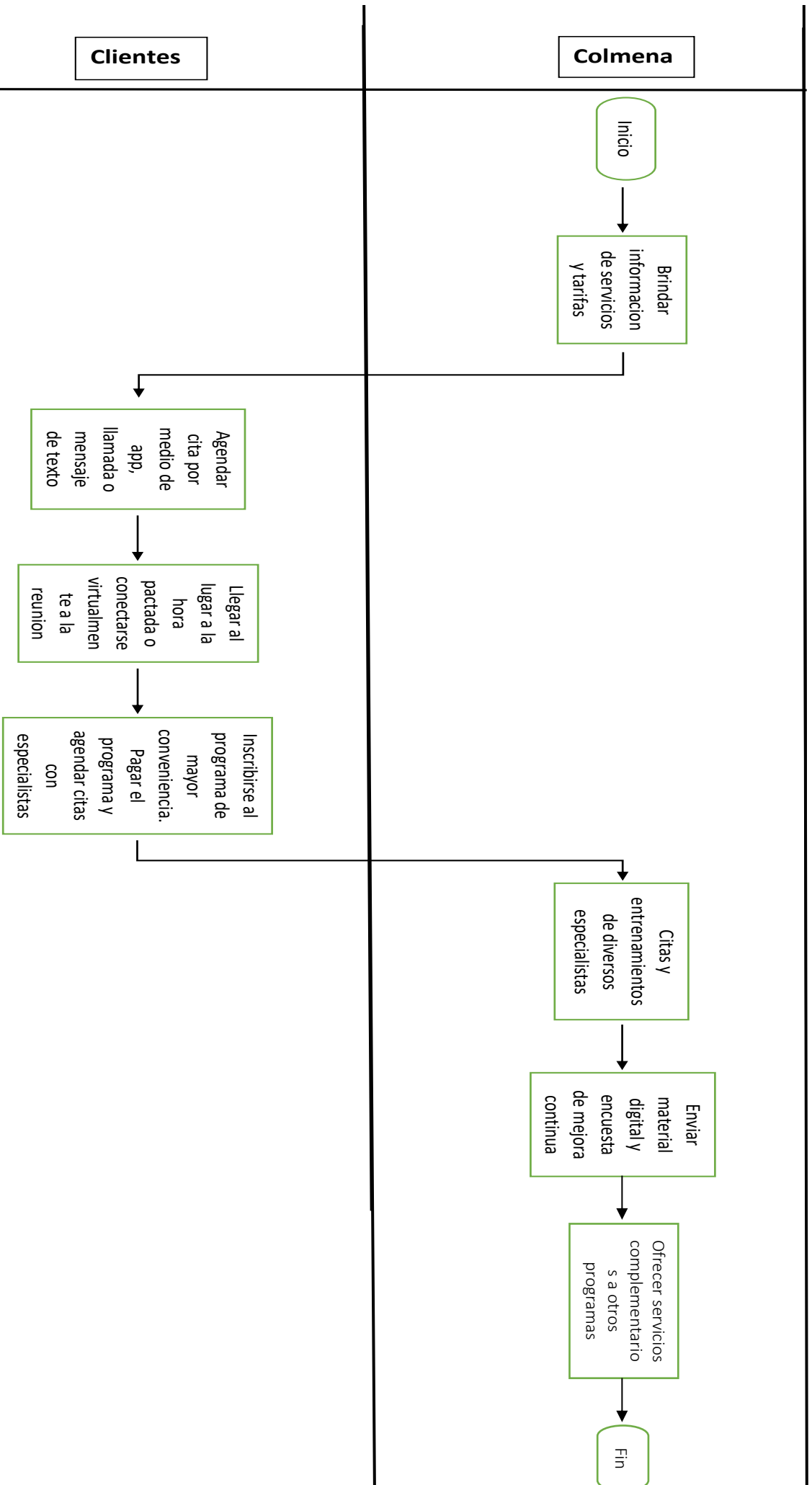
Mensaje

Escriba su mensaje aqui

Enviar

### 4.3.10.5 Proceso

4.3.10.5.1 Establecer procesos a seguir



### 4.3.10.6 Entorno físico

#### 4.3.10.6.1 Diseño del espacio donde se imparte el servicio

El entorno físico donde se impartirá el servicio es un edificio de dos plantas. En la planta baja se ubican las instalaciones del gimnasio. En esta área está todo el equipo de entrenamiento necesario para llevar a cabo el trabajo físico de los clientes de Colmena. Se encuentra con equipo cardiovascular, así como pesas, herramientas de entrenamiento y un espacio óptimo y seguro para poder realizar las actividades diseñadas. Asimismo, se cuenta en la primera planta con un área de recepción, una batería de baños con duchas y la oficina del preparador físico donde se reunirá con los clientes de Colmena para la preparación de su plan de entrenamiento.

### Ilustración 16

#### Planta Baja Colmena



Fuente: Proporcionada por personal de Workout Station

En la segunda planta se cuenta con la zona de consultorios y salón de reuniones. Está área cuenta con una sala de espera en donde los clientes pueden tomar asiento mientras esperan a ser atendidos por uno de los profesionales de salud. Se cuenta con cuatro consultorios en donde se ubican el doctor, la psicóloga, la nutricionista y un fisioterapeuta. Asimismo, se cuenta con un café en donde los asistentes pueden pedir algo de comer o tomar mientras esperan o post entrenamientos.

También se cuenta con un salón de reuniones en donde se harán las charlas presenciales de alguno de los temas y reuniones de grupo entre los participantes para compartir y aplicar el programa

### Ilustración 17

Planta Alta Colmena



Fuente: Proporcionada por personal de Workout Station

### Ilustración 18

Vista por fuera instalaciones de Colmena



Fuente: Proporcionada por personal de Workout Station

### *4.3.10.7 Administración del personal*

#### 4.3.10.7.1 Personal a cargo de dar los servicios

Los socios fundadores no tienen definido el personal a cargo de todos los puestos de trabajo. Por el momento cuentan con el asesoramiento del Doctor Andrés Segura que se perfila con el puesto de director del Programa y en el cual, junto a él, la junta directiva hará el proceso de selección de personal. Más adelante se detalla el perfil y las principales funciones del personal a cargo.

### 4.3.11 Plan de Operaciones

#### 4.3.11.1 Descripción de los procesos

- Inicio: Los clientes se ponen en contacto con la empresa por la vía digital (página de internet), telefónica o presencial en el local de la empresa.
- Información servicios y tarifas de servicios (Servicio al cliente): La empresa pondrá a disposición la información de los servicios ofrecidos, y la tarifa de los mismos por medio de la página de internet de la empresa, por vía telefónica o de manera física, en el local de la empresa.
- Agendar cita por medio de página web, llamada o texto. (Servicio al cliente): Los clientes deberán agendar sus citas por medio de la página de internet, por la vía telefónica, por texto por medio del WhatsApp de la empresa o de manera presencial en el local de la empresa.
- Se inscribe al programa de mayor conveniencia: El cliente debe inscribirse al programa que mejor se ajuste a sus necesidades y metas.
- Pago del programa: El cliente deberá hacer el pago del programa seleccionado antes de poder reservar las citas con los profesionales.
- Entrevista con el medico: El cliente deberá de tener una cita con el medico de la empresa para determinar su estado físico y poder ajustar el programa seleccionado para cumplir con las necesidades y metas del cliente.
- Agendar las citas con los diferentes especialistas: El cliente deberá de agendar las citas con los diferentes especialistas (psicólogo, nutricionista, entrenador), según lo acordado con el médico y el programa seleccionado anteriormente.
- Llegar al lugar a la hora pactada o conectarse virtualmente a la reunión (servicio al cliente): El cliente deberá presentarse a su cita a la hora acordada o conectarse de manera virtual por medio de la herramienta acordada anteriormente, y por medio del enlace compartido por la empresa.
- Recibe acceso a material digital (Servicio al cliente): La empresa le facilitara el acceso al material digital correspondiente al cliente para complementar lo que va a estar trabajando con los diferentes especialistas antes mencionados.
- Entrenamientos y citas semanales con los especialistas: El cliente deberá asistir a los entrenamientos y citas semanales de acuerdo a lo establecido en su programa y al programa seleccionado anteriormente.

- Recibe encuesta para mejora continua: El cliente recibirá una encuesta para mejorar continua de parte de la empresa para que pueda brindar los puntos de mejora que considera necesarios de parte de los servicios brindados por la empresa.
- Se le ofrecen servicios complementarios al programa seleccionado: Dependiendo del programa seleccionado por el cliente, la empresa le podrá ofrecer algunos servicios complementarios que se ajusten a las recomendaciones del médico y que ayuden al cliente a alcanzar sus metas.
- Fin del programa.

#### *4.3.11.2 Resumen de recursos y materiales humanos*

##### *4.3.11.2.1 Recursos materiales*

Es necesario contar con recursos materiales que permitan una adecuada prestación de los servicios y que se pueda vivir la experiencia Colmena tal como se tiene diseñada. En resumen, los recursos materiales a utilizar que ayudarán a potenciar el servicio son:

- Instalaciones físicas de consultorio y gimnasio
- Formularios de clientes (electrónicos y papel)
- Equipo de entrenamiento
- Material didáctico de charlas
- Balanza In body
- Base de datos de clientes

##### *4.3.11.2.2 Recursos humanos*

El recurso humano es uno de los más importantes para el proyecto de Colmena ya que los profesionales que imparten el servicio y su conocimiento es crucial para llevar a cabo el programa y que este pueda generar un impacto. En el apartado de la descripción de los puestos de trabajo se detalla más a fondo el rol y la importancia de cada una de estas piezas fundamentales.



#### 4.3.11.2.3 Asignación de recursos

La asignación de recursos será administrada por la Gerencia en el área administrativa que deberá contar con un presupuesto general para cada programa y proyecto. Asimismo, cada área deberá ser responsable de llevar un control de gastos.

### 4.3.11.3 *Temas societarios, organización y recursos humanos*

#### 4.3.11.3.1 Modelo societario seleccionado

La empresa Colmena será constituida bajo el modelo de Sociedad Anónima. Esta provee una representación jurídica diferente de los socios lo que permite a estos tener una responsabilidad limitada sobre la empresa donde no responderán personalmente a las deudas sociales entre otros aspectos por lo que se escoge este tipo de sociedad para la conformación de la empresa en estudio.

#### 4.3.11.4 *Trámites de construcción y puesta en marcha*

Para la puesta en marcha de Colmena será necesario obtener la patente municipal y el permiso de funcionamiento del ministerio de salud.

El primer paso es entrar a la página web de la Municipalidad de Santa Ana <https://www.santaana.go.cr/> y solicitar el permiso de uso de suelos para poder operar un gimnasio además de consultorios médicos. Este certificado toma alrededor de una semana en entregarse y no tiene costo.

Una vez que se entrega el certificado de uso de suelos y es conforme, el siguiente paso es tramitar el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud. Este permiso se debe tramitar en persona en las instalaciones del Ministerio de Salud de Santa Ana y debe cumplir con los siguientes requisitos.

- Llenar el Formulario de Solicitud
- Completar la declaración jurada
- La copia del documento de identidad
- Copia del comprobante de pago según el tipo de riesgo en el cual el caso de Colmena sería riesgo B y tiene un costo de \$50.

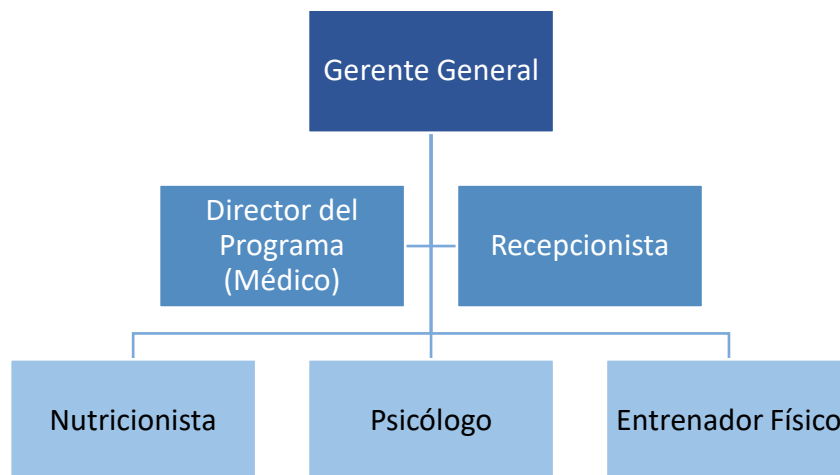
- Copia del certificado de uso de suelos conforme

Una vez que se llenan y entregan los papeles el Ministerio de Salud cuenta con 7 días hábiles para entregar el permiso de funcionamiento. Este deberá colocarse en un lugar visible y con la copia original.

Una vez se cuenta con el permiso de salud se podrá tramitar la patente municipal en la cual cuentan con 7 días hábiles para poder dar respuesta y tramitarla. Una vez inscrito en la respectiva municipalidad, está cobrará una cuota ya sea mensual o anual que se podrá cancelar por medio de tarjeta de crédito o débito en la página web al ingresar la información del negocio o se podrá cancelar directamente en la municipalidad.

#### *4.3.11.5 Organización y RRHH*

##### *4.3.11.5.1 Propuesta organigrama*



##### *4.3.11.6 Descripción de los puestos de trabajo*

El recurso humano para Colmena será el de mayor importancia a la hora de prestar el servicio. En primera instancia se dependerá de estos puestos para poder entrar en funcionamiento y crecer.

A continuación, se describe el perfil del puesto y sus funciones a desempeñar en la fase inicial de operación del proyecto.

**Gerente General:**

*Perfil:* Graduado en administración de empresas preferiblemente con alguna especialidad en mercadeo. Experiencia de al menos 3 años en un puesto similar.

*Principales Funciones:*

- Establecer metas y objetivos en las distintas áreas como mercadeo y financiero.
- Armar presupuestos para cada área de trabajo con sus respectivas medidas de control.
- Encargado de reclutar y contratar el personal idóneo para cada puesto de trabajo. Así como las opciones que se contrataran por servicios de Outsourcing.
- Comunicarse y organizar a los distintos proveedores.
- Planificar planes de mejora continua.

**Director del programa:**

*Perfil:* Para ocupar el cargo deberá estar graduado de bachiller en medicina e inscrito en el Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica. Contar con conocimiento en estilos de vida saludables. Haber trabajado con personas con sobrepeso y obesidad. Es indispensable que cuente con capacidad de trabajar en equipo, capacidad de liderar equipos de trabajo, comunicación asertiva, carismático, buena presentación y capacidad de desarrollar metas y objetivos cuantificables.

*Principales Funciones:*

- Diseñar el programa junto a los demás especialistas.
- Dirigir que el programa se esté ejecutando de la forma correcta y a cabalidad.
- Conocer cada área y su funcionamiento, así como las metas que deben alcanzar en cada una de ellas.
- Deberá tomar decisiones relacionadas con los objetivos que se pretenden lograr y las estrategias que deben seguirse para ello
- Supervisión y control del recurso humano necesario para dar el servicio.
- Entrevistar a los clientes para evaluar su estado de salud actual, recomendar que programa será mejor para el participante.

- Dar seguimiento a cada participante.

#### **Nutricionista:**

*Perfil:* Graduado de licenciatura en ciencias de alimentación y estar inscrito en el Colegio de Profesionales de Nutricionistas de Costa Rica. Contar con al menos 3 años de experiencia en consulta. Tener capacidad de trabajar con distintos métodos de medición, (Inbody, caliper, etc) así como adaptar la dieta a cada paciente según tenga mayor afinidad. Deberá contar con la capacidad de trabajar en equipo, capacidad de liderar equipos de trabajo, comunicación asertiva, carismático, buena presentación y capacidad de desarrollar metas y objetivos cuantificables.

#### *Principales Funciones:*

- Entrevistar a cada cliente en cuanto a sus costumbres alimenticias, sus objetivos y metas.
- Tomar las medidas y composición corporal de cada cliente para conocer cómo se distribuye su peso y crear estrategias que permitan bajar de peso de forma más rápida y segura.
- Diseñar planes de nutrición individualizados a cada cliente, que vaya con las metas y objetivos de los individuos y cumpla con los objetivos del programa.
- Dará seguimientos de una a dos veces al mes con los pacientes para llevar un control y medir los avances y resultados.
- Llevará informes mensuales al director del programa con el avance de cada uno de los pacientes.

#### **Psicólogo:**

*Perfil:* Para ocupar el cargo deberá estar graduado de licenciatura en psicología e inscrito en el Colegio de Profesionales de Psicología de Costa Rica. Haber trabajado con personas con problemas alimenticios. Es indispensable que cuente con capacidad de trabajar en equipo, capacidad de liderar equipos de trabajo, comunicación asertiva, carismático, buena presentación y capacidad de desarrollar metas y objetivos cuantificables.

#### *Principales Funciones:*

- Dirigir que el programa se esté ejecutando de la forma correcta y a cabalidad.

- Conocer cada área y su funcionamiento, así como las metas que deben alcanzar en cada una de ellas.
- Deberá tomar decisiones relacionadas con los objetivos que se pretenden lograr y las estrategias que deben seguirse para ello.
- Entrevistar a los clientes para evaluar su estado de salud mental actual.
- Dar seguimiento a cada participante.

### **Entrenador Físico:**

*Perfil:* Graduado en educación física o con un técnico en entrenamiento físico, con al menos tres años de experiencia dando clases y diseñando programas de entrenamiento. Debe ser una persona carismática, con capacidad de trabajar en equipo, paciente, con capacidad de comunicarse asertivamente, creativo y con capacidad de desarrollar metas y objetivos cuantificables.

#### *Principales Funciones:*

- Entrevistar a cada cliente, establecer una relación de confianza y conocer más acerca de su historial deportivo y físico.
- Crear los planes de entrenamiento específicos e individualizados para cada cliente, que vaya de la mano con objetivos y metas de los individuos, así como del programa de forma segura y eficiente.
- Enseñar la correcta ejecución de los movimientos.
- Discutir con los participantes la importancia del movimiento.
- Mostrar avances y resultados al director del programa.

### **Recepcionista:**

*Perfil:* Deberá contar con al menos bachillerato completo y dominio del idioma inglés y español. Saber usar las herramientas de Microsoft Office, manejar bien con el uso de correo electrónico. Contar con al menos 2 años de experiencia en un puesto similar. La atención al cliente es algo que apasiona a la persona y busca las maneras de poder hacer llegar la información de forma clara y amigable.

#### *Principales Funciones:*

- Recibir y despedir cordialmente a los visitantes de Colmena, verificando que se hayan atendido cualquier duda.
- Controlar el ingreso y salida de visitantes de las instalaciones.
- Ofrecer información de los servicios que se presentan en Colmena tanto de forma telefónica, mensajes de texto, correo o presencial.
- Gestionar reservas de citas con los distintos profesionales de la salud.
- Comunicar al Gerente General cualquier problema o dudas que hayan tenido los clientes y no se tenga una respuesta o protocolo establecido.

### **Seguridad y Limpieza**

Con respecto a personal de seguridad y limpieza se trabajará por medio de compañías externas y no personal fijo contratado.

#### ***4.3.11.7 Estudio Económico Financiero***

En el siguiente apartado se presenta la información relevante al estudio financiero realizado para Colmena tomando en cuenta los siguientes parámetros y supuestos para armar los modelos y simular las situaciones del mercado:

Supuestos:

- Crecimiento en matrícula: 10% (basado en datos históricos de Workout Station)
- Crecimiento de ingreso bianual: 3%
- Incremento salario anual: 3%

El proyecto Colmena cuenta con una inversión inicial de 80.000 dólares que será distribuido en la adquisición de equipo y herramientas de entrenamiento, mejoras en la infraestructura del edificio, creación de marca, publicidad y puesta en marcha. Esta inversión corresponde a un 60% financiado con deuda.

#### 4.3.11.7.1 Rentabilidad del negocio

La rentabilidad de un negocio se puede describir cuando una empresa genera suficiente utilidad o beneficios, por lo cual sus ingresos deberían ser más altos que sus gastos. En el caso de Colmena se puede concluir que una vez que el proyecto alcanza su estabilidad, será viable a mediano plazo y además su capacidad de retorno permitirá un mayor financiamiento en su crecimiento a largo plazo

#### **Ingresos:**

La principal fuente de ingreso de Colmena es la matrícula de sus programas. Cada programa tiene un costo y una capacidad única. El proyecto de Colmena es altamente sensible a las condiciones del mercado, uno de los factores a considerar es el tipo de cambio. Asimismo, es un servicio no esencial por lo cual si las condiciones del mercado no lo permiten o el presupuesto del mercado meta se ve afectado por algún motivo podría ser un servicio que den de baja.

Tomando en consideración los resultados del estudio de mercado expuestos en el capítulo 3, se cuenta con un 68,7% de encuestados dispuestos a contratar el plan Colmena Basic a un precio menor de \$200 mensual, y el 69% de los encuestados estaría interesado en recibir los servicios que Colmena ofrece. Esto representa 147 encuestados. En vista de estos resultados y tomando una consideración datos históricos de Workout Station, se toma una posición conservadora al contar con una población inicial de 87 clientes distribuidos de la siguiente forma:

- 55 clientes en Colmena Basic
- 20 clientes en Colmena Intense
- 12 clientes en Colmena Empowered

Estos serían los clientes requeridos para lograr el punto de equilibrio.

**Gráfico 19**

Ingreso en miles de dólares y promedio de matrícula



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica, los ingresos de Colmena bajo los supuestos propuestos tendrían un crecimiento exponencial a través de los años. En el 2023 se tendría un total de 87 personas matriculadas en los programas que equivale a \$271.463 en ingresos y ya en el año 2032 con un total de 205 clientes que representaría un ingreso aproximado de \$720.432 al año.

La relación de ingresos es directamente afectada por la cantidad de personas matriculadas y el programa en los cuales se distribuyen.

**Gastos operativos:**

Los gastos representan los principales egresos de la empresa como parte de su actividad cotidiana. Entre los gastos que podremos encontrar están los gastos administrativos, entre ellos los gastos por salarios, alquileres, pago de servicios públicos, suministros entre otros.



Los salarios corresponden a los puestos antes descritos y con una carga máxima por profesional de 30 personas y en la cual la cantidad de profesionales por área es una. El precio de alquiler es información brindada por la administración de Workout Station.

A continuación, se presenta la tabla con los principales gastos y supuestos utilizados

**Tabla 15**

Gastos administrativos y generales

Gasto mensual	Monto en dólares
Salario por Gerente General con cargas	3.200
Salario por administrativo con cargas	2.000
Salario por médico con cargas	1.500
Salario por psicólogo con cargas	2.100
Salario por nutricionista con cargas	2.800
Salario por instructor con cargas	2.200
<b>Total salario de profesionales con cargas</b>	<b>13.800</b>
Salario por instructor adicional con cargas	1.000
Salario por nutricionista adicional con cargas	1.100
<b>Total salario de profesionales adicionales con cargas</b>	<b>3.100</b>
Honorarios profesionales	835
Alquiler mensual	4.000
Limpieza y útiles por alumno	8
Servicios públicos por alumno	8
Patente municipal (sobre ingreso bruto)	0,35%
Gasto de mercadeo sobre ventas	1,50%
Tasa Efectiva de Impuesto Renta	30%

Fuente: Elaboración propia

**Gastos financieros:**

El proyecto Colmena tendrá contará con un endeudamiento del 60% del costo total.

**4.3.11.7.2 Accionistas**

En relación con los accionistas del proyecto estos podrán contar con una atractiva política de dividendos de 25% sobre la utilidad neta del año y estaría incrementando el patrimonio societario.

#### 4.311.7.3 Estados Financieros

##### 4.3.11.7.3.1 Estado de Resultados

Colmena S.A											
Estado de Resultados en US\$											
Periodos terminados al 31 de diciembre de cada año											
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
<b>Ingreso total</b>	<b>271.463</b>	<b>298.609</b>	<b>328.470</b>	<b>372.156</b>	<b>409.372</b>	<b>463.818</b>	<b>510.200</b>	<b>578.057</b>	<b>635.863</b>	<b>720.432</b>	
Gastos Operativos - OPEX											
Salarios y cargas por profesionales	179.400	184.782	231.834	238.789	245.953	253.332	260.932	268.760	292.581	301.359	
Limpieza y útiles	8.352	9.187	10.106	11.117	12.228	13.451	14.796	16.276	17.903	19.694	
Depreciación	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	12.000	12.000	12.000	12.000	
Patente municipal (sobre ingreso bruto) 0,35%	950	1.045	1.150	1.303	1.433	1.623	1.786	2.023	2.226	2.522	
Honorarios profesionales	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Mercadeo 1.5% de las ventas	4.072	4.479	4.927	5.582	6.141	6.957	7.653	8.671	9.538	10.806	
Servicios públicos por alumno	5.280	5.808	6.389	7.028	7.730	8.503	9.354	10.289	11.318	12.450	
Alquiler	48.000	48.720	49.451	50.193	50.945	51.710	52.485	53.273	54.072	54.883	
<b>Total OPEX</b>	<b>262.054</b>	<b>270.021</b>	<b>319.857</b>	<b>330.011</b>	<b>340.431</b>	<b>351.577</b>	<b>369.006</b>	<b>381.291</b>	<b>409.638</b>	<b>423.713</b>	
Utilidad Operativa - EBIT	9.409	28.587	8.613	42.145	68.941	112.242	141.195	196.766	226.225	296.719	
Gastos Financieros	3.840	3.638	3.419	3.183	2.928	2.653	5.236	4.763	4.252	3.700	
Utilidad antes de impuestos	5.569	24.950	5.194	38.962	66.013	109.589	135.959	192.003	221.973	293.019	
Impuesto sobre la renta	1.671	7.485	1.558	11.689	19.804	32.877	40.788	57.601	66.592	87.906	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3.898</b>	<b>17.465</b>	<b>3.636</b>	<b>27.273</b>	<b>46.209</b>	<b>76.712</b>	<b>95.171</b>	<b>134.402</b>	<b>155.381</b>	<b>205.113</b>	

El Estado de Resultados muestra la proyección de ingresos y gastos de Colmena para un periodo de 10 años. Como se ha indicado anteriormente, los ingresos corresponden a la mensualidad de los programas Basic, Intensive y Empower. Para el 2023 se tiene previsto un ingreso total de \$271,463, y para el 2032 de \$720.432. Los principales gastos operativos son el pago de salarios y cargas profesionales para contratar personal calificado que permita brindar un servicio de calidad por \$179.400 anuales, el alquiler del espacio en Santa Ana por \$48.000, honorarios profesionales de servicios contables, legales, seguridad y otros por \$10.000 y servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones por \$8.352. Se ha calculado una depreciación de los activos a 10 años, por un monto de \$6.000 anual. El presupuesto para los servicios públicos es de \$5.280, para los servicios de mercadeo de \$4.072 y para la patente municipal de \$950.

#### 4.3.11.7.3.2 Flujo de Efectivo

COLMENA S.A											
Estado de Flujo de Efectivo en US\$											
Periodos terminados al 31 de diciembre de cada año											
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Utilidad Neta		3.898	17.465	3.636	27.273	46.209	76.712	95.171	134.402	155.381	205.113
Depreciaciones y amortización		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Aumento/disminución en cuenta de Cuenta por cobrar	-	6.033	- 603	- 664	- 971	- 827	- 1.210	- 1.031	- 1.508	- 1.285	- 1.879
Aumento/disminución en cuenta de Inventario	-	696	- 70	- 77	- 84	- 93	- 102	- 112	- 123	- 136	- 149
Aumento/disminución en cuenta de Cuenta por pagar		934	52	57	69	70	85	85	104	104	127
Aumento/disminución de Efectivo Operativo	-	15.390	- 493	- 3.969	- 633	- 656	- 679	- 704	- 730	- 2.071	- 826
<b>Flujo de Efectivo Actividades de Operación</b>	-	<b>11.286</b>	<b>22.351</b>	<b>4.983</b>	<b>31.655</b>	<b>50.704</b>	<b>80.806</b>	<b>105.409</b>	<b>144.145</b>	<b>163.994</b>	<b>214.386</b>
CapEx		-	-	-	-	-	60.000	-	-	-	-
<b>Flujo de Efectivo de Inversiones</b>		-	-	-	-	-	<b>60.000</b>	-	-	-	-
Amortización de deuda	-	2.529	- 2.732	- 2.950	- 3.186	- 3.441	32.284	- 5.911	- 6.384	- 6.894	- 7.446
Pago de dividendos	-	2.924	- 13.099	- 2.727	- 20.455	- 34.657	- 57.534	- 71.379	- 100.802	- 116.536	- 153.835
Aporte socios		-	-	-	-	-	24.000	-	-	-	-
<b>Flujo de efectivo de financiamiento</b>	-	<b>5.453</b>	<b>15.830</b>	<b>5.677</b>	<b>23.641</b>	<b>38.098</b>	<b>1.251</b>	<b>77.289</b>	<b>107.185</b>	<b>123.430</b>	<b>161.281</b>
Flujo de efectivo total	-	16.739	6.521	694	8.014	12.606	19.555	28.120	36.959	40.564	53.106
Saldo inicial de efectivo		20.000	3.261	9.782	9.088	17.102	29.707	49.263	77.383	114.342	154.906
Saldo Final de efectivo	20.000	3.261	9.782	9.088	17.102	29.707	49.263	77.383	114.342	154.906	208.011

Para el primer año se tiene prevista una utilidad de \$3.898, debido a que se tiene un saldo de inicial de efectivo por \$20.000, el saldo final de efectivo para el primer año es de \$3,261. Para el 2027, que sería el quinto año, se tiene previsto tener una utilidad de \$46.209, y para en 2032, en el décimo año \$205.113. El flujo de efectivo tiene previsto que los socios reciban todos los años dividendos sobre la utilidad y se mantenga un flujo de efectivo positivo.

### 4.3.11.7.3.3 Balance de Situación

COLMENA S.A											
Balance de Situación en US\$											
Periodos terminados al 31 de diciembre de cada año											
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Activos</b>											
Caja - Efectivo Operativo		15.390	15.883	19.852	20.485	21.140	21.820	22.524	23.254	25.325	26.151
Bancos	20.000	3.261	9.782	9.088	17.102	29.707	49.263	77.383	114.342	154.906	208.011
Cuentas Por Cobrar - Clientes	-	6.033	6.636	7.299	8.270	9.097	10.307	11.338	12.846	14.130	16.010
Inventario	-	696	766	842	926	1.019	1.121	1.233	1.356	1.492	1.641
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20.000</b>	<b>25.379</b>	<b>33.066</b>	<b>37.081</b>	<b>46.783</b>	<b>60.964</b>	<b>82.510</b>	<b>112.477</b>	<b>151.798</b>	<b>195.853</b>	<b>251.813</b>
Activos Fijos Bruto	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Deprec. Acumulada Activos Fijos	-	6.000	12.000	18.000	24.000	30.000	36.000	48.000	60.000	72.000	84.000
<b>Activos Fijos Neto</b>	<b>60.000</b>	<b>54.000</b>	<b>48.000</b>	<b>42.000</b>	<b>36.000</b>	<b>30.000</b>	<b>84.000</b>	<b>72.000</b>	<b>60.000</b>	<b>48.000</b>	<b>36.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>80.000</b>	<b>79.379</b>	<b>81.066</b>	<b>79.081</b>	<b>82.783</b>	<b>90.964</b>	<b>166.510</b>	<b>184.477</b>	<b>211.798</b>	<b>243.853</b>	<b>287.813</b>
<b>Pasivos</b>											
Cuentas Por Pagar		934	986	1.043	1.112	1.182	1.267	1.352	1.456	1.560	1.688
<b>Total Pasivo Circulante</b>		<b>934</b>	<b>986</b>	<b>1.043</b>	<b>1.112</b>	<b>1.182</b>	<b>1.267</b>	<b>1.352</b>	<b>1.456</b>	<b>1.560</b>	<b>1.688</b>
Documentos Por Pagar A Largo Plazo	48.000	45.471	42.739	39.789	36.602	33.161	65.445	59.534	53.150	46.256	38.810
<b>Total Pasivos</b>	<b>48.000</b>	<b>46.405</b>	<b>43.725</b>	<b>40.832</b>	<b>37.715</b>	<b>34.343</b>	<b>66.712</b>	<b>60.886</b>	<b>54.606</b>	<b>47.816</b>	<b>40.498</b>
Capital Social	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Utilidades Retenidas	0	-	975	5.341	6.250	13.068	24.620	43.798	67.591	101.192	140.037
Dividendos	-	2.924	13.099	2.727	20.455	34.657	57.534	71.379	100.802	116.536	153.835
Utilidades del Periodo	0	3.898	17.465	3.636	27.273	46.209	76.712	95.171	134.402	155.381	205.113
<b>Total Patrimonio</b>	<b>32.000</b>	<b>32.975</b>	<b>37.341</b>	<b>38.250</b>	<b>45.068</b>	<b>56.620</b>	<b>99.798</b>	<b>123.591</b>	<b>157.192</b>	<b>196.037</b>	<b>247.315</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>80.000</b>	<b>79.379</b>	<b>81.066</b>	<b>79.081</b>	<b>82.783</b>	<b>90.964</b>	<b>166.510</b>	<b>184.477</b>	<b>211.798</b>	<b>243.853</b>	<b>287.813</b>

Para el año 2022, con respecto a los activos, se tiene previsto tener un efectivo operativo de \$15.390, bancos \$3.261, cuentas por cobrar a clientes \$6.033, inventario \$696, para tener un total de activo circulante de \$23.379. Con respecto a los activos fijos, tienen un valor de \$60.000, con una depreciación a 10 años, que representan \$6.000, para un total de activos fijos netos de \$54.000. Con esto, el total de activos representa \$79.379. Por otro lado, en los pasivos se encuentran las cuentas por pagar por \$934 y documentos por pagar a largo plazo por \$45.471, para un total en pasivos de \$4.405. El capital social se compone por \$32.000, de los cuales \$2.924 son dividendos y las utilidades del periodo representan \$3.898, por lo que el total patrimonio representa \$32.975. Cada lado del Balance General representa \$79.379.

#### 4.3.11.7.4 Presentación VAN y TIR

Al presentar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) debemos recordar que el VAN calcula la rentabilidad de la inversión en valores monetarios mientras que el TIR analiza la rentabilidad, pero en términos de porcentajes

**Tabla 16**  
Colmena  
VAN & TIR

Indicador Financiero	Valor
VAN	863.823
ID	11,80
TIR	49,63%

Fuente: Elaboración propia

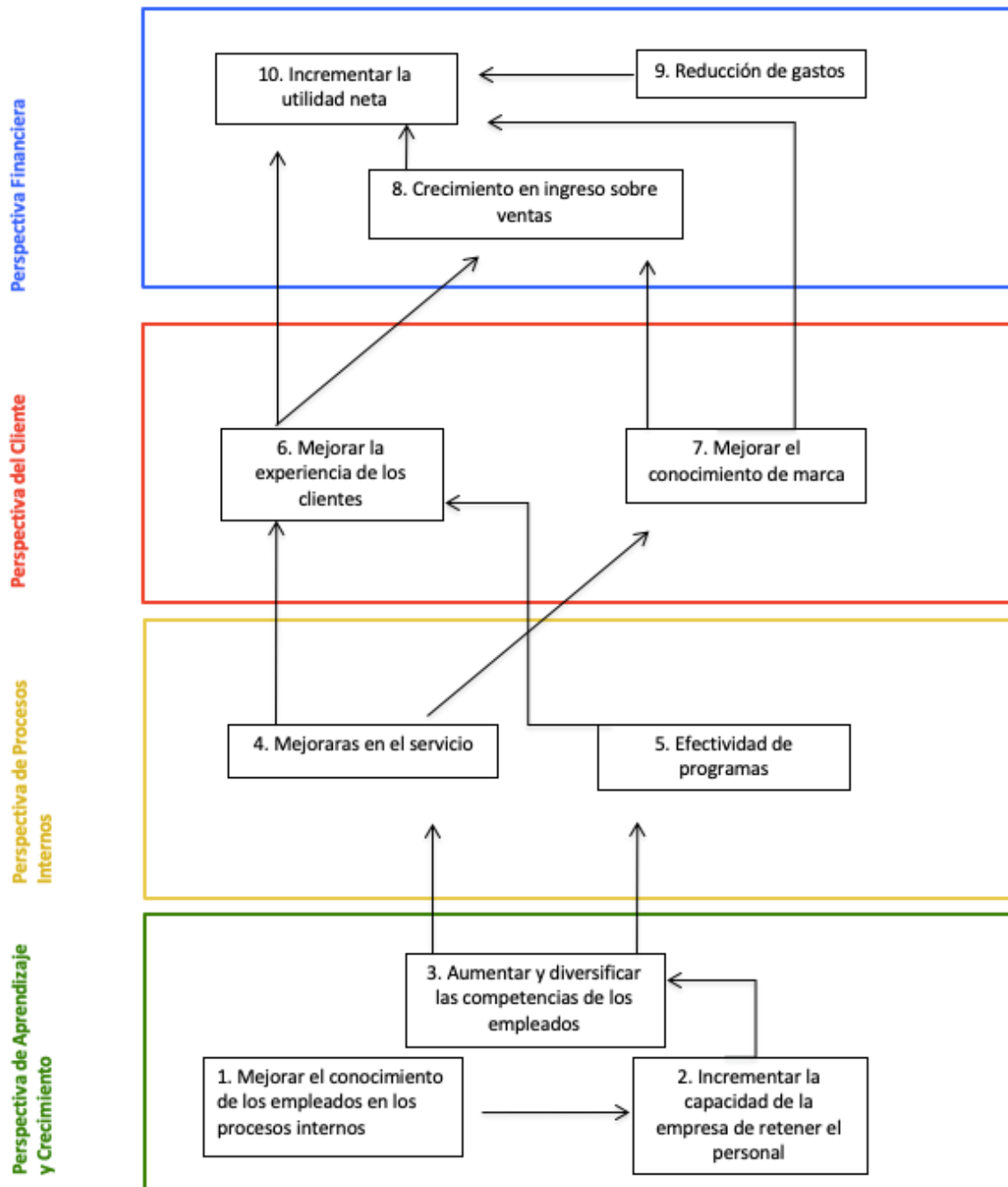
Como podemos apreciar tenemos un VAN de \$863.823 y una TIR del 49.63% por lo cual el proyecto es viable y rentable.

### 4.3.11.8 Sistemas de Control

#### 4.3.11.8.1 Mapa Estratégico

Ilustración 19

Mapa Estratégico



Como se puede apreciar en la imagen anterior, en el mapa estratégico se determinó la causa y efecto de las diferentes estrategias propuestas para Colmena. Empezando por las percepciones de aprendizaje y crecimiento como la base del mapa y terminando con las percepciones financieras en la parte superior.

De forma general, en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento es muy importante para Colmena que se enfoque en el desarrollo de su personal, sus conocimientos y competencias. Colmena contará con un grupo pequeño de colaboradores que brindaran el servicio, pero el nivel de conocimiento es altamente especializado y dirigido a un sector de la población que cuenta con sobrepeso u obesidad. La inversión en capacitaciones de Colmena será orientada en primera instancia al servicio al cliente, uso de programas y herramientas tecnológicas básicas y en materia de cómo trabaja cada área de conocimiento en Colmena, para que estas se mantengan interconectadas y fluyan de la mejor forma. La inversión será monitoreada por el Gerente General y acompañado del visto bueno del director del programa.

En el segundo nivel del mapa encontramos las perspectivas de procesos internos en el cual se contará con dos parámetros clave a tomar en cuenta para el buen funcionamiento del negocio y se dé una mejora continua. El fin de estos es crear programas más competitivos en el mercado y a su vez evidenciar el éxito o fracaso que los mismo puedan tener. Es de suma importancia para Colmena poder controlar y medir la calidad de sus servicios.

En un tercer plano contamos con la perspectiva de los clientes. Para Colmena el pilar de este tercer nivel es mejorar la experiencia del cliente. Esto implica un constante monitoreo de cómo se está prestando el servicio y como él mismo está siendo recibido por los clientes. Asimismo, parte de los esfuerzos serán destinados a un mayor crecimiento en el conocimiento de la marca tanto a nivel interno como a nivel externo, esto con el fin de crear una mayor confianza dentro de los clientes actuales y así también la búsqueda de posibles nuevos ingresos.

Finalmente, en las perspectivas financieras nos encontramos con tres objetivos clave los cual se relacionan entre sí. Estos serían la reducción de los gastos, el incremento en las ventas y por consecuencia un aumento en la utilidad neta de la empresa. A corto plazo se pretende mejorar los ingresos en ventas al contar con un incremento en la matrícula y una vez se dé la puesta en marcha se puedan ir optimizando procesos que permitan a su vez una reducción en los gastos de la empresa.



#### 4.3.11.8.2 Propuesta de Cuadro de mando integral

Colmena es una empresa pequeña que se desarrolla en el mercado del Wellness, un mercado con un alto crecimiento a nivel nacional y mundial. No hay duda alguna que el activo más importante para Colmena es su recurso humano, el personal calificado y los alcances que estos puedan tener son un factor determinante en el éxito de la empresa. Es por ello que la propuesta de cuadro integral que se plantea busca en primer lugar que sea simple, realizable y concreto. Esto con el fin de poder contar con un monitoreo constante y eficiente de los lineamientos y perspectivas antes mencionadas. Para Colmena empezar sus operaciones contando con un plan estratégico permitirá que la empresa cuente con un enfoque, y objetivos claros con metas realizables y medibles a alcanzar. En el Anexo #XXX podrán ver en detalle los componentes del cuadro de mando integral para Colmena.

A continuación, se presentan las propuestas estratégicas para Colmena con sus objetivos, iniciativas, recomendaciones, evaluaciones y resultados esperados.

##### ***4.3.11.8.2.1 Perspectivas de aprendizaje y crecimiento***

El recurso humano es indispensable para que Colmena pueda alcanzar sus metas financieras y cumplir con su propósito de mejorar la salud de sus miembros. Colmena estaría abriendo sus puertas como una nueva rama de la empresa Workout Station, por lo cual ya cuenta con un cierto “know how” de la industria y le da una ventaja para ingresar en el mercado y el reconocimiento de la importancia de las competencias y habilidades de sus colaboradores y el crecimiento que ellos mismos puedan tener en la organización.

Los índices seleccionados para este apartado deben comprobar que las capacitaciones tienen un impacto en la retención de los empleados y la productividad que tienen en la empresa.

**Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Mejorar el conocimiento de los empleados de procesos internos	Mediano	Tiene como fin mejorar la comunicación, facilitar el flujo de la información, y agilizar los procesos internos de la empresa. Al ser un grupo de cuatro profesionales atendiendo de forma integral cada miembro, si estos comprenden de mejor forma los roles de cada uno y sus responsabilidades se podrán generar resultados positivos de forma más rápida.	Se contará con reuniones mensuales dirigidas por el Gerente General con el fin de capacitar al personal con las distintas herramientas de trabajo tanto tecnológico como técnico que se deberá llevar a cabo. Para ello se elaborará también un libro llamado “Procesos internos” en el cual se enumeran los responsables, las acciones, parámetros, ejemplos y resultados esperados. Este libro contará con los detalles y estará a la mano de todos los colaboradores con la descripción de los roles propios y de los demás colaboradores. Asimismo, una vez al año cada uno de los especialistas dará una presentación de cómo se aborda el cliente en su área y los principales aspectos que debe tomar en cuenta y que se deben observar. Esto para que cada miembro pueda contar con una mejor comunicación y entendimiento de cada área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La duración de estas capacitaciones no podrá ser mayor a 45 minutos</li> <li>• El Libro de “Procesos Internos” debe ser adaptado y revisado una vez al año</li> <li>• El día de presentación de roles se deberán cancelar otras actividades para que el personal pueda dedicarse de lleno a la explicación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Capacitaciones recibidas sobre procesos internos</li> <li>• Fuente de datos: Reporte de pruebas de capacitaciones procesos internos</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente General, planificar capacitaciones</li> <li>• Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una alta participación de la capacitaciones por parte de los colaboradores</li> <li>• Generar discusiones y sugerencias para el abordaje de los clientes</li> <li>• Fortalecer relaciones con los colaboradores</li> </ul>

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Incrementar la capacidad de la empresa de retener el personal	Mediano	El personal de Colmena es un activo de suma importancia por lo cual aprovechar al máximo las capacidades, experiencia y conocimiento de los colaboradores a través del tiempo es clave.	<p>Elaborar encuestas a nivel interno que permitan a los colaboradores evaluar a Colmena en distintas áreas y poder brindar sugerencias para que el mismo pueda mejorar como empleador y les brinde las herramientas y recursos necesarios. La encuesta será de carácter anual y se enviará a la Junta Directiva para el análisis. La encuesta deberá evaluar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con las herramientas y recursos suficientes para realizar su trabajo</li> <li>• Relación con sus compañeros de trabajo</li> <li>• Nivel de participación en toma de decisiones</li> <li>• Nivel de estrés</li> <li>• Apoyo de la Junta Directiva en capacitaciones</li> <li>• Satisfacción con remuneración económica</li> <li>• Probabilidad de buscar otro empleo</li> </ul> <p>Se contará con un periodo de vacaciones mayor que va del 20 de diciembre al 2 de enero, además de los feriados de ley.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un registro de antigüedad de los empleados</li> <li>• Incentivar una cultura de respeto entre los colaboradores y clientes</li> <li>• Contar con una cultura de puntualidad con respecto a las horas de consulta y reuniones de personal mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Porcentaje de empleados retenidos en un periodo determinado</li> <li>• Fuente de datos: Registro de planilla de los empleados</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente General, generar índice y mantener el reporte de antigüedad de los colaboradores</li> <li>• Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera una retención mínima de un 80% de los empleados en periodos anuales</li> </ul>

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Aumentar y diversificar la competencia de los empleados	Mediano	Busca mejorar las habilidades e incrementar el conocimiento de los colaboradores a través de entrenamientos y experiencias que brinde beneficios a la organización.	Al ser puestos de trabajo con un nivel de conocimiento de un alto grado se espera que cada profesional ya cuente con los conocimientos base y claves para poder brindar el servicio con una alta calidad. No obstante, se espera que se reciban capacitaciones de carácter trimestral en distintas áreas de conocimiento con el fin de brindar un mejor servicio. Las capacitaciones planteadas tendrán un enfoque en servicio al cliente y manejo de herramientas tecnológicas, así como charlas ligadas directamente con los objetivos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar a los colaboradores en cuanto a que áreas creen que existe mayor necesidad para capacitarse</li> <li>• Contar con una retroalimentación por parte de los colaboradores en relación a las capacitaciones que se asistieron (calidad, relevancia, tema).</li> <li>• Que las capacitaciones puedan llevarse de forma virtual y en el tiempo que le quede más cómodo a los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Competencia del empleado</li> <li>• Fuente de datos: Reporte de capacitaciones</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente General, planificar capacitaciones</li> <li>• Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 80% de los colaboradores han participado en una o más capacitaciones al año.</li> <li>• Aumento en la efectividad de los programas</li> <li>• Aumento en la calidad de servicio al cliente</li> </ul>

#### ***4.3.11.8.2.2 Perspectivas de procesos internos***

Los procesos internos son parte del esqueleto y cultura de una empresa, estos en ocasiones si no se tienen un buen monitoreo pueden perjudicar a la empresa tanto en el servicio que se les brinda a los clientes como a los mismos colaboradores que buscan brindar el servicio. Por ello los índices que se buscan cubrir en el cuadro de mando integral para Colmena son de mejora continua y una correcta aplicación de los programas.

**Perspectivas de procesos Internos**

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Mejorar el servicio	Mediano	El objetivo es mejorar los servicios ofrecidos por parte de los profesionales a cargo de las distintas áreas de salud por las que pasa el cliente en cada área. Esto consiste en mejorar los procesos internos, el flujo de la información y acceso a las bases de datos de cada cliente.	<p>El Director del Programa convocará reuniones mensuales con el grupo de profesionales con el fin de discutir aspectos de los programas, nuevas formas de implementación, discutir problemas aspectos que no esten funcionando y que intercambien puntos de vista en abordajes referente a los pacientes.</p> <p>Otro indicador a tomar en cuenta es el tiempo efectivo de las visitas con cada cliente el cual es de una hora de duración. En la hora con el profesional se deberá contar con tiempo suficiente para trabajar los temas específicos con cada cliente y lograr evacuar dudas que puedan tener.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso del tiempo de forma efectiva</li> <li>• Contar con reuniones con temas concretos y una agenda previamente aprobada</li> <li>• Llevar una minuta con lo que se hable en las reuniones para frutar mejoras y referencias</li> <li>• Tomar control del tiempo de cada cita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Mejorar el servicio prestado</li> <li>• Fuente de datos: Resultados de las encuestas y número de visitas a la página web</li> <li>• Encargados y su papel: Director del programa, desarrollar la encuesta y calcular indicador</li> <li>• Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación de al menos un 10% en el nivel de mejora de los servicios ofrecidos</li> <li>• Se debe de mantener o mejorar el nivel de servicio ofrecido en referencia con el periodo anterior.</li> </ul>

## Perspectivas de procesos internos

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Aumentar la efectividad de los programas	Mediano	Con este objetivo se pretende evaluar la efectividad de los programas mediante el cumplimiento de metas establecidas posterior a iniciar el programa para cada cliente, que atienda con los objetivos específicos para cada uno en los aspectos médicos, nutricionales, psicológicos y físicos.	Elaboración de reportes de resultados de cada miembro del programa con una calificación que va de 0 a 10. Cero siendo que el paciente es una persona con un alto nivel de sobrepeso y obesidad, y un paciente de alto riesgo y diez siendo un paciente saludable, con índices de masa corporal normales y demás indicadores muestran excelentes condiciones. Los reportes deben incluir los primeros datos referentes a la entrada de los miembros para contar con un punto de partida para poder medir e identificar el efecto que tuvo el programa en ellos y poder comparar con reportes a través del tiempo. Entre el reporte deben tomarse en cuenta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar metas que sean realistas y realizables para cada cliente</li> <li>• Diseñar test y metodologías que sean efectivas y eficientes en la recolección de datos de los clientes</li> <li>• Usar los mismos test y rubros cuando sea pertinente con cada cliente para que los datos y métricas sean las mismas. .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Aumentar la efectividad de los programas</li> <li>• Fuente de datos: Resultados de los programas</li> <li>• Encargados y su papel: Director del programa, desarrollar el informe y establecer metas</li> <li>• Frecuencia de medición: Semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una calificación de al menos un 10% en las metas alcanzadas por los clientes</li> <li>• Se debe de mantener o mejorar el nivel de efectividad de los programas en referencia con el periodo anterior.</li> <li>• Aumentar el nivel de confianza de los programas ofrecidos</li> </ul>

- **Indicadores médicos:** (IMC,, exámenes de sangre, exámenes médicos)
- **Indicadores nutricionales:** (peso, porcentaje de gras, porcentaje de músculo, relación cintura cadera, estado de ánimo del paciente en cuanto su alimentación y relación con la comida)
- **Indicadores psicológicos:** (test psicológicos, autoestima)
- **Indicadores físicos:** (mayor resistencia cardiovascular, mejora en tolerancia al ejercicio)
- Una calificación general del cliente del 0 al 10



#### ***4.3.11.8.2.3 Perspectivas de los clientes***

Sin lugar a duda los clientes son un aspecto fundamental para Colmena y su funcionamiento y es lo que da el propósito al proyecto. Por lo cual se desarrollaron estrategias para generar una mejora en la experiencia general de los clientes mediante una mejora atención y seguimiento ante sus intereses y observaciones, tomando en consideración su retroalimentación acerca del servicio y sus accesorios.

Los indicadores propuestos desde la perspectiva del cliente tienen como fin apoyar las perspectivas financieras del negocio y van de la mano con las estrategias seleccionadas.

Perspectivas de los clientes

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Mejorar la experiencia de los clientes	Mediano	Este objetivo tiene como fin medir la satisfacción de los clientes referentes al servicio brindado en todas sus áreas. Desde que reciben información hasta que terminan de recibir los servicios que ofrece Colmena.	<p>Se realizará una encuesta a todos los clientes, incluyendo variables tanto cualitativas como cuantitativas para así poder así poder identificar puntos de mejora, diseñar planes de acción y mejora continua y fortalecer las relaciones con los clientes.</p> <p>La encuesta deberá contar con los siguientes puntos a evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención del Personal</li> <li>• Rapidez y calidad en la atención al cliente</li> <li>• Efectividad de los programas e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una encuesta de control al inicio de cada programa para contar con un punto de partida</li> <li>• Realizar preguntas informales por parte del personal a los clientes para garantizar que el servicio que se está brindando sea de calidad y el cliente se sienta satisfecho.</li> <li>• Contar con un buzón de sugerencias y recomendaciones para que los clientes puedan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Mejora de la experiencia del cliente</li> <li>• Fuente de datos: Resultados de las encuestas y número de visitas a la página web</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente General, desarrollar la encuesta y calcular indicador</li> <li>• Frecuencia de medición: Trimestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación de al menos un 80% en el nivel de satisfacción y experiencia idónea de todos los clientes encuestados.</li> <li>• Se debe de mantener o mejorar el nivel de servicio ofrecido en referencia con el periodo anterior.</li> <li>• Establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes</li> </ul>

- Calidad del servicio por programa
- Calidad del soporte post venta
- Percepción del precio
- Aspectos de mayor importancia a la hora de inscribirse a Colmena
- Sugerencias

Estos datos quedarán registrados en una base de datos para estar al alcance del director del programa así como los colaboradores con el fin de crear un documento llamado “Colmena Customer Experience” con el fin de detallar cual es la experiencia modelo que se debería alcanzar con cada cliente

dejar sus comentarios sin necesidad de esperar los resultados finales de la encuesta.

- Asegurarse que la encuesta sea corta y asertiva para garantizar fiabilidad en los resultados y para que estas puedan ser tabuladas de forma eficiente. También se recomienda que la encuesta tenga como opción que no sea anónima para poder darle seguimiento a cada cliente

- Garantizar una experiencia única con los servicios brindados

## Perspectivas de los clientes

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Aumentar el conocimiento de marca	Mediano	<p>Tiene como objetivo aumentar el conocimiento de marca que tiene el público meta sobre la empresa, a esto se refiere al conocimiento que tengan las personas sobre la marca Colmena y los servicios que ofrece la misma. La medida busca determinar el porcentaje de personas dentro del mercado meta que conocen de la marca y los servicios. .</p>	<p>Elaborar una encuesta que permita medir el conocimiento de marca respecto a Colmena y sus servicios. La encuesta deberá contar con rangos de edad para determinar si pertenecen o no al mercado meta, así como su género, estado civil y provincia de residencia.</p> <p>Asimismo, otro factor a observar sería el comportamiento que se de en la página web con el número de visitas al mes, e interacciones que el público pueda tener en ella. La analítica en los informes de la página web podrían arrojar información muy valiosa como tiempo estimado que cada visitante pasa en la página, información que les pareció más relevante, entre otras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las encuestas de forma aleatoria</li> <li>• Registrar de forma periódica los reportes de la página web</li> <li>• Realizar encuestas cortas y asertivas</li> <li>• Identificar de forma correcta cuando una persona no es parte del mercado meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Mejorar conocimiento de marca</li> <li>• Fuente de datos: Registro de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente General, desarrollar la encuesta y calcular indicador</li> <li>• Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar un resultado de al menos 20% de personas dentro del mercado meta que conocen de la marca y los servicios.</li> <li>• Se debe mantener un conocimiento de marca igual o mejor al periodo anterior</li> </ul>

#### **4.3.11.8.2.4 Perspectivas financieras**

Las perspectivas financieras son fundamentales para toda organización, si no se logra crear rentabilidad en un negocio pues este está destinado al fracaso. Los indicadores de las perspectivas financieras como el aumento de ingreso sobre ventas, la reducción en los gastos y el aumento de la utilidad neta de la empresa, son un reflejo de los resultados que puedan tener las demás perspectivas antes desarrolladas. Las perspectivas de crecimiento y aprendizaje, procesos internos y clientes tienen un efecto ya sea directo o indirecto en los resultados financieros de una empresa.

Colmena se propone tres indicadores clave a monitorear y tomar en cuenta, así como respectivas estrategias que ayudarían a obtener las metas planteadas para cada una de ellas.

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Incrementar los ingresos de las ventas	Mediano	El incremento de los ingresos de las ventas por medio de aumentar los clientes que adquieren los planes de Colmena, además de búsqueda de servicios complementarios que añadan valor y mejoren la calidad ofrecida	<p>Con el fin de aumentar los ingresos es importante hacer una revisión exhaustiva de los clientes activos, la distribución de los servicios y las cuentas por cobrar de la empresa. Por lo cual hacer mano y uso de los Estados Financieros es crucial para llevar un control.</p> <p>Apoyarse en las perspectivas de crecimiento y aprendizaje, procesos internos y clientes deberían tener un efecto positivo en el ingreso de ventas sino será necesario hacer una revisión y reformas en los mismos.</p> <p>Solicitar retroalimentación a los clientes para conocer su satisfacción con el servicio. De esta forma, mejorar las fortalezas, trabajar en los puntos de mejora y valorar oportunidades de nuevos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda realizar un informe de ventas de los planes que ofrece Colmena y de productos nuevos para poder monitorear los resultados.</li> <li>Monitorear el Reporte de ventas en relación a clientes y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Crecimiento en ventas, Ingresos generados por clientes nuevos, Ingresos generados por productos nuevos.</li> <li>Fuente de los datos: Reporte de Ventas y Estados Financieros</li> <li>Encargados y su papel: Gerente de General monitoreo del indicador y equipo de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de ventas del 3% semestral</li> <li>Aumento de ingresos por clientes nuevos del 10% anual</li> <li>Aumento de ingresos por productos nuevos del 10% trimestral</li> <li>Mantener o aumentar los ingresos sobre ventas en relación con el periodo anterior</li> </ul>

servicios para ofrecer a los clientes. Esto implica trabajar en conjunto con los profesionales especialistas para hacer crecer los planes actuales y formar nuevos.

programas  
seleccionados

retroalimentación de  
productos nuevos

- Frecuencia de medición:  
Crecimiento en ventas se debe evaluar mensual.  
Ingresos generados por clientes y productos nuevos  
Semestral

Perspectivas financieras

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Reducir los gastos	Corto	Reducir los gastos operativos de Colmena	<p>Primero debe existir un control de gastos variables como son las facturas por suministros, servicios públicos como agua y luz, entre otros. Para controlar los mismos mensualmente se debe hacer una revisión de estos gastos variables y tomar medidas en caso del aumento de alguno si no tuviera una justificación ya sea por un cambio en el presupuesto o por un mal manejo de los recursos para poder tomar acciones y mitigar y reducir el problema.</p> <p>La empresa deberá crear un presupuesto anual detallado por mes para un mayor control de gastos y así asegurar un buen manejo de los recursos financieros de la empresa. Cada departamento, (médico, nutrición, psicología y entrenamiento físico) deberá ser responsables por sus gastos y el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar control estricto de los presupuestos anuales</li> <li>Monitorear los presupuestos por departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del objetivo: Reducir los gastos</li> <li>Fuente de datos: Estados Financieros</li> <li>Encargados y su papel: Gerente General,</li> <li>Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de gastos en un 2%</li> <li>Mantener los gastos iguales o menores a los periodos anteriores</li> </ul>



mismo Gerente General debe aprobar los presupuestos para cada área.

Los gastos asociados a las capacitaciones deben pasar por la aprobación del Gerente General y la Junta Directiva. Las contrataciones de nuevo personal que incida en un aumento en gasto por salarios, así como aprobación de horas extra deberá ser discutido y aprobado por el Gerente General de la empresa.

## Perspectivas financieras

Objetivo	Plazo	Descripción del Objetivo	Iniciativas Estratégicas	Recomendaciones para la empresa	Evaluación & Control	Resultados Esperados
Aumentar la utilidades netas	Corto	El objetivo busca que la empresa mejore y aumente su utilidad neta y rentabilidad financiera.	<p>El aumento de las utilidades netas va de la mano con el control de gastos y aumento de los ingresos. Si los ingresos aumentan y los gastos se ven reducidos se presenta el mejor escenario para un aumento en la utilidad neta de la empresa. Esto apoyado con estrategias financieras en relación con deuda y capital que permitan a la empresa contar con una mejor operación.</p> <p>Se debe contar con una evaluación de costo beneficio por cada programa que se presta en Colmena, determinar si la cantidad de personas matriculadas en el programa cubren los costos de los mismos, analizar cuál es el punto de equilibrio por programa, establecer cuál es el número óptimo de participantes por cada profesional. Tomar estos registros y análisis permitirá medir, y instaurar planes de acción que apoyen un aumento en la utilidad neta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la rentabilidad de cada programa ofrecido por Colmena (costo-beneficio)</li> <li>• Evaluar los gastos e ingresos .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del objetivo: Aumentar utilidades netas</li> <li>• Fuente de datos: Estados Financieros</li> <li>• Encargados y su papel: Gerente General</li> <li>• Frecuencia de medición: Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en la utilidad neta en un 10% anual</li> <li>• Utilidades en un mismo o mayor nivel al periodo anterior</li> </ul>

## V. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

1. Para el 2021, el mercado mundial de la industria del Wellness y Fitness superó los 1.5 billones de dólares al año, con un crecimiento anual de un 5% al 10%. Esto de la mano con el alto porcentaje de personas con sobrepeso y obesidad en Costa Rica, el cual es de un 60%, lo que ofrece una oportunidad de negocio para Colmena de establecerse, posicionarse y crecer, como un referente del mercado.

2. Workout Station es una pequeña empresa en la industria del fitness, con siete años de existencia y una cartera de clientes con un promedio de ciento cincuenta personas mensuales.

De los estados financieros se cuenta con unos ingresos y gastos relativamente estables. No obstante, sus ingresos no son los esperados y tienen deseo de mejorar su situación financiera. Asimismo, se ha identificado que en la industria del fitness se cuenta con una alta competitividad y con pocas barreras de entrada, por ello la innovación, la calidad de servicios y servicios complementarios ofrecidos es primordial para poder competir.

La empresa ha identificado una oportunidad de mercado y para ello se desarrolló un plan de negocios que busca guiar y dar herramientas necesarias que permitirá a la administración una mejor toma de decisiones y control.

3. Dentro del análisis competitivo de la empresa, en relación con la industria se puede concluir que hay una alta rivalidad entre competidores, bajas barreras de entrada, y los servicios sustitutos ponen una gran presión. No obstante, actualmente son pocos los competidores directos que existen en el mercado, los cuales no proporcionan los servicios multidisciplinarios que ofrecerá Colmena.

El estudio de mercado permitió establecer un mercado meta para Colmena, así como conocer sus gustos, preferencias e intención de uso, esto necesario para poder avanzar y presentar un plan de negocios óptimo que se acople a la realidad del país y a las necesidades de posibles clientes.

4. El plan de negocios propuesto para Workout Station ofrece un análisis de la industria y su entorno, con la selección de una estrategia ofensiva y el desarrollo de un modelo Canvas que da más claridad de donde se ubica la empresa y hacia dónde se dirige.

Por otro lado, también se presenta una propuesta de mercadeo que distingue a Colmena de la competencia y lo ubica en el mapa. Además, se incluyen los logos, slogan y aplicaciones para los

distintos medios publicitarios propuestos. Se establece una estrategia de precios basada en costos, la definición de los servicios y desarrollo de paquetes de servicios a ofrecer para las distintas necesidades del mercado meta.

Se analizaron y desarrollaron los procesos a seguir, los recursos y descripción específica para cada puesto de trabajo para poder prestar los servicios y contar con un mayor control.

El análisis financiero dio como resultado un VAN positivo, por lo cual el proyecto es viable. Asimismo, la elaboración de los estados de resultados permite a la empresa tener más claro el panorama y tomar conciencia en puntos importantes como un control de gastos y un análisis de sus ingresos.

Con el cuadro de mando integral se finaliza la propuesta del plan de negocios y provee una herramienta que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos del mapa estratégico y las fortalezas y oportunidades de Colmena.

Además, facilita el monitoreo de los principales indicadores de desempeño tanto a mediano plazo como a largo plazo de una forma objetiva y sencilla. El CMI propuesto fue diseñado pensando en las capacidades económicas de la empresa, así como la cantidad de personal disponible para llevarlos a cabo. Por lo tanto, su implementación no requiere de un cambio importante en la operación de la empresa ni su financiamiento por lo cual se puede concluir que su puesta en marcha es ideal y apta para la realidad de Colmena.

## 5.2 Recomendaciones

1. Todas las empresas deben contar con una estrategia clara y un liderazgo que permita alcanzar las metas y objetivos propuestos. El estudio de mercado, desarrollo del plan operativo y el Cuadro de Mando Integral propuestos por el grupo, dará apoyo en la gestión y manejo de la empresa en busca de mantener un crecimiento sostenible.
2. El recurso humano es uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta para el proyecto, por lo cual se debe contar con un alto estándar en el reclutamiento de su personal y aplicaciones que garanticen un servicio de alta calidad.
3. Se recomienda una campaña de publicidad agresiva en varios medios digitales con el fin de establecer la marca, darse a conocer en el mercado nacional, exponer la problemática y posicionarse como la mejor solución al problema del sobrepeso y obesidad en el país.

4. Aprovechar el auge en turismo médico que existe en el país y a largo plazo, una vez consolidado, se recomienda ampliar su mercado no solo a nivel nacional sino también a mercados internacionales como lo es Estados Unidos, en el cual los niveles de obesidad en ese país son sumamente altos (40% adultos, 18,5% menores de edad) y a su vez son de los principales turistas que recibe Costa Rica al año.

## Referencias Bibliográficas

American Marketing Association. 2018. ¿Qué es mercadeo? — AMA. [online] Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Azofeifa, G. (2020). Preguntas Frecuentes Sobre Los Centros De Acondicionamiento Físico. *ICODER*. Recuperado de: <https://www.icoder.go.cr/noticias/782-preguntas-frecuentes-sobre-los-centros-de-acondicionamiento-fisico#:~:text=El%20Decreto%20N%C2%B033532,ejecutan%20actividades%20relacionadas%20con%20entrenamiento>

Azuara, R. (11 de marzo del 2022). El Wellness un mercado de 1.5 Trillones de Dólares. Are you in?. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/el-wellness-un-mercado-de-15-trillones-d%C3%B3lares-you-roman-azuara>

Balm G. J. (1996) Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 3 N° 4, pp. 28-33.

Banco Mundial (2021). Costa Rica: panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

Barquero, K. (17 de setiembre 2018) Costa Rica es el quinto país latinoamericano con más porcentaje de adultos obesos. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-quinto-pais-latinoamericano-con-mas-porcentaje-de-adultos-obesos>

Benassini, M. (2009). *Investigación de Mercados. Enfoque para América Latina*.(2da Edición). Pearson Educación

Bermejo, M. y De la Vega, I. (2003). “Crea tu propia empresa”; Ed. McGraw Hill; España

Betancourt, J.R. (2000). *Navegando hacia el cuarto paradigma, clima y compromiso organizacional* . Porlamar: T.G.RED.

Center of Disease Control and Prevention (16 de junio 2016). *Overweight and Obesity*. Recuperado de: <https://www.cdc.gov/obesity/adult/defining.html>

Clínica Dr. Brenes Saba (2022). Recuperado de: <http://www.clinicadrbrenessaba.com/>

Clínica Dr. Joaquín Chang (2022). Recuperado de: <http://joaquinchang.com/>

Delaet, D y Schauer, D. (15 octubre del 2010) *Obesity in adults*. Clinical Evidence Handbook. Recuperado de: <https://www.aafp.org/afp/2010/1015/p974.pdf>

De La Vega, I. (1991). *El Plan de Negocios: Una herramienta indispensable*. Recuperado de [https://joseantoniosanchezegea.files.wordpress.com/2011/09/plan\\_empresa1.pdf](https://joseantoniosanchezegea.files.wordpress.com/2011/09/plan_empresa1.pdf)

Encuesta Nacional de Nutrición 2008-2009. Costa Rica. Recuperado de: [http://www.paho.org/cor/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=alimentacion-y-nutricion&alias=67-encuesta-nacional-de-nutricion-costa-rica-2008-2009&Itemid=222](http://www.paho.org/cor/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=alimentacion-y-nutricion&alias=67-encuesta-nacional-de-nutricion-costa-rica-2008-2009&Itemid=222)

Euromonitor International. (Marzo 2011). *Consumer Lifestyles in Costa Rica*. Country Report. Recuperado de: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/portal/analysis/tab>

Evans-Meza, R. y Pérez-Fallas, J. (2016). Tendencias del índice de masa corporal en Costa Rica de 1975 al 2014. *Revista Hispanoamericana De Ciencias De La Salud*, 2(2), 153-160. Recuperado de <http://www.uhsalud.com/index.php/revhispano/article/view/145>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implementar la estrategia. IESE Business School: Revista de Antiguos Alumnos. Recuperado de [https://www.academia.edu/7698206/El\\_Balanced\\_Scorecard\\_ayudando\\_a\\_implantar\\_la\\_estrategia](https://www.academia.edu/7698206/El_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implantar_la_estrategia)

Ferrell O.C y Hartline M. (2012), *Estrategia de Marketing*. (5ta edición). Cengage Learning

Flórez-Estrada, M. (12 de abril del 2021). Economía sigue recuperándose, pero bajó el ritmo. *Semanario Universidad*. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/pais/economia-sigue-recuperandose-pero-bajo-el-ritmo/>

Galán, J. (2014). *Diseño organizativo*. España: Ediciones Paraninfo, S.A. Segunda Edición: 2014. P.12

Global Wellness Institute. (14 junio del 2020). Wellness Defined. Recuperado de: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/wellness-economy-definitions/>

Gudiño, R (4 de febrero del 2021). Déficit fiscal iniciaría descenso en 2021. *La Republica*. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/deficit-fiscal-iniciaria-descenso-en-2021>

Hernández, F. (1994). *Estructura y resultados de la economía social en Castilla-La Mancha. Rasgos diferenciadores*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. p.190.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M (2006) *Metodología de la Investigación*. (4a ed.) Mc Graw Hill

Higaldo, H. (30 de diciembre del 2020). Tipo de cambio continúa su senda al alza y cierra en su valor máximo del año. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/tipo-de-cambio-continua-su-senda-al-alza-y-cierra/3BIYVUJ7DBFENJKNZYTOV7HKEQ/story/#:~:text=Al%20cierre%20de%20este%202020,ubic%C3%B3%20en%20%C2%A2615%2C11>.

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). *Informe Estimación de la cantidad de turistas según motivo principal de visitas Costa Rica*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/motivos-de-viaje/1403-motivo-principal-de-la-visita/file.html>

Kasper DL, Fauci AS, Hauser SL, Longo DL, Jameson J, Loscalzo J. (2017) *Obesidad*. Harrison. Manual de Medicina, 19e. Recuperado de: <http://accessmedicina.mhmedical.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/content.aspx?bookid=2128&sectionid=162914270>.

Kotler, P. (2007). *Marketing versión para América Latina*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P y Armstrong G (2013). *Fundamentos de Marketing*. (10ma edición). Pearson Educación.



Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. and Palich, L. (2009). *Administración de pequeñas empresas*. 14a ed. Waco: Cengage Learning, pp.150 - 170.

López, E. (23 de marzo del 2022). Industria de bienestar, oportunidad para emprender. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Industria-de-bienestar-oportunidad-para-emprender-20220323-0165.html>

Lovelock, C. & Wirtz, J (2015). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (7a ed.) México: Pearson Educación.

Maestre, R (2019). Webinar sobre el Plan de Negocio para *EALDE Business School*. Recuperado de <https://www.ealde.es/caracteristicas-componentes-objetivos-plan-de-negocio/>

Madrigal, L. (4 de febrero del 2021). 487.675 personas terminaron el 2020 sin trabajo; tasa de desempleo cerró en 20%. *Delfino*. Recuperado de: <https://delfino.cr/2021/02/487-675-personas-terminaron-el-2020-sin-trabajo-tasa-de-desempleo-cerro-en-20>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta edición) Pearson Educación

Martínez, D. y Milla A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través de Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos

McDaniel, C y Gates, R (2016). *Investigación de Mercados*. (10ma edición). Cengage Learning

Moranto, M (2015). Fuentes de información. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. y Larréché J. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma de decisiones estratégicas*. (5a ad.). México: Mc Graw Hill

Núñez, M. (10 de marzo del 2020). Sobrepeso y obesidad: la pandemia en Centroamérica. *Semanario Universidad*. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/bloque1/sobrepeso-y-obesidad-la-pandemia-en->

[centroamerica/#:~:text=%E2%80%9CEn%20Costa%20Rica%20la%20situaci%C3%B3n,a%20UNIVERSIDAD%20Cecilia%20Gamboa%2C%20del](#)

OBS Business School. (s.f). Análisis DAFO: tipos de estrategias a aplicar en tu empresa. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/analisis-dafo-tipos-de-estrategias-aplicar-en-tu-empresa>

Ortuño, C (2 de setiembre del 2013). Costa Rica, la ecología como sello. *Le Journal International*. Recuperado de: [https://www.lejournalinternational.fr/Costa-Rica-la-ecologia-como-sello\\_a1169.html](https://www.lejournalinternational.fr/Costa-Rica-la-ecologia-como-sello_a1169.html)

Osterwalder, A, Pigneur, Y. (2010) *Generación de Modelos de Negocios*. Reino Unido: John Wiley & Sons Limited

Pérez, N. (20 de marzo del 2021). Gimnasios se recuperan en medio de restricciones, cierres y aperturas de sucursales. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/gimnasios-se-recuperan-en-medio-de-restricciones/MABLFXBAPRFCLPXUJIPXCOP6Q/story/>

Porter, Michael (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Edición Revisada. Compañía Editorial Continental. México

Porter, M. (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard

Promotora del Comercio de Costa Rica. (8 de setiembre del 2020). Cinco Tendencias Del Gran Consumo Después Del Covid-19. *PROCOMER*. Recuperado de: [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/exportador-alerta/cinco-tendencias-del-gran-consumo-despues-del-covid-19/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/cinco-tendencias-del-gran-consumo-despues-del-covid-19/)

Pronokal (2022). Recuperado de: <https://www.pronokal.com/es/>

Ramírez, K. (8 de julio del 2016). *Sobrepeso y obesidad: situación actual en Costa Rica*. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://www.retopaicr.com/blog/problem%C3%A1ticas/sobrepeso-y-obesidad-situaci%C3%B3n-actual-en-costa-rica>

Rivera, C. (18 de setiembre del 2019). Los 7 mejores centros de bienestar y fitness del mundo. *Costa Rica Azul*. Recuperado de: <https://costaricaazul.com/los-7-mejores-centros-bienestar-fitness-del-mundo/>

Rodríguez, I. (19 de abril 2017). Obesidad en Costa Rica casi se cuadruplicó en 40 años. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/obesidad-en-costa-rica-casi-se-cuadruplico-en-40-anos/ZXO7XX42GZH3JGLUNTGNRKNFM/story/>

Ross, S., Westerfield, R., Bradford J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 9na ed. McGraw-Hill

SA AS (214 de junio 2017). *ICT lanza su nueva estrategia país "Wellness Pura Vida"*. Hosteltur. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/019289\\_ict-lanza-su-nueva-estrategia-pais-wellness-pura-vida.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/019289_ict-lanza-su-nueva-estrategia-pais-wellness-pura-vida.html)

Salazar, D (29 de enero del 2021). Educación no tendrá el presupuesto más alto de la historia en 2020. Será el más bajo en siete años. *Radioemisora UCR*. Recuperado en: <https://radios.ucr.ac.cr/2020/01/doblecheck/educacion-no-tendra-el-presupuesto-mas-alto-de-la-historia-en-2020-sera-el-mas-bajo-en-siete-anos/>

Santa Ana, Costa Rica. (18 de mayo del 2020). En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Santa\\_Ana\\_\(Costa\\_Rica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Ana_(Costa_Rica))

Saporossi, G (1997). Adaptación de "Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios". Ediciones Macchi

Thal, KI, Hudson, S. (2017), A Conceptual Model of Wellness Destination Characteristics that Contribute to Psychological Well-Being. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/10.1177/1096348017704498>

Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México: McGraw Hill Interamericana, 18 edición

Weinberger K. (2009). *Estrategia Para Lograr y Mantener la Competitividad en la Empresa*. Perú: USAID/Perú/MYPE Competitiva

Yeung, O y Johnston, K. (octubre 2018). *Global wellness economy monitor*. Global Wellness Institute. Recuperado de: [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/04/GWIWellnessEconomyMonitor2018\\_042019.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/04/GWIWellnessEconomyMonitor2018_042019.pdf)

Yeung, O y Johnston, K. (octubre 2019). *Move to be well: The Global Economy of Physical Activity* Global Wellness Institute. Recuperado de [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2020/09/GWI\\_2019\\_Global-Economy-of-Physical-Activity\\_Latin-America-Caribbean\\_Download.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2020/09/GWI_2019_Global-Economy-of-Physical-Activity_Latin-America-Caribbean_Download.pdf)

Zeledón, M.P. & Ugalde, N. (2017). *Metodología de la Investigación dentro de la Administración de Negocios. Orientaciones y guía práctica para el diseño de un proyecto*. San José, Costa Rica.

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocios*. Madrid: ESIC Editorial

## Anexos

### Entrevista a experto: Doctor Andrés Segura

#### 1. Definición de sobrepeso y obesidad:

Literalmente, la definición de sobrepeso es la acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud, es calculada por un índice de masa corporal, yo en lo personal creo que, si bien es cierto es una mala herramienta para hablar sobre composición corporal, a manera global, si es bastante buena, porque es algo que de manera muy barata y muy sencilla podemos calcular un grosso modo de la población, entonces sería (..el sobrepeso y la obesidad) un índice de masa corporal que esté entre 25-29.9% sobrepeso y la obesidad sería de 29.9% hacia arriba.

Pero para mí hay problema con clasificarlo de esta manera y es que la gente se preocupa cuando tiene obesidad e igualmente la preocupación debería de llegar inmediatamente con solo que haya sobrepeso, porque ya una persona que tenga un IMC arriba de 25% a menos de que sea un atleta, va a ser una persona que su volumen va a comprometer lo que sería el gasto cardiaco, o sea el corazón va a tener que crecer para poder bombear sangre a todos esos lados y va ser una persona que sí está en ese peso por grasa va a estar en un estado pre inflamatorio. Entonces para mí la definición de sobrepeso y obesidad, para mí en lo personal las dos las seguiría manejando por IMC pero entender que no es que la enfermedad de es la obesidad y que el sobrepeso tampoco es la pre enfermedad verlo de esa manera. es la enfermedad como tal, para mí lo importante es que la gente se dé cuenta que el sobrepeso es igual de dañino que la obesidad, porque es un continuo, o sea una persona empieza con sobrepeso si no hace nada al respecto va a llegar a la obesidad, siempre. Por la actividad de su vida, no?, porque hay que entender que nosotros llegamos como hombres a los 40 años con un sobrepeso nuestro nivel de testosterona va a ir disminuyendo nos va a costar cada vez más construir músculo, vamos a ser más propensos a más lesiones y cuando tengamos a los 60 años definitivamente vamos a tener obesidad. Acción continua, decir eso es como trazar una línea entre que es diabetes, pre diabetes y con un chiquito comiendo cereal a los 5 años antes del kinder, es la misma enfermedad, la enfermedad empezó en el kinder con el cereal.

Entonces cuando hablamos de obesidad, tradicionalmente lo vamos a clasificar en grados y eso se clasificaría por IMC, grado 1, grado 2 grado 3, pero ese tipo de escala nos habla solo sobre el volumen de la persona, de la composición, no estamos viendo a la persona de una manera holística, no la estamos viendo como la obesidad afecta su parte psicológica, su parte de moviidades, su parte funcional, entonces para esto, una de las maneras en la medicina moderna tratando de clasificar la obesidad es a través de una escala que se llama escala de OSS, en la cual se le va a dar un puntaje a la persona dependiendo de los factores de riesgo que tiene, las enfermedades concomitantes, las limitaciones que tiene en el diario vivir, ya sea que la persona se canse caminando 100 metros, no puede subir una cuesta, no puede hacer 10 minutos de actividad física y también el estado psicológico de la persona. es digamos si tiene síntomas psicológicos leves, medianos, graves que tienen que ver con su autoimagen, su bienestar sus limitaciones,etc y dependiendo de lo que nos de esta escala de manera integral es que uno toma la decisión sobre qué tipo de abordaje dar, si un abordaje solo nutricional solo estilos de vida, ya farmacológico o ya quirúrgico, que sería lo último que uno querría llegar a buscar.

## **2. ¿Existen factores genéticos que influyen en sobrepeso y obesidad?**

Si hay factores genético que influyen en el sobrepeso y obesidad definitivamente, hay enfermedades genéticas que literalmente va ser que la persona acumule grasa de manera más centrípeta, lo podemos ver en los Síndrome de Down, todos son como gorditos.

Pero el factor hereditario más grande no es genético, es de estilo de vida y conducta, es decir, si yo desde que nazco veo a mis papas desayunando todos los días pan con mantequilla o margarina, mortadela y unas galleta o cereal y yo noto que eso es normal, la obesidad es cómo se hereda el comportamiento, es completamente aprendido y la obesidad es una enfermedad que es muy aprendida, es muy de estilo de vida, entonces definitivamente la obesidad se contagia altísimo, no hay nada más.

Digamos el hecho de vivir con una persona que tenga obesidad hace que la pareja tenga un 60-80% de probabilidad de volverse obesa solo por vivir con ella por el estilo de vida que tiene y lo otro muy importante es una cosa que se llama la programación fetal intrauterina, es decir lo que la mamá coma, y el estilo de vida que la mamá coma durante el embarazo va a predisponer a los adipocitos, que son las células grasa del cuerpo del bebé a tener mayor captación de energía o utilizar más en ellos crecer por eso es muy importante que si queremos prevenir la obesidad debemos empezar educado a las personas embarazadas.

### **3. ¿Qué factores cree que ha hecho que haya incrementado el sobrepeso y la obesidad en Costa Rica?**

Mae, este país es una mierda en esas varas, con todo respeto lo diga, yo creo que el problema está, que el problema no está, el sobrepeso y obesidad en el país no tiene nada que ver con la gente, tiene q ver con la publicidad que a la que la gente está expuesta, no es posible que nosotros en la parte de atrás de los buses se anuncia que Choco Crispy te va hacer grande y fuerte, no puede ser posible que Johnny's, una marca de leche con chocolate, que no tiene nada de chocolate, es pura azúcar, se interprete que el chiquito se va volver mejor patinando, no puede ser posible que el AMPM, promueva el hecho de comer a la carrera, una promoción de una Coca Cola con un arrollado a 500 colones, eso es lo q ha creado la obesidad.

Lo otro ha sido el hecho que aquí en Costa Rica el sistema de transporte no permiten que la gente se pueda movilizar como peatones, entonces la gente si quiere desplazarse tiene que andar en carro, no hay una ciclovía que yo diga "Ah mae, voy a ir a la casa de Carlos, me monto en la bici y voy". Eso es lo que se debería buscar hacer, de que se puede llegar hacer yo no sé, habría que cambiar un montón de cosas, pero, creo que es gran parte es culpa de los gobiernos, que de manera inconsciente, prefieren la plata que la salud de la gente, entonces, el sobrepeso y obesidad en Costa Rica ha aumentado por que el gobierno no ha puesto medidas para prohibir cierto tipo de publicidad y no ha puesto impuestos en la comida chatarra. Es como si en Costa Rica los cigarrillos los podrían fumar los chiquitos de 5 años eso es lo que estamos haciendo, un chiquito de 5 años puede llegar y comprar un paquete de Tronaditas en la pulpería y comérselo porque se siente triste, ese es el problema.

### **4. ¿Qué consecuencias a nivel país genera una alta población con sobrepeso y obesidad?**

La mayoría de gente se sentaría a responder esa pregunta, diciendo que le sale muy caro a la Caja tener personas con obesidad porque tienen enfermedades crónicas, básicamente el obeso es un enfermo que uno va a mantener vivo el mayor tiempo posible y eso es carísimo. Entonces empezando por la cantidad lo que un obeso le cuesta al país, a la Caja, no tiene precio de comparación con una alguien sano, es más alguien sano no debería de costarle nada a la Caja, ni al país, más bien debería de produci.

Pero creo que el mayor problema que nos causa las personas con sobrepeso y obesidad, pero hay que hacer algo al respecto, urgente, es el absentismo laboral, perdón el presentismo laboral, y presentismo laboral es que las personas que tienen sobrepeso y obesidad, como el problema no es solo el volumen que tienen solo, sino el estado pre inflamatorio que tiene, son personas que no van a descansar nunca bien y no van tener realmente tampoco mucha energía, entonces son personas que en el trabajo no rinden lo suficiente, son esas personas que andan vagueando, que se quedan más rato tomando el cafecito, que prefieren estar hablando y todo eso realmente viene en que son personas enfermas desde hace rato y nadie está haciendo nada. Entonces el obeso terminan teniendo un montón de presentismo porque también se cansan más yendo a tal y tal lugar, de la nada se enfermó por unas hemorroides y se tuvo que incapacitar, o sea el obeso le sale carísimo a la empresa, carísimo. Entonces qué es lo que pasa, tenemos un montón de estudiantes en universidades, escuelas y colegios que por tener obesidad no ponen atención en clases porque son personas que están realmente enfermas, se fatigan muchísimo más, no pueden poner atención, sus niveles de azúcar en sangre los hace tener déficit atencional, o sea, una persona obesa o con sobrepeso es una persona crónicamente enferma, como si tuviera gripe todo el día y no se le quita, así de bravo.

#### **5. ¿Conoce algún centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad, que sea integral?**

No, yo realmente en Costa Rica no conozco, habemos profesionales que buscamos esto, buscamos tratar eso, pero no nos hemos podido llegar, no hay un espacio físico. Es que el obeso tiene que ser rehabilitado, como un alcohólico, un alcohólico no es como que llega y va a consulta, si puede ir a alcohólicos anónimos una vez a la semana, pero lo que le hace mejor es meter a un lugar de rehabilitación. Aquí en Costa Rica no conozco que exista ninguno así (refiriéndose a un centro de rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad), y creo que es porque no estamos viendo el sobrepeso y la obesidad, con el... no se le está dando el peso que tiene realmente, valga la redundancia, al tema de sobrepeso y obesidad como problema mundial, o sea es más importante el tema de sobrepeso y obesidad que el COVID, y nadie está haciendo nada.

#### **6. ¿Qué tratamientos o acciones se pueden hacer para combatir este problema?**

Lo primero que hay que hacer en la sociedad actual, verdad, o sea, todos hemos escuchado en el planeta hoy en día que hay que comer bien y hacer ejercicio, pero ¿por qué nadie puede hacerlo?, eso es lo interesante. Es porque el abordaje no tiene que ir dirigido inicialmente solo a comer bien o hacer ejercicio, sino que primero hay que, voy a decirlo en inglés “pull out the weeds before you plant the seeds”, si hacer ejercicio y comer bien



es plantar las semillas, primero tengo que quitar la maleza, la maleza es lo que está nos está evitando que comamos bien y hagamos ejercicio. La maleza más presente hoy en día que tenemos es el tiempo que tenemos en pantalla, podemos agarrar a cualquier persona y nos vamos a dar cuenta que la media poblacional va a tener entre 8 y 12 horas de screen time al día, todo ese tiempo lo puede haber utilizado en hacer ejercicio, cambiar su alimentación, en dormir, en compartir y la gente anda diciendo que no tienen tiempo para nada, no, claro que si tienen tiempo, solo que están utilizándolo en una vida virtual,

Entonces una de las primera estrategias que hay que utilizar para que la población baje de peso es enseñarles que las redes sociales y el celular mal utilizado tiene una conducta completamente adictiva que los está llevando al sedentarismo, que eso los está llevando a querer comer más, eso está llevando a tener una autoimagen distorsionada sobre sí mismos y los lleva a tener un estado no solo de enfermedad a través del sobrepeso y la obesidad, sino también enfermedad mental. Entonces lo que uno debería primero tratar en una persona con sobrepeso y la obesidad, ya quitándole los factores, verdad, nocivos, que están influyendo, en este caso como lo estoy diciendo en el uso digamos, el uso inapropiado de tecnologías. Tenemos que darnos cuenta también que cosas del día a día de esta persona están haciendo mal, no se trata de ir al nutricionista, es que aprenda a como ir al súper, o a cocinar de manera barata cosas que le van hacer bien. El abordaje siempre tiene que iniciar con el estilo de vida, y el 90-95% de las personas si lo hacen de manera correcta, eso va ser suficiente. Cuando digo estilo de vida, es alimentarse mejor, moverse más, dormir bien y manejar el estrés nada más. Ya después podríamos utilizar, si eso no está funcionando, si ya es un tipo de obeso que entra en categorías como le había dicho antes de esa escala de EOSS, en casi que intervención de obesidad tiene que ser casi que una emergencia se pueden utilizar fármacos que funcionan muy bien, no tenemos que tenerles miedo, para nada o podemos ya llevar un tratamiento como seria los tratamientos quirúrgicos.

Ya también hablando de cosas más modernas, se puede estimular el crecimiento de tejido adiposo graso, que lo que hace es que produce energía, en lugar de almacenarla a través de exposición al frío.

#### **7. ¿Puede un centro como Colmena, ser una solución para el problema de sobrepeso y obesidad en el país?**

Si, definitivamente si creo que un abordaje realmente integral, porque en la medicina siempre hablamos como de un abordaje integral o multidisciplinario, en el cual habemos distintos profesionales manejando un mismo paciente, pero es realmente el paciente saltando entre profesionales, entonces el paciente va donde el doctor

que le dice una cosa, después el paciente va donde el nutricionista y le dice otra cosa, etc, ahí el que se mueve es el paciente.

Es lo que yo creo que se debería hacer es un espacio, más bien donde se pone al paciente en el centro de la consulta y los distintos profesionales le crean un programa al paciente, y lo hacen sentir parte de una comunidad, acompañado donde él pueda empezar no solo a ver resultados y sino también a ver resultados de personas que también están llevando el mismo programa, motivarse y sentir que no es el único que está haciendo eso.

Definitivamente el abordaje tiene que ser completamente integral, mi parecer con un médico de cabecera que sepa y un coach de cabecera, donde realmente los que tienen que estar en perfecta comunicación son estas dos personas, que van a ser los que van hacer que se cumpla lo que dijo el nutricionista, lo que dijo el entrenador, el psicólogo, tiene que haber un equipo integral. La obesidad no se puede tratarse de manera individual, como por decir "si es que vamos a bajarle de peso al obeso y así solucionamos el problema", no porque recordemos que la obesidad, si podemos medirla por IMC, pero no es solo eso, puede ser también algo mental, nada hacemos teniendo a alguien en un IMC normal con problemas de alimentación o inseguridades, o más bien pasando todo el día pensando en que no comer para poder estar bien.

Entonces si, sería definitivamente hacer un abordaje integral, no solo para bajar de peso, ojalá fuera para eso solo, sino para poder reincorporarlo otra vez al sistema, porque el problema del obeso, como enfermo no es tanto cuando baja de peso, sino es mantenerse saludable luego.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Inversión Inicial</b>											
Periodo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plazo	12										
Tasa	8,0%										
Saldo	48 000	45 471	42 739	39 789	36 602	33 161	29 445	25 431	21 096	16 414	11 358
Amortización		2 529	2 732	2 950	3 186	3 441	3 716	4 014	4 335	4 682	5 056
Intereses		3 840	3 638	3 419	3 183	2 928	2 653	2 356	2 034	1 688	1 313
<b>CapEx Año 1</b>											
Periodo			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Plazo	12										
Tasa	8,0%										
Saldo			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses			-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>CapEx Año 2</b>											
Periodo				1	2	3	4	5	6	7	8
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses			-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>CapEx Año 3</b>											
Periodo					1	2	3	4	5	6	7
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo				-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización				-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses				-	-	-	-	-	-	-	-
<b>CapEx Año 4</b>											
Periodo						1	2	3	4	5	6
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo					-	-	-	-	-	-	-
Amortización					-	-	-	-	-	-	-
Intereses					-	-	-	-	-	-	-
<b>CapEx Año 5</b>											
Periodo							1	2	3	4	5
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo						-	-	-	-	-	-
Amortización						-	-	-	-	-	-
Intereses						-	-	-	-	-	-
<b>CapEx Año 6</b>											
Periodo								1	2	3	4
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo							36 000	34 103	32 054	29 842	27 452
Amortización								1 897	2 049	2 213	2 390
Intereses								2 880	2 728	2 564	2 387
<b>CapEx Año 7</b>											
Periodo									1	2	3
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo									-	-	-
Amortización									-	-	-
Intereses									-	-	-
<b>CapEx Año 8</b>											
Periodo										1	2
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo										-	-
Amortización										-	-
Intereses										-	-
<b>CapEx Año 9</b>											
Periodo											1
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo											-
Amortización											-
Intereses											-
<b>CapEx Año 10</b>											
Periodo											
Plazo	12										
Tasa	8%										
Saldo											-
Amortización											-
Intereses											-
<b>Tabla Resumen</b>											
Saldo	48 000	45 471	42 739	39 789	36 602	33 161	29 445	25 431	21 096	16 414	11 358
Amortización	-	2 529	2 732	2 950	3 186	3 441	3 716	4 014	4 335	4 682	5 056
Intereses	-	3 840	3 638	3 419	3 183	2 928	2 653	2 356	2 034	1 688	1 313

Nota EO: En este primer modelo calculamos nueva deuda con CapEx Anual. En futuros casos más complejos es posible calcular con flujo de efe

Nota EO: Estoy suponiendo que el CapEx se realiza al final del año anterior de ser requerido



<b>CapEx Año 8</b>	
Valor de compra	-
Depreciación anual	-
Depreciación Acumulada	-
Valor en libros	-
Vida útil contable	10

<b>CapEx Año 9</b>	
Valor de compra	-
Depreciación anual	-
Depreciación Acumulada	-
Valor en libros	-
Vida útil contable	10

<b>CapEx Año 10</b>	
Valor de compra	-
Depreciación anual	-
Depreciación Acumulada	-
Valor en libros	-
Vida útil contable	10

<b>Tabla Resumen</b>											
Valor de compra	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Depreciación anual	-	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Depreciación Acumulada	-	6 000	12 000	18 000	24 000	30 000	36 000	48 000	60 000	72 000	84 000
Valor en libros	60 000	54 000	48 000	42 000	36 000	30 000	84 000	72 000	60 000	48 000	36 000

<b>CapEx Año 8</b>			
Valor de compra			-
Depreciación anual			-
Depreciación Acumulada			-
Valor en libros			-
Vida útil contable	10		

<b>CapEx Año 9</b>			
Valor de compra			-
Depreciación anual			-
Depreciación Acumulada			-
Valor en libros			-
Vida útil contable	10		

<b>CapEx Año 10</b>			
Valor de compra			-
Depreciación anual			-
Depreciación Acumulada			-
Valor en libros			-
Vida útil contable	10		

<b>Tabla Resumen</b>											
Valor de compra	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Depreciación anual	-	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Depreciación Acumulada	-	6 000	12 000	18 000	24 000	30 000	36 000	48 000	60 000	72 000	84 000
Valor en libros	60 000	54 000	48 000	42 000	36 000	30 000	84 000	72 000	60 000	48 000	36 000

Colmena S.A  
Estado de Resultados en US\$  
Periodos terminados al 31 de diciembre de cada año

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Ingreso total</b>	<b>271 463</b>	<b>298 609</b>	<b>328 470</b>	<b>372 156</b>	<b>409 372</b>	<b>463 818</b>	<b>510 200</b>	<b>578 057</b>	<b>635 863</b>	<b>720 432</b>
<b>Gastos Operativos - OPEX</b>										
Salarios y cargas por profesionales	179 400	184 782	231 834	238 789	245 953	253 332	260 932	268 760	292 581	301 359
Impieza y útiles	8 352	9 187	10 106	11 117	12 228	13 451	14 796	16 276	17 903	19 694
Depreciación	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Patente municipal (sobre ingreso bruto) 0,35%	950	1 045	1 150	1 303	1 433	1 623	1 786	2 023	2 226	2 522
Honorarios profesionales	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Mercadeo 1.5% de las ventas	4 072	4 479	4 927	5 582	6 141	6 957	7 653	8 671	9 538	10 806
Servicios públicos por alumno	5 280	5 808	6 389	7 028	7 730	8 503	9 354	10 289	11 318	12 450
Alquiler	48 000	48 720	49 451	50 193	50 945	51 710	52 485	53 273	54 072	54 883
<b>Total OPEX</b>	<b>262 054</b>	<b>270 021</b>	<b>319 857</b>	<b>330 011</b>	<b>340 431</b>	<b>351 577</b>	<b>369 006</b>	<b>381 291</b>	<b>409 638</b>	<b>423 713</b>
Utilidad Operativa - EBIT	9 409	28 587	8 613	42 145	68 941	112 242	141 195	196 766	226 225	296 719
Gastos Financieros	3 840	3 638	3 419	3 183	2 928	2 653	5 236	4 763	4 252	3 700
Utilidad antes de impuestos	5 569	24 950	5 194	38 962	66 013	109 589	135 959	192 003	221 973	293 019
Impuesto sobre la renta	1 671	7 485	1 558	11 689	19 804	32 877	40 788	57 601	66 592	87 906
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3 898</b>	<b>17 465</b>	<b>3 636</b>	<b>27 273</b>	<b>46 209</b>	<b>76 712</b>	<b>95 171</b>	<b>134 402</b>	<b>155 381</b>	<b>205 113</b>

COLMENA S.A  
Balance de Situación en US\$  
Periodos terminados al 31 de diciembre de cada año

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Activos</b>											
Caja - Efectivo Operativo		15 390	15 883	19 852	20 485	21 140	21 820	22 524	23 254	25 325	26 151
Bancos	20 000	3 261	9 782	9 088	17 102	29 707	49 263	77 383	114 342	154 906	208 011
Cuentas Por Cobrar - Clientes		6 033	6 636	7 299	8 270	9 097	10 307	11 338	12 846	14 130	16 010
Inventario	-	696	766	842	926	1 019	1 121	1 233	1 356	1 492	1 641
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20 000</b>	<b>25 379</b>	<b>33 066</b>	<b>37 081</b>	<b>46 783</b>	<b>60 964</b>	<b>82 510</b>	<b>112 477</b>	<b>151 798</b>	<b>195 853</b>	<b>251 813</b>
Activos Fijos Bruto	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Deprec. Acumulada Activos Fijos	-	6 000	12 000	18 000	24 000	30 000	36 000	48 000	60 000	72 000	84 000
<b>Activos Fijos Neto</b>	<b>60 000</b>	<b>54 000</b>	<b>48 000</b>	<b>42 000</b>	<b>36 000</b>	<b>30 000</b>	<b>84 000</b>	<b>72 000</b>	<b>60 000</b>	<b>48 000</b>	<b>36 000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>80 000</b>	<b>79 379</b>	<b>81 066</b>	<b>79 081</b>	<b>82 783</b>	<b>90 964</b>	<b>166 510</b>	<b>184 477</b>	<b>211 798</b>	<b>243 853</b>	<b>287 813</b>
<b>Pasivos</b>											
Cuentas Por Pagar		934	986	1 043	1 112	1 182	1 267	1 352	1 456	1 560	1 688
Total Pasivo Circulante		934	986	1 043	1 112	1 182	1 267	1 352	1 456	1 560	1 688
Documentos Por Pagar A Largo Plazo	48 000	45 471	42 739	39 789	36 602	33 161	65 445	59 534	53 150	46 256	38 810
<b>Total Pasivos</b>	<b>48 000</b>	<b>46 405</b>	<b>43 725</b>	<b>40 832</b>	<b>37 715</b>	<b>34 343</b>	<b>66 712</b>	<b>60 886</b>	<b>54 606</b>	<b>47 816</b>	<b>40 498</b>
Capital Social	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	56 000	56 000	56 000	56 000	56 000
Utilidades Retenidas	0	-	975	5 341	6 250	13 068	24 620	43 798	67 591	101 192	140 037
Dividendos	-	2 924	13 099	2 727	20 455	34 657	57 534	71 379	100 802	116 536	153 835
Utilidades del Periodo	0	3 898	17 465	3 636	27 273	46 209	76 712	95 171	134 402	155 381	205 113
<b>Total Patrimonio</b>	<b>32 000</b>	<b>32 975</b>	<b>37 341</b>	<b>38 250</b>	<b>45 068</b>	<b>56 620</b>	<b>99 798</b>	<b>123 591</b>	<b>157 192</b>	<b>196 037</b>	<b>247 315</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>80 000</b>	<b>79 379</b>	<b>81 066</b>	<b>79 081</b>	<b>82 783</b>	<b>90 964</b>	<b>166 510</b>	<b>184 477</b>	<b>211 798</b>	<b>243 853</b>	<b>287 813</b>
Inversión en Cuentas de capital de trabajo NETO	-	21 184	22 298	26 950	28 569	30 074	31 981	33 743	36 000	39 387	42 114

COLMENA S.A  
Estado de Flujo de Efectivo en US\$  
Periodos terminados al 31 de diciembre de cada año

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3 898</b>	<b>17 465</b>	<b>3 636</b>	<b>27 273</b>	<b>46 209</b>	<b>76 712</b>	<b>95 171</b>	<b>134 402</b>	<b>155 381</b>	<b>205 113</b>	
Depreciaciones y amortización	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	12 000	12 000	12 000	12 000	
Aumento/disminución en cuenta de Cuenta por cobrar	-	6 033	603	664	971	827	1 210	1 031	1 508	1 285	
Aumento/disminución en cuenta de Inventario	-	696	70	77	84	93	102	112	123	136	
Aumento/disminución en cuenta de Cuenta por pagar	-	934	52	57	69	70	85	85	104	104	
Aumento/disminución de Efectivo Operativo	-	15 390	493	3 969	633	656	679	704	730	2 071	
<b>Flujo de Efectivo Actividades de Operación</b>	<b>-</b>	<b>11 286</b>	<b>22 351</b>	<b>4 983</b>	<b>31 655</b>	<b>50 704</b>	<b>80 806</b>	<b>105 409</b>	<b>144 145</b>	<b>163 994</b>	
CapEx	-	-	-	-	-	-	60 000	-	-	-	
<b>Flujo de Efectivo de Inversiones</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>60 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Amortización de deuda	-	2 529	2 732	2 950	3 186	3 441	32 284	5 911	6 384	6 894	
Pago de dividendos	-	2 924	13 099	2 727	20 455	34 657	57 534	71 379	100 802	116 536	
Aporte socios	-	-	-	-	-	-	24 000	-	-	-	
<b>Flujo de efectivo de financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>5 453</b>	<b>15 830</b>	<b>5 677</b>	<b>23 641</b>	<b>38 098</b>	<b>1 251</b>	<b>77 289</b>	<b>107 185</b>	<b>123 430</b>	
<b>Flujo de efectivo total</b>	<b>-</b>	<b>16 739</b>	<b>6 521</b>	<b>694</b>	<b>8 014</b>	<b>12 606</b>	<b>19 555</b>	<b>28 120</b>	<b>36 959</b>	<b>40 564</b>	
Saldo inicial de efectivo		20 000	3 261	9 782	9 088	17 102	29 707	49 263	77 383	114 342	
<b>Saldo Final de efectivo</b>	<b>20 000</b>	<b>3 261</b>	<b>9 782</b>	<b>9 088</b>	<b>17 102</b>	<b>29 707</b>	<b>49 263</b>	<b>77 383</b>	<b>114 342</b>	<b>154 906</b>	





WACC				
Sign	Description	Tax		Sources
Rf	Risk Free Rate	3,97%	Cost of Equity	United States Department of the Treasury (US 10 year T-Bond)
Ru	Beta Unlevered	1,06		Damodaran Unlevered Beta - Healthcare Support Services
Rl	Beta Levered (target, based on Bu)	2,17		Levered Beta = Unlevered Beta * [1 + (D/E) * (1-Tax Rate)]
ERP	Equity Risk Premium	6,00%		Damodaran Equity Risk Premium (Rm-Rf)
CRP	Country Risk Premium	5,44%		Damodaran Country Risk Premium (suponiendo flujos en colones)
<b>Ke</b>	<b>Cost of Equity</b>	<b>22,45%</b>		Formula
t	Tax rate	30,00%	Cost of Debt	Tasa impuesto renta efectiva empresa
Kd	Cost of borrowing or issuing bonds	8,00%		Weighted avg. Loan Rate
<b>Kd * (1-t)</b>	<b>Cost of Debt</b>	<b>5,60%</b>		Formula
% Equity	Empresa	40%	Weighted Average Cost of Capital	oct-22
% Debt	Empresa	60%		oct-22
D/E	Empresa	1,50		
<b>WACC</b>	<b>Weighted Average Cost of Capital</b>	<b>12,34%</b>		

# Colmena SA

Universidad de Costa Rica

Escuela de Administración  
de Negocios



Elaborado por:  
Luciano Feoli  
Gimena Obando  
Carlos Vicente  
Nicole Font



**Tabla Positrol**

Perspectiva	Parámetro ¿Qué?	Meta	¿Quién?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Perspectivas Financieras	Aumento de la Utilidad Neta	10%	Gerente General	Estados Financieros	Departamento Administrativo	Anual
	Reduccion de gastos	2%	Gerente General	Estados Financieros	Departamento Administrativo	Anual
	Crecimiento en ingreso sobre ventas	3%	Gerente General	Reporte de Ventas	Departamento Administrativo	Semestral
Perspectivas del Cliente	Aumentar conocimiento de marca	20%	Gerente General	Registro de las encuestas realizadas a los clientes	Departamento Administrativo	Anual
	Mejora de experiencia del Cliente	80%	Gerente General	Registro de las encuestas realizadas a los clientes	Departamento Administrativo	Trimestral
Perspectivas de Prcesos Internos	Efectividad de programas	10%	Director del Programa	Base de datos de resultados de los clientes	Departamento Administrativo	Semestral
	Mejora de Servicios	10%	Director del Programa	Buzón de quejas y sugerencias y reporte por áreas de trabajo	Departamento Administrativo	Anual
Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar y diversificar las competencias de los empleados	80%	Director del Programa	Reporte de capacitaciones	Departamento Administrativo	Anual
	Incrementar la capacidad de la empresa de retener el personal	80%	Gerente General	Registro de planilla	Departamento Administrativo	Anual
	Mejorar el conocimiento de los empleados de procesos internos	80%	Gerente General	Reporte de capacitaciones	Departamento Administrativo	Semestral



Propósito	Objetivo Estratégico	Metas Estratégicas	Medidas						Obras				Medios				
			Indicador	Tipo de Indicador	Definición Operacional	Frecuencia de Activación	Punto de Captura de Datos	Nivel actual	Unidad	Meta	Unidad	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resultado
Rentabilidad	Incrementar la Utilidad Neta	10	Aumentar la utilidad neta	KPI	Aumentar la utilidad neta de la empresa	Anual	Estados Financieros	NA	%	10%	%	Gerencia General	Elaboración de Estados Financieros mensuales	Gerencia General	1 de abril de 2023	31 de diciembre de 2023	Estados Financieros
			Reducción de Gastos	KPI	Porcentaje de reducción de gastos con respecto al periodo anterior	Anual	Estados Financieros	94	%	2%	%	Gerencia General	Elaboración de Estados Financieros mensuales	Gerencia General	1 de abril de 2023	31 de diciembre de 2023	Estados Financieros
Crecimiento	Crecimiento en Ingreso sobre Ventas	8	Aumento en número de clientes	KPI	Aumento en número de clientes	Anual	Reporte de ventas	NA	%	10%	%	Gerencia General	Reporte de ventas mensuales	Gerencia General	1 de abril de 2023	30 de junio de 2023	Reporte de ventas
			Incremento en ventas por programa	KPI	Aumento en número de clientes por programa	Semanal	Reporte de ventas	94	%	2%	%	Gerencia General	Reporte de ventas mensuales	Gerencia General	1 de abril de 2023	30 de junio de 2023	Reporte de ventas
Reputación y Experiencia	Aumento en conocimiento de marca	7	Mejorar el conocimiento de marca de la empresa	KPI	Conocimiento general que tiene el público meta sobre la empresa y los servicios que ofrece	Anual	Encuesta aplicada al público meta	94	%	10%	%	Gerencia General	Elaborar y aplicar encuesta para público meta	Gerencia General	1 de abril de 2023	31 de diciembre de 2023	Registro de las encuestas realizadas al público meta
			Mejora de experiencia	KPI	Mejorar la experiencia de los clientes	Trimestral	Encuesta de satisfacción al cliente	NA	%	80%	%	Gerencia General	Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción al cliente	Gerencia General	1 de abril de 2023	30 de junio de 2023	Registro de las encuestas realizadas a los clientes
Eficiencia	Efectividad de los Programas	5	Efectividad de los programas	KPI	Evaluar la efectividad de los programas ofrecidos	Semanal	Resultados de los chequeos	94	%	10%	%	Director del Programa	Porcentaje de participantes de cada programa que alcanzan la meta deseada	Director del Programa	1 de abril de 2023	30 de junio de 2023	Base de datos de resultados de los clientes
			Mejora de Servicios	KPI	Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	Anual	Buena de quejas y sugerencias y reportes por áreas de trabajo	NA	%	10%	%	Director del Programa	Buena de quejas y sugerencias	Director del Programa	1 de abril de 2023	31 de diciembre de 2023	Buena de quejas y sugerencias y reportes por áreas de trabajo
Reputación y Experiencia	Aumentar y diversificar las competencias de los empleados	3	Competencias del empleado	KPI	Nota promedio obtenida en las capacitaciones recibidas en el último año	Anual	Reporte de capacitaciones	94	%	80%	%	Director del Programa	Capacitaciones a los colaboradores	Director del Programa	1 de abril de 2023	31 de diciembre de 2023	Reporte de capacitaciones
			Incrementar la capacidad de la empresa de retener el personal	KPI	Porcentaje de empleados retenidos en un periodo determinado	Anual	Reportes de planilla	NA	%	80%	%	Gerencia General	Retención de personal	Gerencia General	1 de abril de 2023	31 de diciembre de 2023	Registro de planilla
			Maximizar el conocimiento de los empleados de procesos internos	KPI	Nota promedio obtenida en las capacitaciones recibidas de procesos internos en el último año	Semanal	Reporte de capacitaciones de procesos internos	NA	%	80%	%	Gerencia General	Capacitaciones de procesos internos	Gerencia General	1 de abril de 2023	30 de junio de 2023	Reporte de capacitaciones

Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Capacitaciones recibidas sobre procesos internos.
Sigla	CPI
Objetivo	Mejorar el conocimiento de los empleados de procesos internos
Definiciones y conceptos	Procesos Internos: Procesos realizados por los empleados rutinariamente dentro de la compañía. Por ejemplo: Ingresar avances en bitacora.
Método de medición	Nota promedio obtenida en las capacitaciones recibidas de procesos internos en el último año
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula	$CPI = (n1 + n1 + n3...) / x$
VARIABLES	n = Notas obtenidas x = número de pruebas
Limitaciones del indicador	Las pruebas no necesariamente comprobarán que el empleado adquirió el conocimiento en el largo plazo
Fuente de los datos	Reporte de pruebas de capacitaciones
Desagregación temática	
Desagregación geográfica	
Periodicidad de los datos	Semestral
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	Las pruebas deben ser lo mas prácticas y acercadas a la realidad posible de manera que el colaborador entienda la importancia de la correcta aplicacion de los diferentes procesos para la buena atencion de los clientes.

Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Retención de Personal
Sigla	RPS
Objetivo	Incrementar la capacidad de la empresa de retener el personal
Definiciones y conceptos	Retención de personal: Permanencia de los empleados dentro de la empresa sin renunciar a su puesto
Método de medición	Porcentaje de empleados retenidos en un período determinado
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula	ER/EP
Variables	ER: Cantidad de empleados que renunciaron EP: Cantidad de empleados en planilla
Limitaciones del indicador	La retención de personal no verifica que los empleados tengan la intención de continuar en la empresa
Fuente de los datos	Registro de planilla de la empresa
Desagregación temática	
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	Es importante que la Gerencia conozca los motivos que llevaron a los empleados a renunciar de manera que puedan obtener retroalimentación sobre sus oportunidades de mejora como empleador.

Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Competencias del empleado
Sigla	CEP
Objetivo	Aumentar y diversificar las competencias de los empleados
Definiciones y conceptos	Competencias: Habilidades y destrezas adquiribles a través de entrenamiento.
Método de medición	Nota promedio obtenida en las pruebas sobre capacitaciones recibidas en el último año
Unidad de medida	Porcentaje
Fórmula	$CEP = (n1 + n1 + n3...) / x$
Variables	n = notas obtenidas en las pruebas <span style="float: right;">x= número de pruebas</span>
Limitaciones del indicador	Las pruebas no necesariamente comprobarán que el empleado adquirió el conocimiento en el largo plazo o que pondrán en práctica el conocimiento adquirido
Fuente de los datos	Reporte de capacitaciones
Desagregación temática	
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Director del Programa
Observaciones	Es deseable que la organización aporte capacitaciones que aporten valor tanto a la empresa como al empleado, de manera que las habilidades adquiridas se alinien con los objetivos y estrategias de la compañía en el corto y mediano plazo.





### Ficha Técnica

Nombre del Indicador	Mejora de Servicios	
Sigla	MS	
Objetivo	Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	
Definiciones y conceptos	Mejora de servicios: mejorar e innovar los servicios ofrecidos	
Método de medición	Porcentaje de mejora en los servicios ofrecidos en un año	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$NMS / NSO * 100$	
Variables	NOI: Número de mejora en servicios	NOR: Número de servicios
Limitaciones del indicador	El indicador ni muestra si son mejoras en servicios existentes o servicios nuevos	
Fuente de los datos	Descripción de servicios ofrecidos	
Desagregación temática		
Desagregación geográfica	Intraorganizacional	
Periodicidad de los datos	Anual	
Fecha de información disponible	NA	
Responsable	Director del programa	
Observaciones	NA	



### Ficha Técnica

Nombre del Indicador	Efectividad de los programas	
Sigla	EP	
Objetivo	Evaluar la efectividad de los programas ofrecidos	
Definiciones y conceptos	Efectividad: Ver el progreso de los asistentes a cada programa de acuerdo con las metas del programa	
Método de medición	Porcentaje de participantes en cada programa que alcanzan la meta deseada	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	Ep: MA / PPP	
Variables	MA: Cantidad de metas alcanzadas	PPP: Participantes por
Limitaciones del indicador		
Fuente de los datos	Reporte de avances de cada participante	
Desagregación temática		
Desagregación geográfica	Intraorganizacional	
Periodicidad de los datos	Semestral	
Fecha de información disponible	NA	
Responsable	Director del programa	
Observaciones	Existen factores externos a los programas que podrían alterar los resultados obtenidos por los participantes que se escapan del control de la empresa.	



Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Mejorar la experiencia del cliente
Sigla	MEC
Objetivo	Mejorar la experiencia de los clientes por medio de encuestas de satisfacción al cliente y mejorar en los programas
Definiciones y conceptos	Satisfacción del cliente: Es una medida cualitativa de evaluar la relación con los clientes en torno a los servicios
Método de medición	Encuestas de satisfacción del cliente
Unidad de medida	Calificación base 10 (Siendo 10 el máximo puntaje)
Fórmula	$\Sigma X / n$
Variables	X: Calificación de cada encuesta
Limitaciones del indicador	Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas pueden no ofrecer los resultados apropiados acerca de la calidad del servicio ofrecido actualmente, y tampoco las oportunidades para mejorarlas.
Fuente de los datos	Registro de las encuestas realizadas a los clientes
Desagregación temática	i = Cliente
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Trimestral
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	NA



### Ficha Técnica

Nombre del Indicador	Mejorar el conocimiento de marca
Sigla	MCM
Objetivo	Mejorar el conocimiento que tiene el publico meta sobre la empresa
Definiciones y conceptos	Conocimiento de marca: conocimiento general que tiene el publico meta sobre la empresa y los servicios que
Método de medición	Porcentaje de personas dentro del publico meta que conocen sobre la empresa y los servicios que ofrece
Unidad de medida	Encuesta de conocimiento de marca
Fórmula	$MCM = PCE / PPM * 100$
Variables	PCE = Cantidad de personas con conocimiento de la empresa
Limitaciones del indicador	Pueden haber personas que conozcan de la empresa que no se encuentren dentro del publico meta establecido
Fuente de los datos	Resultados de la encuesta
Desagregación temática	NA
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	NA





### Ficha Técnica

Nombre del Indicador	Crecimiento de Ventas
Sigla	AV
Objetivo	Aumentar las ventas de la empresa
Definiciones y conceptos	
Método de medición	Variación de las ventas con respecto al periodo anterior
Unidad de medida	NA
Fórmula	$AV = ((VT1 - VT0) / VT0) * 100$
Variables	VT: Venta Total
Limitaciones del indicador	NA
Fuente de los datos	Reporte de Ventas
Desagregación temática	NA
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Semestral
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	



Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Reduccion de Gastos
Sigla	RG
Objetivo	Lograr reducir los gastos de la empresa de manera semestral
Definiciones y conceptos	Reduccion de gastos: reducir los gastos fijos en los que incurre la empresa
Método de medición	Suma de gastos incurridos por la empresa
Unidad de medida	NA
Fórmula	$RG=GP2-GP1$
Variables	GP2: gastos periodo 2 periodo 1 GP1: gastos
Limitaciones del indicador	NA
Fuente de los datos	Estados Financieros
Desagregación temática	NA
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	NA

Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Utilidad Neta
Sigla	UN
Objetivo	Aumentar la utilidad neta de la empresa
Definiciones y conceptos	Utilidad Neta: beneficio obtenido de la empresa. A la venta se le restan costos y gastos para obtener el beneficio
Método de medición	Porcentaje de crecimiento de utilidad neta con respecto al periodo anterior
Unidad de medida	NA
Fórmula	$UN = \frac{(VN - CV - G)_1 - (VN - CV - G)_0}{(VN - CV - G)_0} * 100$
Variables	VN: venta neta CV: Costo de Ventas
	G: gastos de operación y no operación I: Impuestos
Limitaciones del indicador	NA
Fuente de los datos	Estados Financieros
Desagregación temática	NA
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente General
Observaciones	

