



**Redefinición de la propuesta de valor para el segmento corporativo de una
empresa del sector Fitness en Colombia**

Elquier Enrique Sarmiento Cisneros

Martha Ligia Triana Peña

Sandra Margarita Pérez Velásquez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

Noviembre de 2022

**Redefinición de la propuesta de valor para el segmento corporativo de una empresa
del sector Fitness en Colombia**

Elquier Enrique Sarmiento Cisneros

Martha Ligia Triana Peña

Sandra Margarita Pérez Velásquez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad virtual

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

Noviembre de 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 18/noviembre/2022

Dedicatoria

A Dios, lo más importante de nuestra vida, a nuestros padres por inculcarnos la responsabilidad en el estudio, a nuestras familias por apoyarnos a cumplir con las metas trazadas, a nuestros profesores por estar ahí y enseñarnos lo mejor de sus experiencias y motivarnos a innovar y seguir adelante.

“Esfuézate al máximo. Lo que siembres hoy dará sus frutos mañana”

- Og Mandino

Agradecimientos

A Dios por todos los talentos que nos ha dado en la vida, a nuestras familias por el apoyo y la paciencia en este arduo trabajo, a nuestro director del proyecto por guiarnos en el cumplimiento de los objetivos trazados, a Bodytech por la confianza que nos dio para realizar esta consultoría, a la Universidad **Ean** por darnos las herramientas para ser excelentes profesionales y a todos nuestros profesores de la maestría por guiarnos en el camino del aprendizaje.

Resumen

Las empresas del sector fitness, como Smart Fit, Stark y Bodytech, se vieron enfrentadas a cambios turbulentos del entorno debido a la pandemia de la Covid-19, la cual afectó sus ingresos y su sostenibilidad. Por tal motivo, se vieron en la obligación de replantear su estrategia de negocio mediante la identificación de las necesidades de sus clientes bajo la nueva realidad que presentaba el mercado.

Bajo este escenario, el presente trabajo de consultoría realizó la redefinición de la propuesta de valor del segmento corporativo y la estructuración de un plan de mercadeo como herramientas que funcionan para que Bodytech enfrente los retos que el entorno ha impuesto y que además permita que la empresa se posicione como una IPS nivel 1 y como un aliado estratégico en programas de bienestar, recreación y salud empresarial a nivel nacional.

Para cumplir con este objetivo del trabajo fue necesario realizar un estudio de mercado y de las condiciones del entorno por medio de la investigación de fuentes primarias y secundarias, junto con la implementación de metodologías en análisis de variables del macroentorno, microentorno, modelo de negocio y la matriz DOFA para el segmento corporativo.

Adicionalmente, a través del desarrollo de entrevistas aplicadas a la gerente del segmento y a los clientes actuales o potenciales de la empresa, se identificaron las necesidades, problemas y motivaciones de los compradores y usuarios del segmento corporativo, lo que permitió construir el Lienzo de Propuesta de Valor.

El Lienzo construido permitió entender el negocio, comprender la situación actual de la organización y del mercado y establecer soluciones ajustadas a las necesidades del segmento corporativo de Bodytech.

De esta manera, se definió una propuesta de valor que presenta los beneficios obtenidos por los clientes del segmento corporativo, al incrementar la eficiencia de sus colaboradores mediante la promoción de la salud, bienestar, calidad de vida y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Así mismo, se elaboró un plan general de mercadeo y posicionamiento bajo las 7 P's del marketing Mix.

Palabras claves: Fitness, segmento corporativo, IPS, análisis de mercado, modelo de negocio, Lienzo de propuesta de valor, macroentorno, microentorno, matriz DOFA, modelo de negocio, 7P's del Marketing Mix, Plan de Mercadeo.

Abstract

Companies in the fitness sector, such as Smart Fit, Stark and Bodytech, have been faced with turbulent changes in the environment due to the Covid-19 pandemic, which affected the income and sustainability of the companies. For this reason, the firms were forced to rethink their business strategy by identifying the needs of their clients under the new reality presented by the market.

Under this scenario, this consultancy work carried out the redefinition of the value proposition of the corporate segment and the structuring of a marketing plan as tools that work for Bodytech to face the challenges that the environment has imposed and also allow the company to be positioned as a level 1 IPS and as a strategic ally in wellness, recreation, and business health programs nationwide.

In order to fulfill this objective of the work, it was necessary to carry out a study of the market and of the environmental conditions through the investigation of primary and secondary sources, together with the implementation of methodologies in the analysis of macroenvironmental variables, microenvironmental, business model and the SWOT matrix for the corporate segment.

Additionally, through the development of interviews applied to the manager of the segment and to the current or potential clients of the company, the needs, problems and motivations of the buyers and users of the corporate segment were identified, which allowed the construction of the Canvas of Proposal of Worth.

The Canvas built made it possible to understand the business, understand the current situation of the organization and the market, and establish solutions tailored to the needs of the Bodytech corporate segment.

In this way, a value proposition was defined that presents the benefits obtained by clients in the corporate segment, by increasing the efficiency of its collaborators by promoting health, well-being, quality of life and the balance between work and personal life. Likewise, a general marketing and positioning plan was prepared under the 7 P's of the marketing mix.

Keywords: Fitness, corporate segment, IPS, market analysis, business model, Value Proposition Canvas, macroenvironment, microenvironment, SWOT matrix, business model, 7P's of the Marketing Mix, Marketing Plan.

Tabla de contenido

Introducción.....	15
Objetivos.....	17
<i>Objetivo general</i>	17
<i>Objetivos específicos</i>	17
Justificación	18
Marco Institucional.....	20
<i>Marco estratégico de Bodytech</i>	22
Marco Contextual y Conceptual	23
<i>Modelo de Negocio</i>	23
<i>Diseño del Modelo de negocio</i>	26
<i>Evaluación del modelo de negocio</i>	28
<i>Modelo de negocio sostenible</i>	28
<i>Propuesta de valor</i>	29
<i>Servicios fitness en Colombia</i>	30
<i>Estructura del sistema de salud en Colombia</i>	32
<i>Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	34
<i>Modelo de las 7Ps del mercadeo</i>	36
Diseño Metodológico de la Consultoría.....	39

Diagnóstico Organizacional	42
<i>Procesamiento de datos.....</i>	<i>42</i>
<i>Análisis de los resultados.....</i>	<i>45</i>
<i>Análisis de variables del macroentorno (PESTEL).....</i>	<i>45</i>
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>47</i>
<i>Análisis del Modelo de negocio (Lienzo Canvas).....</i>	<i>52</i>
<i>Matriz DOFA.....</i>	<i>54</i>
Análisis para la construcción del Perfil del cliente (Lienzo Propuesta de valor Canvas).....	55
Resultados de la Solución.....	57
Redefinir la propuesta de valor del segmento corporativo.....	60
<i>Justificación de la redefinir la propuesta de valor del segmento corporativo</i>	<i>62</i>
Elaboración del plan de mercadeo para la propuesta de valor definida, bajo las 7 P's del Marketing	65
Conclusiones y Recomendaciones.....	84
Recomendaciones.....	86
Referencias.....	89
Anexos	97
<i>Anexo. A.....</i>	<i>97</i>
<i>Anexo. B.....</i>	<i>106</i>

Anexo. C	109
Anexo. D	113

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder	27
Figura 2. Metodología para el Análisis de Fuentes Primarias	41
Figura 3. Comparación entre los principales competidores de Bodytech	49
Figura 4. Comparación entre Bodytech y sus principales competidores	50
Figura 5. Análisis del modelo de negocio - Lienzo Canvas	54
Figura 6. DOFA Segmento Corporativo	55
Figura 7. Perfil del cliente corporativo (Caracterización)	56
Figura 8. Mapa de valor identificando lo que que buscan satisfacer los clientes del segmento corporativo	58
Figura 9. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Personas, enfocado en el Plan de Acción	66
Figura 10. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Proceso, enfocado en el Plan de Acción	68
Figura 11. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Precio, enfocado en el Plan de Acción	69
Figura 12. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Posicionamiento, enfocado en el Plan de Acción	70
Figura 13. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Producto, enfocado en el Plan de Acción ...	72
Figura 14. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Plaza, enfocado en el Plan de Acción	73

Figura 15. Modelo de las 7Ps del mercadeo: Promoción, enfocado en el Plan de Acción.

.....74

Lista de Tablas

Tabla 1. Convenios activos de Bodytech21

Tabla 2. Canales de venta Empresa Bodytech.....22

Tabla 3. Definiciones por autores modelo de negocio.....24

Tabla 4. Listado de jueces que realizaron las validaciones al instrumento de entrevista.43

Tabla 5. Listado de personas entrevistadas44

Tabla 6. Análisis de variables del macroentorno (PESTEL).....46

Tabla 7. Estrategia de implementación para el plan general de mercadeo y posicionamiento elaborado para Bodytech76

Tabla 8. Resultados consolidados de la validación al Instrumento de entrevista mediante el método de juicio de expertos V de Aiken107

Tabla 9. Preguntas orientadas a identificar la satisfacción de los clientes de la empresa BODYTECH.....108

Introducción

Muchas empresas vieron afectados sus ingresos con la llegada de la pandemia de la Covid-19, razón por la cual tuvieron la necesidad de replantear su planeación estratégica y reinventar los servicios ofrecidos para lograr su permanencia en el mercado. Uno de los sectores más afectados fue el fitness ya que basaba gran parte de sus ingresos en la venta de inscripciones a gimnasios y servicios presenciales.

Esto llevó a Bodytech, y a su marca premium en el sector fitness, a replantear su estrategia al 2024 y establecer convenios de consultoría académica que presentaran alternativas para redefinir su propuesta de valor. En este contexto, el presente documento, realizado como trabajo de grado bajo la modalidad de consultoría del programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad EAN, describe el estudio estructurado elaborado para identificar la propuesta de valor del segmento corporativo que más se ajusta a las condiciones actuales del mercado.

Para lograr los resultados requeridos por Bodytech, en su segmento corporativo, inicialmente se realizó un análisis de fuentes primarias y secundarias, mediante metodologías académicas y de mercadeo que permitieron establecer la situación actual y los desafíos que debe enfrentar la empresa para lograr un crecimiento sostenible del segmento. Posteriormente, se identificaron las necesidades, trabajos, alegrías, oportunidades, pérdidas y frustraciones de las empresas mediante la aplicación y análisis de entrevistas a funcionarios con un rol de responsabilidad en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de clientes actuales o potenciales.

Después, con esta información procesada y analizada, se rediseñó la nueva propuesta de valor, resaltando los beneficios que obtienen los clientes corporativos y sus colaboradores como usuarios del servicio. Finalmente, se establece el plan general de mercadeo, con su estrategia de implementación, para posicionar a Bodytech como aliado estratégico de las empresas en programas de recreación y salud física y mental, que contribuyen a mejorar el bienestar de los colaboradores, la eficiencia de los equipos de trabajo y la interrelación entre todos los grupos de interés.

Objetivos

Objetivo general

Redefinir la propuesta de valor del segmento corporativo de la empresa Bodytech, con el fin de estructurar un plan de mercadeo y posicionamiento que fortalezca su posición como aliado en programas de bienestar, recreación y salud empresarial en las organizaciones de su mercado actual.

Objetivos específicos

Analizar los principales referentes teóricos relacionados con la propuesta de valor y el segmento corporativo del sector fitness.

Realizar un análisis de mercado y de las condiciones del entorno que pueden potencializar o dificultar el cumplimiento de la estrategia de Bodytech al año 2024.

Identificar las necesidades, problemas, motivaciones de los clientes y usuarios del segmento corporativo, con el fin de redefinir la propuesta de valor de Bodytech.

Proponer una estrategia de implementación para el plan general de mercadeo y posicionamiento elaborado para Bodytech.

Justificación

Como resultado de la pandemia por la Covid-19 se han producido fuertes cambios en el comportamiento de las personas y de las empresas, hecho que ha afectado significativamente las estructuras y los ingresos de las organizaciones. Por tal motivo, las compañías han tenido que modificar sus estrategias corporativas para adaptarse al cambio y proponer soluciones que permitan afrontar la nueva realidad de manera eficiente y sostenible.

En el caso de Bodytech, la compañía presentó una disminución significativa de sus ingresos en el segmento corporativo, pasando de \$13.651 millones de pesos en el año 2019 a \$3.755 millones en el año 2021, lo cual representó una reducción del 72% (Bodytech, 2022). Estos resultados y la gran oportunidad que existe en la inclusión del segmento corporativo se hacen considerando que a la fecha solo se tiene un porcentaje de penetración del 1.8% (Bodytech, 2022), ha llevado a la empresa a establecer una estrategia organizacional con miras al año 2024.

Así, dentro de esta estrategia, la compañía ha identificado grandes retos a superar para seguir construyendo su negocio, los cuales están enfocados en i) Generar ventas en los segmentos del negocio mediante una promesa de valor que tenga en cuenta los cambios que se han presentado y acoja las necesidades del cliente y de los usuarios; ii) Potencializar el valor de la marca a partir del análisis del mercado y la competencia; y iii) Construcción de una experiencia del afiliado memorable (Bodytech, 2022).

Por tal razón, con el fin de afrontar estos retos, Bodytech ha establecido convenios tipo consultoría con instituciones educativas que permitan tener visión académica de la situación actual de la compañía, en la que se identifiquen oportunidades de mejora y se propongan

cambios a la propuesta de valor actual. En este sentido, el presente documento pretende realizar un análisis para comprender los factores internos y externos que afectan el segmento corporativo y entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y usuarios, con el fin de rediseñar una promesa de valor que posicione a la compañía como aliada estratégica de las empresas en el bienestar, recreación y salud de sus colaboradores.

Marco Institucional

Bodytech es una empresa colombiana fundada el 14 de julio de 1997 a partir de un emprendimiento académico realizado por los estudiantes Nicolás Loaiza y Gigliola Aycardi (Gil, 2016). Su objetivo era establecer un lugar para poder realizar ejercicio, es decir un gimnasio, pero que contara con un centro médico donde se cuidara la salud de las personas, disminuyendo los riesgos y previniendo enfermedades, así, se cuidaría la actividad física y se mejoraría el bienestar de los clientes. (Castillo y Sandoval, 2012)

Actualmente Bodytech cuenta con más de 85 sedes en Colombia y 300.000 afiliados a los que se les ofrecen servicios que mejoran la calidad de vida y la salud de las personas, entre los que resaltan programas de entrenamiento físico, valoraciones médicas, zona cardiovascular, clases grupales, medicina del deporte, programas de obesidad, fisioterapia, manejo de falla cardíaca, nutrición, control de diabetes, rehabilitación pulmonar y rehabilitación osteomuscular.

Adicionalmente, para las empresas, cuentan con un portafolio de servicios dividido en los siguientes segmentos (Bodytech, 2022):

1. Segmento Colaborativo: Empresas que dentro de su razón de ser se encuentra brindar bienestar a sus afiliados y asociados. Este segmento lo componen los siguientes tipos de empresas: Cajas de Compensación, ARL, Pólizas de salud, Medicinas prepagadas, Universidades.

2. Segmento Corporativo: Grandes o medianas empresas que dentro de su propósito desarrollan planes de bienestar y salud apalancados en el reglamento interno de seguridad y

salud en el trabajo y están dispuestas a generar programas para atender a sus colaboradores con riesgo cardiovascular, osteomuscular, etc.

3.Segmento Asociativo: Son empresas, fondos o cooperativas que desean generar un convenio para entregar a sus colaboradores un beneficio asociado al entrenamiento físico y no realizan aportes económicos.

Así, en la tabla 1 se presenta la distribución porcentual de convenios activos que Bodytech tiene actualmente en los tres segmentos de la empresa, siendo el segmento corporativo el de mayor cobertura y con más número de convenios activos, analizando las cifras se identifica la gran oportunidad de expansión que existe en el segmento Corporativo, ya que sólo se tiene un 2% de penetración en la cobertura de todos los segmentos (Bodytech, 2022).

Tabla 1

Convenios activos de Bodytech

Tamaño de los convenios			
Segmento	Tamaño del Mercado	Activos	Penetración
Corporativo	28.252	505	2%
Asociativo	3.297	489	15%
Colaborativo	59	22	37%
Total	31.608	1.016	3%

Nota. Convenios activos en Colombia por cada segmento de Bodytech. Bodytech (2022).

Ahora bien, para lograr capitalizar esta oportunidad, Bodytech ha establecido una estrategia de mercadeo con 5 canales de ventas que permiten llegar a las empresas en sus tres segmentos. En la tabla 2 se detalla cada uno de estos canales.

Tabla 2

Canales de venta Empresa Bodytech.

Canal	Descripción
FDV Fuerza de ventas propia	Hay 25 ejecutivos en Colombia, que atienden los diferentes segmentos que se tienen en Bodytech, ellos hacen las negociaciones directamente con las empresas y los afiliados, son consecuencia de esa negociación que cierran, bien sea que la empresa envía los afiliados o partir de la alianza que establecen, generan acciones para que los afiliados se vinculen al segmento colaborativo y corporativo. Se hace una alianza con el fondo, pero luego se tiene que realizar un trabajo de divulgación, comunicación y demás para que los afiliados vayan llegando.
SAC Servicio al cliente	El canal SAC en Colombia del servicio al cliente se trata de 5 asesores de venta que se encargan de la atención telefónica empresarial. Básicamente se direccionan las personas que tienen pendiente su renovación o que son extra-afiliadas del segmento empresas, se les envía comunicaciones y se direccionan para que puedan comprar a través de la línea del servicio al cliente, o se les entrega una base de datos a los asesores de servicio al cliente para que ellos, en horas muertas, generen llamadas a los afiliados que van a renovar o que se quieren recuperar, para poder realizar la gestión de ventas.
WEB	La página WEB es el portal transaccional para la venta a afiliados, convenios y cajas de compensación, se realiza una alianza, se divulga y comunica para que los afiliados lleguen de una forma más fácil, de manera que no ocupen la fuerza de ventas y por lo tanto se auto gestionen a través de la página WEB.
AGENCIAS	Canal externo para captura de nuevos clientes empresariales.
COUNTER	Son las 85 sedes propias con atención de PYMES, entre 5 y 50 colaboradores, son los responsables en los puntos que hay en Colombia para ir a buscar empresas pequeñas y microempresas que están alrededor de cada sede para realizar toda la labor de abordaje y de venta de servicios corporativos.

Nota. Descripción de los canales de venta empresa Bodytech (2022).

Marco estratégico de Bodytech

Misión -propósito Según Monterrey et al. (2021), la misión en Bodytech es

“Transformar la vida de nuestros clientes a través del entrenamiento físico, haciendo que se

sientan mejor, más fuertes y saludables, mejorando su autoestima y alcanzando sus sueños”.

(p. 17)

Visión - sueño Según Monterrey et al. (2021), la visión de Bodytech es “Ser reconocidos por el cliente y la comunidad por ser el mejor y más profesional club de entrenamiento fitness y Welles de Latinoamérica”. (p. 17)

Valores. Según Monterrey et al. (2021) los valores en Bodytech son:

- Hacemos lo correcto
- Tenemos actitud positiva.
- Vemos cada reto como una oportunidad.
- Excedemos las expectativas de nuestros afiliados.
- Tenemos actitud de servicio:
- Hacemos sentir bienvenidos a nuestros afiliados
- Hacemos que nuestros afiliados se sientan únicos y especiales.
- Generamos soluciones rápidas y efectivas
- Somos apasionados por BODYTECH:
- Nos sentimos orgullosos de BODYTECH.
- Somos embajadores de nuestra Compañía.
- Vivimos el entrenamiento. (p. 17)

Marco Contextual y Conceptual

Modelo de Negocio

Concepto

En los últimos años, el concepto de modelo de negocio se ha popularizado en el ámbito académico y empresarial (Martínez, 2014). Palacios y Duque (2011) afirmaron que “A partir de

la década de los noventa, se evidencia una preocupación constante por la definición de modelo de negocio, medido por la amplia publicación de artículos al respecto” (p. 25). En la Tabla 3 se relacionan y se complementan por los autores del presente documento las diferentes definiciones recopiladas por Palacios y Duque (2011),

Tabla 3

Definiciones por autores modelo de negocio

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, como también la de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001, p.2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear un valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002, p.4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo van a hacer dinero al darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005, p.3	“Es la manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Osterwalder, Morris y Magretta, 2005	“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”
Andersson et al., 2006, p.1-2	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Baden-Fuller et al., 2008	“El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés”.
Al-Debei et al., 2008	“El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece o va a ofrecer la organización, sobre la base de los acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos”.

Zott y Amit, 2009, p.110	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.
Demil y Lecocq, 2009, p.87	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”.
Salas, 2009, p.122	“Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.
Ricart, 2009, p.14	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.
Svejenova et al., 2010, p.409	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.
Wikström et al., 2010	“El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno”.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámica)”.
George y Bock, 2011	“Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial”.
Osterwalder & Pigneur, 2011	“La forma en que un negocio crea proporciona y capta valor para sus clientes”
Baden-Fuller, C. & Haefliger, S., 2013	“Es un sistema que resuelve el problema de identificar quiénes son los clientes, cómo se interactúa con ellos para dar satisfacción a sus necesidades, y cómo se recauda y monetiza el valor superior que se les brinda”.
Toniut, H. R., 2020, p.147	“Es una herramienta que describe los pilares fundamentales del negocio, la relación y coordinación entre estos, a partir de los cuales una organización crea y proporciona valor a los clientes, satisfaciendo sus necesidades, de manera rentable. El modelo de negocio puede utilizarse para transformar una idea en un negocio o para replantear los pilares del modelo actual.”

Nota. Descripción del contenido de la tabla: Elaboración propia con base en Arroyo (2016), Palacios y Duque (2011), Toniut (2020), y Rosado y Osorio (2020).

De acuerdo con Prado (2013), un concepto usado por su simplicidad, concisión y por su carácter intuitivo es la definición de Osterwalder, el cual se cita a continuación:

Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Por lo tanto, debemos considerar qué conceptos y relaciones permiten una descripción y representación simplificada de qué valor se proporciona a

los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras. (Osterwalder et al, 2005, p. 5)

Diseño del Modelo de negocio

En este aspecto, Palacios y Duque (2011) afirmaron que “Hay varias propuestas para diseñar un modelo de negocio. Sin embargo, la mayoría de las propuestas giran alrededor del planteamiento de una serie de preguntas, cuyas respuestas articuladas brindan una imagen del modelo de negocios de una compañía” (p.27).

De acuerdo con Martínez (2014), “El lienzo de Osterwalder engloba nueve bloques en cuatro áreas que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera” (p.5). Los nueve bloques son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes (Martínez, 2014).

Figura 1

Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder



Nota. Martínez (2014) citando <http://materialmercadeo.blogspot.com/2013/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>

Por otra parte, como afirman Palacios y Duque (2011):

Un buen modelo de negocio es el que permite a la empresa alcanzar sus objetivos de manera sostenible. Los objetivos posibles incluyen (pero no están limitados a) la maximización del beneficio y un mejor ambiente, o un lugar agradable para trabajar. Según Glaser (1978), la validez de la construcción del modelo de negocio se discute en términos de su integración (coherencia lógica), el poder explicativo relativo y relevancia.

El éxito o el fracaso de un modelo de negocio, depende en gran medida de la forma en que interactúa con otros modelos del mismo sector. El error consiste en que muchas veces las compañías construyen su modelo de negocio sin pensar en la competencia. La evaluación de los modelos en forma aislada lleva a una apreciación equivocada de sus fortalezas y debilidades y por tanto a malas decisiones (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011). (p.29)

Evaluación del modelo de negocio

En la actualidad, la mayoría de los negocios están sometidos a importantes cambios, como, por ejemplo, la entrada de productos competitivos más novedosos y atractivos para los clientes, la aparición de nuevos y exitosos modelos de negocio por parte de los competidores. (Martínez, 2014, p.11)

De acuerdo con esta perspectiva, se debe estar evaluando constantemente el modelo de negocio, considerando el cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa. Por tanto, para evaluar si un modelo de negocio es efectivo o no, se necesita la consideración de algunos conceptos, tales como: alineación con los objetivos, refuerzo y virtuosidad (Martínez, 2014).

Modelo de negocio sostenible

“El modelo de negocio tradicional buscar crear valor exclusivamente para los clientes y la empresa. Por el contrario, el modelo de negocio sostenible es aquel que crea valor tanto económico como social y medioambiental para los llamados Stakeholders” (Martínez, 2014, p.16).

Por otra parte, según Prado (2013), “Se puede definir un modelo de negocio como sostenible cuando el emprendedor introduce en su modelo de negocio aspectos sostenibles y por tanto capta valor económico, pero también valor social y medioambiental para todos sus Stakeholders” (p.8). Estos modelos son más interesantes cuando tienen altos impactos positivos tanto económicos como sociales y medioambientales (Prado, 2013).

Además, como expone Martínez (2014), la construcción de dichos modelos:

Se apoyan en el lienzo de Osterwalder y Pigneur, también conocido como “Business Model Canvas”. Se trata de una herramienta que intenta describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de nueve bloques que se modificarán para poder incluir elementos de sostenibilidad que le permitirán al empresario desarrollar una idea de negocio sostenible. Es evidente que cuantos más bloques sean modificados con base en elementos sostenibles, más innovador y sostenible será el modelo de negocio diseñado. (p.16).

Propuesta de valor

En primera instancia, Mejía (2003) define la propuesta de valor como “esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado.” (p.1). Así, la propuesta de valor comunica claramente los beneficios para el cliente y cómo los productos o servicios ofrecidos dan solución a sus problemas o atienden sus necesidades.

Además, en palabras de Osterwalder et al. (2014), los patrones de valor son los que permiten tener una propuesta de valor y modelos de negocio rentable, desarrollándose de manera más sencilla, debido a una correcta organización de la información sobre lo que requieren los clientes, y que tenga como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías más urgentes.

En síntesis, la propuesta de valor permite:

- Formar ideas.
- Manejar un idioma común para la comunicación y colaboración.
- Comparte y aprende con compañeros.

- Contenido multimedia online atractivo.
- Conjunto de herramientas probadas y efectivas.
- Ayuda a comprender lo que importa a los clientes.
- Ayuda a crear productos y servicios que la gente espera.

La propuesta de valor, según Osterwalder et al. (2014) es una herramienta de búsqueda de lo que los clientes esperan de la organización y seguir manteniéndolas en constancia con lo que quieren después de resolver o solucionar sus necesidades.

Servicios fitness en Colombia

De acuerdo con Avella y Medellín (2012) el significado de fitness ha sido estudiado por diferentes corrientes del conocimiento y su conceptualización ha variado a través de los años dependiendo del profesional que lo aborde. Para Colado (1998), citado por Avella y Medellín (2012), describe el concepto fitness como:

Comprender la vida alcanzando un nivel adecuado de salud a través de un estilo de vida equilibrado, en el que el ejercicio físico moderado, personalizado y continuado será el protagonista, aunque complementándolo con otros hábitos que potenciarán los beneficios que éste aporta (p.5).

El mercado del fitness en Colombia fue uno de los grandes perjudicados en la crisis por la Covid-19 debido a los cierres de los centros de entrenamiento y las restricciones que se presentaron frente a este negocio.

Así, mientras los gimnasios con servicios presenciales eran cerrados, creció un fuerte negocio en el fitness virtual, aumentando la demanda de servicios como (Bodytech, 2022):

- Fitness virtual sin costo.
- Clases de transmisión en vivo.
- Aplicación de ejercicios de audio.
- Actividades relacionadas con la salud mental y el ejercicio.
- Asesoramiento nutricional y comidas a la venta.
- Modelos de gimnasios por internet: ejemplo plataformas gratuitas en Zoom, YouTube con videos de diferentes entrenamientos.
- Entrenadores virtuales con plataformas propias.
- Entrenamientos en zonas verdes al aire libre.
- Actividades físicas grupales ecológicas para las compañías.
- Entrenador personalizado en casa o en línea.
- Entrenador y servicios Online gratis.
- Clases especializadas: yoga, zumba, CrossFit, TRX, bodycombat, artes marciales, pilates.
- Clases grupales, aeróbicos, running.
- Masaje del deporte.
- Servicios médicos; Sobandero, chaman, farmacéutico.
- Otros deportes especializados de alto rendimiento y escuelas deportivas.
- Retos virtuales de ejercicios en 30 días.
- Aplicaciones para entrenamiento físico; Adidas, Nain, Openfit.
- Retos nutricionales sin deporte.

Estructura del sistema de salud en Colombia

En Colombia, el Sistema General de Seguridad Social en Salud está integrado por tres actores esenciales (El Sistema de Salud en Colombia, 2020):

- El Estado, que a través del Ministerio de Salud y Protección Social actúa como organismo de coordinación, dirección y control.
- Los aseguradores, también llamados *Entidades Promotoras de Salud* (EPS), que son responsables de la afiliación y el recaudo de las cotizaciones y de garantizar la prestación del *Plan de Beneficios en Salud* (PBS) a los usuarios. Sus funciones son:
 - Organizar los mecanismos para que los afiliados y sus familias puedan acceder a los servicios de salud.
 - Garantizar el libre acceso de los afiliados y sus familias a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), en caso de enfermedad del afiliado o su familia.
 - Controlar la atención integral, eficiente, oportuna y de calidad en los servicios prestados por las IPS.
 - Asumir el riesgo transferido por el usuario y cumplir con las obligaciones establecidas en el PBS.
 - Promover la afiliación de las poblaciones no cubiertas actualmente por la seguridad social.
 - Remitir al fondo de solidaridad y compensación la información de la afiliación del trabajador y su familia, las novedades laborales, los recaudos por cotizaciones y los desembolsos por el pago de la prestación de servicios.
- Los prestadores, también llamados Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), que son las clínicas, los hospitales, los consultorios y los laboratorios. Tienen como función

prestar los servicios de salud en su nivel de atención a los afiliados y beneficiarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

De acuerdo con las cifras de aseguramiento en Salud del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, la cobertura del Sistema de Salud en Colombia, para septiembre de 2022, fue del 98.81% de la población, la cual se encuentra afiliada de la siguiente forma (Minsalud, 2022):

- 45.24% (23,41 millones de personas) al régimen contributivo.
- 49,26% (25,49 millones de personas) al régimen subsidiado.
- 4,31% (2,23 millones de personas) a regímenes especiales.

Por otra parte, los niveles de complejidad y niveles de atención vienen siendo desarrollados desde antes de la Ley 100/93, con un antecedente inicial en la Ley 10 de 1990 y en el Decreto 1760 de 1990, por los cuales se reorganiza el Sistema Nacional de Salud. Estas definiciones se ajustan con la Resolución 5261 de 1994 que hace la precisión sobre los niveles de complejidad, estableciendo los siguientes niveles:

- Nivel I: Médico general y/o personal auxiliar y/o paramédico y/o de otros profesionales de la salud no especializados.
- Nivel II: Médico general y/o profesional paramédico con interconsulta, remisión y/o asesoría de personal o recursos especializados.
- Nivel III y IV: Médico especialista con la participación del médico general y/o profesional paramédico.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

El Ministerio de Trabajo de Colombia, por medio de la Dirección de Riesgos Laborales, publicó el Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015, estableció en su Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6, las disposiciones para la implementación del *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*.

El SG-SST es el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo (Mintrabajo, 2022).

De este modo, la aplicación del SG-SST tiene como ventajas la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de la vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad. Además, velar por el cumplimiento efectivo de las normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos laborales (Mintrabajo, 2022).

Cabe destacar que el SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación del trabajador y/o contratista, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar del trabajo (Artículo 2.2.4.6.4. del Decreto 1072 de 2015). El Sistema de Gestión debe estar basado en los principios del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), de tal manera que logre la aplicación de las medidas de prevención y

control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo, reduciendo al mínimo los incidentes, accidentes y enfermedades laborales que se puedan presentar (Mintrabajo, 2022).

Ahora bien, de acuerdo con lo establecido en la Guía Técnica de Implementación para MIPYMES (Mintrabajo, 2022), son obligaciones de los empleadores:

- Definir, firmar y divulgar la política de Seguridad y Salud.
- Rendición de cuentas al interior de la empresa.
- Cumplimiento de los Requisitos Normativos Aplicables.
- Plan de Trabajo Anual en SST.
- Participación de los Trabajadores.
- Asignación y Comunicación de Responsabilidades.
- Definición y asignación de Recursos (financieros, técnicos y el personal necesario).
- Gestión de los Peligros y Riesgos.
- Prevención y Promoción de Riesgos Laborales.
- Dirección de la Seguridad y Salud en el Trabajo SST en las Empresas.
- Integración de los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo, al conjunto de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y decisiones en la empresa.

Adicionalmente, dentro del Plan de Trabajo anual, los empleadores deberán elaborar e implementar programas recreativos, culturales o de capacitación para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990 (Artículo 2.2.1.2.3.2 del Decreto 1072 de 2015). Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número de manera que no se vea afectado el funcionamiento normal de la empresa.

Así, de acuerdo con lo establecido en el Artículo cuarto del Decreto 1127 de 1991, dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

No obstante, es importante mencionar que la ejecución de los programas se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio (Artículo 2.2.1.2.3.4. del Decreto 1072 de 2015 y Decreto 1127 de 1991, art. 6).

Modelo de las 7Ps del mercadeo

De acuerdo con Philip Kotler (como se citó en Munguía et al.,2020):

El *Marketing mix* es un conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo. Es decir, todo lo que la empresa puede realizar para influir en su consumidor para la demanda de su producto. (p.26)

Además, existen herramientas específicas, tanto para el marketing de productos como para el sector de servicios, que logran la combinación de 7 elementos claves para incluir en el consumidor estratégico (Munguía et al., 2020). A continuación, se presenta una explicación general de cada uno de los 7 elementos (7Ps) del Marketing Mix ampliado.

Personas: Las personas en una organización son clave ya que interactúan con los clientes antes, durante y después de la prestación del servicio o venta del producto (Chaffey y Ellis, 2014).

Así mismo, como lo afirmó Leau (2018):

Las personas empiezan a tener un papel determinante para las marcas, no solo como propiciadoras de opinión, sino como productoras de historias”. Los colaboradores también constituyen los cimientos para el desarrollo de la entidad, con un trato adecuado entre las personas y con un buen trato hacia el cliente. (p.21).

En este sentido, es importante contratar y capacitar personas con vocación de servicio, para brindar un buen servicio a todos los clientes internos y externos de la empresa, pues, es una gran ventaja competitiva que mejora la relación laboral y comercial.

Proceso: Son métodos o mecanismos en la prestación de un servicio que afecta la calidad percibida del mismo, tales como la promoción, las ventas y el servicio o atención al cliente, entre otros (Chaffey y Ellis, 2014).

Por tal razón, se deben establecer procesos de relacionamiento adecuado y eficientes con el cliente, con el fin de lograr mejorar la percepción de calidad del producto o servicio, y así aumentar las ventas y optimizar los costos.

Precio: El precio de un bien o servicio es el monto que un cliente paga por disfrutarlo o consumirlo (Munguía et al., 2020). Los precios ayudan a construir la percepción de los productos ante los ojos de los consumidores afectando las metas y la demanda de estos (Chaffey, D., y Ellis, F., 2014).

En este sentido, las decisiones sobre el precio tienen una gran importancia en la estrategia de marketing, ya que está directamente relacionado con las utilidades de la empresa y con la percepción de calidad que los clientes tienen del producto o servicio (Munguía et al., 2020). Por lo tanto, una compañía debe establecer una estrategia integrada entre el precio y el producto, con el fin de lograr un equilibrio entre la calidad de lo ofrecido, las utilidades financieras y las percepciones de los clientes.

Posicionamiento: Es un concepto de marketing donde se busca “grabar” la marca en la mente de los consumidores, por medio de publicidad en redes sociales, medios tradicionales y campañas, para lograr una posición distinguida, diferenciada y positiva en cuanto a las opiniones e información que reciban los nuevos clientes de la empresa y no perder participación en el mercado.

Los 3 puntos claves para tener en cuenta en el posicionamiento son:

- La identidad de la empresa.
- La comunicación que transmite la empresa.
- La imagen percibida por el consumidor sobre la empresa.

Así, como exponen Munguía et al. (2020) “A través del posicionamiento, una empresa persigue contar con una posición distinguida y positiva en cuanto a las opiniones que sus potenciales clientes puedan tener de ella.” (p. 29).

Producto: Sea un bien o un servicio, el producto hace referencia a lo que se está vendiendo, incluidas las características y beneficios que el cliente quiere obtener (Chaffey y Ellis, 2014). En este sentido, el producto, tangible o intangible, se centra en satisfacer las necesidades del consumidor, presentando aspectos relevantes como la imagen, la marca, el empaque o los servicios postventa (Munguía et al., 2020).

Plaza: Es el escenario donde se conocen, fabrican y venden o se distribuyen los productos o servicios, así el cliente puede ubicar el producto de manera fácil, ya sea de forma física o digital. Por lo tanto, permite desarrollar ventajas competitivas en el mercado (Chaffey y Ellis, 2014).

Promoción: Son las estrategias que se usan para que los clientes conozcan los productos y servicios. La promoción puede impulsar el reconocimiento y las ventas de la marca. Pues:

El principal propósito de la promoción es crear interés en el bien o servicio y en la empresa para que pueda diferenciarse de la competencia; comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles; así como, persuadir a los clientes para que compren o usen el bien o servicio. La estrategia comunicativa de la empresa se puede desarrollar principalmente de 4 formas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción en canales de comunicación elegidos estratégicamente en la relación que se quiere establecer con cliente / usuario, ya que está orientada a captar y fidelizar clientes para cada segmento del mercado. (Munguía et al., 2020)

Diseño Metodológico de la Consultoría

Para lograr el cumplimiento de los objetivos definidos en el presente proyecto de consultoría se establecieron las siguientes fases:

1. Análisis de la situación actual del mercado y las condiciones de entorno que pueden potencializar o dificultar el crecimiento del segmento y el cumplimiento de la estrategia de

Bodytech al año 2024, mediante la consulta de fuentes secundarias y el uso de las siguientes metodologías:

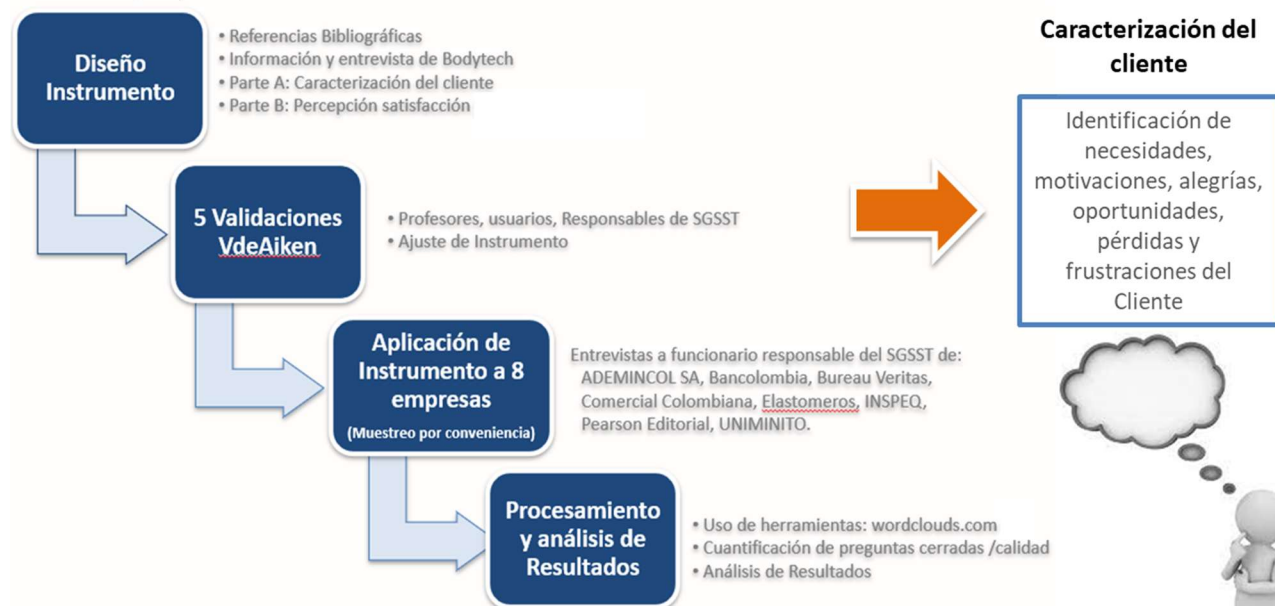
- Análisis de variables del macroentorno (PESTEL).
 - Análisis de variables del microentorno (5 fuerzas de Porter).
 - Análisis del Modelo de negocio (Lienzo Canvas).
 - Matriz DOFA para el segmento.
2. Estudio y caracterización del cliente a través del análisis de fuentes primarias, con el fin de redefinir la propuesta de valor de Bodytech, mediante las siguientes actividades (Figura 2):
- Diseño del instrumento para las entrevistas de actuales o potenciales clientes del segmento corporativo, con base en las referencias bibliográficas y la información entregada por Bodytech. El instrumento se estructuró en 2 partes, la primera para la caracterización del cliente y la segunda para establecer la percepción de los clientes actuales con respecto al servicio que está ofreciendo Bodytech en ese segmento.
 - Validación del Instrumento mediante el método de juicio de expertos V de Aiken. Una vez se consolidaron y analizaron los resultados de la validación, se realizó el correspondiente ajuste al instrumento de entrevista.
 - Aplicación del Instrumento de entrevista ajustado a los funcionarios relacionados con Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de varias empresas.
 - Procesamiento y análisis de la información, mediante la cuantificación y generación de gráficas para las preguntas cerradas y un analizador de textos (www.wordclouds.com) para las preguntas abiertas.
 - Caracterización del cliente mediante la construcción del Lienzo de Propuesta de valor, con el fin de identificar las necesidades, trabajos, alegrías, oportunidades, pérdidas y frustraciones del cliente.
3. Redefinición de la propuesta de valor para el segmento corporativo.

4. Elaboración del plan de mercadeo para la propuesta de valor definida, bajo las 7 P's del Marketing. Como entradas para la elaboración de este plan se cuenta con los siguientes insumos:

- Entrevista con la gerente del segmento corporativo de Bodytech.
- Información secundaria del segmento fitness corporativos.
- Resultados de las metodologías de análisis del entorno interno y externo.
- Sistematización y análisis de los resultados de las entrevistas a los potenciales clientes de Bodytech para el segmento corporativo.
- Propuestas de valor redefinida para el segmento corporativo.

5. Definición de la estrategia general para la implementación del plan de mercadeo y posicionamiento.

Figura 2
Metodología para el Análisis de Fuentes Primarias



Nota. Descripción del contenido de la figura: elaboración propia.

Diagnóstico Organizacional

Con el fin de realizar una valoración acertada de la situación actual de la organización y del mercado, que permitiera redefinir la propuesta de valor y establecer soluciones ajustadas a las necesidades de la empresa, se realizó el análisis en las siguientes 2 fases.

Fase 1. Se hizo la consulta y el análisis de fuentes primarias y secundarias para entender la situación actual de la empresa y del mercado mediante las siguientes metodologías:

- Análisis de variables del macroentorno (PESTEL).
- Las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis del Modelo de negocio (Lienzo Canvas).
- Matriz DOFA.

Fase 2. Se realizó la caracterización del cliente corporativo a través del análisis de fuentes primarias, siguiendo la metodología de Mapa de valor y Perfil del cliente, propuesta por Osterwalder et al. (2014), lo cual permitió identificar las necesidades, trabajos, alegrías, oportunidades, pérdidas y frustraciones del cliente. Así, este ejercicio fue la base para definir los productos y servicios que atienden los requerimientos y necesidades del cliente, cuáles le crean alegría y/o le alivia los dolores.

Procesamiento de datos

En cada una de las 2 fases se recolectó y procesó información y datos provenientes de fuentes primarias y secundarias, los cuales se presentan a continuación:

1. Información secundaria sobre la empresa, la cual permitió tener una comprensión inicial sobre la historia y la condición actual de la empresa, así como las condiciones de entorno que pueden potencializar o dificultar el crecimiento del segmento y el cumplimiento de su estrategia al año 2024. Adicionalmente, se lograron identificar diferentes análisis de expertos sobre las perspectivas del mercado.
2. Información primaria recibida de funcionarios de la empresa que permitieron analizar y evaluar las cifras de la empresa.
3. Entrevista diseñada y aplicada a la Gerente de ventas del Segmento Corporativo (Paola Gómez), para conocer en forma detallada la estructura de negocio del segmento corporativo, la propuesta de valor actual y las estrategias planteadas para lograr cumplirla y alcanzar los objetivos estratégicos planteados. En el **Anexo A** se presenta la transcripción de la entrevista realizada.
4. Validación realizada al instrumento de entrevista a los clientes actuales o potenciales. Para asegurar la asertividad y eficacia de las preguntas diseñadas, se elaboró la validación mediante el método de juicio de expertos V de Aiken, aplicado a 5 jueces con conocimientos en mercadeo o usuarios del segmento corporativo. En la tabla 4 se presenta un perfil de los jueces y en el **Anexo B** se presentan los resultados consolidados de la validación. Con base en los resultados obtenidos, se ajustó el instrumento de entrevista, eliminando una pregunta y modificando la redacción de 2 de las preguntas iniciales.

Tabla 4

Listado de jueces que realizaron las validaciones al instrumento de entrevista.

No.	Nombre	Cargo	Entidad / Empresa
1	José Luis Salas Hínestroza	Profesor de Dirección de Mercadeo	Universidad EAN
2	Luis Carlos Castellanos	Ingeniero Integral	Cenit
3	Daniel Medina	Docente magister en docencia de la matemática	Secretaria de Educación de Bogotá

4	Ruth Esperanza Barrera Villazón	Profesional de Calidad Académica	Corporación Universitaria Minuto de Dios
5	Mayra Giraldo Vásquez	Subdirector Calidad de Vida (responsable del SGSST)	Corporación Universitaria Minuto de Dios

Nota. Descripción del contenido de la tabla: elaboración propia.

5. Entrevista realizada a clientes actuales o potenciales del segmento corporativo, con el fin de realizar su caracterización mediante la identificación de sus necesidades, trabajos, alegrías, oportunidades, pérdidas y frustraciones. Por otra parte, teniendo en cuenta la dificultad de la empresa Bodytech para apoyar esta etapa de la consultoría, se decidió realizar un muestreo por conveniencia, buscando 8 empresas de conocimiento y cercanía a los autores del presente documento que cumplieran los criterios del segmento corporativo, de las cuales solo 3 tenían convenio activo con Bodytech. En la tabla 5 se presenta el listado de personas entrevistadas, las cuales tenían un rol de responsabilidad en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de las empresas.

Tabla 5

Listado personas entrevistadas.

No.	Empresa	Sector	Tiene convenio con Bodytech	Funcionario entrevistado	Rol de funcionario	Fecha de entrevista
1	ADEMINCOL SA	Oíl & Gas	No	Jeimy Mamby	Coordinadora HSE	25-abr-22
2	BANCOLOMBIA	Financiero	Si	Claudia Suarez	Coordinador Horario Extendido	30-abr-22
3	BUREAU VERITAS	Oíl & Gas	Si	Catalina Ramírez	GES-RRHH	28-abr-22
4	COMERCIAL COLOMBIANA LTDA	Seguros	No	Adriana	Directora Financiera y Administrativa	28-abr-22
5	ELASTOMEROS PVM SAS	Oíl & Gas	No	Caterine Buitrago	Asesora Comercial	25-abr-22
6	INSPEQ	Oíl & Gas	Si	Martha Escobar	Funcionaria RRHH	25-abr-22
7	PEARSON EDUCACIÓN	Educación	No	Álvaro Riveros	Operaciones Warehousing, Health & Safety	29-abr-22
8	UNIMINUTO	Educación	No	Mayra Giraldo	Subdirección Calidad de Vida	29-abr-22

Nota. Descripción del contenido de la tabla: elaboración propia.

En el **Anexo C** se presenta el instrumento de entrevista aplicado, el cual estuvo dividido en 2 partes; la Parte A, orientada a la caracterización general del cliente y la Parte B,

encaminada a identificar la percepción de clientes actuales, como un medidor de las satisfacciones o frustraciones que se están presentando y que complementan la parte A. El procesamiento y análisis de la información, para poder identificar cada uno de los aspectos que permitieran caracterizar al cliente, se realizó mediante la cuantificación y generación de gráficas para las respuestas a las preguntas cerradas y el tratamiento de las respuestas abiertas se ejecutó por medio de un analizador de textos (www.wordclouds.com). En el **Anexo D** se presenta en forma gráfica los resultados de las entrevistas realizadas.

Análisis de los resultados

Con base en la información primaria y secundaria presentada en el numeral anterior, se logró identificar la situación actual de la empresa y del mercado y se realizó la caracterización del cliente corporativo, utilizando las metodologías de las siguientes herramientas:

Análisis de variables del macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL es un instrumento que ayuda a tener un mejor contexto de los factores externos que pueden influir dentro de la compañía, con esta herramienta se realiza un análisis del macroentorno de sector Fitness en Colombia y se evalúan los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (environment) y legales. En la tabla 6 se presenta el análisis realizado dentro del marco de la consultoría.

Tabla 6

Análisis de variables del macroentorno (PESTEL).

Factores	Factor	Valoración del Factor
Políticos	Estabilidad del Gobierno Colombiano dentro de un marco político democrático y estable	Amenaza
	Percepción de altos niveles de corrupción	Amenaza
	La Política Pública en Colombia reconoce al deporte, la recreación y la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre como elementos fundamentales en la transformación del tejido social y la Paz en Colombia. Fuente: https://www.mindeporte.gov.co/normatividad/politica-publica	Oportunidad
	Ley 100 de 1993, en la que se garantiza el acceso del afiliado al servicio de salud de manera integral, sin dejar de lado la administración del riesgo financiero. Fuente: MINSALUD	Oportunidad
	El artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. Fuente: Constitución Política de Colombia.	Oportunidad
	Formalizar la unión de los sectores empresariales y gobierno en lucha de la obesidad, con el fin de promover el desarrollo de políticas públicas y de leyes que fomenten la actividad física. Fuente: Organización Panamericana de la Salud-OPS	Oportunidad
Económicos	Aumento del PIB en Colombia: 2021: 10,6% Vs 2020: -7,0 %. Actividades de entretenimiento y recreación 2021 38,6% en 2021 Vs 2020 (-11,4%). Fuente: DANE, Datosmacro.com, https://www.oecd.org/	Oportunidad
	La composición de gasto de los hogares colombianos destinada a bienestar, ha disminuido del 8.27% en abril-19 al 7.71% en el abril-22. Igualmente, el destinado a entretenimiento disminuyó del 6.48% al 5.89% en el mismo periodo. Fuente: Consumer Reporte Abril-2022. Recuperado de https://raddar.net/informes/	Amenaza
	Se ha presentado una disminución en la capacidad de inversión por parte de las empresas para programas de bienestar por la afección que ha generado la pandemia por la Covid-2019.	Amenaza
	De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Calidad Vida (ECV) del DANE para el 2021, cada hogar gastó un promedio al mes de \$1,7 millones, es decir, 12,1% más que en 2020, cuando la cifra se ubicó en \$1,5 millones. Fuente: https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/06-14-2022-hogares-colombianos-gastaron-por-mes-1700000-el-ano-pasado	Oportunidad
Sociales	De acuerdo con la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN-2015), el 56,4% de la población presenta exceso de peso, lo que significa un incremento de 5,2 puntos porcentuales con respecto al 2010. Fuente: https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional#ensin3	Oportunidad
	Cambios en los hábitos de sedentarismo y actividad física de trabajadores que pasaron a teletrabajo durante la contingencia por la Covid19. Fuente Pino-Casal (2021)	Oportunidad
	De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, Las cardiopatías siguen siendo la primera causa de mortalidad. En el año 2020, las cardiopatías representaban el 16% del total de muertes debidas a todas las causas. Fuente: https://www.who.int/es/news/item/09-12-2020-who-reveals-leading-causes-of-death-and-disability-worldwide-2000-2019	Oportunidad
	La tasa de desempleo a 12 meses es del 11,30% (jun-22), lo cual reduce la capacidad económica de clientes potenciales. Fuente: www.larepublica.co/indicadores-economico	Amenaza
Tecnológicos	Desarrollo de nuevas tecnologías e industria 4.0-tendencias tecnológicas para la industria fitness.	Oportunidad
	El uso de las redes sociales como formas de entrenamiento físico, aplicaciones como Instagram YouTube o Meta, se han convertido en una clara competencia para los gimnasios.	Amenaza
	Entrenamiento online, se convirtió en una reinversión para los gimnasios, permitiendo llegar a más gente de manera personal y ofreciendo los mejores planes de entrenamiento a distancia.	Oportunidad
	Fácil consecución en el mercado de maquinaria y equipos de última tecnología.	Oportunidad
E - Medio Ambiente	Tendencia de las compañías para impulsar el Plogging: hacer running y recoger basura.	Oportunidad
	Tendencias en actividades ambientalmente sostenibles: generación de energía en clases de indoor clying.	Oportunidad

	Cumplimiento de las leyes de protección medioambiental, regulaciones sobre los consumos de agua y energía y el reciclaje de los residuos.	Oportunidad
	Normatividad laboral- Resolución 0312 de febrero de 2019. Bajo esta resolución se definen los estándares mínimos del SGSST, con el fin de proteger la seguridad y salud de los trabajadores. Fuente: MINSALUD – MINTRABAJO	Oportunidad
	Decreto 464 del 23 de marzo de 2020 por el cual se disponen medidas con el fin de atender la situación de emergencia económica, social y ecológica de la que trata el decreto 417 de 2020. Fuente: MINSALUD.	Amenaza
Legales	Resolución 0001313 agosto 3 de 2020. Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en las actividades relacionadas con los centros de entrenamiento y acondicionamiento físico. Fuente: MINSALUD	Amenaza
	Ley 1273 de 2009. Establece el manejo de datos personales y las sanciones por manejo inapropiado de los mismos. Es acompañada de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Fuente: MINTIC	Amenaza
	Disposiciones de la Superintendencia de Industria y Comercio respecto a publicidad en las promociones y ofertas, las condiciones negociables generales de los contratos de adhesión, y las ventas a distancia mediante métodos telefónicos respecto a la protección del consumidor.	Amenaza

Nota. Elaboración propia, con base en la información de la consultoría realizada por la Universidad Ean a Bodytech (2022).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Corresponden a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio, y le permite anticiparse e influenciar a la competencia. Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter logramos identificar la competitividad de Bodytech en el mercado.

1. **Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** Siempre está latente la entrada de nuevos competidores al mercado para el sector fitness, sin embargo, para el segmento corporativo enfocado a la prestación de servicios de Salud, la amenaza no es tan alta como se presenta en el segmento B2C (del inglés Business-to-Consumer) debido a los siguientes factores:

- Se requiere una alta inversión inicial para la adquisición de plantas físicas, equipos, tecnología e implementos necesarios para prestar el servicio. Adicionalmente, se debe incurrir en un alto costo de operación relacionados con personal especializado en salud,

mantenimiento de instalaciones y garantizar una actualización tecnológica en esta era digital.

- Existe un alto nivel de trámites para funcionar como un gimnasio y una IPS nivel I. Las barreras legales para entrar al negocio son relativamente altas.
- Se requiere una curva de aprendizaje y un nivel de competencia y tecnología para posesionarse en el mercado.

A pesar de estas barreras, existe una alta probabilidad de que ingresen a Colombia empresas del sector fitness con gran capital, con amplio conocimiento en el tema y un nivel de posicionamiento internacional que les permitiría ser una competencia directa de Bodytech en poco tiempo. Esto estaría impulsado, en mayor o menor grado, por las condiciones financieras del mercado, que podrían motivar a los inversionistas extranjeros a invertir en el país.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados, la amenaza de nuevos competidores para el segmento corporativo, asociados a la prestación de servicios de salud, se puede clasificar como **Medio-Alta**.

2. **La rivalidad entre los competidores existentes.** La rivalidad va en aumento a medida que aparecen más empresas en el mismo sector económico, pero que cuentan con mayor tamaño y capacidad. Por esto, se compite constantemente con precios, calidad y variedad de servicios, tecnologías y promociones.





En la figura 3 se puede apreciar la comparación de precios, instalaciones, servicios y condiciones de los principales competidores de Bodytech y en la figura 4 se presentan las diferencias de la empresa en mención con sus competidores. De esta información se puede establecer que los principales competidores son Smart Fit y Spinning Center Gym, los cuales

han tenido un aumento significativo por la variedad de productos ofrecidos (sobre todo digitales) y la diversidad de tarifas que están ofreciendo a sus clientes.

De acuerdo con lo anterior, la rivalidad entre competidores puede considerarse **Alta**.

Figura 3

Comparación entre los principales competidores de Bodytech

Competidores Nacionales				
No. de Sedes	115	25	7	4
No. de ciudades	20	6	1	1
Fitness Virtual Planes	\$29.000 Smart Fit Go App Spa en sus sedes	Plan \$69.000 Plan Plus\$89.000 Spinning Center App	Stark Virtual App \$89.000 Carolina Manrique Coach y personal trainer	Fitforall App no especifica plan
Valor Agregado	Spa en sus sedes	Descuentos en establecimientos para afiliados en comida saludable y Turismo 10%-20%-30%	Nutrición Medicina Deportiva Fisioterapia Terapia Física	Nutriología Deportiva Plan Golden Years Masaje Deportivo Box de Crossfit IPS
Costo	12M Smart \$59.900 Black \$79.900 Black Corporativo \$79.900	12M Mensual \$69.000 Semestre \$498.798 Año: \$798.996	12M Mensual \$79.900 06M Mensual \$89.900 Plan Flex: \$99.900	Mensual \$105.500 Trimestre \$375.000 Semestre \$569.000 Anualidad \$840.000
Condiciones	Plan Corporativo sin cláusula de permanencia	Acceso a todos los gimnasios y clases grupales excepto Cross Training	Membresía \$0 Inscripción \$0 Plan Flex sin cláusula de permanencia	Membresía Vitalicia Inscripción \$105.500 Excepto para el plan Anual

Nota. Universidad Ean, consultoría realizada a Bodytech (2022). Los competidores incluidos se identificaron en las reuniones de la consultoría con los representantes del segmento corporativo de Bodytech y la información presentada se tomó de las páginas web de los gimnasios.

Figura 4

Comparación entre Bodytech y sus principales competidores



Nota. <https://www.larepublica.co/ocio/innovaciones-tecnologicas-y-planes-que-crearon-los-gimnasios-con-su-formato-hibrido-3227844>

3. **Amenaza de entrada de productos sustitutos.** Consiste en analizar la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a reemplazar los que se ofrecen en el segmento, con el fin de tomar acciones que reduzcan el riesgo de que los clientes opten por los productos sustitutos, tales como: delimitar el precio, mejorar las ofertas, innovar la estrategia de marketing y los canales de ventas, redefinir las propuestas de valor y cambiar la estrategia de los productos.

Al elaborar el estudio de mercado, se encontraron los siguientes productos sustitutos:

- Actividades fitness virtual sin costo.
- Modelos de gimnasios por internet: ejemplo plataformas gratuitas en Zum, YouTube con videos de diferentes entrenamientos.
- Entrenadores virtuales con plataformas propias.

- Entrenamientos en zonas verdes al aire libre.
- Actividades físicas grupales ecológicas para las compañías.
- Entrenador personalizado en casa o en línea.
- Entrenador y servicios Online gratis.
- Clases especializadas: yoga, zumba, CrossFit, artes marciales, pilates.
- Clases grupales, aeróbicos, running.
- Masaje del deporte.
- Servicios médicos fitness.
- Otros deportes especializados de alto rendimiento y escuelas deportivas.
- Retos virtuales de ejercicios en 30 días.
- Aplicaciones para entrenamiento físico; Adidas, Nain, Openfit.
- Retos nutricionales sin deporte; Herbalife.

Estos productos representan una amenaza **Alta** al ser opciones atractivas para que las empresas gestionen la salud y el bienestar de sus trabajadores. Razón por la cual, una alternativa adecuada para enfrentar esta amenaza es la redefinición de la propuesta de valor que se le ofrece a los clientes.

4. **Poder de negociación de los proveedores.** Gracias al aumento de proveedores de productos y servicios para el segmento fitness, como maquinarias y equipos, se garantiza la obtención de mejores precios en el mercado. En años pasados, la competencia era mínima y prácticamente se manejaba un monopolio, lo que les permitía a los proveedores especular con los precios en el mercado. Algunos productos básicos para los gimnasios tienen muy pocos sustitutos, por lo cual, se deben lograr buenos acuerdos con los proveedores.

De acuerdo con lo anterior, el poder de negociación de los proveedores puede considerarse **Medio**.

5. **Poder de negociación de los clientes.** En este punto se analiza el cliente y su efecto sobre los precios y la calidad. Cuanto más conocimiento y organización tengan los clientes, y mayor oferta exista, más exigencias y condiciones se impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. Por lo tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. A continuación, se listan algunas condiciones que definen el poder de negociación de los clientes del segmento corporativo:

- Se establece la decisión de compra bajo criterios de bienestar para los colaboradores (usuarios).
- Elección de planes de acuerdo con el valor agregado y los resultados que genere con impacto en salud de la población asignada.
- Los clientes están bien informados sobre los servicios requeridos y las ofertas del mercado.
- Se buscan organizaciones que generen confianza y ofrezcan un valor agregado para la salud de los usuarios.

De acuerdo con lo anterior, el poder de negociación de los clientes puede considerarse **Alto**.

Análisis del Modelo de negocio (Lienzo Canvas)

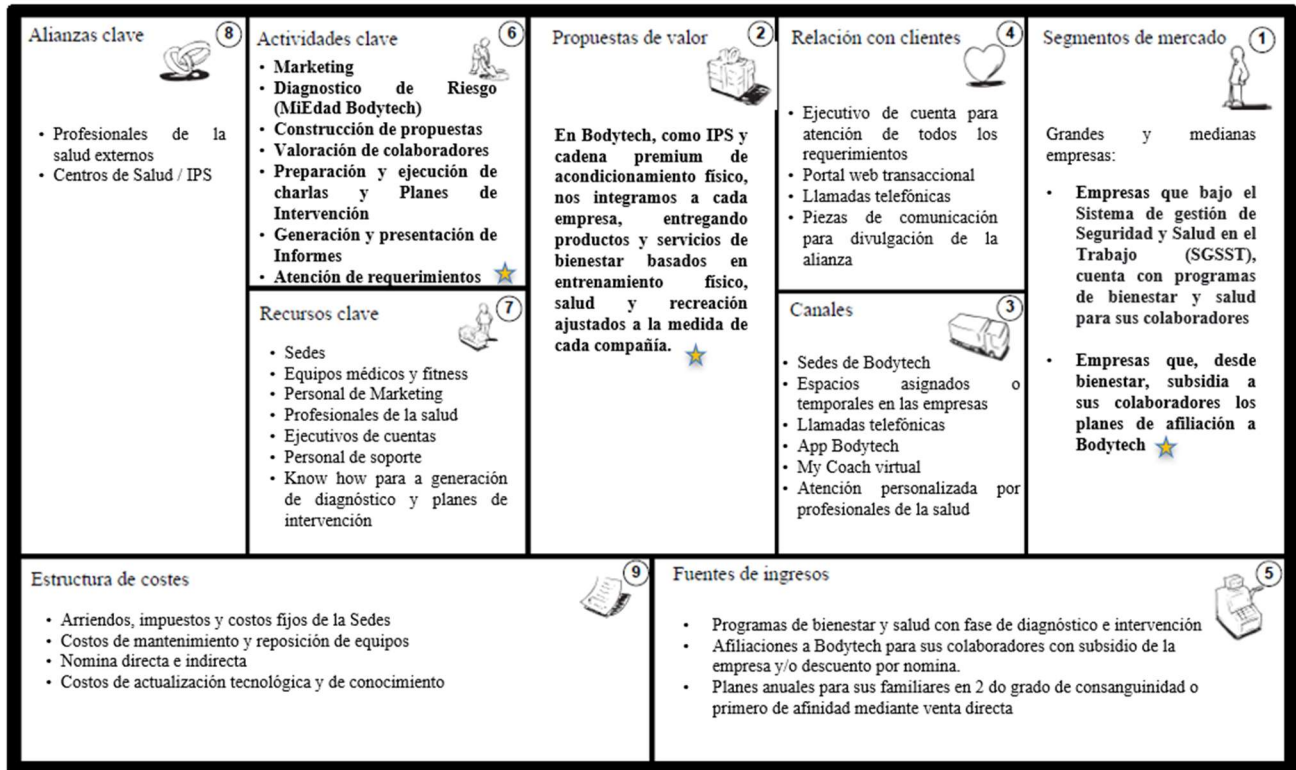
Con el fin de entender el negocio del segmento corporativo y comprender las condiciones actuales de la prestación de servicios, se realizó el análisis y la construcción del

modelo de negocio, con base en la información presentada por Bodytech en las reuniones y entrevistas del proceso de consultoría (Bodytech, 2022), utilizando la herramienta de Lienzo Canvas (figura 5). Este modelo está orientado a grandes y medianas empresas que cuentan con programas de bienestar y salud para sus colaboradores, ofreciendo como propuesta de valor programas para la identificación y acompañamiento de su población de riesgo, mediante la oferta de servicios complementarios como acondicionamiento físico, nutrición y rehabilitación. Adicionalmente, se establecen actividades, alianzas y recursos claves para llegar a sus clientes.

De esta manera, un aspecto importante que puede mejorar la promesa de valor es resaltar que Bodytech potencializa mejores resultados para los clientes corporativos, al mejorar la eficiencia de sus colaboradores mediante la promoción de su salud, bienestar y calidad de vida, generando un equilibrio entre la vida laboral y personal. Adicionalmente, se identificó en las entrevistas realizadas a clientes actuales o potenciales, la importancia de incluir en el modelo de negocio actividades específicas que atiendan las necesidades particulares de las empresas y se mitiguen los riesgos a los que están expuestos sus trabajadores.

Figura 5

Análisis del modelo de negocio – Lienzo Canvas



Nota. Elaboración propia, con base en información primaria y secundaria de Bodytech. (Bodytech, 2022)

Matriz DOFA

Una vez finalizado el análisis general de las variables del macro y microentorno, así como el modelo de negocio, se procede a definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, por medio de la construcción de la Matriz DOFA, la cual brindará una visión clara para la redefinición de la propuesta de valor del segmento corporativo y la elaboración de las recomendaciones de implementación del plan de mercadeo que considere las 7P del marketing.

En la Figura 6 se presenta la matriz definida, listando en cada uno de los cuadrantes el detalle de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en el estudio.

Figura 6

DOFA Segmento Corporativo.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Club médico deportivo e IPS (García, 2017) ✓ Profesionales en la medicina del deporte (García, 2017) ✓ Trayectoria y Posicionamiento de la marca (Bodytech, 2022) ✓ Más de 150 maquinas en las sedes (Bodytech, 2022) ✓ APP diseñada para servicios fitness y planes de entrenamiento (Bodytech, 2022) ✓ Construcción de soluciones a la medida con capacidad para integrar otros actores (Bodytech, 2022) ✓ Sedes corporativas (Bodytech, 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> • La página de Bodytech no cuenta con un propósito claro (no está la misión, visión y valores actualizados) • Desconocimiento interno de servicios empresariales (Bodytech, 2022) • Indisponibilidad de recursos para posicionamiento del segmento (Bodytech, 2022) • No se identifica una estrategia directa enfocada al segmento Corporativo que llegue a las empresas (Bodytech, 2022) • Confía del reconocimiento que lleva actualmente en el mercado (Bodytech, 2022).
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de servicios sustitutos ofrecidos por los competidores a un mejor precio (Paginas web de competidores) • Disminución en capacidad de inversión por parte de las empresas para programas de bienestar (Bodytech, 2022) • Continuidad de modelo teletrabajo para las empresas (Bodytech, 2022) • Portafolio robusto entregado por Aliados de las empresas como <u>Arl's</u>, Cajas y Prepagadas que suplen su necesidad (Bodytech, 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado que desconoce los atributos de servicios Bodytech como IPS (Bodytech, 2022) • Avance tecnológico en servicios fitness digitales • Implementar y promover una política de RSE orientada a las necesidades de los usuarios (Propósito superior identificable) • Crecimiento de la demanda de los servicios de bienestar, salud mental y prevención de enfermedades no transmitibles (Bodytech, 2022) • Necesidad de empresas para cumplir la Ley 50 de 1990 y el Decreto 1172 de 2015, con lo relacionado al SGSST para mejorar la salud y bienestar de sus empleados.

Nota. Elaboración propia, con base en Información interna de Bodytech y fuentes secundarias (04-abril-2022).

Análisis para la construcción del Perfil del cliente (Lienzo Propuesta de valor Canvas)

La figura 7 muestra la parte derecha del Lienzo de propuesta de valor de Canvas, el cual se construyó con los resultados procesados y analizados de las entrevistas realizadas a clientes potenciales o actuales del segmento corporativo (**Anexo D**). En esta figura se presenta:

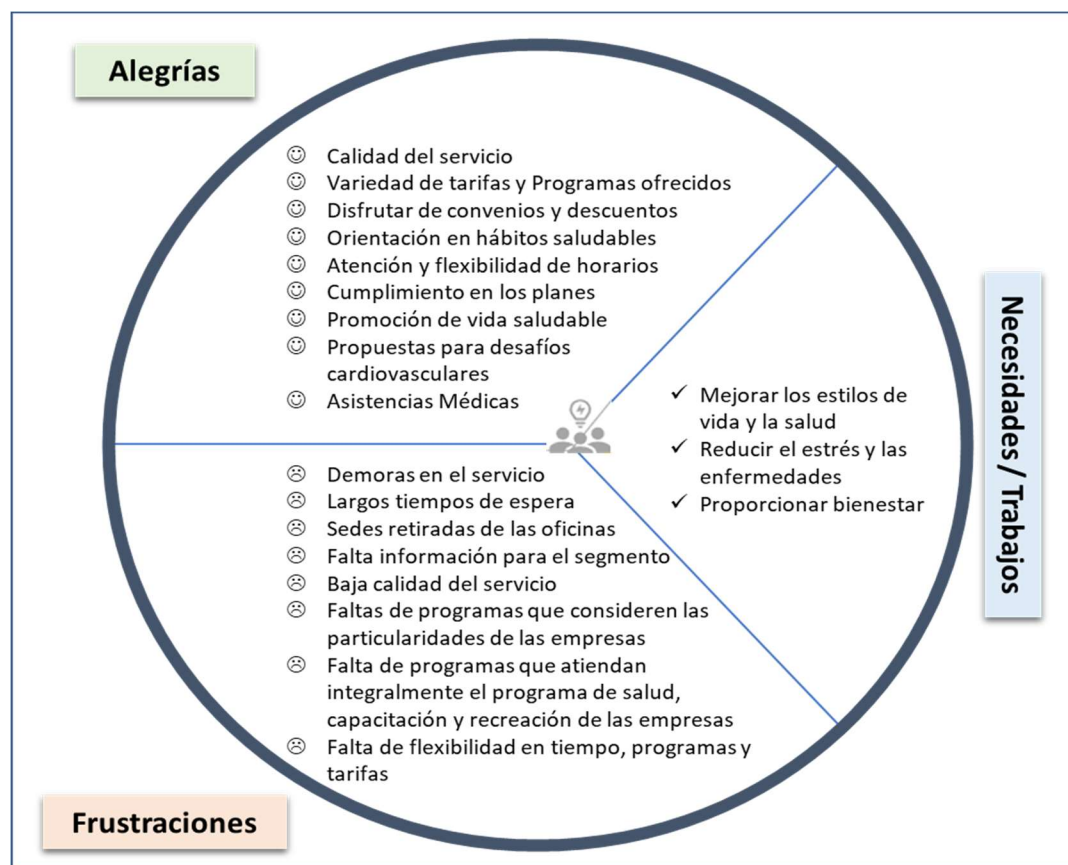
- **Necesidades y trabajos.** Corresponden a las actividades que los clientes requieren resolver o las necesidades que tienen con respecto a la salud y bienestar de sus trabajadores.

- **Alegrías.** En este grupo se listan los aspectos identificados como beneficios concretos que buscan los clientes o los resultados que quieren conseguir.
- **Frustraciones.** Son los aspectos identificados como generadores de malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con las necesidades de los clientes.

Cada uno de los aspectos identificados se tomaron como base para la estructuración del mapa de valor y la redefinición de la propuesta de valor del segmento corporativo.

Figura 7.

Perfil del cliente corporativo (Caracterización)



Nota. Elaboración propia con base en los resultados procesados y analizados de las entrevistas realizadas a clientes potenciales o actuales del segmento corporativo (**Anexo D**).

Resultados de la Solución

Como lo considera el autor Kotler (2016) la propuesta de valor intangible se hace física a través de una oferta, la cual es una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Además, la propuesta de valor está comprometida a identificar la necesidad real de los clientes del Segmento Corporativo, y las inconformidades que presentan con respecto a la prestación del servicio ofrecido por la compañía.

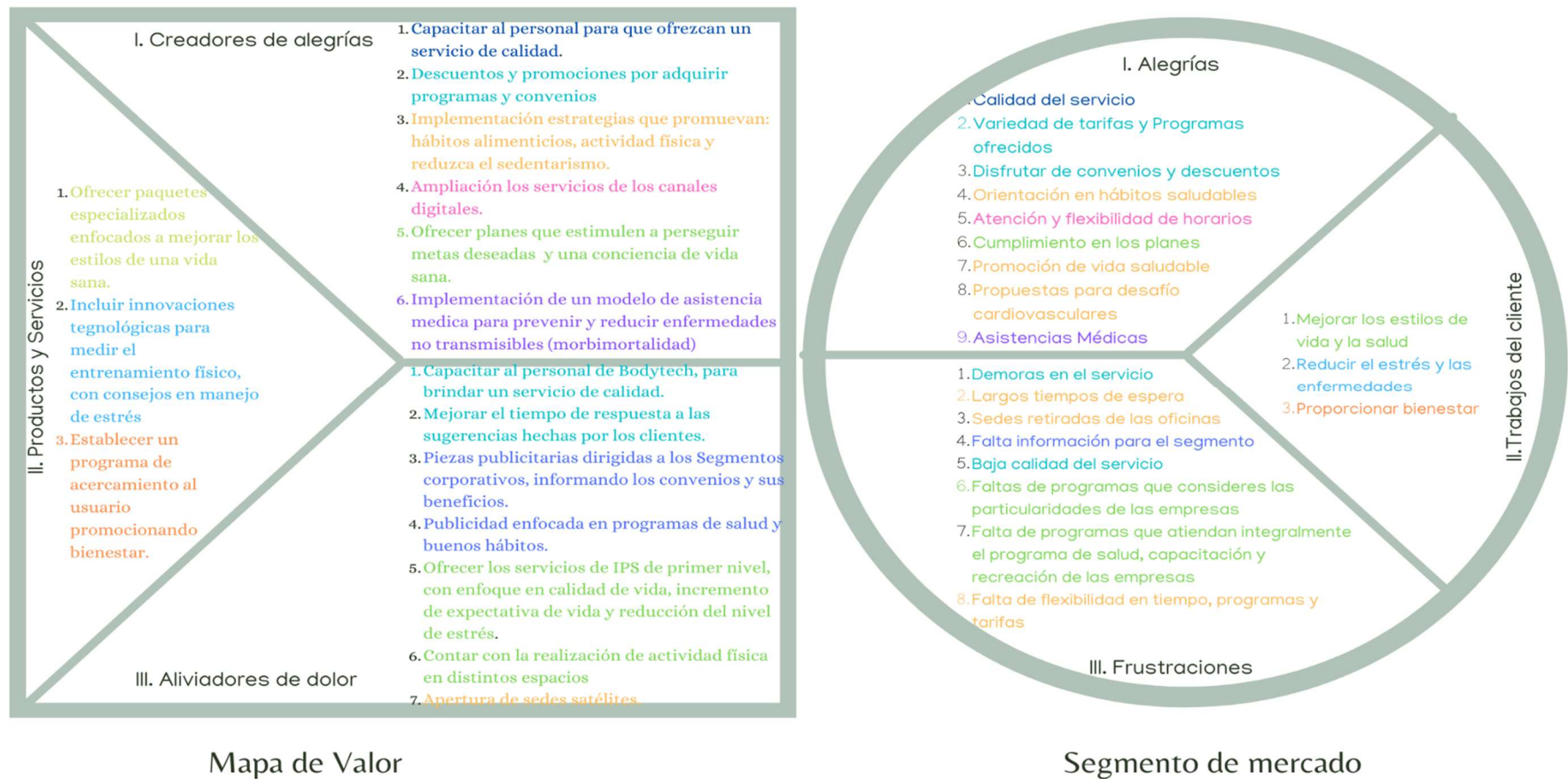
Por tal razón, determinar las alegrías, frustraciones y lo que esperan recibir los clientes por los servicios contratados, permite llegar a identificar problemas y oportunidades; desarrollando estrategias y una propuesta de valor, para la generación de una vida más saludable, combatiendo las enfermedades no transmitibles (ENT) y garantizando la sostenibilidad del negocio.

Por otra parte, un entorno cambiante acarrea dificultades, que abren múltiples oportunidades de solución; los mercados actuales cambian a menudo los estilos de vida, los gustos, creencias, hábitos y también, las necesidades de las personas. Lo anterior hace que los negocios estén vigilando constantemente las transformaciones, permitiendo innovar y generar soluciones que contrarresten las amenazas del entorno y en este mismo sentido, diferenciarse de sus competidores (Kotler 2006).

A continuación, se presenta el Mapa de valor elaborado de acuerdo con la metodología presentada por Osterwalder et al. (2014):

Figura 8

Mapa de valor identificando lo que buscan satisfacer los clientes del segmento corporativo.



Nota. Elaboración propia con base en los resultados procesados y analizados de las entrevistas realizadas a clientes actuales o potenciales del segmento corporativo (Anexo D), siguiendo la metodología presentada por Osterwalder et al. (2014)

En primera instancia, dentro del cuadrante izquierdo se describe cómo se pretende dar valor, asegurando el encaje entre la circunferencia que contiene la información recolectada del segmento de mercado, identificando su necesidad y los productos o servicios que espera recibir de Bodytech.

A continuación, se define cada cuadrante dentro del mapa de valor (Método Gas - Diseñando la propuesta, 2018):

Creadores de alegría: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

Aliviadores de dolor: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

De acuerdo con los hallazgos de las encuestas realizadas a distintas industrias, se pueden considerar nuevas oportunidades y amenazas a causa de ambientes dinámicos, significando para el segmento corporativo de la empresa Bodytech, una rigurosa vigilancia, prevención y adaptación en los entornos macroeconómicos con base en las herramientas utilizadas.

Por lo tanto, partiendo de la propuesta de valor de Bodytech (ver figura 6) se han incorporado los hallazgos de los entornos macroeconómicos identificados en el Diseño Metodológico de la Consultoría y en el análisis de las respuestas del gremio del segmento corporativo encuestado; donde se evidencian múltiples oportunidades para responder a las tendencias y necesidades no satisfechas encontradas.

En la actualidad la tendencia está dirigida en mejorar la calidad de los estilos de vida de las personas, generando conciencia sobre la salud y una adecuada nutrición. Es por esto que la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2021) menciona la obesidad y el sobrepeso, como consecuencia del sedentarismo, la falta de actividad física y los hábitos alimentarios inadecuados.

Por consiguiente, se redefine la propuesta de valor haciendo hincapié en las oportunidades de mercadeo con base en los macroentornos, sus tendencias y al lienzo de la propuesta de valor desarrollado (ver figura 9).

Redefinir la propuesta de valor del segmento corporativo

Para la redefinición de la propuesta de valor se parte del resultado identificado en el mapa de valor, siguiendo la metodología presentada por Osterwalder et al. (2014) y distinguiendo entre cinco tipos de necesidades (Kotler & Keller, 2016), mencionadas a continuación:

- **Necesidades expresadas:** el segmento corporativo desea mitigar los riesgos laborales a causa del sedentarismo y el estrés.
- **Necesidades reales:** las empresas del segmento corporativo buscan la sostenibilidad del negocio, eficiencia por parte de sus colaboradores y una adecuada calidad de vida.
- **Necesidades no expresadas:** las grandes y medianas empresas esperan recibir un servicio de excelente calidad al hacer el convenio con Bodytech.
- **Necesidades de placer:** adecuar sedes satélites en las instalaciones de los segmentos corporativos promovería la realización de actividad física.

- **Necesidades secretas:** tanto las empresas como los colaboradores desean ser reconocidos por sus acciones, buscando bienestar y un adecuado acondicionamiento físico.

Por otra parte, la Responsabilidad Social Corporativa es un concepto que ha tomado mayor relevancia en los últimos años, en donde las compañías buscan lograr un equilibrio económico, social y ambiental, dejando una posición centrada únicamente en los actores de la empresa (accionistas y colaboradores), ampliando su visión hacia todos los grupos de interés que intervienen en su proceso, sin dejar atrás la importancia de proteger los recursos naturales (Raufflet, 2017).

De igual manera, el enfoque de responsabilidad social empresarial también se encuentra alineado con la agenda de desarrollo sostenible para el 2030 de las Naciones Unidas, en donde en el año 2015 se definieron 17 objetivos para combatir algunos problemas sociales y ambientales, como el cambio climático, pérdida de recursos naturales, pobreza y desigualdad, con el fin de mejorar la vida de las personas a nivel mundial.

Por lo tanto, ya identificadas las distintas necesidades y el enfoque de responsabilidad social empresarial, se redefine la propuesta de valor dirigida para el segmento corporativo, como se presenta a continuación:

En Bodytech, como IPS y aliado estratégico, contribuimos con la sostenibilidad y eficiencia de las empresas al mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, mediante la oferta de productos y servicios que promuevan la salud mental y corporal a través del entrenamiento

físico, el monitoreo y la mitigación primaria de los riesgos para la salud, promoviendo estilos de vida saludables y equilibrados, de acuerdo con las necesidades de cada compañía.

Justificación de la redefinición de la propuesta de valor del segmento corporativo

Para la realización de la redefinición de la propuesta de valor del segmento corporativo es indispensable mencionar la política de Sostenibilidad y Emprendimiento sostenible de la universidad EAN (s.f.).

Por años la universidad EAN, ha implementado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su política de sostenibilidad, con el fin de mejorar las condiciones de vida del planeta centrándose en la acción climática, la conservación de la biodiversidad, el enfoque del género, la inclusión y la resiliencia económica.

Por otro lado, la política de emprendimiento se orienta en la Educación de desarrollo Sostenible, que busca desarrollar competencias en cada individuo, para reflexionar sobre los efectos de las acciones humanas en términos de lo social, económico y ambiental.

Por lo tanto, para la universidad EAN la sostenibilidad, la innovación y el emprendimiento son los pilares estratégicos para la transición hacia la sostenibilidad y la adopción del emprendimiento sostenible, impactando positivamente al país y a la sociedad. Como último componente se establecen aspectos relevantes que resaltan la redefinición de la propuesta de valor del segmento corporativo teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gámez, 2022). Éste se orienta bajo el tercer y octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) que corresponde a Salud y Bienestar, garantizando una vida sana y la promoción del bienestar para todos, impulsando el progreso de las empresas y creando empleo decente para el colaborador (Gámez, 2022).

La redefinición de la propuesta de valor para el segmento corporativo de Bodytech se basa en los siguientes aspectos:

Sostenibilidad: de acuerdo con Hart y Milstein (2003) utilizar el término de sostenibilidad empresarial, es referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

Por otro lado, la orientación de Gil y Barcellos (2011), está encaminada a que el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa puede considerarse como una medida de la eficiencia operativa y que las medidas proactivas pueden producir ganancias a largo plazo.

Eficiencia: la capacidad de lograr las metas y los objetivos fijados en las compañías a través del menor tiempo posible y con el mínimo uso de los recursos. Andrade (2005, p. 253).

Calidad de vida: con nuevas experiencias, hábitos de ejercicio y expectativas de vida a través de las actividades: fitness, emocionales, sociales, económicas y la generación de equilibrio entre la vida laboral y personal, aumentan la calidad de vida del trabajador.

Productos ofrecidos: en el segmento corporativo, se resalta la importancia de la forma en que se satisfacen las necesidades de los colaboradores con los productos y servicios ofrecidos por Bodytech. Asegurando cumplir con la promesa de valor en programas para la identificación y acompañamiento de su población en riesgo, mediante servicios complementarios de acondicionamiento físico, nutrición y rehabilitación. Adicionalmente, establece actividades, alianzas y recursos claves para llegar a sus clientes.

Salud mental y bienestar: en el ambiente laboral hay riesgos que son importantes controlar como la salud mental y el bienestar de los trabajadores en las compañías, con el fin de evitar el estrés, la depresión, la desconcentración, la ansiedad y el agotamiento laboral, para no generar un bajo rendimiento en las actividades o funciones que desempeñen.

Monitoreo constante para reducir riesgos en la salud: realizar el seguimiento y monitoreo oportuno y constante a los colaboradores de las compañías disminuye los riesgos de enfermedades a los que están expuestos, esto se consigue con entrenamiento físico, monitoreo de riesgo y la promoción de vida sana.

Vida sana y equilibrada: mantener activos y dinámicos a los trabajadores es aumentar los resultados para los clientes corporativos, además, mejora la eficiencia de sus colaboradores mediante una vida sana y equilibrada prefiriendo a Bodytech como IPS de primer nivel y como un aliado estratégico.

Por lo tanto, como parte de la justificación de la redefinición para la propuesta de valor del segmento corporativo, es importante mencionar que esta propuesta está orientada a resaltar los beneficios que obtienen los potenciales clientes del segmento como la sostenibilidad de sus negocios y la eficiencia de los procesos, mediante la alta productividad de colaboradores competentes, motivados y con una adecuada salud física y mental.

Para el desarrollo de la propuesta se utilizaron varias herramientas, como la lluvia de ideas, los análisis de los resultados de las entrevistas, variables del macroentorno, variables del microentorno, el Modelo de negocio, la Matriz DOFA y el planteamiento de las siguientes preguntas (Ortega, 2022).

- **¿A qué clientes vas a servir?**

R/: A las empresas del segmento corporativo.

- **¿Cuál es el usuario del servicio de la solución?**

R/: Los colaboradores de las empresas.

- **¿Qué necesidades vas a satisfacer?**

R/: Potencializando los programas para la identificación y acompañamiento de su población en riesgo, mediante productos y servicios complementarios de acondicionamiento físico, nutrición, la prevención de enfermedades no transmitibles (ENT) y manejo de estrés.

- **¿Con qué productos o servicios se atienden?**

R/: Productos o servicios ajustados a cada compañía, que promuevan el bienestar mental y la salud.

- **¿Qué características?**

R/: A través del entrenamiento físico, el monitoreo y la mitigación de los riesgos que afectan la salud y la promoción de una vida sana y equilibrada.

Elaboración del plan de mercadeo para la propuesta de valor definida, bajo las

7 P's del Marketing

El plan de marketing según el autor Kotler (2016) es descubrir las necesidades y deseos que no existían anteriormente, obteniendo un beneficio para la empresa y sus clientes.

De acuerdo con la concepción anterior, para la elaboración del plan de mercadeo se contó con cada aspecto identificado en la justificación de la redefinición de la propuesta de valor.

Posteriormente, teniendo en cuenta las necesidades y deseos identificados, se plantea un conjunto de tareas necesarias para tener una dirección de Marketing exitoso que incluye las 7 P's.

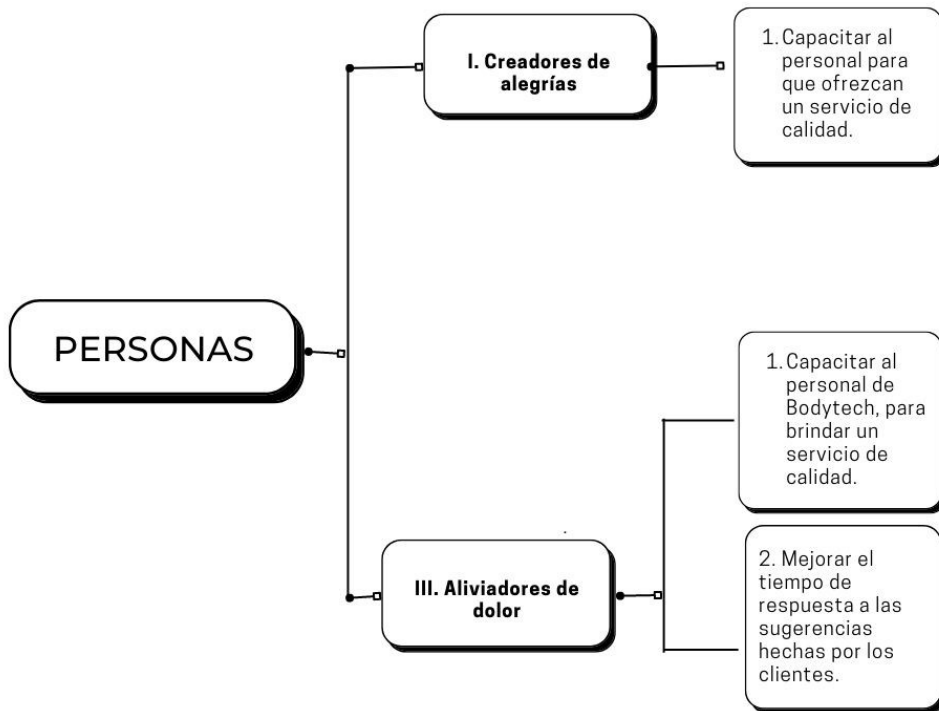
Por lo tanto, se pretende crear la mejor mezcla del Marketing Mix, de manera que el segmento corporativo reciba un mayor beneficio, como se enumera a continuación, teniendo como referencia el cuadrante de mapa de valor.

1) **Personas:**

En la figura 9 se hace una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 9

Modelo de las 7Ps del mercadeo: Personas, enfocado en el Plan de Acción.



Nota. Elaboración propia.

Capacitación y motivación periódica al personal de Bodytech por parte los lideres y altos mandos dirigentes, provoca y promueve la incursión a la innovación y el desarrollo de nuevas estrategias que impactan en la mejora continua de la prestación de un servicio de calidad. Buscando sensibilizar a sus colaboradores ante los clientes, en una prestación de servicio de excelencia con:

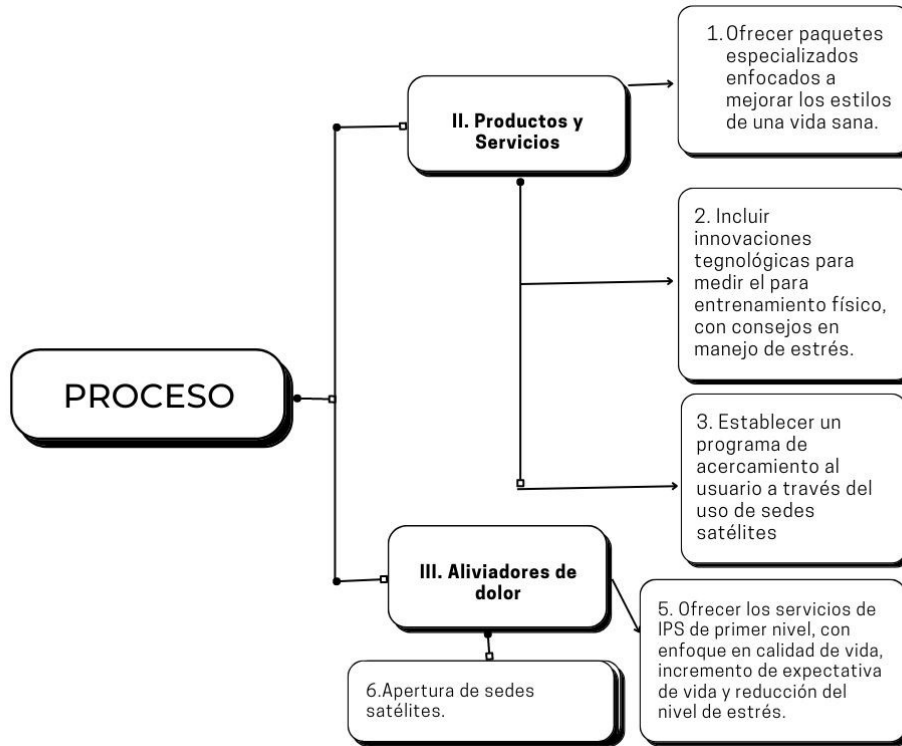
- Mayor atención a las observaciones de los clientes.
- Mejora en el tiempo de respuesta a las sugerencias.
- Más acompañamiento en el entrenamiento.

2) Proceso

En la figura 10 se ejecuta una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 10

Modelo de las 7Ps del mercadeo: Proceso enfocado en el Plan de Acción.



Nota. Elaboración propia.

- Mejorar el proceso del servicio de entrenamiento personalizado en los gimnasios.
- Optimizar la aplicación (App) para orientar a los colaboradores afiliados de los convenios corporativos, en el uso de requerimientos a citas médicas básicas a través de la IPS nivel 1 que ofrece Bodytech.
- Cada usuario puede conocer su avance, resultados de examen, próximas citas, y solicitar citas de salud a través de la aplicación (App).

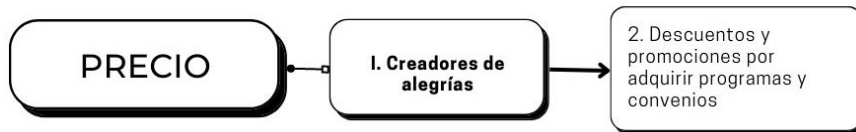
- Establecer un programa de acercamiento al usuario con la implementación de Sedes satélites que cuenten con entrenadores, pausas activas, visitas domiciliarias, jornadas deportivas y salud.
- Contar con paquetes especializados por empresa o grupo de colaboradores.
- Disponer entrenadores virtuales con plataformas propias.
- Incluir aplicaciones para entrenamiento a través de aliados estratégicos que inspiren al entrenamiento físico como Adidas, Nain, Openfit, etc.

3) Precio:

En la figura 11 se elabora una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 11

Modelo de las 7Ps del mercadeo: Precio, enfocado en el Plan de Acción



Nota. Elaboración propia.

- Bonos de regalo al cliente o usuario por fidelidad o cumpleaños para redimir en servicios adicionales al plan.
- Mejorar las opciones de descuentos por convenios en tiempo, antigüedad y que sea aplicable a su grupo familiar.

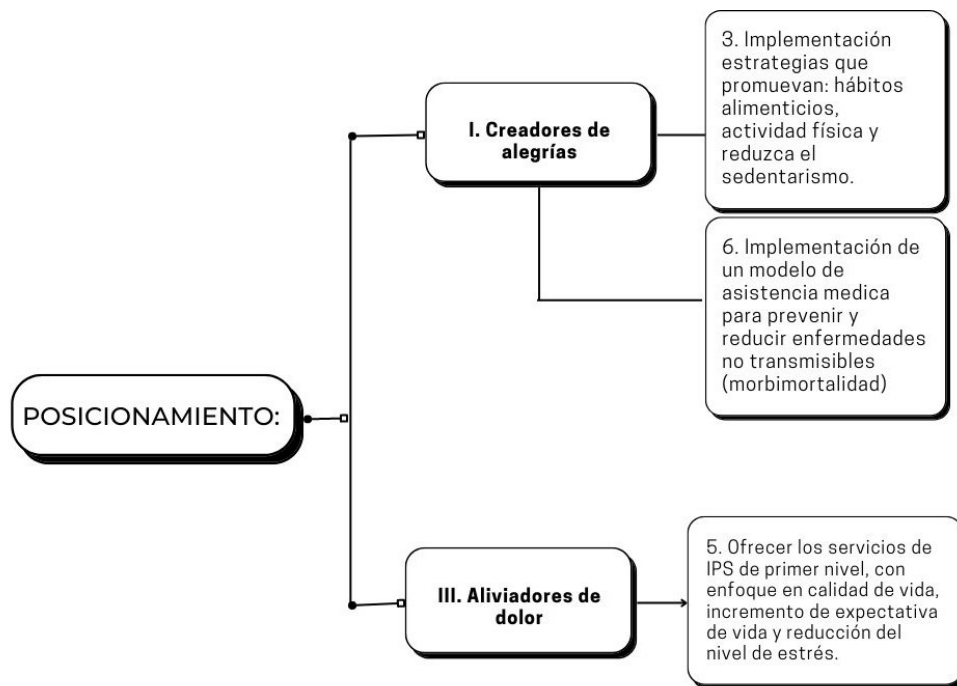
- Dar a conocer a los colaboradores las alternativas de precios según su necesidad dentro de los gimnasios y persuadirlos para que utilicen los servicios contratados, garantizando beneficios económicos.
- Actividades de fitness virtual sin costo.

4) Posicionamiento:

En la figura 12 se hace una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 12

Modelo de las 7Ps del mercadeo: Posicionamiento, enfocado en el Plan de Acción



Nota. Elaboración propia.

1. Se proponen tres Blogs interactivos dentro de la página principal de Bodytech, que busquen identificar las necesidades y unifiquen información del segmento corporativo para dar a conocer:

- Información nutricional o factores que influyen en la pérdida de peso sin deporte.
- La forma de combatir enfermedades no transmisibles asociadas al sedentarismo.
- Manejo del estrés.

2. Uso de Marketing Dirigido. Bodytech puede incrementar la marca con el uso adecuado de la web; identificando clientes potenciales que están a la esperan de recibir ofertas a través de cookies y tecnologías similares, considerando una oportunidad de mercado exponencial en el crecimiento de las ventas dirigidas al segmento corporativo con un enfoque en:

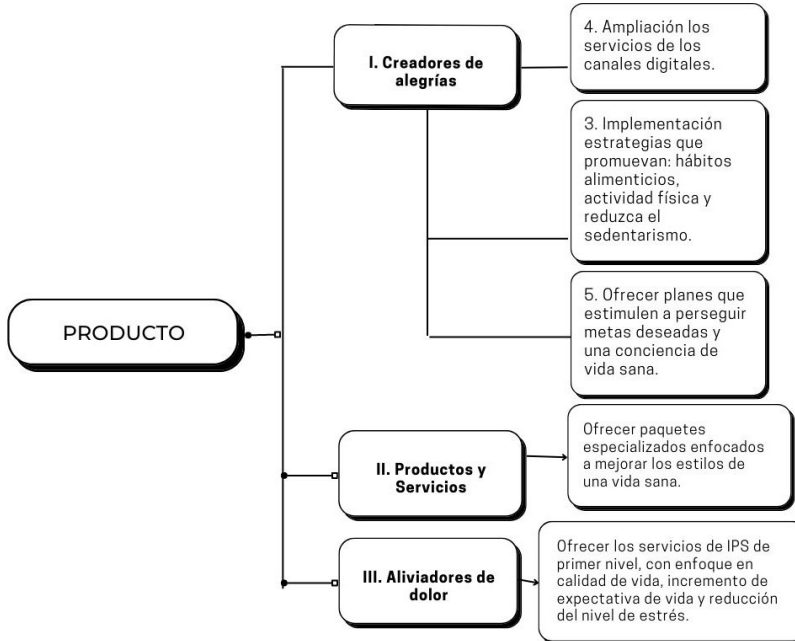
- El aumento de la presencia de Bodytech a través convenios corporativos empresariales que anualmente brinden nuevos beneficios.
- El incremento de la imagen percibida de la marca y la fidelización del segmento corporativo.

5) **Producto**

En la figura 13 se hace una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 13

Modelo de las 7Ps del mercadeo: Producto, enfocado en el Plan de Acción



Nota. Elaboración propia.

- Ofrecer paquetes especializados para empresas o grupos de colaboradores que tengan como estrategia cambiar los comportamientos sedentarios e implementar la actividad física y buenos hábitos alimenticios en su vida cotidiana.
- Contar con programas gratuitos, que aporten a la mejora de la calidad de vida, el incremento de expectativa de vida y la reducción del nivel de estrés.
- Incluir asesorías virtuales por medio de profesionales en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, con el fin de mejorar hábitos de vida saludables y pausas activas dentro de la organización.
- Contar con entrenador personalizado en casa o en línea.

- Concejos nutricionales que no incluyan el deporte, con aliados estratégicos como Herbalife.
- Entrenador y servicios Online gratis.
- Incluir aplicaciones tecnológicas que ofrezcan: concejos nutricionales en entrenamiento y que conformen comunidades permitiendo compartir información entre las mismas.

6) Plaza

En la figura 14, se elabora una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 14

Modelo de las 7Ps del mercadeo: Plaza, enfocado en el Plan de Acción



Nota. Elaboración propia.

Establecer programas que incluyan e integren a las empresas y a sus colaboradores a ser parte de la comunidad de Bodytech participando activamente en el Día Mundial de la Actividad Física, celebrado el día 6 de abril de cada año, estrategia implementada a través de:

- Entrenamientos en zonas verdes al aire libre.

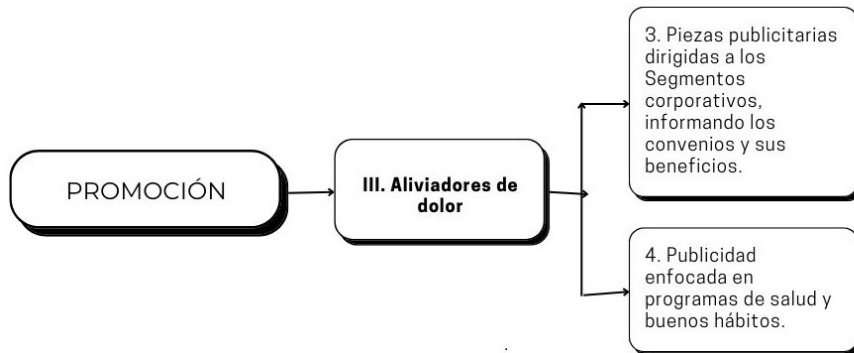
- Modelos de gimnasios por internet.

7) Promoción

En la figura 15 se hace una relación con cada cuadrante del mapa de valor según corresponde, explicando la relación existente para las 7 P's de marketing, que para el ejemplo sería:

Figura 15

Modelo de las 7Ps del mercadeo: promoción, enfocado en el Plan de Acción.



Nota. Elaboración propia.

- Optar por piezas publicitarias que permitan conocer los convenios y ofertas para el segmento corporativo.
- Emplear el modelo AIDA en su fuerza de ventas, identificando las necesidades del segmento y dando solución a ellas.
- Patrocinar a deportistas de alto rendimiento que promuevan la realización de actividades fitness
- Realizar otros deportes especializados de alto rendimiento dentro de las escuelas deportivas.

- Ejecutar retos virtuales de ejercicios en 30 días que incentiven a los colaboradores a perseguir sus metas en acondicionamiento físico.
- Patrocinio de ligas juveniles, clubes locales y equipos nacionales que impulsen el reconocimiento de la marca.

Estrategia de implementación para el plan general de mercadeo y posicionamiento elaborado para Bodytech.

Se elabora un plan general de mercadeo y posicionamiento enfocado en el Mapa de valor, identificando lo que buscan satisfacer los clientes del segmento corporativo y la redefinición de la propuesta de valor, implementando factores de mercadeo del marketing mix, sus objetivos, el plan de acción para su desarrollo, los tiempos estimados para su implementación, las áreas responsables, los presupuestos y cuáles serán los resultados esperados.

Es importante aclarar que, la empresa Bodytech se identifica con el nombre INVERSIONES EN RECREACIÓN DEPORTE Y SALUD S.A. bajo el número de NIT 830.033.206 y reconocida ante el registro único empresarial (RUES - Registro Único Empresarial, s. f.).

Por lo tanto, para la implementación del plan general de mercadeo se determina en los ingresos netos por ventas en sus estados financieros para el año 2021 de la empresa con razón social INVERSIONES EN RECREACIÓN DEPORTE Y SALUD S.A. (Bodytech) equivalentes a \$143.603 millones de pesos colombianos (COP) (EMIS, 2022).

Por consiguiente, se estima una inversión máxima de \$500 millones de pesos (COP), cifra que se fragmenta en 4 segmentos que son: corporativo, colaborativo, asociativo e individual.

Por consiguiente, cada segmento cuenta con un rubro por valor de \$125 millones de pesos (COP), el cual se divide porcentualmente según la implementación de los factores de mercadeo como se presenta a continuación, enfocado en el modelo de la 7P's de mercadeo.

En la siguiente tabla se realizó el análisis previ6 para implementar los planes de acci6n seg6n la perspectiva para los resultados obtenidos del perfil del cliente y el mapa de valor.

Adem6s, se recomienda que Bodytech incluya indicadores de desempe1o, herramientas de control y seguimiento como Power BI, incorporando elementos de analfica de datos, ecosistema digital y formaci6n en habilidades de poder como: comunicaci6n y negociaci6n en ventas para el cliente / usuario postpandemia.

Tabla 7

Estrategia de implementaci6n para el plan general de mercadeo y posicionamiento elaborado para Bodytech

Factores	Objetivo	Acciones	Tiempos requeridos (meses)	Responsable	Monto de presupuesto pesos (COP)	%Presupuesto	Resultados
Personas	<p>Capacitar y motivar periódicamente al personal de Bodytech por parte los líderes y altos mandos directivos, provocando y promoviendo la incursión a la innovación y el desarrollo de nuevas estrategias, buscando calidad del servicio, identificando las necesidades de los clientes y disminuyendo los costos de formación y desarrollo.</p> <p>Por otro lado, se debe tener en cuenta que es importante contar con una visión de 360° para cada cliente, que faciliten identificar qué tipo de segmento es, sus gustos y preferencias, conocer cuáles son sus objetivos y oportunidades y determinar qué podemos ofrecer según su categoría.</p>	<p>Uso de plataformas tecnológicas que incluyan contenido de la marca con anuncios, noticias, información histórica y vínculos de capacitación que impulsen a la mejora continua de la prestación de servicio. También, es importante incluir plataformas interacción con los empleados, a través de aplicativos tecnológicos como un chat Bot para resolver dudas de sus empleados, en donde puedan desarrollar competencias y habilidades, permitiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Capacitarse en distintas áreas de interés. . Preguntarse unos a otros. . Buscar consejos y mejorar la información. . Identificar observaciones de los clientes. <p>Incluir un <i>visor interactivo 360°</i>, que contenga información relacionada al cliente del segmento corporativo con los siguientes ítems:</p> <p>1) Quién es tu cliente *Segmento del cliente. *Número de empleados. *Nivel de categoría. *Código de convenio. *Fecha de vinculación. *Gustos e intereses. *Información de cumpleaños *Fecha de última actualización.</p> <p>2) Localizar a tu cliente *Autorización de canales de contacto con el cliente: canales electrónicos, teléfonos, mensajes de texto, comunicación con terceros.</p> <p>3) Contacto *Autorización de canales de contacto con el cliente: canales electrónicos, teléfonos, mensajes de texto, comunicación con terceros. *El cliente permite ser contactado a través de: canales electrónicos, teléfonos, mensajes de texto o comunicación con terceros.</p> <p>4) Uso de los canales *Uso los servicios prestados: instalaciones físicas y virtuales. *Gráfica de uso de los servicios prestados.</p>	6	Departamento de recursos humanos y Departamento de I&D	25.000.000	20%	*Aumenta la participación. *Incrementa la productividad de los empleados. *Disminución de costos por formación y desarrollo de capacidades y habilidades. *Aumenta la eficiencia del desempeño laboral. *Mitiga el ausentismo laboral. *Mejora la prestación de servicio al cliente. *Incrementa las ventas. *Permite conocer al cliente de manera holística.

Proceso	<p>1) Mejorar el proceso del servicio de entrenamiento personalizado en los gimnasios.</p> <p>2) Mejorar la aplicación (App) para orientarla a los colaboradores afiliados de los convenios corporativos, en el uso de requerimientos de citas médicas básicas a través de la IPS nivel 1 que ofrece Bodytech. Cada usuario puede conocer su avance, resultados de examen, próximas citas y solicitar citas de salud a través de la aplicación (App).</p> <p>3) Establecer un programa de acercamiento al usuario con la implementación de Sedes satélites que cuenten con entrenadores, pausas activas, visitas domiciliarias, jornadas deportivas y salud.</p>	<p>1) Entrenadores especializados en cada nivel: Fuerza, Cardiovascular, Flexibilidad y Coordinación, que monitoreen el avance que se ha tenido en los cuatro niveles a través del diario de entrenamiento digital (ésta aplicación se puede descargar o alimentar dentro de la APP de Bodytech) que documenta información de la actividad física realizada sobre días trabajados y permite realizar un análisis y control en los resultados que se desean alcanzar (Grosser, 1991).</p> <p>2) Adecuar la APP Bodytech como una herramienta para recordar, y solicitar: *Consulta prioritaria. *Consulta de nutrición. *Consulta de psicología. Además, que el usuario tenga la posibilidad de compartir sus resultados médicos con otras personas o la empresa vinculada al convenio.</p> <p>3) Instalar sedes satélites (el montaje de estas es gratuito) dentro de las instalaciones de las empresas que faciliten el acceso a estos programas de actividad física y animen a la vinculación o uso del convenio. Promoviendo la marca de Bodytech y sus gamas de servicios ofrecidos a los empleados. Se basa en la disponibilidad y área en metros cuadrados que cuente la empresa mejorando el rendimiento en el trabajo reduciendo el desplazamiento y costos.</p>	6	Departamento de Marketing	\$ 25.000.000,00	20%	<p>*Recopilación de información de la actividad física.</p> <p>*Entrenadores especializados para cada nivel de fuerza, flexibilidad, cardiovascular y coordinación.</p> <p>*Facilitar a los usuarios la solicitud y recordación de citas de nutrición, prioritarias y psicología por medio de las aplicaciones tecnológicas como la APP Bodytech.</p> <p>*Incentivar al segmento corporativo a incorporar en sus instalaciones sedes satélites.</p>
Precio	<p>1) Entregar bonos de regalo al cliente o usuario por fidelidad o cumpleaños, para redimir en servicios adicionales al plan.</p> <p>2) Mejorar las opciones de descuentos por convenios en tiempo, antigüedad y que sea aplicable a su grupo familiar.</p> <p>3) Dar a conocer a los colaboradores las alternativas de precios según su necesidad dentro de los gimnasios y persuadirlos para que utilicen los servicios contratados, garantizando beneficios económicos.</p>	<p>Generar reconocimientos a las empresas y a sus empleados a través de incentivos económicos, obsequios y certificados en el Sistema de Gestión y SST por adquirir el convenio con Bodytech. Estos reconocimientos se generarían a las empresas según el tamaño empresarial (Clasificación de Empresas en Colombia, 2022), como se menciona a continuación: Microempresa: Personal no superior a 10 empleados y con activos totales inferiores a 500 SMMLV. Empresa pequeña: Personal entre 11 y 50 empleados y con activos totales mayores a 501 SMMLV. Empresa mediana: Personal entre 51 y 200</p>	Departamento de ventas	\$ 25.000.000,00	20%	<p>*Segmentar a las empresas según el tamaño empresarial.</p> <p>*Motivar al segmento corporativo a la inscripción del convenio con Bodytech donde se entregará una certificación en sistemas de gestión SST por el cuidado de la salud física y mental de sus empleados.</p> <p>*Transmitir un mensaje de amor por parte de la marca, con el objetivo</p>	

<p>empleados y con activos totales por valor de 5001 a 3000 SMMLV.</p>	<p>1</p>	<p>de acompañar a sus empleados en los retos o metas propuestas, con la entrega de la tula todo en uno. *Descuentos por fidelidad y confianza a la marca.</p>
<p>Partiendo de lo anterior, se implementa la estrategia en las siguientes categorías:</p>		
<p>*Bronce: Para las Microempresas. Se dará como bienvenida un obsequio que consta de una tula todo en uno con accesorios deportivos: gorra, camisa, termo para el agua y una toalla contramarcados con el logo de Bodytech para los empleados que se hayan inscrito a través del convenio que tenga su organización y que, además, hayan descargado la aplicación APP Bodytech. Y a la empresa se le entrega un certificado en sistemas de gestión SST por el cuidado de la salud física y mental de sus empleados.</p>	<p>6</p>	
<p>*Plata: Descuento del 10% a los colaboradores de empresas Micro pymes y empresas pequeñas, que hayan sido constantes durante los primeros seis meses, además se otorgará una insignia por su persistencia y esfuerzo.</p>		
<p>*Oro: Descuento del 25% en los convenios o combos asociados para los colaboradores pertenecientes a empresas pequeñas. Este descuento se aplicará cuando los empleados refieran a un miembro de su grupo social o familiar, o participen en actividades como</p>	<p>12</p>	

torneos de fútbol, caminatas ecológicas y carreras 3K, 6K, 10K o 12k.

***Diamante:** Los colaboradores de las empresas en convenio con Bodytech que se afilien a un término de contrato igual o mayor a un año con pago adelantado, serán beneficiadas en un descuento del 30% en el costo del convenio por el primer año de afiliación. Además, se dará como bienvenida un obsequio que consta de una tula con accesorios deportivos: gorra, camisa, termo para el agua y una toalla, contramarcados con el logo de Bodytech para los empleados que se hayan inscrito a través del convenio que tenga su organización y que, además, hayan descargado la aplicación APP Bodytech y se enviará mensajes de texto o correo electrónicos felicitándolos por sus cumpleaños.

Y a la empresa se le entrega un reconocimiento e insignia en sistemas de gestión SST por el cuidado de la salud física y mental de sus empleados

Posicionamiento	<p>Se proponen tres Blogs interactivos dentro de la página principal de Bodytech, que busquen identificar las necesidades y unifiquen la información del segmento corporativo para dar a conocer:</p> <p>1) Información nutricional o factores que influyen en la pérdida de peso sin deporte. 2) Combatir enfermedades no transmisibles asociadas a sedentarismo. 3) Manejo del estrés.</p> <p>Implementar el uso de Marketing Dirigido. Bodytech puede incrementar la marca aún más con el uso adecuado de la Web; identificando clientes potenciales que están a la esperan de recibir ofertas a través de cookies y tecnologías similares, considerando como una oportunidad de mercado exponencial en el crecimiento de las ventas dirigidas al segmento corporativo con un enfoque en:</p> <p>1) Aumentar la presencia del Bodytech a través convenios corporativos empresariales que brinden nuevos beneficios cada año. 2) Aumentar la imagen percibida de la marca y la fidelización del segmento corporativo.</p>	<p>Facilitar a los colaboradores de las empresas a interactuar y conocer diferentes puntos de vista, a través de plataformas como Tumblr, que habilita blogs dentro de la página principal de Bodytech, acerca de:</p> <p>1) Información nutricional o factores que influyen en la pérdida de peso sin deporte. 2) Combatir enfermedades no transmisibles asociadas al sedentarismo. 3) Manejo del estrés.</p> <p>Por otro lado, se plantea recopilar información del gremio del segmento corporativo, por medio de foros y opiniones, encontrando debilidades y fortalezas del servicio ofrecido. A continuación, se consideran los siguientes tres foros fundamentales para el segmento de clientes potenciales, clientes habituales y proveedores:</p> <p>1) Foros independientes: estos foros se usan por fuera de la página principal de Bodytech y logran identificar la percepción de la marca de posibles clientes potenciales. 2) Foro de opinión de proveedores y distribuidores: este foro se usa para identificar el nivel de satisfacción de los proveedores y distribuidores, a través de herramientas tecnológicas que ayuden a comentar sus experiencias con Bodytech. 3) Foros con comentarios de suscriptores y expertos: Este foro está dirigido al segmento corporativo para asesorar a los suscriptores en temas de precios, servicios, características y beneficios de los convenios ofertados por Bodytech. En este foro participaran expertos que orientaran a los suscriptores en temas relacionados al servicio ofrecido por Bodytech.</p>	6	Departamento de Mercadeo	\$ 6.250.000,00	5%	<p>*Permitir la interacción con diferentes grupos de interés a través de los foros. *Compartir información de interés para combatir ENT, manejo de estrés e información nutricional por medio de Blogs. *Conocer los comentarios y percepciones del segmento corporativo, acerca de temas formulados en los Blogs *Reducir el estrés. *Concientizar de las posibles enfermedades asociadas al sedentarismo. *Motivar a consumir alimentación saludable.</p>
-----------------	--	--	---	--------------------------	-----------------	----	--

Producto	<p>1) Ofrecer paquetes especializados para empresas o grupo de empleados que tengan como estrategia cambiar los comportamientos sedentarios e implementar la actividad física y buenos hábitos alimenticios en su vida cotidiana.</p> <p>2) Contar con programas gratuitos, que aporten a la mejora de la calidad de vida, incremento de expectativa de vida y reducción del nivel de estrés.</p> <p>3) Incluir asesorías virtuales a través de profesionales en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, con el fin de mejorar hábitos de vida saludables y pausas activas dentro de la organización.</p> <p>4) Contar con entrenador personalizado en casa o en línea.</p> <p>5) Concejos nutricionales que no incluyan el deporte, con aliados estratégicos como Herbalife.</p> <p>6) Entrenador y servicios Online gratis.</p> <p>7) Incluir aplicaciones tecnológicas que ofrezcan: concejos nutricionales, en entrenamiento y que conformen comunidades permitiendo compartir información.</p>	<p>Se propone la comercialización de una pulsera que mida la actividad física, que tenga como principal objetivo reducir el sedentarismo, implementar buenos hábitos alimenticios y que incluya pausas activas en ciertos periodos de tiempo, en la vida cotidiana del colaborador, mejorando su calidad de vida y mitigando el nivel de estrés, permitiendo al colaborador contar con un monitoreo de su actividad física y pérdida de calorías.</p> <p>Programa de citas en la plataforma de APP Bodytech con profesionales en el Sistema de gestión SST, para prevenir riesgos asociados por la no realización de pausas activas.</p> <p>Tanto en la plataforma de APP Bodytech o de manera presencial se puede contar con un entrenador personalizado. Por medio de APP Bodytech se puede acceder con un entrenador de cada nivel: Fuerza, Cardiovascular, Flexibilidad y Coordinación, para realizar preguntas o acompañamiento en la rutina de ejercicio. Esta programación se debe agendar según la disponibilidad del colaborador y no tardar más de 15 minutos.</p> <p>Se pretende realizar alianzas estratégicas por ejemplo como Herbalife que implementa métodos para adelgazar sin hacer ejercicio. Por último, se propone incluir en la página principal de Bodytech un Blog de Información nutricional y factores que influyen en la pérdida de peso sin deporte.</p>	1	Departamento de compras y ventas	\$ 12.500.000,00	10%	<p>*Medir la actividad física realizada a través de dispositivos electrónicos.</p> <p>*Combatir el sedentarismo.</p> <p>*Implementar en la rutina diaria buenos hábitos alimenticios.</p> <p>*Incluir pausas activas dentro de la jornada laboral.</p> <p>*Monitorear el desempeño de la actividad física sobre los días trabajados.</p> <p>*Prevención en la adquisición de enfermedades laborales a través de agendamientos con entrenadores especializados en Sistemas de Gestión y SST.</p>
Plaza	<p>1) Establecer programas que incluyan e integren a las empresas y a sus empleados a ser parte de la comunidad de Bodytech participando activamente en el Día Mundial de la Actividad Física, celebrado el día 6 de abril de cada año, estrategia implementada a través de:</p> <p>2) Entrenamientos en zonas verdes al aire libre.</p> <p>3) Modelos de gimnasios por internet.</p>	<p>A partir de programas que integren a diferentes colaboradores de distintas empresas en la participación del Día Mundial de la Actividad Física, dadas a conocer por correos electrónicos, App Bodytech, anuncios en la página principal de Bodytech y redes sociales.</p> <p>Estos programas se dividirán en dos categorías.</p> <p>1) Empleados pasivos que no realizan actividad física.</p> <p>2) Empleados activos que realizan actividad física.</p> <p>Este programa será llevado a cabo en zonas verdes, en las instalaciones de Bodytech, en las sedes satélites o por medio de internet.</p>	12	Departamento de logística	\$ 6.250.000,00	5%	<p>*Concientizar a las empresas sobre la importancia de la actividad física para sus empleados</p> <p>*Segmentación de empleados de acuerdo con los ya realizan actividad física y aún no realizan</p> <p>*Distintas instalaciones para el desarrollo de acondicionamiento físico y mental.</p>

Promoción	<p>1) Emplear el modelo AIDA en su fuerza de ventas, identificando las necesidades del segmento y dando solución a ellas. 2) Patrocinar a deportistas de alto rendimiento que estimulen a realizar actividades fitness. 3) Realizar otros deportes especializados de alto rendimiento dentro de escuelas deportivas. 4) Patrocinio de ligas juveniles, clubes locales y equipos nacionales que impulsen el reconocimiento de la marca.</p>	<p>Incluir el modelo AIDA (Santander Universidades, 2022) Atención, Interés, Deseo y acción en el marketing digital y las estrategias de ventas de Bodytech. Es así, que para la implementación de este modelo se sugiere: 1)Atención: por medio de un mensaje creativo a través de las piezas publicitarias que llame la atención a potenciales clientes y el uso de cookies en plataformas de internet. 2)Interés: En esta etapa es fundamental comunicar las ventajas al contratar el convenio con Bodytech centrándose en los beneficios y cualidades del servicio que ofrece Bodytech para la empresa y sus empleados. 3)Deseo: El representante del segmento corporativo desea obtener más información del servicio ofrecido por Bodytech, para cubrir las necesidades presentadas en la organización. 4)Acción: Se propone una muestra gratuita al representante del segmento corporativo ya sea en las instalaciones de Bodytech o charlas sobre la importancia de tener un convenio con Bodytech, al mejorar su rendimiento laboral, reducir el estrés y generar bienestar a sus empleados. De esta manera, se dinamiza su cultura organizacional y se proyecta la sostenibilidad del negocio. Patrocinar a deportistas y entrenadores de alto rendimiento y gran influencia como Ya irán Sofía Tysforod Rivas la nueva sensación de las pesas en Colombia. (Hurtado, 2022), y a clubes locales y equipos nacionales que impulsen el reconocimiento de la marca.</p>	6	Departamento de Finanzas y ventas	\$ 25.000.000,00	20%	<p>*Prestación de servicio de cálida. *Incremento de las ventas, a través de modelo AIDA *Impacto en RSE, al patrocinar a deportistas y entrenadores de alto rendimiento, y distintos clubes locales y equipos nacionales. *Incentivar a incursionar en la actividad física.</p>
Total					\$ 125.000.000,00	100%	

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en Bodytech, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

Conclusiones

El presente estudio cumple con los objetivos trazados en la consultoría, redefiniendo la propuesta de valor del segmento corporativo de la empresa Bodytech, estableciendo un análisis de mercado y de las condiciones de entorno, caracterizando al cliente corporativo, estableciendo un plan general de mercadeo y posicionamiento de Bodytech como aliado en programas de bienestar, recreación y salud empresarial y estructurando una estrategia de implementación del plan de mercadeo.

Las bases teóricas y prácticas adquiridas en los diferentes módulos de la maestría permitieron diseñar y aplicar un modelo metodológico para poder cumplir con los objetivos definidos por Bodytech en el brief de la consultoría.

La pandemia ocasionada por la Covid-19, llevó a las empresas del sector fitness a rediseñar la forma de ver su modelo de negocios, utilizando tendencias del mercado y herramientas de innovación con el fin de generar una serie de servicios virtuales que les permitieran satisfacer los requerimientos de sus clientes y garantizar su sostenibilidad.

La estructura del sistema de salud en Colombia y las leyes laborales actuales ofrecen una gran oportunidad para las empresas del sector fitness que quieren consolidarse como IPS nivel 1, como el caso de Bodytech. Esta oportunidad es mayor en el segmento corporativo,

teniendo en cuenta el bajo nivel de penetración que existe en este segmento y que las empresas están ávidas de contar con aliados estratégicos que las apoyen en programas de bienestar, recreación y salud empresarial, para cumplir con la reglamentación colombiana y lograr un ambiente laboral que potencialice el aumento de la productividad de sus trabajadores.

Como resultado del estudio realizado se presenta una propuesta de valor orientada a mostrar los beneficios que pueden obtener las empresas al contar con Bodytech como aliado estratégico en el bienestar, recreación y salud de sus colaboradores. Este producto se logró mediante el procesamiento y análisis de fuentes primarias y secundarias para poder entender la situación actual de la empresa y del mercado, y lograr la caracterización del cliente corporativo, identificando sus necesidades, trabajos, alegrías, oportunidades, pérdidas y frustraciones.

El presente documento le brinda a Bodytech herramientas adicionales para superar los retos que ha identificado y también para cumplir con los objetivos que ha establecido en su planeación estratégica, con el fin de: posicionarse como líder del sector fitness en el segmento corporativo en Colombia, lograr un crecimiento sostenible y reconocerse como una marca con propósito.

Por último, se identificaron los siguientes hallazgos claves a mejorar para la empresa Bodytech:

- No cuenta con un propósito claro, y no menciona en su página corporativa la definición de su misión, visión y los valores organizacionales.
- No se identifican estrategias directas para el segmento corporativo que puedan aplanchar su rentabilidad financiera.

Recomendaciones

A continuación, se presentan las sugerencias que nacen de la presente consultoría a la empresa Bodytech, categorizadas por su orden de priorización para su implementación.

Es importante que Bodytech se alinee internamente con toda la información sobre la empresa, pues se encontró que la página web de la compañía no cuenta con un propósito claro, no están la misión, visión y valores actualizados, aspectos que aportan a que el público objetivo crea en la organización y su crecimiento.

De acuerdo con los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, se sugiere redefinir la propuesta de valor y enfocar la estrategia a las 7 P's de marketing en Bodytech, con el fin de aumentar el porcentaje de ventas en el segmento corporativo.

Respecto al manejo de la publicidad, se recomienda resaltar más los beneficios de los convenios con sus afiliados, ya que actualmente la publicidad se enfoca más en las ventas.

Bodytech debe revisar las tarifas que ofrece con base en el análisis de competencia, presentado en el estudio de consultoría, con el fin de ser más competitivo en el mercado.

De acuerdo con la consultoría realizada, Bodytech confía en el reconocimiento que tiene actualmente en el mercado y eso no es bueno, porque pierde de vista las experiencias de los afiliados y los nuevos enfoques.

Con el fin de obtener más éxito en el segmento corporativo, el equipo de Bodytech debe realizar una estrategia directa para que llegue a las empresas, pues no se identifica y es muy relevante en este sector tan grande en convenios y afiliados.

Mantener comunicación con las empresas más seguido y sus colaboradores, ya sea para solucionar dudas o algún tema en especial, ya que esto favorece a las dos partes y hay una reciprocidad para llegar a excelentes beneficios y buenos acuerdos entre ambas organizaciones.

Todas las recomendaciones que se desprenden de la respectiva consultoría fueron objeto de aplicación en la propuesta de la implementación del plan de mercadeo realizado en el presente trabajo.

Adicionalmente, se elaboran las siguientes sugerencias que pueden ser implementadas de acuerdo con la estrategia organizacional y la disponibilidad de recursos del segmento corporativo de Bodytech:

- Establecer Normas Técnicas ISO que busquen garantizar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la organización.
- Ampliar los servicios por canales digitales. Incluir plataformas tecnológicas que estén orientadas a buenos hábitos alimenticios.
- Realizar cambios en los estilos de vida debido a la modalidad de trabajo en casa, donde se han desarrollado hábitos sedentarios.
- Implementar estrategias pedagógicas, que promuevan los buenos hábitos alimenticios, la actividad física y que reduzcan el sedentarismo.

- Implementar la ley de protección de datos a través de la Ley 1273 de 2009.
- Contar con una Responsabilidad Social y Ambiental orientada a las necesidades de los usuarios.
- Implantar un modelo de atención y orientación para proveer enfermedades no transmitibles, que constituyen la principal causa de morbilidad en el mundo.
- Generar patrocinios a distintos atletas.
- Las empresas en Colombia deben cumplir la Ley 50 de 1990 y el Decreto 1172 de 2015, con lo relacionado al Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), aplicándola de forma eficiente, para mejorar las condiciones de salud de sus colaboradores.

Referencias

Anónimo. (2013). *Lienzo del Modelo de Negocio*.

<http://materialmercadeo.blogspot.com/2013/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>

Arroyo, J. C. (2016). *Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes*.

Invenio, 19(37), 47-55. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87747436004.pdf>

Avella, R., & Medellín, J. (2012). *Conceptos y componentes de la actividad física y el fitness*.

EF Deportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, 16, 164.

Bodytech (2022). *Presentación del Segmento Empresa*.

Calvo Rojas, J., Pelegrín Mesa, A., & Gil Basulto, M. S. (2018). *Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público*. Retos de la Dirección, 12(1), 96-118.

Castillo, B., & Sandoval, M. (2012). *CASO BODYTECH: emprendimiento, estrategia y retos*.

https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1_pp32-42.pdf

Castrillón, M. A., & Mares, A. I. (2014). *Revisión sobre la sostenibilidad empresarial*. Revista de estudios avanzados de liderazgo, 1(3), 52-77.

Colmena ARL (s.f). *ABECÉ de entendimiento del Decreto 1072 de 2015*.

<https://www.colmenaseguros.com/legislacion/Normas/ABECE-Decreto-1072-02.pdf>

- Cruz, A. (2017). *Complejo de fitness integral, formación y salud física*. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia.
- Chaffey, D., & Ellis, F. (2014). *Marketing Digital estrategia, implementación y práctica* (Pearson ed., Vol. 5) [Libro electrónico]. Always learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Clasificación de Empresas en Colombia. (2022, 2 septiembre). *Bancoldex*. Recuperado 12 de octubre de 2022. <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- Decreto 1127 de 1991. *Por el cual se reglamentan los artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990*. 29 de abril de 1991. Publicado en el Diario Oficial N. 39810 de abril de 1991
- Decreto 1072 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. 26 de mayo de 2015. Publicado en el Diario Oficial N. 49523. Mayo de 2015.
- Pérez, E. (2011). *El diario de entrenamiento: una herramienta para el control de la preparación física*. Recuperado 30 de septiembre de 2022. <https://www.efdeportes.com/efd152/el-diario-de-entrenamiento-para-el-control.htm#:~:text=El%20diario%20de%20entrenamiento%3A%20una,control%20de%20la%20preparaci%C3%B3n%20f%C3%ADsica&text=Se%20presenta%20un%20instrumento%20que,entre%20otras%20cosas%20el%20sobreentrenamiento.>
- EMIS. (2022, 9 mayo). Estados financieros de Inversiones En Recreación Deporte y Salud S.A. (Colombia). <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1201118>

- Gámez, M. J. (2022, 24 mayo). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- García, H., & Sierra, D. P. R. (2017). *Identificación de los recursos y capacidades de los centros de acondicionamiento físico y si estos contribuyen a una ventaja competitiva: Caso Club Medico Deportivo Bodytech. Universidad Tecnológica de Bolívar*. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073222.pdf>
- Gil, J. (2016). *Empresariado en Colombia*. Bodytech. Universidad de los Andes.
- Gil Lafuente, A. M., y Barcellos, P. L. (2011). *Los desafíos para la sostenibilidad empresarial no século XXI*.
- Geldes, C. (2021). *¿Qué es una empresa sostenible?* GESTIÓN Y TENDENCIAS, 6(1), 2-4
- Glaser, BG. 1978. *“Theoretical sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory”*. Sociology Press, California.
- Howarth, J. (2022, 25 febrero). *8 Massive Fitness Industry Trends (2022–2025)*. Exploding Topics. <https://explodingtopics.com/blog/fitness-industry-trends>
- Hurtado, J. D. (2022, 20 junio). *Con 16 años, Ya irán ya luce tres medallas de oro mundiales | El Colombiano*. www.elcolombiano.com. Recuperado 5 de octubre de 2022. <https://www.elcolombiano.com/deportes/yairan-tysforod-rivas-reino-en-el-mundial-de-pesas-sub-17-en-mexico-EK17846301>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Person Edu).

Leau, A. (2018). *Propuesta de estrategias de marketing mix ampliado (7 PS) para incrementar los clientes de la empresa Top Power Gym en la ciudad de Trujillo, 2017.*

http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/4294/1/RE_ADMI_OSCAR.ABANTO_ESTRATEGIAS.DE.MARKETING_DATOS.PDF

Martínez, E (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica.* Universidad de Almería. España

Mejía, C. (2003). *La propuesta de valor.* Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable. http://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf

Método Gas - Diseñando la propuesta de valor de tu restaurante. (2018, 26 diciembre). *Método Gas.* Recuperado 23 de septiembre de 2022. <https://metodogas.com/disenando-la-propuesta-de-valor-de-tu-restaurante/#:%7E:text=Productos%20y%20servicios%3A%20es%20una,servicios%20crean%20alegr%C3%ADas%20al%20cliente.>

Ministerio del Trabajo de Colombia (Mintrabajo, 2022). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.* <https://www.mintrabajo.gov.co/relacioneslaborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud, 2022). *Cifras de aseguramiento en salud.* <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

Ministerio del Trabajo de Colombia (Mintrabajo, 2022). *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).* Guía Técnica de Implementación para MIPYMES. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>

Monterrey, M., Pardo, H., & Sánchez V., (2021). *Diseño y construcción Bodytech Centro Comercial Gran Plaza El Ensueño Bogotá*. Universidad Piloto de Colombia.

Munguía Flores, S. M., Muñoz Mejía, X. D. L. Á., & Palacios Jarquín, J. C. (2020). *Diseño de estrategias basado en las 7 Ps del Marketing Mix, que permitan incrementar el posicionamiento en Billar Ducho's pool, ubicado en la ciudad de Jinotega* (Doctoral dissertation).

Muñoz Bodnar, S. (2005). *Estrategia de internacionalización caso Bodytech*. Universidad de los ANDES.

Osterwalder, A., Pigneur, y., Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems. Vol. 15, pp. 1-25

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Organización Mundial de la Salud. (2021). *Obesidad y sobrepeso*.

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight#:~:text=A menudo los cambios en,ambiente%3B el procesamiento%2C distribución y>

Ortega, C. (2022, 9 agosto). *¿Qué es una propuesta de valor y cómo crearla?* QuestionPro.

Recuperado 23 de septiembre de 2022.

<https://www.questionpro.com/blog/es/propuesta-de-valor/>

- Palacios, M., & Duque, E. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para centros de productividad*. Administración & Desarrollo. Vol. 53, núm. 39, pp. 23-34.
- Paredes, M., Moreno N., Terán, P. E., & Salgado, D. J. (2019). *Marketing de servicios*. Ediciones Grupo Compás. Ecuador.
- Pfizer. (2020, 14 octubre). *El Sistema de Salud en Colombia*.
<https://www.misaludmemueve.com/el-sistema-de-salud-en-colombia>
- Pino-Casal, V., y de-Pedro-Jiménez, D. (2021). *Cambios en los hábitos de sedentarismo y actividad física de trabajadores que pasaron a teletrabajo durante la pandemia de Covid19*. Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, 30(4), 436-442.
- Prado, M., (2013). *Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores*. Instituto Politécnico Nacional, México.
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/25649/1/MODELO-DENEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Portafolio. (2019, 5 febrero). *Bodytech completará este año las 100 sedes en Colombia*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bodytech-completara-este-ano-las-100-sedes-en-colombia-526035>
- Raufflet, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Resolución 5261 de 1994. Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. 05 de agosto de 1994.

Revista Semana (2022). *Bodytech abrirá nuevas sedes en primer semestre de 2022: ¿En dónde quedarán?* (12 de 1 de 2022).

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/bodytech-abrira-nuevas-sedes-enprimer-semester-de-2022-en-donde-quedaran/202247/>

RUES - *Registro Único Empresarial*. (s. f.). <https://www.rues.org.co/>

Rosado Salgado, L. A., & Osorio Londoño, A. A. (2020). *El impacto del modelo de negocios en las capacidades dinámicas*. *Revista de Economía del Caribe*, (25), 66-81.

<http://www.scielo.org.co/pdf/ecoca/n25/2145-9363-ecoca-25-66.pdf>

Santander Universidades. (2022, 25 agosto). Qué es el método AIDA | Blog. Becas Santander. Recuperado 5 de octubre de 2022, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html>

Toniut, H. R. (2020). *El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores*. *Palermo Business Review*, (22), 139-156.

https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf

Universidad Ean. (s. f.). *Política de Sostenibilidad y Emprendimiento sostenible*. Universidad EAN. https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible?utm_source=google

Velandia, S. M. (2021). *Plan de negocio para la creación de una comunidad fitness virtual enfocada en el bienestar de la población*. Universidad EAN.

Anexos

Anexo. A. Transcripción de la entrevista realizada a la Gerente de ventas del Segmento Corporativo.

Fecha de la Entrevista: 12 de abril de 2022

Nombre y cargo de la funcionaria: Paula Gómez, Gerente de ventas Segmento Corporativo

Nota: La información contenida en la presente entrevista se utilizará solo para fines académicos, en ningún momento se publicará o difundirá.

1. ¿Cuál es su experiencia dentro de la empresa y en el segmento Corporativo?

Respuesta: Maneja tres subsegmentos colaborativos como lo son las cajas de compensación, las ARL, las Prepagadas, los puestos de salud, que son empresas que nacieron para brindar bienestar a sus afiliados o sus colectivos, así mismo a sus colaboradores a través de programas de SGSST. Además, a ellos busca entregar un bienestar y salud real a sus colaboradores. Por último, se cuenta con tercer segmento para los fondos o cooperativas que deseen una disminución en la tarifa o descuento que les otorguemos para fidelizar o atraer a sus grandes colectivos.

2. ¿Cuál es la estrategia actual de BODYTECH para el segmento Corporativo y cuáles son las metas a mediano y largo plazo?

Respuesta: Hoy se tiene una meta para Colombia de 29 mil millones de pesos es muy similar a la meta del 2019, pero, como consecuencia a la pandemia los ingresos de este segmento se cayeron entre un 70% a un 50% donde para este año se ha tenido una recuperación del 70% del ingreso que se debería tener. Se pretende recuperar en dos marcos de acción: el primero es recuperar el ingreso y hacerlo crecer; el segundo es posicionarnos en el segmento empresarial no como un GYM sino como una IPS de primer nivel, lo que hace contar con una propuesta de valor y un diferenciado de su competencia frente a los servicios de Bienestar y Salud que puede otorgar a las grandes compañías.

3. ¿Cuáles cree que serían las principales restricciones o retos que tiene BODYTECH para llegar a feliz término con esta Estrategia?

Respuesta: Cuenta con varios retos: 1) El mercado Fitness viene creciendo en Colombia, se identifica que existe una tendencia importante de crecimiento donde el poder adquisitivo de la población colombiana es menos de 4 SMLV, por lo tanto, se cuenta con cadenas Low Cost como Smart Fit, que hacen que los servicios premium que ofrece Bodytech tengan un limitador o un competidor por el perfil de afiliado y el perfil de ingresos que tiene la población en Colombia. 2) Hay un engagement que es la cultura del Fitness en Colombia, donde se crean comunidades con diferentes perfiles y como se proyecta Bodytech más como un GYM como una cadena premium que se enfoca en buscar la salud de las personas y para eso Bodytech cuenta con equipamiento de última tecnología con un área de entrenadores capacitados y profesionales sino además con un área médica que es la estructura de la propuesta de valor desde la parte médica que acompaña toda la evolución de los afiliados que no lo hace una cadena Low Cost.

4. ¿Cuál es el Target que buscan dentro del segmento Corporativo?

Respuesta: La propuesta de valor es: Bodytech con su equipo de profesionales, amplias y modernas sedes y ecosistemas digitales te guían cuando quieras y donde sea que estes, para que logres tu propósito de manera saludable, divertida y efectiva como la oferta de experiencias programadas de entrenamiento más completa y diversa del mercado. Esto es con la idea de que las personas ya no entrenen en un espacio físico específico, sino que lo hagan desde otros espacios, por medio de una unidad digital para ofrecer ese portafolio a los diferentes perfiles de afiliados que puedan existir.

5. ¿Cuál es ese Propósito Superior que hace que los clientes Corporativos se sientan afiliados con Bodytech?

Respuesta: Bodytech cumple 25 años donde se encuentran diferentes actividades para lograr un mayor posicionamiento en esta propuesta de valor y ese reconocimiento, por lo tanto, se van a manejar ferias y durante toda la campaña por ejemplo este es el mes de la salud donde la campaña esa dirigida a *somos salud somos vida* y así posicionar la marca en el mercado. En Bodytech somos conscientes que las personas que realizaban actividad física con frecuencia fueron las personas que menos se afectaron con el Covid-19 por eso cada vez más se trabaja con temas de salud.

6. ¿Este Propósito se tiene oficializado y cómo se lo comunica a los clientes?

Respuesta: campañas que están dirigidas a *somos salud somos vida* y así posicionar la marca en el mercado. En Bodytech somos conscientes de que las personas que realizaban

actividad física con frecuencia fueron las personas que menos se afectaron con el Covid-19 por eso cada vez se trabaja más con temas de salud.

7. ¿Qué estudios o análisis realizaron para identificar que la Promesa atendía las necesidades de los clientes y usuarios?

Respuesta: En la presentación de la junta directiva se realizó una validación de las tendencias del mercado de cómo se estaba comportando y de cara a eso, nace esa propuesta de valor, se estima que desde el 2012 al 2019 se estima que ha crecido el mercado Fitness en el mundo y se espera que en el 2024 se llegue a tener 96.6 millones dólares en inversiones en el mercado Fitness en el mundo.

8. ¿Cómo se mide la eficacia de la Promesa ofrecida, encuestas de satisfacción, entrevistas o algún otro método? ¿Podemos tener acceso a los resultados?

Respuesta: No se cuenta con encuestas al entendimiento de la propuesta de valor, pero si al perfil de nuestros afiliados y sus preferencias, se debe validar con Carlos que es el gerente de marca. Y más allá con relación al top of mind es enfocado al crecimiento de la compañía y el resultado de ventas; lo mediría en dos maneras: uno en términos de ingreso y dos en crecimiento de afiliados, en estos momentos Bodytech cuenta con una penetración en el mercado del 1% y se estima que lleque al 7% donde hay un espacio grande para crecer.

9. ¿Con los cambios que se han presentado a nivel mundial, producto de COVID-19, qué modificaciones se han realizado a la Estrategia y a la Promesa de valor para el segmento Corporativo y cómo han medido si han sido eficaz y efectivo?

Respuesta: A causa del Covid-19 se generaron varios fenómenos: 1) manejo de la ansiedad, 2) el manejo del sedentarismo, las personas no se desplazaban y comían demasiado, eso generó una inquietud de las organizaciones frente al manejo de sus colaboradores en teletrabajo como consecuencia de eso se dio un foco a programas de Salud y diseñamos bajo la pandemia un programa de bienestar y salud para los colaboradores y las empresas que se enmarcan en identificar cómo estaba esa población a través de un indicador que se llama mi Edad Bodytech que mide 5 variables, aplicado a la población de las empresas y puede indicar la clasificación de los niveles de riesgo (alto, medio, bajo) y al colaborador se le indica la edad biológica y se compara con la edad cronológica, generando conciencia a las dos partes.

Con este programa que es la intervención lo que hacía era combinar equipos virtuales y presenciales para que las personas pudieran acceder a temas de nutrición acondicionamiento físico y de medicina con teleasistencia, y la pudiera recibir desde su casa o presencial.

Como consecuencia, tenían empresas que manejaban un 37% de participación en sus colaboradores en programas de bienestar y logramos un 85% de participación de sus colaboradores.

El año pasado intervenimos 1.137 colaboradores en empresas donde se trabajó con programas de bienestar, y el 86% mejoró su condición de salud, el 11 % se mantuvo igual y el 2,4% empeoró su condición.

10. ¿Cuáles son los canales de distribución de los servicios de BODYTECH?

Respuesta: Nuestro principal canal de ventas en el sector colaborativo, **es la fuerza de ventas propias** con 25 ejecutivos en Colombia, que atienden los diferentes segmentos que se

tienen en Bodytech, ellos van a hacer negociaciones directamente con las empresas y los afiliados son consecuencia de esa negociación que cierran, bien sea que la empresa envía los afiliados o a partir de la alianza que establecen generan acciones para que los afiliados se vayan vinculando como el segmento corporativo,

Se hace una alianza con el fondo, pero luego se tiene que realizar un trabajo de divulgación, comunicación y demás para que los afiliados vayan llegando.

Hay un **segundo canal de ventas que es el canal SAC** de servicio al cliente, que se trata de 2 asesores de venta para la atención telefónica empresarial, básicamente se direccionan las personas que tienen pendiente su renovación o que son extra afiliadas del segmento empresas, se les envían comunicaciones y se direccionan para que puedan comprar a través de nuestra línea del servicio al cliente, o se les entregan bases de datos a los asesores de servicio al cliente para que ellos en horas muertas generen llamadas a estos afiliados que van a renovar o que se quieren recuperar, para poder realizar la gestión de ventas.

Tercer canal de atención WEB, es una página WEB, es el portal transaccional para venta a afiliados, convenios y cajas de compensación, entonces, si se hace una alianza se debe divulgar y comunicar para que esos afiliados lleguen de una forma más fácil, que no ocupen la fuerza de ventas y por lo tanto se auto gestionen a través de la página WEB.

Un cuarto canal de atención que son las agencias comerciales, en el momento todavía está “crudo”, se está desarrollando una agencia local con capilaridad para llegar a 10,000 empresas en Colombia, es decir una agencia externa que realice gestión de ventas empresarial.

Un quinto canal de atención que es el Counter, son las mismas sedes propias, el cual maneja 85 sedes con atención de PYMES, entre 5 y 50 colaboradores, son los responsables en las 85 sedes que hay en Colombia de ir a buscar empresas pequeñas y microempresas que están alrededor de cada sede para realizar toda la labor de abordaje y de venta de servicios corporativos.

11. ¿Cuál es la oferta del canal digital que tienen actualmente?

Respuesta: Promocionar las tarifas del segmento corporativo, que son tarifas diferenciales a las que se pueden encontrar en el Counter, cuando es afiliado uno ingresa en la página web de acuerdo con la empresa que es afiliado, cuando es afiliado ingresa a la caja de compensación que le corresponda, o si es un convenio corporativo busca la empresa a la cual está afiliado y se registra y la persona recibe unas tarifas especiales que están entre un 5 y un 20% por debajo de lo que normalmente manejamos en otros canales de ventas, la persona selecciona la ciudad donde quiere entrenar y escoge la sede y ahí realiza su proceso de compra donde se muestran la tarifa del plan mensual y el plan y anual con las condiciones corporativas, si se quiere afiliarse a un plan anual se agrega al carrito y se realiza el pago, luego la persona recibe el contrato y queda afiliado a Bodytech y ya puede entrenar cuando quiera.

12. ¿Existen parámetros de medición y control para medir la eficiencia de los canales de distribución?

Respuesta: No la encontré.

13. ¿Cree que la estrategia de distribución y los canales que actualmente tienen es adecuada o requiere algunos ajustes?

Respuesta: Se sigue trabajando en algunos frentes, uno tiene que ver con el posicionamiento de la oferta corporativa para el Counter, como les decía en Colombia existen más de un millón de PYMES y pues con 25 ejecutivos nunca vamos a tener la capilaridad de llegar a estas pequeñas empresas y microempresas entonces toca realizar un trabajo ya que esto se lanzó hace un mes con las sedes para que ellos puedan abordar y traer ese mercado, entonces ahí se ve una oportunidad lo segundo es que, tecnológicamente hablando, tenemos que seguir desarrollando mejor nuestro portal transaccional corporativo, para que sea más amigable, más accesible, más simple en el proceso de compra y eso nos facilite el acceso de los afiliados y en los canales de distribución pues quiero desarrollar un modelo para agentes comerciales, que es una fuerza de venta externa porque hoy tengo 25 ejecutivos corporativos que van al perfil más alto de las empresas, pero todavía en la mitad nos quedan demasiadas no atendidas.

14. Sobre la estrategia de comunicaciones. ¿Cuál es la estrategia actual en cuanto a canales de comunicación para el segmento Corporativo?

Respuesta: Hoy Bodytech si tiene una estrategia comunicación y nosotros tenemos un área de mercadeo interno, tenemos nuestra propia agencia en Bodytech interna los cuales son los responsables de la comunicación, elaboración de piezas, de train marketing de todo lo que tiene que ver con la estrategia de mercadeo in house, desde corporativo realmente no tenemos una estrategia de comunicación clara y posicionada, normalmente lo que hacemos es alinearnos con las campañas del Counter o las campañas de la compañía bajo la sombrilla de la estrategia de la compañía, pero si definitivamente hay una enorme oportunidad en establecer una estrategia de comunicación direccionada, estructurada y enfocada hacia el segmento corporativo porque hoy no existe, hoy en día operan por demanda, entonces yo les digo este es

el mes de la salud y quiero comunicarles a las empresas que somos una IPS y me alinee con la estrategia de *más salud más vida*, que es la estrategia de este mes por ejemplo, pero no hay algo específico no hay una planeación desde el mes anterior, de que medios vamos a pautar que comunicaciones vamos emitir, si no esto surge del día a día, desarrollamos algunas piezas las comunicamos y ya, pero no generamos FreePress ni nada de valor en la estrategia de comunicación corporativa.

15. ¿La empresa usa telemarketing y/o marketing interactivo?

Respuesta: Hace un mes contratamos una agencia de marketing digital, para el segmento corporativo principalmente enfocado hacia las cajas de compensación porque tenemos que ir a buscar esos afiliados a las cajas para que se vinculen con nosotros, y la agencia se encarga de todo el proceso de pautas y de búsqueda de lead que necesitamos.

16. ¿Con respecto a la competencia, ¿qué hace diferente a BODYTECH?

Respuesta: Nosotros no somos un Gimnasio, simplemente somos una IPS de primer nivel, creo que ahí está el factor diferenciador de Bodytech frente a la competencia, nosotros somos un centro médico deportivo que cuida la salud integral de las personas, somos la IPS con el mayor número médicos deportólogo del país, entonces nosotros acompañamos de manera integral a los afiliados, no solamente en el acondicionamiento físico si no en el área de nutrición, en rehabilitación y fisioterapia cuando tienen una condición de salud específica, y a través de los médicos deportólogo, si es una persona que por su condición de salud no lo puede atender un fisioterapeuta si no lo direccionamos a un médico deportólogo, si me preguntas nuestro primer diferencial es que somos una IPS en salud y bienestar y lo segundo somos una marca premium porque Bodytech con los equipos o el equipamiento que tienen son

importados por una filiar nuestra, que garantizan que son equipos de última tecnología y que facilitan ese proceso para el afiliado lo hacen más eficiente y más efectivo en términos de resultados. Por eso somos una marca premium.

17. Por último, ¿desearía usted añadir algo sobre algún tema que no hayamos conversado y le parece importante mencionar?

Respuesta: Lo más importante es entender un poco, que es lo que las empresas están buscando en términos de bienestar y de cara a eso seguramente verificar si la propuesta de valor está alineada o qué tan desajustada está de esa perspectiva que puedan tener las organizaciones desde sus áreas de bienestar y seguridad y salud en el trabajo en el caso del corporativo.

18. ¿Podemos tener acceso a los convenios y clientes actuales?:

Respuesta: Si, tenemos alrededor de 1100 convenios. Se los estaré haciendo llegar. Muchas gracias por su colaboración en el estudio académico.

Anexo. B Resultados consolidados de la validación al Instrumento de entrevista mediante el método de juicio de expertos V de Aiken

1. Criterios de calificación:

- Cuando el juez consideró que la respuesta a la pregunta es afirmativa, se dio un valor de 1.
- Cuando el juez consideró que la respuesta a la pregunta es negativa, se dio un valor de 0.

2. Preguntas orientadas a identificar las necesidades, preferencias, percepciones, hábitos, alegrías y frustraciones del cliente:

Tabla 8

Resultados consolidados de la validación al Instrumento de entrevista mediante el método de juicio de expertos V de Aiken

No.	Preguntas	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	V de Aiken	Promedio V de Aiken
1	¿Cómo atiende la empresa el requisito establecido en la Ley 50 con referencia a programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación para los trabajadores, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	0	1	1	0,80	90%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
2	¿Para ustedes que es lo más importante en generación de programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación?	¿La pregunta está claramente redactada?	0	1	1	1	1	0,80	85%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
3	¿Para ustedes que es lo más difícil de atender en programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación?	¿La pregunta está claramente redactada?	0	1	1	1	1	0,80	85%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
4	¿Qué desafíos tiene la organización en temas de sedentarismo y/o salud de sus empleados?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
5	¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la morbilidad de sus funcionarios?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
6	¿Para la empresa el estrés de sus empleados se ha convertido en un desafío y cómo lo manejan?	¿La pregunta está claramente redactada?	0	1	1	1	1	0,80	85%
		¿La pregunta es comprensible?	0	1	1	1	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
7	¿Cuáles son los objetivos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) con respecto a programas de bienestar, salud y recreación para sus trabajadores?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
8	¿Cómo les podría ayudar una empresa o institución a satisfacer los objetivos descritos en la pregunta anterior?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
9	¿Qué aspectos influyen en la toma de decisión para realizar un convenio con una institución o empresa para promover el bienestar, la salud y la recreación de sus empleados?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
10	¿Qué le gustaría que tuviera el convenio?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	0	1	1	1	0,80	70%
		¿La pregunta es comprensible?	1	0	1	1	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	0	1	1	1	0,80	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	0	0	1	1	0,40	
11	¿Considera que los descuentos influyen en la toma de decisión para realizar convenios, por qué?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	90%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
12	¿Han tenido o tiene convenios con empresas o instituciones para atender los temas de bienestar, salud y recreación para sus trabajadores? Favor nos puede indicar cuando y con cuales empresas.	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	0	0	1	0,60	85%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
13	¿Los empleados de su empresa han asistidos a los programas establecidos en los convenios y con que periodicidad?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	0	0	1	0,60	85%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
14	¿Qué aspectos los dejó o ha dejado satisfecho con el servicio recibido?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	85%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	0	1	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
15	¿Qué aspectos les causó o les ha causado frustraciones con el servicio recibido?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	85%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	0	1	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
16	¿Qué oportunidades de mejora identificaron o han identificado en el servicio recibido?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	0	1	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	1	1	1	1	1,00	

Nota. Elaboración propia.

3. Preguntas orientadas a identificar la satisfacción de los clientes de la empresa BODYTECH:

Tabla 9

Preguntas orientadas a identificar la satisfacción de los clientes de la empresa BODYTECH

No.	Preguntas	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	V de Aiken	Promedio V de Aiken
1	De 1 a 5, ¿cómo calificarías tu experiencia en general con BODYTECH de 1 a 5?, ¿Por qué?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	0	1	0,80	90%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	0	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	1	1	1	1	1,00	
2	¿El servicio ofrecido ha superado sus expectativas?, ¿Por qué?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
3	¿Recomendaría a BODYTECH a otros aliados?, ¿Por qué?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	90%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	0	1	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
4	¿Como describiría los beneficios otorgados por BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	0	1	0,80	70%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	0	0	1	0,60	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	0	1	0,80	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
5	De 1 a 5, ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por BODYTECH en los siguientes ítems?: • Calidad del servicio • Costo del servicio • Cumplimiento • Descuentos por convenios • Presentación del personal e instalaciones físicas	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	0	1	1	0,80	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	1	1	1	1	1,00	
6	¿Qué tanta es la cercanía con BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	0	0	0	0	0,20	40%
		¿La pregunta es comprensible?	1	0	0	0	1	0,40	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	0	1	0	1	0,60	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	0	1	0	1	0,40	
7	¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de contar con BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	1	1	0,80	
8	¿Por favor, mencione tres cosas que le gustaría mejorar de la relación comercial con BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	0	1	0,80	70%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	0	0	1	0,60	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	0	1	0,80	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
9	¿Qué tan receptivo ha sido BODYTECH con sus sugerencias?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	95%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	1	1	0	1	0,80	
10	¿Qué le gustaría encontrar por parte de BODYTECH en termino de servicio al cliente?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	0	1	0,80	80%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	0	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	0	1	0,80	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	1	1	0	1	0,80	
11	¿Evalué el costo vs beneficio del servicio brindado por BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	0	1	0,80	80%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	0	1	0,80	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	1	1	0	1	0,60	
12	¿Qué piezas publicitarias, ofertas o brochure de servicios ha recibido como cliente por parte de BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	0	1	0	1	0,60	60%
		¿La pregunta es comprensible?	1	0	1	0	1	0,60	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	0	1	0	1	0,60	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	0	1	0	1	0,60	
13	¿Puede cumplir con los objetivos planteados por SGSST con el servicio brindado por BODYTECH?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	0	1	0	1	0,60	60%
		¿La pregunta es comprensible?	1	0	1	0	1	0,60	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	0	1	1	1	0,80	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	0	0	1	0	1	0,40	
14	¿Siente que BODYTECH muestra interés por sus clientes?	¿La pregunta está claramente redactada?	1	1	1	1	1	1,00	100%
		¿La pregunta es comprensible?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta es apropiada teóricamente?	1	1	1	1	1	1,00	
		¿La pregunta ayuda a medir la variable de investigación?	1	1	1	1	1	1,00	

Nota. Elaboración propia.

4. Criterios de evaluación para el valor promedio de la calificación de los jueces en los indicadores establecidos. Estos criterios fueron establecidos por los autores del presente trabajo.

- Valor Promedio V de Aiken mayor o igual al 70%. En este caso se incluyeron mejoras a las preguntas con base en las observaciones presentadas por los jueces.
- Valor Promedio V de Aiken mayor al 50% y menor al 70%. Se hacen modificaciones de fondo a la pregunta con base en las observaciones presentadas por los jueces.
- Valor Promedio V de Aiken menor o igual al 50%: La pregunta no pasa y se elimina del instrumento de entrevista.

Anexo C. Instrumento de entrevista a potenciales o actuales clientes del segmento corporativo de la empresa Bodytech.

Fecha de la Entrevista:

Nombre y cargo del funcionario:

Empresa:

Nota: La información contenida en la presente entrevista será utilizada solo para fines académicos, en ningún momento será publicada o difundida.

Parte A:

- A1. ¿Cómo atiende la empresa el requisito establecido en la Ley 50 con referencia a programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación para los trabajadores, incluyendo en éstas las relacionadas a aspectos de salud ocupacional?
- A2. ¿Para ustedes qué es lo más importante en generación de programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación?

- A3. ¿Para ustedes qué es lo más difícil de atender en programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación?
- A4. ¿Qué desafíos tiene la organización en temas de sedentarismo y/o salud de sus colaboradores?
- A5. ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la morbilidad de sus funcionarios?
- A6. ¿Para la empresa el estrés de sus colaboradores se ha convertido en un desafío? ¿Cómo lo manejan?
- A7. ¿Cuáles son los objetivos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) con respecto a programas de bienestar, salud y recreación para sus trabajadores?
- A8. ¿Cómo les podría ayudar una empresa o institución a satisfacer los objetivos descritos en la pregunta anterior?
- A9. De acuerdo con la situación de su empresa, ¿Qué aspectos influyen en la toma de decisión para realizar un convenio con una institución o empresa para promover el bienestar, la salud y la recreación de sus colaboradores?
- A10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Qué le gustaría que tuviera el convenio?
- A11. ¿Considera que los descuentos influyen en la toma de decisión para realizar convenios?, ¿Por qué?

- A12. ¿Han tenido o tiene convenios con empresas o instituciones para atender los temas de bienestar, salud y recreación para sus trabajadores? Por favor nos puede indicar, ¿Cuándo y con cuáles empresas?
- A13. ¿Los colaboradores de su empresa han asistido a los programas establecidos en los convenios y con qué periodicidad?
- A14. ¿Qué aspectos los dejó o ha dejado satisfecho con el servicio recibido en los convenios?
- A15. ¿Qué aspectos les causó o les ha causado frustraciones con el servicio recibido en los convenios?
- A16. ¿Qué oportunidades de mejora identificaron o han identificado en el servicio recibido en los convenios?

Parte B: En caso de que tenga convenio con Bodytech, agradecemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- B1. De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿cómo calificaría su experiencia en general con Bodytech?, ¿Por qué?
- B2. ¿El servicio ofrecido ha superado sus expectativas?, ¿Por qué?
- B3. ¿Recomendaría a Bodytech a otras empresas?, ¿Por qué?
- B4. ¿Cómo describiría los beneficios otorgados por Bodytech?

B5. De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por Bodytech en los siguientes ítems?:

Descripción	Calificación
Calidad del servicio	
Costo del servicio	
Cumplimiento	
Descuentos por convenios	
Presentación del personal e instalaciones físicas	

B6. ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de contar con Bodytech?

B7. Por favor, mencione tres cosas que le gustaría mejorar de la relación comercial con Bodytech.

B8. ¿Qué tan receptivo ha sido Bodytech con sus sugerencias?

B9. ¿Qué le gustaría encontrar por parte de Bodytech en términos de servicio al cliente?

B10. Evalúe el costo vs beneficio del servicio brindado por Bodytech.

B11. ¿Recibe periódicamente información publicitaria o Bodytech lo mantiene actualizado respecto a sus servicios?



B12. ¿Considera que el servicio prestado por Bodytech a los colaboradores de su empresa, le permite cumplir con los objetivos planteados en el SGSST, orientados a facilitar programas de salud y bienestar de sus colaboradores?, ¿Por qué?

B13. ¿Percibe que Bodytech muestra interés por sus clientes?

Muchas gracias por su colaboración en el estudio académico.

Anexo D. Instrumento de entrevista a potenciales o actuales clientes del segmento corporativo de la empresa Bodytech

En la siguiente tabla se presentan los resultados de cada respuesta procesados en forma cuantitativa o gráfica, junto con su resultado general. Es importante resaltar que solo 3 de las 8 empresas consultadas (37.5%) tienen convenio activo con Bodytech, por lo cual respuestas de la parte B de la encuesta solo tienen como muestra las siguientes 3 empresas: Bancolombia, Bureau Veritas e Inspeq.

No.	Pregunta	Procesamiento gráfico o de texto	Resultado general
A1	¿Cómo atiende la empresa el requisito establecido en la Ley 50 con referencia a programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación para los trabajadores, incluyendo en éstas las relacionadas a aspectos de salud ocupacional?		Se crean espacios de capacitación, bienestar y salud para los colaboradores, apalancados por ARL o convenios con instituciones que ofrecen programas relacionados con estos espacios.
A2	¿Para ustedes qué es lo más importante en generación de programas recreativos, culturales, deportivos o de capacitación?		En general se priorizan actividades que promuevan la salud, el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores y le ayuden a crear un balance entre su vida laboral y personal.

A7 ¿Cuáles son los objetivos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) con respecto a programas de bienestar, salud y recreación para sus trabajadores?



Están enfocados en el cumplimiento de los programas de bienestar, salud y recreación de los trabajadores, mitigar el riesgo de enfermedades y propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones generales de salud y calidad de vida.

A8 ¿Cómo les podría ayudar una empresa o institución a satisfacer los objetivos descritos en la pregunta anterior?



Mediante programas que promuevan la salud y el bienestar de los trabajadores y estén enfocadas a los riesgos específicos de la empresa. Se valora el acompañamiento que se pueda realizar para lograr los objetivos en el SGSST.

A9 De acuerdo con la situación de su empresa, ¿Qué aspectos influyen en la toma de decisión para realizar un convenio con una institución o empresa para promover el bienestar, la salud y la recreación de sus colaboradores?



Se prioriza la calidad del servicio prestado, tipos de intervención y la variedad y eficacia de los programas ofrecidos para mejorar la salud de los colaboradores.

A10 Con respecto a la pregunta anterior, ¿Qué le gustaría que tuviera el convenio?



Variedad de programas de salud, actividades y tarifas, beneficios para los colaboradores y sus familiares y convenios que tengan en cuenta las actividades realizadas por la empresa y los riesgos a los que están expuestos sus trabajadores.

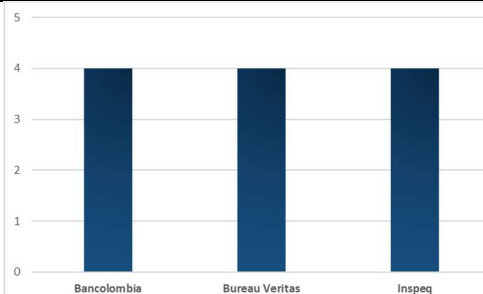
A16 ¿Qué oportunidades de mejora identificaron o han identificado en el servicio recibido en los convenios?



Los aspectos más significativos resaltados por los encuestado son:

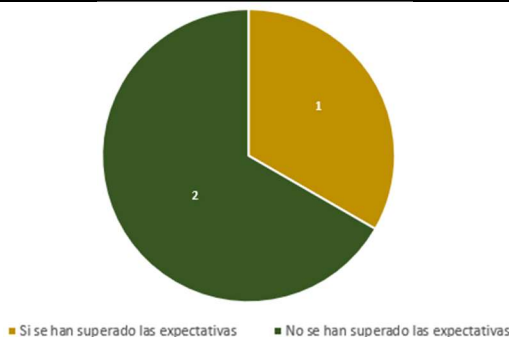
- Flexibilidad en fechas y horarios.
- Diversificar las actividades ofrecidas.
- Instalaciones con servicios más funcionales y más cerca a las empresas.
- Realizar actividades en las sedes de las empresas.

B1 De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿cómo calificaría su experiencia en general con Bodytech?, ¿Por qué?



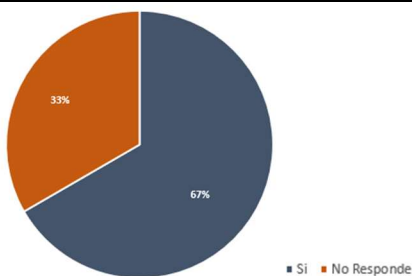
El nivel de satisfacción de las 3 empresas que tienen convenio con Bodytech es de 4 sobre 5, resaltando el confort de las sedes, los entrenadores y la dotación de máquinas adecuadas como los motivos de la calificación.

B2 ¿El servicio ofrecido ha superado sus expectativas?, ¿Por qué?



2 de las 3 empresas consultadas manifiestan que los servicios recibidos de Bodytech no han superado sus expectativas ya que solo cumplen con lo requerido y algunas sedes son muy congestionadas en horas pico, lo que desmejora el servicio.

B3 ¿Recomendaría a Bodytech a otras empresas?, ¿Por qué?



2 de las 3 empresas consultadas recomendarían a Bodytech por las máquinas con las que cuentan, el personal calificado que tiene y sus instalaciones.

B4 ¿Cómo describiría los beneficios otorgados por Bodytech?

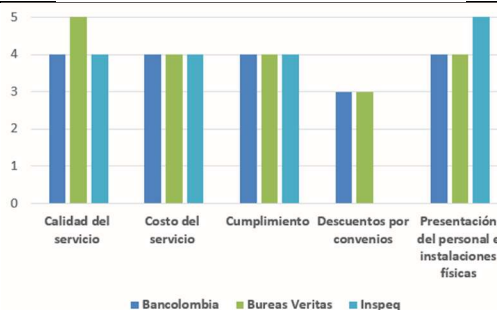


De acuerdo con los encuestados, los aspectos más significativos que describen los beneficios de Bodytech son:

- Vida saludable.
- Apoyo para enfrentar el desafío cardiovascular.
- Disfrutar del convenio.
- Hábitos saludables.

B5 De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por Bodytech en los siguientes ítems?:

Descripción	Calificación
Calidad del servicio	
Costo del servicio	
Cumplimiento	
Descuentos por convenios	
Presentación del personal e instalaciones físicas	



La mayoría de los ítems son calificados entre 4 y 5, por el nivel de cumplimiento, atención y calidad del servicio. Solo el ítem de descuentos por convenio presenta un nivel medio de satisfacción.

B6 ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de contar con Bodytech?



Los aspectos más significativos resaltados por los encuestados son:

- El servicio ofrecido como una IPS.
- Disponibles de sedes a nivel nacional.

B7 Por favor, mencione tres cosas que le gustaría mejorar de la relación comercial con Bodytech.



Se resaltan las siguientes oportunidades de mejora:

- Tener más variedad de servicios. Profundizar en vida sana y alimentación.
- Contar con Planes más económicos para los colaboradores.
- Mejor relación para la fidelización. Ofrecer beneficios por antigüedad.

<p>B8 ¿Qué tan receptivo ha sido Bodytech con sus sugerencias?</p>		<p>2 de las 3 empresas consultadas no han presentado sugerencias. La otra empresa manifiesta que los tiempos de respuesta a las sugerencias no son tan rápidos como se espera.</p>
<p>B9 ¿Qué le gustaría encontrar por parte de Bodytech en términos de servicio al cliente?</p>		<p>Los aspectos más significativos resaltados por los encuestados en términos de servicio al cliente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores tiempos de respuesta a las sugerencias o reclamos. • Mejorar los beneficios para la familia de los afiliados. • Más amabilidad en la atención.
<p>B10 Evalúe el costo vs beneficio del servicio brindado por Bodytech.</p>		<p>En general la valoración costo – beneficios de los servicios se califica como buena. Se resalta la necesidad de tener más opciones, como zonas húmedas, acompañamiento en el entrenamiento y actividades específicas para la empresa.</p>
<p>B11 ¿Recibe periódicamente información publicitaria o Bodytech lo mantiene actualizado respecto a sus servicios?</p>		<p>El 100% de empresas consultadas coinciden en que reciben información por correo electrónico. En esta entrevista, no se evidencia la existencia de atención personalizada a las empresas ni el uso de otros medios de atención en el segmento corporativo</p>

