
Universidad Latina

Centro Internacional de Posgrados

Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Dirección
Empresarial

Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional
y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José,
para el periodo 2020 - 2022

Alumnos:

Yorleni Alpízar Araya

Sebastián Sanabria Fernández

San José, Costa Rica

Octubre, 2021

Yo (Nosotros):	Yorleni Alpizar Araya Sebastian Sanabria Fernández
De la Carrera / Programa:	Maestría Administración de Negocios con énfasis en Dirección Empresarial
Modalidad de TFG:	Proyecto de Graduación
Titulado:	Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 - 2022

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD** **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la OBRA, y el AUTOR, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la UNIVERSIDAD, por lo que el AUTOR haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. OCTAVO: El AUTOR concede a UNIVERSIDAD., el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD. puede, sin cambiar el contenido, traducir la OBRA a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. NOVENO: El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede conservar más de una copia de este envío de la OBRA por fines de seguridad, respaldo y preservación. El AUTOR declara que el envío de la OBRA es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. DÉCIMO: El AUTOR manifiesta que la OBRA y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la OBRA contiene material del que no posee los derechos de autor, el AUTOR declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a UNIVERSIDAD los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el AUTOR autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la UNIVERSIDAD utiliza la OBRA sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 30 de Diciembre de 2021 a las 12:14

Firma del estudiante(s):

Yolani Alpízar Cordero

[Signature]



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española. U. C. R.



A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el siguiente documento aprobado por el tutor y los lectores. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula


PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DEL NEGOCIO STAYGOLD EN LOS CANTONES CENTRALES DE SAN JOSÉ, PARA EL PERIODO 2020 - 2022 DE

YORLENI ALPÍZAR ARAYA

SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD LATINA**

Se extiende la presente certificación a solicitud de los interesados en la ciudad de San José a los catorce días del mes de diciembre de dos mil veinte y uno. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.


M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Máster en Literatura Latinoamericana. UCR.
Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR.
Cédula 600540080-Carné 003671

Teléfonos 2227-8513. Cel 8994-76-93 Apartado 563-1011 Y griega
Correo electrónico: vilma_sanchez@hotmail.com-info@chavesysanchezfilologos.com
Página Web: Chaves y Sanchez filólogos
Waze Chaves y Sánchez filólogos



Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación

San Pedro, 13 de octubre de 2021

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 – 2022.” elaborado por los estudiantes: **YORLENI ALPÍZAR ARAYA** y **SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por lo tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

JUAN DIEGO
SANCHEZ
SANCHEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JUAN DIEGO SANCHEZ
SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.01.04 17:54:05
-06'00'

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez PhD.



Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación

San Pedro, 13 de octubre de 2021

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 – 2022.” elaborado por los estudiantes: **YORLENI ALPÍZAR ARAYA** y **SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por lo tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Jean Paul San Lee Lizano
Firmado digitalmente por
Jean Paul San Lee Lizano
Fecha: 2022.01.06
14:05:00 -06'00'

Dr. Jean Paul San Lee



Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación

San Pedro, 13 de octubre de 2021

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 – 2022.” elaborado por los estudiantes: **YORLENI ALPÍZAR ARAYA** y **SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por lo tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

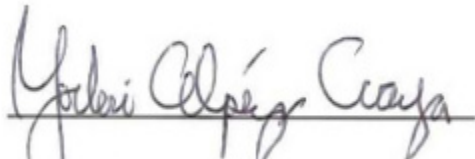
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Douglas Umaña Esquivel', written over a horizontal line.

Dr. Douglas Umaña Esquivel

Declaración jurada

La suscrita, **YORLENI ALPÍZAR ARAYA** con cédula de identidad número 1-0903-0026, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL** de la Universidad Latina, campus San Pedro y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

San Pedro, **13 de octubre de 2021**

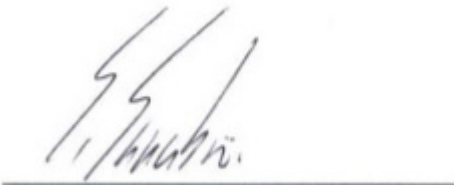


YORLENI ALPÍZAR ARAYA

Declaración jurada

El suscrito, **SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ** con cédula de identidad número 1-1250-0826, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL** de la Universidad Latina, campus San Pedro y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

San Pedro, **13 de octubre de 2021**

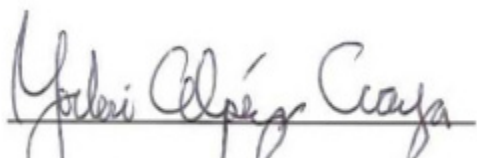


SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ

Manifestación exoneración de responsabilidad

La suscrita, **YORLENI ALPÍZAR ARAYA** con cédula de identidad número 1-0903-0026, exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus San Pedro; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL** de la Universidad Latina, campus San Pedro; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San Pedro, **13 de octubre de 2021**

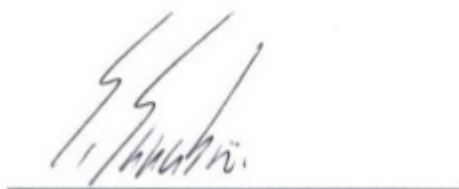


YORLENI ALPÍZAR ARAYA

Manifestación exoneración de responsabilidad

El suscrito, **SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ** con cédula de identidad número 1-1250-0826, exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus San Pedro; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL** de la Universidad Latina, campus San Pedro; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San Pedro, **13 de octubre de 2021**



SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ

Agradecimiento

Doy primeramente gracias a Dios por la vida y la salud, por permitirme una segunda oportunidad de vida y poder concluir con este sueño personal. Agradezco también a mi esposo, mi compañero de vida por su paciencia y guía, a mi familia por el apoyo incondicional y emocional que me han dado durante este último año.

Le doy gracias infinitas a mi compañero de tesis, por tomarme en cuenta para que juntos, darle forma a este proyecto de graduación. Finalmente agradezco a las personas que me acompañaron en el transcurso de la maestría, tanto compañeros como profesores en cada una de las materias que con mucho entusiasmo y cariño mostraron su afecto y ayuda para que cada curso fuera de gran satisfacción y aprovechamiento.

YORLENI ALPÍZAR ARAYA

Doy infinitas gracias Dios, a mi familia y amigos más cercanos por ser mi apoyo incondicional en todo momento y siempre estar para ayudarme a seguir adelante sin importar las dificultades.

Agradezco enormemente a mi compañera de tesis por siempre estar motivando y apoyando el seguir adelante y crear conocimiento juntos para desarrollar este proyecto tan importante para ambos. Finalmente quisiera agradecer a las personas con quienes compartí este camino de tesis, compañeros de maestría y de la oficina y a mis profesores que me enseñaron y guiaron durante este proceso de maestría.

SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ

Gracias a nuestro tutor, el profesor Juan Diego por su guía y atención en todo momento, por su gran apoyo y brindar conocimiento para consolidar y finalizar nuestro proyecto de graduación.

Dedicatoria

Antes que todo agradezco a Dios por darme la vida y las fuerzas para caminar en este proceso y finalizar una maestría. Agradezco a mis padres el darme la vida y estar siempre presentes, a mi esposo por impulsarme cada día a cumplir con mis proyectos personales, a Sebastián mi único hijo, por ser un motor y por darme tanto valor y apoyo y animarme a que los sueños se cumplen si se trabaja en ellos con entusiasmo y además de querer ser un buen ejemplo de superación para él.

YORLENI ALPÍZAR ARAYA

Este proyecto se lo dedico a mis padres y a mi esposa quienes me han dado su apoyo incondicional en todo momento, gracias porque durante todos estos años me han demostrado grandes lecciones de vida a nivel familiar y a nivel laboral, gracias a ustedes he conseguido las herramientas necesarias para sobrellevar las adversidades del camino. Son sumamente importantes para mi vida, en definitiva, son mi motor diario incondicional.

SEBASTIÁN SANABRIA FERNÁNDEZ

Resumen ejecutivo

La investigación “Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 - 2022” se desarrolla bajo la modalidad de tesis, con la finalidad de la obtención de un Máster Profesional en Administración de Negocios con Énfasis en Dirección Empresarial.

Capítulo 1

El primer capítulo desarrolla el propósito y estado actual de la investigación, así como los antecedentes y estudios previos para delimitar el espacio y objeto de estudio. Posteriormente a esto, se define el problema que permite establecer los objetivos del trabajo de investigación.

Capítulo 2

El capítulo dos desarrolla el marco situacional del proyecto, dando inicio con el origen del deporte y los gimnasios hasta finalizar con la historia del deporte en Costa Rica. Continuando con el marco legal que regula a las PyMEs en Costa Rica y las diferentes regulaciones y reglamentos para el funcionamiento de los gimnasios.

Por otro lado, se detalla la historia de la compañía utilizada para esta investigación, así como sus competidores cercanos, entre otros.

Posteriormente se desarrolla el marco teórico con conceptos relacionados con este proyecto que sirven de guía para la conformación del documento en general.

Finalmente, se estructura una serie de conceptos relacionados al *coaching* y *neurocoaching*, que sirven como punto de partida para generar en este proyecto la estructura de propuesta.

Capítulo 3

Este capítulo contempla el desarrollo del marco metodológico del proyecto, la metodología con un enfoque cuantitativo con rasgos cualitativos, con un diseño no experimental y seccional. El método que se utiliza es analítico, deductivo y de campo. La investigación es de tipo descriptiva, nomotética, hermenéutica y exploratoria.

Los sujetos y fuentes de información son los atletas clientes usuarios del método y el dueño de la empresa. Además, la información de libros, periódicos, publicaciones, reglamentos y revistas virtuales como fuentes secundarias. La consolidación del instrumento encuesta y la entrevista son parte de asegurar un proyecto planteado al presente. Este capítulo finaliza con la definición conceptual e instrumental de cada una de las variables plateadas.

Capítulo 4

Se consolida con respecto al cuarto capítulo, la información correspondiente a los datos recolectados a través de la encuesta realizada. Cada uno de los resultados de la encuesta aplicada fue demostrado de forma gráfica de acuerdo con su indicador acompañado de su interpretación e inferencia, seguidos por el cruce de variables en el que se contemplan diversas variables para obtener resultados más amplios y finalmente mostrar los resultados de la encuesta.

Capítulo 5

Este capítulo muestra las conclusiones obtenidas a través de los resultados del capítulo cuatro y los resultados generales desarrollados a través del presente trabajo de investigación, además de cada una de las conclusiones específicas para las variables establecidas dentro de la investigación. También, se consideran las conclusiones del cruce de variables, finalizando con las conclusiones generales de la investigación.

Capítulo 6

El último capítulo de esta investigación presenta una serie de tablas que detallan el paso a paso de las recomendaciones, las cuales son el aporte de los autores. Mediante el modelo Canvas se brinda una guía en la que la propuesta de valor sea el eje central, luego y continuando con la red de aliados, las actividades y recursos clave que lleva al segmento cliente, finalizando con la estructura de costos, mediante un presupuesto. Lo anterior con un cronograma de actividades establecido para el cumplimiento del plan estratégico. Finalmente se presentan algunas consideraciones generales, las cuales se refieren a aspectos a tomar en cuenta a efectos de poner la propuesta en marcha.

Tabla de contenido

Hoja Guarda.....	I
Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación.....	V
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación	VI
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación	VII
Declaración Jurada.....	VIII
Declaración Jurada.....	IX
Manifestación exoneración de responsabilidad	X
Manifestación exoneración de responsabilidad	XI
Agradecimiento.....	XII
Dedicatoria.....	XIII
Resumen Ejecutivo	XIV
Lista de figuras.....	XXV
Lista de tablas	XXVI
Lista de anexos.....	XXVIII
CAPÍTULO I	1
Introducción y Propósito.....	1
Estado actual de la investigación	2
Introducción	2
Descripción del tema.....	2
Antecedentes	3
Información existente.....	4
Estudios previos	4
Delimitación del título	8

Aporte del Investigador.....	8
Objeto de estudio	8
Sujeto de estudio.....	8
Delimitación espacial.....	8
Delimitación temporal	9
Planteamiento de los problemas.....	9
Sistematización del problema	10
Objetivos del estudio.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	11
Justificación del estudio de investigación.....	11
Justificación práctica.....	11
Justificación metodológica.....	13
Justificación teórica	13
Alcances y limitaciones de la Investigación	14
Alcances.....	14
Limitaciones.....	14
CAPÍTULO II.....	16
Marco situacional y teórico.....	16
Marco Situacional	17
Historia del Deporte y el ejercicio humano	17
Origen	17
Gimnasios	18
Deporte en Costa Rica	18
Historia.....	18

Icoder	19
PyMEs.....	19
Marco Legal	19
Regulaciones.....	20
Regulación de Gimnasios en Costa Rica	22
Leyes.....	22
Reglamentos.....	22
<i>Neurocoaching</i>	23
Realidad Nacional.....	23
<i>Coaching</i> Deportivo.....	24
StayGold	24
Historia.....	24
Mercado y Productos	25
Competencia	25
Go Mind.....	26
EMBRACE The ME.....	26
Carolina González: Neuro Coach	26
Karla Chavez: Trainer Internacional y <i>Coaching</i>	26
Marco Teórico.....	27
Definiciones Empresariales	27
Economía	27
Microeconomía y Macroeconomía	28
Empresa.....	28
PYME	28
Administración.....	29

Funcionamiento Operativo.....	29
Comportamiento de Compra.....	29
Estructuración de Negocio.....	29
Estructura Organizacional.....	30
Cliente.....	30
Competidores.....	30
Planeación Estratégica.....	30
Pasos para la planificación y gestión estratégica.....	31
Modelos de planificación estratégica.....	32
Análisis FODA.....	33
Modelo ANSOFF.....	33
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	33
Diferencia entre un plan estratégico y un plan operativo.....	34
Gestión Organizacional.....	34
Estructurando la Organización.....	35
Diferencia entre Estructura y Diseño Organizacional.....	35
Estilos de liderazgo de gestión empresarial.....	36
Fundamento teórico del <i>Coaching</i>	39
La neurociencia y el <i>coaching</i>	42
El <i>neurocoaching</i>	44
Los tres modelos del <i>coaching</i>	46
El modelo cognitivo conductual.....	46
El modelo ontológico.....	47
El modelo cognitivo estratégico.....	48
El <i>coaching</i> deportivo.....	48

Capítulo III.....	50
Metodología	50
Marco Metodológico.....	51
Metodología	51
Definición de enfoque.....	51
Cuantitativo con rasgos cualitativos	52
Diseño de la investigación	53
No experimental.....	53
Seccional.....	54
Métodos de Investigación utilizados.....	54
Analítico.....	55
Deductivo.....	55
De Campo	55
Tipo de Investigación.....	55
Descriptiva	56
Nomotética.....	56
Hermenéutica	57
Exploratoria.....	57
Sujetos y fuentes de información.....	57
Fuentes Primarias.....	58
Fuentes Secundarias.....	58
Población y Censo.....	58
Población.....	58
Censo.....	58
Instrumentos y Técnicas de Investigación	59

Cuestionario	59
Entrevista	60
Confiabilidad y validez	61
Confiabilidad.....	61
Validez del contenido	62
Operacionalización de variables	62
Primera variable: Percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold	62
Definición conceptual	62
Definición instrumental	63
Definición operacional.....	65
Segunda variable: Beneficios del <i>coaching</i> deportivo.....	66
Definición conceptual	66
Definición instrumental	66
Definición operacional.....	68
Tercera variable: Estructura Organizacional y Funcional de StayGold.....	69
Definición conceptual	69
Definición instrumental	69
Definición operacional.....	69
Cuarta variable: Enfoque Estratégico de la empresa StayGold	70
Definición conceptual	70
Definición instrumental	70
Definición operacional.....	71
Capítulo IV.....	72
Análisis e interpretación de resultados	72
Análisis e interpretación de resultados	73

Análisis de resultados de la primera variable: Percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold	74
Resultados del cuestionario.....	74
Resultados de la entrevista.....	82
Análisis documental.....	84
Análisis de resultados de la segunda variable: Beneficios del <i>Coaching</i> deportivo.....	85
Resultado del cuestionario	85
Resultados de la entrevista.....	89
Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al Dueño de la empresa StayGold.....	89
Análisis documental.....	90
Análisis de resultados de la tercera variable: Estructura organizacional y funcional de StayGold	92
Resultados del cuestionario.....	92
Análisis documental.....	95
Análisis de resultado de la cuarta variable: Enfoque estratégico de la empresa StayGold.....	95
Resultados del cuestionario.....	95
Análisis documental.....	97
Cruce de variables.....	98
Capítulo V.....	102
Conclusiones y recomendaciones	102
Conclusiones.....	103
Conclusiones de los datos generales.....	103
Conclusiones de la primera variable: Percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold	105
Conclusiones de la segunda variable: Beneficios del <i>Coaching</i> deportivo	106

Conclusiones de la tercera variable: Estructura organizacional y funcional de StayGold	107
Conclusiones de la cuarta variable: Enfoque estratégico de la empresa StayGold.....	108
Conclusiones del cruce de variables	109
Conclusiones generales.....	110
Recomendaciones	111
Recomendaciones de los datos generales	112
Recomendaciones de la primera variable: Percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold	113
Recomendaciones de la segunda variable: Beneficios del <i>Coaching</i> Deportivo.....	114
Recomendaciones de la tercera variable: Estructura organizacional y funcional de StayGold..	115
Recomendaciones de la cuarta variable: Enfoque estratégico de la empresa StayGold.....	115
Recomendaciones del cruce de variables.....	116
Recomendaciones generales	118
Capítulo VI.....	119
Propuesta.....	119
Introducción	120
Descripción	120
Objetivos	121
Alcances	121
Estrategia.....	121
Modelo de Negocio.....	121
Propuesta de Valor para StayGold 2021-2022.....	122
Modelo Canvas (Resumen).....	122
Operacionalización del modelo Canvas.....	124
Segmentos de clientes	124

Propuesta de Valor	125
Canales de Comunicación.....	127
Fuentes de Ingresos.....	128
Recursos clave	129
Recurso Humano.....	129
Recurso Financiero	131
Relación con los clientes.....	131
Actividades Clave	132
Red de aliados.....	134
Estructura de costos y presupuesto anual StayGold	137
Presupuesto anual StayGold	138
Cronograma.....	139
Consideraciones Generales	142
Bibliografía	143
Anexos	156

Lista de figuras

Figura 1: Percepción de beneficios recibidos por el <i>coaching</i> deportivo	76
Figura 2: Valoración de beneficios recibidos por el <i>coaching</i> deportivo.	78
Figura 3: Valoración del rol del Entrenador en su disciplina	79
Figura 4: Interés por competencias a desarrollar durante el <i>coaching</i> deportivo	80
Figura 5: Foco de competencias a desarrollar durante el <i>coaching</i> deportivo con la empresa StayGold	81
Figura 6: Competencia desarrollada debido al <i>coaching</i> deportivo de StayGold	82
Figura 7: Alcance de Objetivos planteados por medio del <i>coaching</i> deportivo	88
Figura 8: Preferencia de accesorios para practicar su disciplina	89
Figura 9: Valoración de atributos al momento de realizar la compra de accesorios deportivos	90
Figura 10: Frecuencia semanal de práctica de disciplina deportiva	91
Figura 11: Género de la población entrevistada	95
Figura 12: Rangos de edad de la población entrevistada	95
Figura 13: Población entrevistada que practica deporte	99
Figura 14: Deportes practicados por la población entrevistada.	100
Figura 15: Relación de la edad e importancia del entrenador en la práctica de una disciplina deportiva.	101
Figura 16: Relación de Frecuencia de entrenamiento con interés de un gimnasio que provea el servicio de <i>coaching</i> deportivo	102

Lista de tablas

Tabla 1: Desglose de la encuesta aplicado a la población	61
Tabla 2: Desglose de entrevista aplicada al dueño de la empresa	62
Tabla 3: Definición instrumental de la variable percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold. Cuestionario	64
Tabla 4: Definición instrumental de la variable percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold. Entrevista	66
Tabla 5: Definición operacional de la variable percepción del <i>coaching</i> deportivo ofrecido por StayGold.	67
Tabla 6: Definición instrumental variable beneficios de <i>coaching</i> deportivo en la empresa StayGold. Cuestionario	68
Tabla 7: Definición instrumental variable beneficios de <i>coaching</i> deportivo en la empresa StayGold. Encuesta	69
Tabla 8: Definición operacional de la variable necesidad de servicio por parte de la empresa StayGold	69
Tabla 9: Definición instrumental variable estructura organización y funcional de StayGold	70
Tabla 10: Definición operacional de la variable estructura organización y funcional de StayGold	71
Tabla 11: Definición instrumental variable Enfoque Estratégico de la empresa StayGold	72
Tabla 12: Definición operacional de la variable Enfoque Estratégico de la empresa StayGold	72
Tabla 13: Resultados de la primera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al Dueño de la empresa StayGold	84
Tabla 14: Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al Dueño de la empresa StayGold	92

Tabla 15: Resumen de modelo Canvas aplicable a StayGold 2021-2022	126
Tabla 16: Operacionalización de la Propuesta de Valor	129
Tabla 17: Operacionalización de red de aliados	131
Tabla 18: Requisitos para el puesto Coach deportivo.	136
Tabla 19: Detalle de canales	140
Tabla 20: Cronograma de implementación	140
Tabla 21: Estado de Resultados StayGold	144
Tabla 22: Presupuesto anual StayGold	145

Lista de anexos

Anexo 1: Encuesta

Anexo 1: Logotipo

Anexo 1: Redes sociales

Anexo 1: Afiches

CAPÍTULO I

Introducción y propósito

Estado actual de la investigación

Se establecen en el estado actual de la investigación, las bases del presente trabajo.

Introducción

Actualmente el *neurocoaching* está adquiriendo importancia en Costa Rica; convirtiéndose en una actividad económica con grandes posibilidades de expansión y aún más importante, en uno de los enfoques más exitosos y eficaces para el logro de resultados deseados de manera constante (Mizrahi, 2017).

Es común encontrar programas de *neurocoaching* enfocados principalmente a equipos de liderazgo o para actividades de formación de equipos en las empresas tanto privadas como públicas; sin embargo, existe una nueva tendencia global que aplica estos principios a cualquier ámbito de la vida.

En este trabajo se desarrolla la aplicación de los principios de *neurocoaching* en el deporte y cómo estos principios asociados con un testimonio pueden realizar grandes cambios en el rendimiento de las personas, ayudándoles a obtener un mejor rendimiento físico gracias a la preparación de la mente.

De la misma manera, se presentan también cómo la planeación estratégica es una parte fundamental de una empresa sin importar su tamaño; pues, a partir de este punto se establece la dirección y el accionar de la empresa frente a los retos que se presentan día a día. Se busca proponer una estructura robusta que le permita a la empresa estar lista para su futura expansión.

Descripción del tema

Las empresas en el país están pasando por numerosos cambios en todas sus áreas. Es ahí donde cada una debe mirar a su interior y replantearse sus estrategias de negocio para sobrevivir ante esos cambios.

Las organizaciones requieren ajustarse a los cambios que dicta el entorno, para eso es necesario revisarse, ajustarse, innovarse, para poder responder a esas exigencias y competir frente a empresas

que ofrecen productos o servicios par aun mercado similar. El desarrollo del presente proyecto pretende mediante el análisis del funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold, realizar una propuesta de estructuración.

Antecedentes

La idea de la marca inicia como resultado de diversas experiencias de su fundador en competencias de *crossfit* en las que comprende que un deportista no se debe preparar únicamente de manera física; sino que también hay un factor mental que debe ser entrenado para poder rendir de manera eficiente en una competencia.

Inicialmente Esteban Quesada Víquez aplica sus conocimientos en su entrenamiento personal; como su motivador personal en competencias y descubre que algunos de sus compañeros de práctica empiezan a notar la diferencia y también a interesarse en su manera de pensar y automotivación; por lo tanto, decide emprender y crear StayGold (Quesada, 2020).

En marzo de 2018 realiza el primer “post” en redes sociales y en exactamente un año ya contaba con diez mil seguidores. Durante ese año, el fundador de la empresa realiza varias competencias con una camisa promocional a la marca, por lo tanto, se recibe muchos mensajes con consultas acerca de dónde se obtiene esa camisa; descubriendo que existe una oportunidad de negocio detrás de la venta de accesorios para entrenar. Acorde con el diario La República (2019), entre diciembre 2018 y marzo 2019 se venden aproximadamente 300 camisas, divididas en dos colecciones; adicionales a muñequeras para levantamiento olímpico.

A enero de 2020, la cuenta en Instagram logra once mil quinientos seguidores; realizando publicaciones de mensajes motivaciones de manera semanal; con dos colecciones de camisas disponibles para la venta y muchas ideas que desea desarrollar para llevar la marca a tener un posicionamiento nacional (Quesada, 2020).

En cuanto a la estructura organizacional, el emprendimiento ha ido creciendo con las oportunidades que se han presentado; no obstante, se llega a un punto en el que para dar pasos más grandes, debe también crear una estructura que soporte todas las metas y planes que se quiere concretar.

Información existente

Se cuenta para realizar el presente trabajo, con información creada por el fundador de la empresa a nivel estratégico y también se tiene algunos detalles sobre la generación de ingresos por parte de la empresa.

La información anterior se obtiene mediante los registros contables del sistema tecnológico que la empresa utiliza, el cual ayuda a mostrar los datos de manera que pueden ser divididos para mostrar los datos de la zona en estudio y durante el periodo en estudio (Quesada, 2020). Adicionalmente, artículos electrónicos, reportajes y estudios en otras empresas de motivación; “*coaching*” y programación neurolingüística que demuestran el crecimiento en el país.

Estudios previos

El investigador expone en la presente sección, algunos estudios relacionados con el objeto de estudio de esta investigación. Estos no son necesariamente idénticos al que aquí se presenta, pero se consideran importantes, dado que abordan componentes que posteriormente también se desarrollan en el presente trabajo. Además, todos consideran el *coaching* como un servicio empresarial con necesidad de ser estudiado para su comercialización desde un emprendimiento. Es importante tener también en cuenta, que algunos de los antecedentes presentados se tratan de estudios en el contexto del emprendimiento latinoamericano y que, si bien, no se refieren estrictamente al *coaching* deportivo, brindan una pauta para guiarse en la elaboración de la presente investigación.

Tratando de presentar los referidos estudios en orden cronológico, se encuentra el estudio de Gordon (2007), en el que se aborda la práctica de la psicología del *coaching* deportivo y del empresarial, analizando modelos utilizados por los profesionales en ambos entornos. Se plantean ejemplos de programas de intervención en entornos deportivos y empresariales que brindan una guía para la presente investigación. El estudio presenta un resumen de consejos que los líderes deportivos han ofrecido a los líderes empresariales, el principal valor de este estudio radica en proporcionar casos en los que se evidencian cambios en el liderazgo transformacional aplicado al deporte.

Curro González, Enríquez Ramírez y Farro Lazo (2017) realizan un plan de negocio para la implementación de un centro de servicios de *coaching*, pero especialmente dirigido a mujeres. Esta segmentación específica es lo que le brinda notable relevancia como aporte al presente estudio. Parte de la información recolectada presenta la idea del negocio, el análisis de entorno y del sector, perfil del cliente y propuesta de planes operativos. Los autores del estudio identifican que el *coaching* se encuentra en fase de crecimiento, pero principalmente enfocado al ámbito laboral, por lo que plantean un nicho específico de mercado que les permita una ventaja particular, en lo que se asemeja al estudio que aquí elabora el investigador.

Acurio López, Gómez Oviedo y Sucari Morales (2017) presentan un plan de negocios para desarrollar el *coaching* en pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Arequipa. Del estudio es relevante la estrategia de intervención del *coaching* propuesta para aumentar la productividad, motivación, trabajo en equipo y el desempeño de los empleados y su efecto sobre la rotación de personal. Si bien, no se trata de un estudio que apunte directamente al *coaching* deportivo, sí es importante hacer notar que su tesis trata de dar a conocer un servicio que para las PyMEs resulta desconocido, cuestión que es de importante aporte para el presente trabajo. En similar sentido, Readi Carvajal (2017) presenta un plan de negocios para una plataforma de *coaching* ejecutivo en línea.

Gould, Pierce, Cowburn y Driska (2017) llevaron a cabo un estudio, denominado “Cómo la filosofía del coaching impulsa la acción del coaching: un estudio de caso del renombrado entrenador de lucha libre J. Robinson”, el objetivo del estudio es examinar la filosofía de entrenamiento de uno de los instructores de lucha libre más exitosos en los Estados Unidos y fundador de campamentos intensivos de lucha bajo su mismo nombre, en dicha propuesta, los investigadores comprendieron el vínculo entre filosofía de entrenamiento y el comportamiento del *coaching*, ya que los campamentos de Robinson, según estudios previos, fomentaban el desarrollo psicológico a corto y largo plazo en los jóvenes que asisten.

La propuesta fue llevada a cabo bajo un enfoque de estudio de caso y entrevistas a profundidad, las cuales se llevan a cabo en varios momentos con Robinson y colaboradores del campamento durante el verano de 2018; asimismo, se realizaron observaciones directas, tales como visitas al campo y observar los entrenamientos efectuados en el campamento, en estos análisis, los resultados revelan que Robinson tiene claramente una filosofía de vida, la cual es muy intencional

en términos de habilidades mentales y ha tomado en cuenta los fundamentos que guían sus acciones de *coaching*.

El estudio, enfatiza que este tipo de entrenamiento y el enfoque que ha tenido Robinson, ha permitido desarrollar a los jóvenes, evolucionar psicológicamente y lo ha realizado durante más de 35 años, coincidiendo con el tiempo que tiene el campamento de existir; creando a largo plazo, individuos como mayor habilidad y confianza de llevar a cabo sus metas profesionales y personales.

Consecuentemente, Chávez (2018) llevó a cabo una investigación sobre “La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”, la cual consiste en una investigación bibliográfica sobre las diferentes aportaciones y estudios que se han llevado a cabo en relación con ambas estrategias y cómo estas favorecen la competitividad empresarial.

En ella se enfatizan argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para optimizar el *performance* que la organización solicita a sus colaboradores con el propósito de afrontar las exigencias de su entorno y lograr objetivos de manera exitosa; Por otro lado; el *coaching* empresarial hace una contraparte como una alternativa que sirve para guiar y conducir el potencial de las personas y sus habilidades permiten maximizar parte de ese desempeño.

El estudio afirma que para evolucionar las actividades del líder y facilitar la gestión del personal a través de las competencias, se debe redirigir los esfuerzos a practicar el ejercicio del *coaching*, instaurando acciones de ayuda u ordenación para que sus socios perfeccionen sus talentos, ya que este es una particularidad que va más allá de la disposición personal y de gestiones ejecutivas. De esta manera, se deriva que las acciones de mentoría se encuentran conexas en un sistema, el cual se intuye en elementos culturales concernientes a la conducta, actitudes y creencias de todos los que componen la empresa.

Alarcón (2018) expone en su tesis de maestría ¿Qué relación existe entre el coaching empresarial y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa BBBVA de Villa El Salvador en el año 2018?, en ella se indaga la relación que existe entre estas dos variables y la productividad laboral.

La hipótesis del autor es relacionar estas dos variables, para ello se implementa una metodología de corte transversal y carácter descriptivo correlacional, contando con una población de 16 personas, la mayoría de estos datos se obtienen a través de un proceso censal, siendo los instrumentos implementados, un cuestionario de *coaching* empresarial y uno de desempeño laboral. El estudio concluye que existe una correlación muy fuerte entre estas variables, la cual permite mayor productividad dentro de la empresa.

El estudio de Ocampo & Andrea (2019) presenta un plan estratégico de *coaching* empresarial, que se enfoca en conseguir el crecimiento económico empresarial de la empresa estudiada, por lo que diseñan la implementación de estrategias internas que afirmen el alcance de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Maya y Villamizar (2019), en su estudio sobre el *coaching* y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches, indican que la propuesta es de carácter descriptivo, ya que tomaron en cuenta los aspectos que están siendo transformados dentro de las organizaciones, como resultado de la intervención del *coaching* y la relación que se crea entre los colaboradores antiguos y esta propuesta.

La metodología implementada se centra en 14 aspectos del *coaching*, para ello, se implementa un cuestionario en el cual participaron 103 colaboradores, culminado con una pregunta de cierre, la cual indica si se está de acuerdo con implementar este tipo de asesoría dentro de la compañía. Los resultados indicaron que el *coaching* es parte de una transformación del ambiente empresarial, el cual emerge como un paradigma facilitador del cambio personal a uno más transformacional.

Por tal razón, los autores indicaron que se deben implementar otro tipo de metodologías, tal y como la *Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral), la cual permite evaluar los resultados generados y la inversión que se hacen en los programas, ya que estos últimos se encuentran cargados de complejidades y diversidades, siendo el reto de penetrar entre las diferentes clases de organizaciones.

Delimitación del título

Aporte del investigador

El aporte del investigador para este trabajo se enfoca en dos elementos; el primero es el análisis de la estructura organizacional actual de la marca StayGold y el segundo es una propuesta organizacional para soportar los proyectos de crecimiento y posicionamiento de la marca. Es importante señalar que el investigador no considera la aplicación del estudio, es decir, su compromiso es presentar el estudio al gerente propietario de la empresa, de tal manera que, en la gerencia recaer su aplicación. Además, algunas acciones aquí indicadas pueden requerir de mayor tiempo para valorar sus efectos, como ocurre, por ejemplo, con respecto al posicionamiento de la marca.

Objeto de estudio

El investigador, en cuanto al objeto de estudio, considera el entorno de la unidad de análisis seleccionada, compuesto por la demanda de la empresa y sus competidores –entre otras variables- que influyen en la determinación de las estrategias, los procesos y la estructura organizativa de la empresa. Por lo tanto, al entorno inmediato se lo considera apropiado como objeto de estudio.

Sujeto de estudio

El presente estudio se desarrolla considerando el emprendimiento StayGold; como unidad de análisis. Esta es una empresa dedicada al *neurocoaching* de atletas de diversas disciplinas. La empresa está ubicada en La Unión de Cartago. Adicionalmente, a proveer servicios de *neurocoaching*, también tiene una línea de productos y accesorios para entrenamiento.

Delimitación espacial

La investigación se desarrolla en la ubicación física del dueño de la empresa, Urbanización Monserrat Casa H14, Concepción, La Unión, Cartago, debido a que no se cuenta con otro espacio físico en este momento en arrendamiento.

Delimitación temporal

El análisis y propuesta de estructuración se pretende desarrollar durante el trimestre final de 2020 y el primer semestre de 2021. Por lo tanto, el título del proyecto se determina de la siguiente manera:

Propuesta de planeación estratégica y de funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 - 2022.

Planteamiento de los problemas

Se menciona con base en el último informe publicado por LHRSA, que el *fitness* tiene un crecimiento exponencial y se espera que para 2030, la industria crezca un 25.6% a nivel mundial, principalmente en países emergentes (The LHRSA Health Club Consumer Report, 2019).

Esto se ve reflejado en Costa Rica donde más personas practican deportes de manera cada vez más intensa, esperando competir y sobresalir en cada uno de ellos; empero, muchas veces se ve que, aunque la preparación física es óptima, no se obtienen los resultados esperados y esto se debe a que el ser humano es integral. Asociado a todo el entrenamiento físico, se debe trabajar la parte mental del atleta para poder rendir de manera eficiente.

La actividad deportiva se caracteriza porque genera intensos estados emocionales, los cuales ejercen influencia positiva o negativa en los procesos orgánicos y en la conducta humana (Salazar, 1997). Con lo anterior mencionado, surgen empresas como StayGold, que buscan ofrecer esta preparación integral del atleta sin importar cuál sea su disciplina; inicia de manera empírica y poco a poco va obteniendo seguidores y aceptación por parte de ellos en redes sociales; sin embargo, para formalizar la empresa se debe hacer una planeación estratégica que soporte los proyectos a futuro. Por lo tanto, visto lo anterior, se establece como problema el siguiente enunciado:

¿Cuáles son las estrategias adecuadas que, de acuerdo con las necesidades de los clientes y los procesos internos permitan el desarrollo de la empresa StayGold ubicada en los cantones centrales de San José, para el periodo 2020 – 2022?

Sistematización del problema

Acompañando a la problemática principal, se presentan las siguientes interrogantes particulares, en las que se muestran las específicas a atender en el presente estudio.

- ¿Cuáles son las necesidades de servicio del cliente para la empresa StayGold?
Con esto se pretende tener cuáles servicios son los que la empresa StayGold puede proyectar en un futuro.
- ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?
Esto es de suma importancia para determinar la propuesta estratégica de la empresa, de tal manera que, considere para su crecimiento las condiciones existentes en su entorno inmediato.
- ¿Cuál es el funcionamiento organizacional y operativo actual de la StayGold?
Con la respuesta a esta **información**, se puede proponer la estructura organizativa que esté acorde con el ciclo en el que se encuentra la empresa y con sus recursos.
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas adecuadas para el desarrollo y crecimiento de StayGold?
Visto lo anterior, es importante tener presentes las acciones adecuadas para el crecimiento a mediano y largo plazo para la empresa StayGold.

Objetivos del estudio

Se plantean los objetivos del trabajo de investigación, siendo dos generales a partir del planteamiento del problema del trabajo y cuatro específicos que surgen luego de la sistematización o entendido también como los subproblemas, estableciendo los siguientes.

Objetivo general

- Analizar el funcionamiento organizacional y operativo del negocio StayGold en los cantones centrales de San José durante el trimestre final de 2020.

Una vez identificado el funcionamiento operativo se podrá realizar una propuesta estratégica acorde con las condiciones existentes en la empresa.

- Desarrollar una propuesta estratégica basada en el cliente y en la mejora de los procesos internos de la empresa StayGold para el periodo 2021 – 2022.

Con esto se pretende que la empresa cuente con una propuesta de enfoque estratégico justificada en las necesidades del cliente y con base en su funcionamiento interno.

Objetivos específicos

- Determinar las necesidades de servicio del cliente para perfilar el comportamiento del consumidor presente y futuro.
- Identificar los principales competidores de StayGold, para la formulación de estrategias adecuadas para su mejor posición de mercado.
- Diagnosticar el estado organizacional y operativo actual de la empresa para la identificación de sus necesidades de mejora.
- Estructurar una propuesta de plan estratégico para la empresa StayGold.

Justificación del estudio de investigación

La justificación del presente trabajo de investigación se divide en tres áreas, en el justificante práctico, metodológico y el teórico, esto permite establecer el sustento y dar criterio al trabajo.

Justificación práctica

El factor de éxito de cualquier práctica (ejercicio/estudio/trabajo) depende del factor de motivación, las intenciones de las personas pueden ser las mejores en muchas ocasiones, pero por no tener a alguien que lo acompañe o que le recuerde por qué se están haciendo las cosas, puede definir el éxito o no de cualquier práctica.

Este es el mismo caso que en una empresa; cuando un emprendedor tiene una idea innovadora; busca cómo ponerla en práctica de manera rápida y obtener rendimientos también de la forma más rápida posible; no obstante; se ha demostrado que este inicio o primeros pasos son los que definen el éxito o no de una idea emprendedora.

El proceso de planeación estratégica es indispensable para la dirección de la empresa, ya que provee estructura para tomar decisiones y ayudar a tener una visión de largo plazo; ayuda con la recolección e interpretación de datos del ambiente que rodea la empresa con la intención de lograr un desempeño que diferencie a la empresa de sus competidores y es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (Anzola, 2010).

No importa el tamaño de las organizaciones, todas necesitan planear a futuro como primer paso hacia el éxito y asegurar su permanencia en el mercado, esto obliga a los líderes a analizar su entorno y comprender que la organización se enfrenta a un ambiente cambiante y competitivo.

Planificar es estudiar anticipadamente los diferentes aspectos que pueden afectar la organización, ya sea de manera interna o externa. Mediante este proceso, la empresa decide su curso de acción y actúa estratégicamente cuando diseña su plan considerando al entorno, el impacto de sus acciones y los cambios en general.

Por medio de este proyecto se espera lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje la combinación óptima entre recursos y oportunidades de negocio, además, se propone al dueño de la empresa, la manera apta para enfrentarse a los desafíos futuros, con el propósito de convertir a StayGold en una empresa que pueda competir con las consultoras que actualmente existen en Costa Rica.

La misión, visión, objetivos y estratégica genérica del negocio se definen en el planeamiento estratégico y como se menciona anteriormente, es de suma importancia definir con claridad cada uno de estos puntos, ya que está en juego la coherencia misma de la estrategia y de los planes operativos en función de dicha estrategia.

El presente estudio pretende contribuir con el crecimiento futuro de la empresa StayGold, actualmente en etapa de desarrollo. El crecimiento se puede lograr partiendo del enfoque estratégico que aquí se presenta, en el que se valoran las condiciones internas y externas propias del negocio; empero, es importante aclarar que el compromiso del sustentante se limita a la propuesta, no a su aplicación, porque esto implicaría un mayor tiempo.

Justificación metodológica

La presente investigación tiene como justificación metodológica la utilización de herramientas prácticas como la entrevista, la cual es una de las técnicas más utilizadas para obtener información, es una interacción en la que se exploran diferentes realidades y percepciones en la que el investigador intenta ver las situaciones de la forma en que la ven sus informantes y comprender por qué se comportan de esa manera (Del Cid Pérez, 2016).

La entrevista se aplica al dueño de la empresa para obtener información valiosa que permita interpretar con mayor certeza, sus necesidades y cuáles son sus objetivos futuros para tomarlos en consideración en la propuesta de la estructura organizacional.

Por otra parte, también se hacen cuestionarios a clientes de la empresa, con fin de comprender la percepción del servicio recibido y las oportunidades de mejora para StayGold, un cuestionario se define como una búsqueda de información sobre la propia conducta y experiencia de los individuos, valores y actitudes (Del Cid Pérez, 2016).

Justificación teórica

La presente investigación pretende hacer énfasis en dos teorías, la primera es la teoría de mercado, la cual menciona que un empresario mediante su capacidad e intereses descubre oportunidades de mercado, utilizando su esfuerzo, aptitudes y experiencias, de tal manera que, explota los recursos disponibles para obtener beneficios económicos y empresariales (Kirzner, 1997).

La segunda teoría que se desarrolla en este trabajo es la importancia de la planeación estratégica en las PyMEs; en la que en la mayoría de las ocasiones, las pequeñas empresas surgen unidas a sus creadores y grupo económico, y a medida que la empresa va a adquiriendo importancia y sus actividades aumentan, se ve la necesidad de contar con profesionales cualificados para atender con éxito la gestión de la empresa (Gordon, 2007).

El diseño de una estructura apropiada supone la primera etapa de la organización empresarial y garantiza la permanencia de la empresa en el tiempo, hay que pensar en las consecuencias futuras de las decisiones de hoy, por eso la planeación ayuda a garantizar que las inversiones monetarias

y de tiempo, sean hoy no solo para cubrir la necesidad actual, sino que abarquen las necesidades que surjan mañana (Fernández, 2010).

El emprendedor se define como un agente económico que contribuye al desarrollo de nuevos mercados y productos, con el fin de generar intercambio entre los entes demandantes y oferentes para buscar el equilibrio en el sistema económico.

La expectativa del valor teórico de este proyecto es que sea un instrumento útil para marcar las pautas por medio de las cuales la empresa que desee analizar un modelo de negocio y establecimiento de la marca, desde un punto de vista de administrativo, obtenga valiosa información para la toma de decisiones en cuanto a planeación estratégica.

Alcances y limitaciones de la investigación

Se muestra en esta sección, los alcances y limitaciones del trabajo, detallando los beneficiados y personas a quienes este trabajo de investigación les sea de utilidad. Además, los posibles problemas y limitaciones para el desarrollo del trabajo.

Alcances

- Los clientes actuales y potenciales se benefician porque se les ofrece una propuesta mejorada de valor.
- Los accionistas o socios se benefician, ya que tienen un mejor panorama de la empresa y de identificar las oportunidades y mejoras.
- Los estudiantes y profesionales de las áreas de dirección empresarial, al tomar como referencia el proyecto para desarrollar alguna investigación, que les permita mejorar el conocimiento en el sector en el que se desarrolla la empresa.
- En el presente estudio se analiza el funcionamiento del último año y medio de la empresa StayGold y este tiene una duración de ocho meses, tomando como base el año 2020.

Limitaciones

Se enuncian a continuación, las limitaciones que se encuentran en la empresa al momento de realizar la presente investigación:

- Primeramente, al ser un emprendimiento, la propuesta podría ir en contra de la idea original de su fundador.
- No hay estudios previos a nivel de empresa, la información para realizar esta investigación no existe, se analiza una actividad que actualmente esta ha venido realizando de manera informal.

CAPÍTULO II

Marco situacional y teórico

Marco situacional

Historia del deporte y el ejercicio humano

Origen

El concepto del deporte inicia en la antigua Grecia Clásica, es ahí donde existe la preocupación por mantenerse saludable y en buena condición física. Así es como se encuentra en la historia el nombre Platón y que con su escuela de filosofía nace el nombre de gimnasio. Los griegos siempre piensan que el hombre es distinguido por su hacer y no por su pensar. Pero es el agón el que más influye en el deporte entre los romanos y es el que hace que el deporte sea la disciplina que es hoy por hoy. Para los griegos la manera de mantener el agón es la lucha entre dos personas (Ruiz , 2015).

Un ejemplo del origen del deporte en la antigua Grecia según el sentido del agón:

No olvidemos que en la polis griega el concepto de agón está unido a la reflexión; así, “la filosofía y su consecuencia: la ciencia, que surge del diálogo sostenido por sus ciudadanos en el ágora, en las sotas, en la Academia, en el Liceo, en los banquetes, en las palestras y en los gimnasios” como bien nos explicó Vitrubio. También es notorio que en el mundo griego la medicina se desarrolló en los gimnasios donde los profesores-entrenadores - paidotribai- cuidaban las enfermedades, la alimentación, las fracturas, etc., de sus pupilos. (Ruiz, 2015, párr. 4)

También se encuentran estudios que determinan los orígenes del deporte en otras regiones como China y el Antiguo Egipto donde se han encontrado restos de instrumentos deportivos de miles de años antes de Cristo. También, en Roma durante el Imperio Romano con los circos y sus gladiadores (Pérez, 2018).

En la Edad Media entre la población de menores recursos se practica un deporte llamado soule, que consistía en dos bandos que juegan con una misma pelota movida hacia la portería contraria. Este deporte es el que le da las bases al fútbol y al hockey como se conoce hoy. También el *jeu de paume* jugado entre las clases más altas dio origen a los deportes de raqueta como el tenis (Pérez,

2018).

Durante el Renacimiento el soule pasa a ser el calcio florentino y ya para esa época se hace más popular y es practicado por muchas más clases sociales, con reglas establecidas. Durante esta época, en Italia se origina la medicina deportiva y en Inglaterra consideran la actividad deportiva como crecimiento espiritual (Pérez, 2018).

Gimnasios

Se da un cambio en el deporte con la llegada de la revolución industrial y los atletas entrenan con sistemas más estructurados para mejorar su potencial. Es en esta época cuando aparecen nuevos deportes inventados en los Estado Unidos como el baloncesto y voleibol, también surge el concepto de récord deportivo (Pérez, 2018).

Es en el siglo XX, con la llegada de los medios de comunicación, los deportes pueden ser seguidos por las masas. Esto da paso a que algunas personas se conviertan en profesionales del deporte y vivan de esto (Pérez, 2018).

En el siglo XXI, ante la obesidad causada por el sedentarismo y los malos hábitos el ejercicio y el deporte se convierten en pilares de una vida más sana. También el deporte es tomado en esta época como parte de exhibición de una musculatura en algunos casos extrema y llevando a la obsesión por el deporte y verse bien físicamente, aunque pueda ocasionar lesiones y problemas nutricionales; sin embargo, es en esta época cuando el deporte es todo un negocio de grandes proporciones con el que se mueven enormes cantidades de dinero. Alrededor de él, se desarrollan nuevas opciones de negocios como nutrición, ropa, tecnología y apuestas deportivas, entre otros (Pérez, 2018).

Deporte en Costa Rica

Historia

Se practican más de 56 deportes diferentes en Costa Rica. A finales de los sesenta es cuando se da el auge de muchas disciplinas, después de practicarse las más tradicionales, el fútbol y baloncesto

(Alfaro, 2018). Según las estadísticas de los juegos deportivos nacionales de 2016, los deportes que más se practican y prefieren entre los niños y más jóvenes, en primer lugar está el fútbol, seguido del *futsala* y el atletismo (Alfaro, 2017).

ICODER

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) es la institución encargada de velar por la promoción, el apoyo y estímulo a la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación. Nace por la Ley N.º 7.800 del 1 de agosto de 1998 como una institución semiautónoma del Estado (ICODER, 1998).

PyMEs

Definición de PyME

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PyMEs) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). (PyMEs Costa Rica, 2020, párr.1 y 2)

En nuestro país, las PyMEs han sido una base sumamente importante en el desarrollo económico y social, ya que en su mayoría están integradas por sectores que no disponen de una base económica importante y en muchos casos, por núcleos familiares que a su vez contratan mano de obra muy ligada a su entorno.

Marco legal

Existe en el caso de Costa Rica, la Ley N.º 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas que tiene como objetivo:

Crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PyMEs, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza. (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 1989, párr.1)

Regulaciones

Se encuentran las siguientes leyes y decretos entre la normativa que regula las pequeñas y medianas empresas:

Ley N.º 8634: Sistema de Banca para el Desarrollo.

Ley N.º 7494 “Ley de Contratación Administrativa” y sus reglamentos.

Ley N.º 8839 “Ley para la Gestión Integral de Residuos Sólidos”.

Decreto N.º 31820-MEIC: Reglamento para el Consejo Nacional para la Calidad (CONAC)

Decreto N.º 31819-MEIC: Reglamento al capítulo III de la Ley N.º 8279, Sistema Nacional para la Calidad, Creación del Laboratorio Costarricense de Metrología

Decreto N.º 32448 MP-MEIC-COMEX: Reglamento al artículo 12 del anexo 3 de la Ley N.º 7017 "Ley de incentivos para la producción industrial Anexo A del Arancel Centroamericano de Importación"

N.º 39296 –MEIC-COMEX Reforma al Reglamento 32448 (Art. 12 Anexo 3, Ley N.º 7017) y Reglamento 33305 (art. 20, Ley N.º 8262)

Decreto N.º 39295: Reglamento a la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, Ley N.º 8262 del 2 de mayo de 2002

Decreto N.º 37168-MICIT-MEIC: Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para

la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las PYME (Fondo PROPYME)

Decreto N.º 33305-MEIC-H: Reglamento Especial para la Promoción de las PyMEs en las Compras de Bienes y Servicios de las Administración

Decreto N.º 39278-MEIC: Reglamento al fondo especial para el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FODEPYME)

Decreto N.º 34901-MEIC-MAG: Reglamento a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo

Decreto N.º 8279: Sistema Nacional para la Calidad

Decreto N.º 31296 MICIT-MEIC “Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las PyMEs” (PROPYME)

Decreto N.º 33411-H: “Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa”

Reglamento Operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresarial (FODEMIPYME), La Gaceta N.º 84 del 3 de mayo de 2010.

Decreto Legislativo N.º 9635: Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Expediente N°20580

Decreto N.º 41015-MAG-MEIC-H: Reglamento Artículo 5º Ley N.º7293 "Ley Reguladora de Todas las Exoneraciones vigentes, su derogatoria y excepciones" y Artículo N.º 26 Ley N.º 8591 "Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la actividad Agropecuaria Orgánica" (PyMEs Costa Rica, 2020, párr. 1).

Esto significa que existe una importante base jurídica que define y regula el ámbito de acción de las PyMEs, lo cual le da una claridad y seguridad en su accionar. Esta base jurídica se conformó fundamentalmente a partir de las tres últimas décadas.

Regulación de gimnasios en Costa Rica

Un gimnasio, también conocido como gym, es un lugar cerrado en donde se realizan ejercicios físicos para desarrollar y fortalecer los músculos del cuerpo y la resistencia física. Estos lugares están dotados de máquinas para trabajar determinadas partes del cuerpo y de instructores que guían la labor de las personas. (enciclopediaonline.com, 2019, párr. 1)

Como puede notarse, el concepto de gimnasio es bastante amplio en cuanto a que su función hace referencia al fortalecimiento de los músculos del cuerpo y de la resistencia física de una persona, y en ambas actividades pueden requerirse una diversidad de actividades que permitan lograr el objetivo de fortalecer la dimensión y la resistencia física. Del concepto también debe resaltarse la necesidad de acompañamiento de una persona cuya función es ayudar a otros a conseguir sus objetivos, bien sea en cuanto al fortalecimiento físico como a la resistencia.

Leyes

El decreto que regula el funcionamiento de los gimnasios en Costa Rica es el N.º 33532-S publicado en La Gaceta N.º 17 del miércoles 24 de enero de 2007 y los define como Centros de Acondicionamiento Físico (CAF). Dicho decreto establece lo siguiente:

Aquellos establecimientos cuya función se relaciona con el ejercicio físico, salud, deporte, rehabilitación y la recreación, que ejecutan actividades relacionadas con entrenamiento en planes y programas de ejercicios individuales y colectivas, cuyo fin es mejorar y mantener la aptitud física de los clientes. Se excluyen de esta normativa los gimnasios de carácter deportivo (CIU 9241), balnearios (Código CIU 9249), estadios, escuelas deportivas y establecimientos de estimulación temprana para niños. (ICODER, 2007, párr. 1)

Reglamentos

El Ministerio de Salud es el ente rector en el ámbito de las regulaciones sobre el uso y funcionamiento de espacios físicos para realizar actividad física sin contacto. Esto le da potestad

para emitir norma como la LS-CS-006 que define los lineamientos y las directrices sobre el funcionamiento de estos espacios. Particularmente importante en el contexto sanitario como consecuencia de la pandemia producida por la COVID-19.

Neurocoaching

El *neurocoaching* se considera una disciplina que surge de la psicología transformacional y encuentra su base en las neurociencias como conjunto de estudios científicos sobre los procesos de actividad en el cerebro. En su aplicación se relaciona con la programación neurolingüística “*que estudia las programaciones mentales y además, en el Coaching Ontológico, dirigido principalmente al crecimiento persona*” (Gabrielli et ál., 2020, p. 14).

Puede decirse que el “*Neurocoaching*” integra los conocimientos del *coaching* y la neurociencia que, “*integra otras fuentes como La Programación Neurolingüística (PNL), como metodología enfocada en el autoconocimiento y comunicación* (Forbes, 2016, p. 3). Escoeuniversitas, (2019), considera que:

El Neuro Coaching es un enfoque del coaching basado en la neurociencia, es decir, en la evidencia científica de cómo funciona el cerebro y cómo pueden cambiar para mejor las personas. El Neuro Coaching se puede utilizar en los mismos campos que otras modalidades o métodos de coaching tradicionales, tales como: liderazgo, negocios, coaching de vida, innovación, gestión del cambio y estrés y bienestar.
(párr. 4)

Como se aprecia, esta disciplina que se desarrolla recientemente en Costa Rica, pretende abordar aspectos como liderazgo de manera integral y holística, buscando que el individuo desarrolle habilidades y destrezas que le permitan lograr el alcance en los objetivos planteados tanto en lo personal como en lo laboral.

Realidad nacional

Hay evidencia de que en Costa Rica el *neurocoaching* se está aplicando en la gestión empresarial y en las ventas. Para el caso particular en el ámbito deportivo, se tiene conocimiento de la

existencia de dos gimnasios deportivos que lo aplican como complemento del acondicionamiento físico para brindar un enfoque integral de potencial humano. Como más adelante se detalla.

Coaching deportivo

El *coaching* deportivo se enmarca en “*acrecentar la capacidad de adaptación, Autocontrol y disciplina, Autogestión, Comunicación efectiva, Proactividad, análisis y solución de problemas*” (Bajaña y León, 2017, p. 5). Unisport, (2018) considera que:

El coaching deportivo es un proceso de entrenamiento y un aprendizaje para que el deportista haga emerger sus habilidades y capacidades, traduciéndolas en éxitos deportivos. Para lograr los objetivos trabaja desde la motivación hasta la implicación y el compromiso con los propios objetivos. (Unisport, 2018, párr. 1)

Esto significa que el *coaching* es una excelente herramienta para potenciar las habilidades y destrezas del individuo que realiza una actividad deportiva, ya sea profesional o amateur. Se concentra en el trabajo psicológico motivacional del individuo.

StayGold

Historia

StayGold es una empresa dedicada al *neurocoaching* de atletas de diversas disciplinas, que buscan ofrecer esta preparación integral del atleta sin importar cuál sea su disciplina; inicia de manera empírica y poco a poco va obteniendo seguidores y aceptación en redes sociales.

La idea de la marca inicia como resultado de diversas experiencias de su fundador en competencias de *crossfit* que comprende que un deportista no se debe preparar únicamente de manera física; sino que también hay un factor mental que debe ser entrenado para poder rendir de manera eficiente en una competencia.

Inicialmente, Esteban Quesada Víquez utiliza y aplica sus conocimientos en su entrenamiento personal como motivador personal en competencias y descubre que algunos de sus compañeros de práctica empiezan a notar la diferencia y también a interesarte en su manera de pensar y

automotivación; por lo tanto, decide emprender y crear StayGold (Quesada, 2020).

En marzo de 2018 realiza el primer “post” en redes sociales y exactamente en un año ya cuenta con diez mil seguidores en redes sociales. Durante ese año, el fundador de la empresa realiza varias competencias con una camisa promocional a la marca por lo tanto, se recibe muchos mensajes con consultas respecto a dónde se obtiene esa camisa; descubriendo que existía una oportunidad de negocio detrás de la venta de accesorios para entrenar. Entre diciembre de 2018 y marzo de 2019 se vende aproximadamente 300 camisas, divididas en dos colecciones; adicionalmente de muñequeras para levantamiento olímpico (Quesada, 2020).

A enero de 2020, la cuenta en Instagram cuenta con once mil quinientos seguidores; realizando publicaciones de mensajes motivacionales de manera semanal; con dos colecciones de camisas disponibles para la venta y muchas ideas que desea desarrollar para llevar la marca a tener un posicionamiento nacional (Quesada, 2020).

En cuanto a estructura organizacional, el emprendimiento ha ido creciendo con las oportunidades que se han presentado; no obstante, se llega a un punto en el que para dar pasos más grandes, debe también crear una estructura que soporte todas las metas y planes que se quieren concretar.

Mercado y productos

StayGold ofrece los servicios de *neurocoaching*, también tiene una línea de productos y accesorios para entrenamiento y competición, camisetas y muñequeras.

Competencia

Actualmente, existen alrededor de diez empresas certificadas que ofertan servicios de *coaching*, debido a que hay una demanda de los servicios, la cual en parte se debe a la tendencia que existe a nivel mundial acerca del tema. En Costa Rica, la Asociación Costarricense de Coaching Profesional (ACCP) indica que el *coaching* con mayor demanda es el empresarial, para luego seguirle el personal. Entre los principales competidores se destacan los siguientes:

Go Mind

Es el primer centro de entrenamiento físico-mental en Costa Rica y en la región Centroamericana. Cuenta con gimnasio físico mental y tienda en línea de implementos deportivos. Se enfoca en entrenar habilidades físicas y mentales para optimizar así, el rendimiento deportivo, personal y profesional de las personas. Es una mezcla de actividad física adaptada a cualquier persona, junto con ejercicios que estimulan habilidades cognitivas, tales como atención, concentración, memoria, toma de decisiones, procesamiento de información, reacción y coordinación, entre muchas otras. Dando como resultado un entrenamiento completo, físicamente demandante, que potencia la actividad cerebral (GoMind, 2020).

EMBRACE The ME

Centro de entrenamiento físico y mental. Incluye clases de funcional y sesiones de “Mental Effect” para el acompañamiento psicológico basadas en: establecimiento de objetivos y metas, manejo de la ansiedad, estrés y autorregulación.

Se enfocan en el ámbito deportivo con atletas que buscan mejorar su rendimiento, como en personas que quieren optimizar su salud física, empezando un plan de ejercicio; las variables se personalizan según las necesidades de cada alumno (Embracetheme, 2020).

Carolina González: *neuro coach*

Brinda sesiones de basadas en neurociencia y neuroeducación, según su oferta anunciada, se apoya en la meditación, gimnasia cerebral y programación neurolingüística (Carogneurocoaching, 2020).

Karla Chávez: *trainer internacional y coaching*

Cuenta con el respaldo del Instituto Creciendo en Grande, el cuál con más de diez años de experiencia en la formación de facilitadores y desarrollo emocional, mental y espiritual de la comunidad costarricense, decide incluir la programación neurolingüística como parte de su repertorio de técnicas.

Además de The Society of NLP de Estados Unidos. Por lo que ofrecen una certificación emitida y firmada directamente desde Inglaterra por la Sociedad y con las respectivas firmas de su cocreador Richard Bandler y su mano derecha y presidente, John La Valle (Karlachavesmejia, 2020).

Marco teórico

El investigador expone en el presente apartado, los principales componentes teóricos vinculados con el estudio, considerando presentar al lector en principio, la descripción teórica conceptual del negocio en el que opera la empresa estudiada, partiendo de lo general a lo específico (Ghauri, Grønhaug y Strange, 2020). De manera tal que, se aborda la concepción del *coaching*, para luego abordar el *neurocoaching*, pasando por los conceptos empresariales básicos que permitan comprender la propuesta de estructura organizacional para la empresa, influida por la dinámica de la competencia, por lo que se hace necesario exponer temáticas relacionadas a la planeación estratégica y al liderazgo, en gran medida porque el negocio vinculado a la empresa estudiada requiere de una perspectiva de guía, de otra manera, la idea del negocio y su aplicación serían incongruente (Nadeem y Garvey, 2020).

Definiciones empresariales

Se presentan algunos términos en este apartado, los cuales el autor considera necesario tener presentes para el desarrollo y mejor comprensión del estudio aquí expuesto. Estos conceptos se encuentran dispersos a lo largo de todo el estudio presentado.

Economía

Es un gran conjunto de actividades de producción y consumo interrelacionadas que ayudan a determinar cómo se asignan los recursos escasos. La producción y el consumo de bienes y servicios se utilizan para satisfacer las necesidades de quienes viven y operan dentro de la economía, que también se conoce como sistema económico (Gregory, 2017).

Microeconomía y macroeconomía

La microeconomía es el estudio acerca de cómo las familias y las organizaciones toman decisiones y cómo tienden a relacionarse con sus mercados específicos, enfocándose en el análisis de factores externos que afectan el ambiente en el que se desenvuelve la empresa, tales como, desempleo, inflación, crecimiento económico, etc. (Vidaurre, 2020).

Por otro lado, para Froyen (2017), la macroeconomía “*estudia toda la economía en general, centrándose en decisiones y problemas a gran escala, incluyendo una serie de factores, como el aumento de precios o la inflación en la economía*” (p. 3). Ambas teorías se encuentran enlazadas, pues es imposible comprender los resultados macroeconómicos, si no se comprende los resultados de los miles de agentes microeconómicos que son parte de las actividades cotidianas de una nación.

Empresa

Se puntualiza como aquella organización que tiene capacidad de reunir recursos; generar bienes y servicios; utilizar tecnología e información; capaz de aprender y crear valor para los grupos de interés. Para López y Martín (2016), la definición tienen dos dimensiones que permiten conocer su funcionamiento; las cuales se clasifican en estructurales y contextuales, “*la primera, se basa en la creación de objetivos, metas, procedimientos y recursos orientados a la gestión de las acciones de la empresa y la última, toma en cuenta factores en los cuales la empresa hace frente al entorno*” (p. 12), por ejemplo, tecnologías, análisis del entorno, cultura organizacional, recursos financieros y volúmenes de producción.

PyME

Se define de acuerdo con Salazar (2016) como “*toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos humanos; los maneje y opere bajos las figuras de personas físicas o jurídicas en actividades comerciales; industriales; servicios o agropecuarias; con menos de 100 colaboradores*” (p. 13). Por lo tanto, se incluye micro, pequeñas y medianas empresas. Existen cuatro grandes categorías:

- Grandes (+100 colaboradores)

- Medianas (31 -100 colaboradores)
- Pequeñas (6 – 30 colaboradores)
- Micro (1 – 5 colaboradores)

Administración

Simon y Smithburg (1950) sostienen que se puede definir como las actividades de los grupos, cooperando para lograr objetivos comunes, también se puede definir como una acción humana cooperativa.

Por otro lado, para Edwards (2018) se delimita como una actividad o proceso que se preocupa por obtener los medios necesarios para llevar a cabo su objetivo, es por ello que la administración se ocupa principalmente como un medio necesario para el logro de metas predeterminadas.

Funcionamiento operativo

Es parte del desempeño de la empresa, el cual se encarga de evaluar indicadores estándares o prescritos de efectividad, eficiencia y responsabilidad, tales como tiempo de ciclo, productividad y cumplimiento normativo (Córdova y Zambrano, 2016).

Comportamiento de compra

Es el estudio de los individuos, organizaciones, cómo seleccionan y utilizan los productos y servicios. Esta definición se ocupa principalmente desde la psicología, las motivaciones y el comportamiento. Muchos estudios indican que su función es abordar cómo piensan, sienten, razonan y seleccionan los consumidores entre diferentes alternativas, cómo influye el entorno al momento de compra y cómo se adaptan las empresas a mejorar a través de campañas de *marketing* para influir de forma más eficaz en el consumidor (Loudon y Della Bitta, 2017).

Estructuración de negocio

Se refiere a la organización de una empresa en lo que respecta a su personalidad jurídica, teniendo que elegir la más adecuada para crear un reconocimiento legal de su oficio. Por encima de todo,

esta estructura se reduce a muchos otros factores parte integrante de la gestión de un negocio exitoso. Aparte de eso, comprende los deberes y responsabilidades que tienen los propietarios de negocios (Sierra, 2016).

Estructura organizacional

Define cómo se dirigen actividades tales como: la asignación de tareas, coordinación y supervisión para el logro de los objetivos organizacionales. Para Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, Rosales y Romero (2017), la conceptualización afecta la acción organizacional y proporciona la base sobre la cual descansan los procedimientos y rutinas operativas estándares.

Cliente

La importancia del cliente reside en su capacidad de generar ingresos, sin ellos, los mercados no tienen nada que ofrecer. La mayoría de las empresas de cara al público compiten con otras para atraer compradores, ya sea publicitando agresivamente sus productos o bajando los precios para ampliar sus bases de clientes (Thompson, 2018).

Competidores

Corresponde a cualquier persona o entidad que sea rival contra otra. En el mundo empresarial, esto equivale a una empresa de la misma industria o similar que oferta un mismo producto. La presencia de uno o más competidores puede reducir los precios de bienes y servicios a medida que las empresas intentan ganar una mayor participación de mercado, esto hace que las compañías se vuelvan más eficientes para reducir costos (Díaz y Arancibia, 2018).

Planeación estratégica

La planificación estratégica es parte de una transformación implementada por los dirigentes de las compañías para visibilizar el futuro y luego implementar planes y procedimientos que permitan adquirir una mejor visión de la empresa. Para Ansoff, Kipley, Lewis, Helm y Stevens (2018), la planificación es parte de un proceso estipulado para dar forma al futuro de la organización; no obstante, Sánchez (2016) indica que se presenta como el desarrollo de acciones detalladas paso a

paso, por parte de la alta dirección para alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que para Robles, Serrano, Mantilla, Gaibor, Gil y Fernández (2017), abarca el arte de usar supuestos, juicios e incertidumbres para hacer proyecciones sobre el futuro, afirmándose como un pensamiento intelectual que se ubica bajo un conjunto de prescripciones, procesos, procedimientos, estructuras o técnicas. A partir de estas definiciones, Rubio y Micó (2019) logran destilar los elementos esenciales de la planificación estratégica, indicando que:

Se caracteriza como una orientación hacia el futuro, la cual cuenta con una generalizada participación de la comunidad en el proceso de planificación...estos representan, los principios y creencias centrales sobre las cuales se han construido las planificaciones estratégicas como herramienta de organización dominante. (Rubio y Mico,2019. p.125)

Por tal razón, se indica que la planificación estratégica es la responsabilidad del administrador en una organización, siendo su objetivo aprovechar las oportunidades que ofrece el futuro; concluyendo que debe ser vista como una filosofía de gestión, de proceso de cambio y transformación organizacional, método de resolución de problemas y proceso de participación.

La planeación estratégica permite que se pueda identificar futuras mejores oportunidades para el ambiente organizacional, para ello se debe de implementar una serie de métodos que permita describir los pasos secuenciales hasta descubrir el problema oculto que aqueja la productividad.

Pasos para la planificación y gestión estratégica

Existen diversas metodologías para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica, si bien, no existen reglas incondicionales sobre el marco apropiado, la mayoría sigue un patrón análogo y tienen particularidades comunes; acorde con Vidal, (2017), se debe de tomar en cuenta, pasos necesarios como el análisis, formulación y ejecución de la estrategia y por último, la fase de evaluación.

Los planes estratégicos deben constituir, inducir y enlazar con el proceso de presupuestario, suministrando a través de la estrategia modelo de marco. Consecuentemente, debe captar la esencia de los objetivos, logros previstos e indicadores de progreso de cada subprograma, que por definición, se debe localizar dentro en un plan estratégico. Aparte, debe ser compuesto con los

esfuerzos de planificación del trabajo, los cuales describen los objetivos operativos, de productos, proyectos y los procesos de una entidad.

Para Moreno, Sario y Ávila (2018), dentro del proceso lo que se debe de tomar en cuenta es la recopilación de aportes externos, la cual se encarga de obtener la información necesaria que permita identificar un problema que a largo plazo afecta a la empresa, el resultado de dichos insumos es considerado usualmente como una radiografía del medio.

En esta “radiografía”, los problemas externos, involucran a todos los entes con raíces externas dentro de la empresa, por tal razón, esta función no se limita necesariamente a los agentes exteriores, por eso es importante efectuar la compilación de información sobre los objetivos que pretende alcanzar la empresa y caracterizar los resultados que se podrían instaurar ante este agente externo. Acorde con Mayorga (2016):

Luego que se analizan los problemas externos que están afectando a la empresa, se debe de mirar hacia adentro para entender las dificultades que afronta la entidad y que a largo pueden llegar afectar la estrategia, para ello, el autor, indica que el método de análisis interno común y fácil de llevar a cabo, es el análisis FODA, ya que este condensa las perspicacias de una junta interna, en relación con las fortalezas internas de una oficina, sus debilidades internas, las oportunidades externas para la búsqueda potencial y las amenazas externas para considerar, no obstante, parte de los modelos de planificación estratégica, no tiende a limitarse a ciertas etapas, ya que trabajan consigo otros puntos que afectan a la organización. (Mayorga, 2016.p. 47)

Modelos de planificación estratégica

Los consiguientes tres modelos son parte de una base estratégica que permite desarrollar este tipo, los cuales son instaurados para el mundo empresarial, generando beneficios como flexibilidad y adaptabilidad brindando la opción de poder implementar el que más convenga, con base en los materiales y experiencias que la compañía posea.

Análisis FODA

Permite identificar factores que pueden llegar afectar el futuro de los objetivos deseados de la organización; este modelo reconoce tanto las fortalezas como las debilidades internas, asimismo, las amenazas y oportunidades dentro de un contexto externo y consecuentemente que permite identificar las capacidades específicas de la empresa y otros factores claves de éxito, quienes en conjunto con las consideraciones de valor social conducen a la creación, evaluación y elección de estrategia; indicando el objetivo, recomendando estrategias que aseguren la mejor alineación entre el entorno externo y situación interna (Phadermrod, Crowder y Wills, 2019).

Modelo ANSOFF

Este modelo es propuesto por Igor Ansoff (1957), cuya estrategia se diseña con el fin, de evolucionar la empresa desde el puesto actual al puesto descrito por los objetivos, sujetándose a las limitaciones de las capacidades y el potencial de la organización.

Destaca específicamente dos conceptos, el primero es el análisis de brechas, el cual es diseñado para valorar la diferencia (brecha) entre el enfoque actual de la empresa y sus objetivos, mientras que la organización se encarga de adoptar la estrategia que afianza sustancialmente la brecha, el segundo concepto, a tomar en cuenta, es la sinergia y se refiere a la idea de que las empresas deben buscar "*una postura de mercado de productos con un rendimiento combinado que sea mayor que la suma de sus partes, más comúnmente conocida como fórmula $2 + 2 = 4$* " (Ansoff, 1957. p. 43-45).

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de cinco fuerzas es desarrollado por Michael E. Porter (1985), como una guía de análisis sobre el entorno organizacional y el atractivo de la industria, circunscribe el trance de que nuevos competidores ingresen en la industria presenten dominio de transacción de los compradores, poder de transacción de los proveedores y grado de competición (Gürel y Tat, 2017).

Parte de este modelo, cuenta con un escaneo ambiental que se asemeja a las propuestas externas de oportunidades y amenazas, permitiendo evaluar el atractivo habitual de la industria e

identificando los elementos que favorecen o quitan a la industria lo atrayente; sin embargo, a través de la organización de estrategia, se puede alterar el impacto de estas fuerzas en su beneficio (Hax y Majluf, 1991).

Diferencia entre un plan estratégico y un plan operativo

El éxito empresarial requiere una estrategia reflexiva que permita desarrollar un plan que se elabore de forma eficaz, por tal razón, la gestión organizativa forma es parte de un proceso que permite controlar eficazmente sus activos y recursos; este método va mucho más allá de una estructura corporativa, ya que requiere que los dirigentes cuenten con métodos para resolver problemas y desarrollar soluciones que permitan a la empresa a acercarse a sus objetivos y visión deseados.

Para Lateef y Omotayo (2019), la gestión forma parte de un proceso de estructura, en el que la planificación, dirección de los recursos y miembros de la organización logran un objetivo, debido a que, en el mundo de los negocios, el objetivo final es metódicamente el mismo, alcanzar beneficios para los propietarios de la organización.

Gestión organizacional

El éxito empresarial requiere una estrategia reflexiva que permita desarrollar un plan que se elabore de forma eficaz, por tal razón, la gestión organizativa forma es parte de un proceso que permite controlar eficazmente sus activos y recursos; este método va mucho más allá de una estructura corporativa, ya que requiere que los dirigentes cuenten con métodos para resolver problemas y desarrollar soluciones que permitan a la empresa a acercarse a sus objetivos y visión deseados.

Para Lateef y Omotayo (2019), la gestión forma parte de un proceso de estructura, en el que la planificación, dirección de los recursos y miembros de la organización logran un objetivo, debido a que, en el mundo de los negocios, el objetivo final es metódicamente el mismo, alcanzar beneficios para los propietarios de la organización.

Estructurando la organización

Se debe de contar con una base sólida para este proceso, sobre la cual construir, debido a que la estructura organizacional es la forma en que las partes de una organización tienden a interactuar entre sí para lograr los objetivos, determinando; líneas de mando, información, obligaciones y compromiso entre cada miembro de la organización, esto ocurre debido a que las compañías tienden a perfilarse como una estructura jerárquica vertical u horizontal, por eso cada etapa se incluye como un nivel de gestión.

Acorde Bowers (2017) aporta que la estructuración de una organización debe implicar agrupar las actividades de tal manera que, se alcancen los objetivos propuestos; esta agrupación de actividades a menudo se denomina departamentalización, la cual incluye métodos diferentes, debido a que si adopta un enfoque tradicional, puede organizarse de acuerdo con un producto, ubicación o mercado; mientras que un enfoque matricial tiende a implementar técnicas de estructuras organizativas, funcional y de producto.

Diferencia entre estructura y diseño organizacional

La estructura organizacional y el diseño organizativo son métodos similares, pero no intercambiables, debido a que ambos son elementos de la gestión organizativa, tal y como señala Kharadz (2018), la estructura organizacional es la manera en que se instituye la jerarquía de la empresa, la cual tiende aparecer a través de un diagrama de flujo con el director (CEO) en la parte superior, vicepresidentes y directores operantes debajo de él, luego de ellos, se ubican los gerentes de sucursal y otros líderes de departamento. Por otro lado:

El diseño organizacional puntualiza cómo actúa la cadena de mando dentro de los procesos y procedimientos, es un método que permite adoptar distribución de tareas, compromisos y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, en ella, se pueden personificar los vínculos entre varias divisiones o departamentos de una organización dentro de un organigrama. (Marín y Piñeros, 2018, p. 110)

No obstante, es preciso señalar que el diseño organizacional no se limita a una estructura de organigrama, ya que también es parte de un proceso en el cual los líderes de empresas tienden a

definir de manera más eficaz un esquema de organización e implementar una mejor estrategia de negocio.

Si bien, parte de las diferencias se limitan a ciertos rasgos, no se debe considerar similares, ya que cada una es diseñada para llevar a cabo diversas funciones dentro de una organización, su buen uso permite un mejor desenvolvimiento del personal operativo y gerencial, logrando de esta manera, los objetivos propuestos como empresa.

Estilos de liderazgo de gestión empresarial

La mayoría de los dirigentes empresariales tienen un modo de liderazgo dominante, dentro del cual incorporan otros estilos según lo consideren necesario, tal y como señala Ramírez del Río (2017): “*en el mundo empresarial existen 6 estilos de liderazgos; directiva, visionaria, afiliados, participativo, marcando el ritmo y entrenamiento*” (p. 25) y para ello, se debe tomar en cuenta la funcionalidad de cada uno. El estilo de liderazgo directivo, según Islas, Parra, Rodríguez, Gómez y Flores (2018), es el que se encarga de brindar dictámenes, ya que un líder indica qué es lo que se debe de efectuar y esperar que los subordinados lo efectúen sin cuestionarlo.

Para este estilo es autoritario y en algunos medios empresariales modernos este método es muy anticuado. Sin embargo, este tiene estimación cuando se necesita responsabilizar a las personas con base en los cumplimientos de las áreas asignadas. (Quintero, Duran y Alvarado, 2019. p. 50)

El estilo de liderazgo visionario ha sido considerado por muchos directivos organizacionales, ya que su fuente de inspiración es la magia creada por Steve Jobs (Apple), ante ello, Vaca, Reyes y Andrade (2017) indican que líder visionario es aquel que tiene como misión inspirar a otras personas que van desde los niveles más altos de administración hasta los operarios de fábrica, atrayéndolos a trabajar juntos por una meta en común.

Por otro lado, el estilo de liderazgo afirmativo tiende a basarse en las relaciones, tal y como señalan, Aragón, Sánchez, Erazo y Aragón (2019), un líder se dedica a implementar la seguridad entre colaboradores y efectúa las mismas actividades estipuladas de los colaboradores; empero, para de la Fuente, González, de Diego y Caggiano, (2017), el problema que tiende a tener este tipo

de liderazgos es que se preocupan menos por resultados, ya que tiende a dedicarse a ganar la confianza en los colaboradores y en este puesto se requiere un líder que guste de muchas negociaciones, lo cual podría beneficiar al objetivo propuesto.

El estilo de liderazgo participativo actúa como una democracia; tal y como indican, Palacios, Medina, Delgado y Paipa (2020), en la que el personal es parte de un proceso en el cual se permite involucrar dentro del objetivo propuesto, pero que a largo plazo, podría disolver la autoridad de un gerente. Es por ello que los equipos de trabajos deben ser lo adecuadamente competentes y reflexivos de sí mismos para conservar el enfoque en la visión de la empresa, con el fin de que esta estrategia sea efectiva.

El estilo de liderazgo que marca el ritmo funciona bajo el modelo de liderar con el ejemplo, el cual es implementando en nuevos departamentos, con trabajadores sin experiencia previamente a alcanzar metas. De acuerdo con De Pelekais y Aguirre (2018), este modelo se encuentra al frente de cada informe, ya que se refleja en los colaboradores que más han vendido, número de producción o cierres de ventas.

Por último, el estilo de liderazgo de entrenamiento busca ampliar el nivel de destreza y compañerismo de un equipo, en este el *coach* es quien tiende a buscar las fortalezas y debilidades de los colaboradores y trabaja con ellos para instaurar planes de acción que permitan fructificar las fortalezas y mejorar las debilidades que afectan a la organización.

Parte de la preocupación al realizar esta exposición teórica conceptual ha sido encontrar un sustento al *coaching* como técnica de notable aplicación en el mundo empresarial, pero que necesita encontrar un respaldo científico a fin de que el negocio encuentre un sustento a largo plazo. De esta manera, el investigador inicia el estudio teórico – conceptual.

De acuerdo con Useche (2004), término *coach*, que traducido al español significa preparador o entrenador y muy comúnmente se relaciona a la dirección de equipos deportivos enfocada en alcanzar los mejores rendimientos. El uso de la palabra *coach* con el gerundio *ing*, conforma el concepto de *coaching*, que hace referencia a la preparación o entrenamiento, principalmente en el área deportiva. Koch (1981) indica que desde sus inicios se concibió como una técnica para enseñar, mejorar las capacidades y técnicas de una actividad deportiva particular.

Por lo tanto, es un concepto en el cual el sector empresarial encuentra interés desde el momento que se trata del desarrollo de capacidades individuales y es así como el concepto es trasladado al entorno de la empresa, tomando los elementos que permitan la mejora de las relaciones entre todas las personas que integran el sistema empresarial y así poder responder al mercado bajo una óptica competitiva que asemeja a la empresa con un equipo deportivo y que por lo tanto, requiere de líderes, estructuras y procesos que permitan contar con el mejor personal.

El *coaching* es un proceso técnico de formación y desarrollo que considera los objetivos organizacionales, se enfoca en el recurso humano y la identificación de los factores de motivación y satisfacción de la persona, teniendo a la vista elevar los niveles de eficacia en las actividades realizadas. Para Morales (2019), el *coaching* es una técnica vinculada a la administración moderna, con un enfoque especial sobre el recurso humano de las empresas, sobre el cual “*se busca el enriquecimiento y/o desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades que abonen a la obtención de altos resultados en sus labores, esto, con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas definidas*” (Morales, 2019.p.5).

Como técnica de uso empresarial, el *coaching* usualmente se enfoca en trabajar actitudes que incrementen el desempeño y la capacidad de accionar del trabajador, apoyando el desarrollo de su carrera profesional y contribuyendo así con la construcción de una mayor confianza para enfrentar y resolver los problemas que se le presenten. Por lo tanto, para Cardona (2016), esta técnica:

Requiere el fomento de las relaciones laborales productivas por medio de la asesoría al recurso humano, considerando sus particularidades, de manera tal que les proporciona herramientas para la eficiencia en su labor, siendo capaces de diagnosticar, evaluar y corregir problemas de comportamiento y de desempeño, actuando con base en una actitud y conducta proactiva y positiva, remarcando el fomento al logro de las metas establecidas para lograr los objetivos organizacionales. (Cardona, 2016. p. 22)

Sin embargo, es esta vista del comportamiento individual en pro de los objetivos de la organización que le valen críticas posteriormente comentadas.

Fundamento teórico del *coaching*

Se encuentran diferentes planteamientos acerca del carácter histórico del *coaching* en la revisión documental realizada por el autor del presente estudio, su carácter no científico y su fundamento científico. Debido a las variadas posturas sobre el fundamento de esta técnica, el autor se dispuso a exponer un esbozo de los diversos planteamientos encontrados en la literatura académica sobre el respaldo científico que la misma requiere, porque como servicio comercializable por la empresa estudiada es importante explicar a los clientes la fuente de respaldo.

El fundamento teórico del coaching ha sido reivindicado por diversas disciplinas y saberes de carácter heterogéneo, desde la filosofía de Sócrates y su mayéutica, pasando por el existencialismo y la fenomenología alemana cuyos exponentes son Nietzsche, Heidegger y Wittgenstein, hasta la psicología, considerando el psicoanálisis de Freud, el humanismo de Carl Rogers, la psicoterapia cognitiva de Albert Ellis, el planteamiento de Abraham Maslow, Piaget entre otros, a los que recientemente se suma el estudio de las competencias en el ámbito empresarial, la teoría del empowerment y la programación neurolingüística (PNL). (Callejón, 2015, p. 7)

Cushion y Partington (2016) comentan que “*la literatura existente relacionada con el coaching, analiza de forma crítica las conceptualizaciones actuales sobre la filosofía del coaching*” (p. 9). En esta revisión se revelan las definiciones y los términos que tienen una explicación limitada y carente de una claridad conceptual. De acuerdo con estos autores, la literatura existente no proporciona una aclaración y comprensión sobre esta temática, por el contrario, combinan la retórica del *coaching* y su filosofía sin mostrar la validez práctica de esta técnica. Según su planteamiento, la literatura sobre el *coaching* no refuta los supuestos cognitivos dominantes actuales, según los cuales el *coaching* es un proceso individual, asocial y a histórico.

Por lo tanto, Cushion y Partington (2016), cuestionan la minimización que en el estudio sobre el *coaching* se le brinda a la estructura social en el que se desarrollan los entrenadores y el *coaching* como técnica de acompañamiento, de igual forma, refutan la idea de que la práctica del *coaching* es una actividad totalmente consciente. Para ellos, el entorno social tiene un importante peso en el éxito del *coaching* como técnica sin distinguir el área en que se aplique.

Grover y Furnham (2016) también realizan una revisión literaria sobre el *coaching*, a partir de una revisión sistemática de la literatura académica disponible y de la práctica de esta técnica, concluyendo en que muchos planteamientos contemporáneos sobre esta técnica se relacionan con la eficacia del *coaching* empresarial y ejecutivo para organizaciones empresariales, lo que según su estudio concentra gran parte de la literatura existente. Por otro lado, indican que:

El coaching es un proceso complejo, y gran parte de los factores que intervienen en su éxito permanecen aún inexplorados, de acuerdo con ellos, en gran medida esto se debe a que no hay suficiente rigurosidad experimental en la implementación del coaching, de tal manera que se puedan indicar afirmaciones definitivas sobre sus resultados. (Grover y Furnham, 2016.p. 14)

Relacionado con lo anterior, Gould, Pierce, Cowburn y Driska (2017) aseguran que en la literatura sobre la eficacia del *coaching* se presentan resultados poco uniformes y de diferentes medidas, como por ejemplo, el desarrollo de la autoconciencia, el logro de metas u otros resultados a nivel individual que dan como resultado una gran variabilidad de sus efectos, sobre todo en el tiempo.

La complejidad del estudio del *coaching* y la valoración de sus resultados parte de la presencia de diversos elementos como: la persona, considerada un recurso humano en la empresa, el desarrollo de procesos organizacionales que son únicos en cada empresa, los mecanismos de comunicación interna, la participación activa del coachee y el entorno inmediato, entre otros factores. Useche (2004) remarca que “*el coaching no define de forma explícita los conocimientos que desde una óptica racional sustenten dicha técnica gerencial, y tampoco define los límites del conocimiento científico*” (Useche, 2004, p. 17).

Desde este punto de vista, el *coaching* como técnica no tendría sustento ni garantía en sus resultados. En principio porque el conocimiento que se le transmite al beneficiario de esta técnica, de acuerdo con Useche (2004), no encuentra un claro fundamento en la ciencia y por ende, sus resultados serían cuestionables. En tal sentido, el *coaching* “*no es una ciencia que se rija por leyes estrictas, y que por lo tanto, puedan aplicarse con objetividad, de ahí el cuestionamiento sobre las bases teóricas sólidas que sustenten esta técnica*” (Useche, 2004, p. 15).

Las ciencias administrativas, permeables a otras ciencias sociales, consideran que desde el punto de vista teórico, se inclinan a que el *coaching* presenta deficiencias que lo sustenten teóricamente,

y que por lo tanto, permitan considerarlo un paradigma o una disciplina, valorando como una técnica, que aun desprovista de fundamento tiene un amplio espectro de aplicación, porque ninguna empresa se aísla a la búsqueda de alternativas que le permitan mejorar el desempeño de su fuerza laboral (Gamboa, 2010).

Aun cuestionando su carácter científico o no, en el *management*, autores como Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey o Daniel Goleman hacen referencia a los principios del *coaching*, porque se alinea con los principios de búsqueda de la eficiencia presentes en cada organización y mientras esta técnica apunte al manejo eficiente de los recursos humanos, tiene la atención del mundo empresarial, aunque se discuta su rigurosidad científica que la convierta en un paradigma de la ciencia administrativa. Zapata (2012), en sentido opuesto a la consideración histórica del *coaching* y a su valoración como conocimiento sin fundamento, indica que:

El arte de hacer preguntas característico de la filosofía de Sócrates ya pretendía aquello que está dentro del individuo, y posteriormente en el existencialismo de Nietzsche se acentúa la atención a la existencia individual como una capacidad de tomar conciencia de nosotros mismos, y así re-plantearnos un proyecto de vida. (Zapata, 2012, p. 18)

Con ello, el autor le atribuye a esta técnica un sentido histórico que se constituye como bases de otras ciencias que abonan a la construcción del *coaching* como técnica. Sobre esto, Biswas (2010), desde otra perspectiva teórica, atribuye al *coaching* sus propios antecedentes en la Psicología, a partir del uso de conceptos como: conciencia, autorrealización y liberación del potencial individual, entre otros.

Kauffman (2006) ubica a la psicología positiva como “*un importante antecedente del coaching, lo que le brinda –a su juicio- un respaldo científico*” (Kauffman, 2006, p.16). La psicología positiva le presenta un andamiaje interno al *coaching*. Así, la psicología positiva presenta una base firme que evidencia como el incremento de la alegría y las emociones positivas -que a menudo se relacionan con el *coaching*- provocan un comportamiento positivo en las personas, con un impacto positivo en el fomento de las habilidades cognitivas y sociales. Estas emociones, de acuerdo con Kauffman (2006), pueden medirse de forma fiable por medio de instrumentos psicométricos objetivos y por lo tanto, sus resultados pueden ser validadas, con lo que el *coaching* y sus resultados obtienen un carácter científico.

Para Kauffman (2006), la psicología positiva es el corazón del *coaching* “*porque en ella reside la práctica de desviar la patología del dolor para sustituirlas por las emociones positivas que aumentan la capacidad para utilizar múltiples factores sociales, cognitivos y afectivos, adoptando así una perspectiva integrada a largo plazo*” (Kauffman, 2006, p. 20) y son estas emociones positivas las que fomentan las habilidades corporativas.

Peláez, Coe, Calcagni y Salanova (2019) también apuntan a que el *coaching* se enmarca dentro del movimiento científico de la psicología positiva, identificando las fortalezas personales para conseguir resultados positivos en las personas y en las organizaciones. Parte de los beneficios potenciales de esta técnica es la optimización del bienestar psicosocial y así, la mejora del desempeño individual, que en la sumatoria tiene comportamientos positivos y resultados positivos de la organización.

El estudio del *coaching* refleja un carácter multidisciplinario que se basa en el funcionalismo como paradigma que lo fundamenta, porque la sociedad es vista como una unidad analítica, en la que se establece una conducta, una forma de interactuar entre los actores sociales y es esta forma acción-conducta aceptada, estandarizada sobre la que trata de incidir el *coaching*. Es en este punto donde logra visualizarse la importancia del entorno en los resultados del *coaching* en términos generales a la que aludían Cushion y Partington (2016).

En la gerencia, el sistema social ha definido las fronteras de la acción-conducta, es decir, del contenido de los parámetros sociales aceptados dentro de los cuales ha de actuar la gerencia, en efecto, es el marco dentro del cual la actuación de la empresa pasa a ser aceptada por la estructura social en la que se desarrolla, considerando sus normas y valores, en estricta dependencia del sistema normativo imperante. Las diferentes técnicas relacionadas con el *coach* promueven el dinamismo individual en favor del progreso organizacional, tratando de no alterar el equilibrio organizacional (Barrientos-Monsalve, Hurtado-Hernández, Lesmes-Silva y Duarte-Rey, 2020).

La neurociencia y el *coaching*

Se presenta el reto de identificar el respaldo científico a esta técnica en vista del cuestionamiento científico sobre el *coaching* y es apropiado dilucidar por parte del investigador en el apartado del marco teórico. En tal sentido, la revisión bibliográfica realizada por el autor del presente estudio

encuentra que la neurociencia puede arrojar luz sobre los mecanismos subyacentes del *coaching*, y así, proporcionar conocimientos importantes que faciliten su desarrollo, proporcionando pautas para el desarrollo de un *coaching* interactivo más eficaz.

El aporte de Boyatzis y Jack (2018), para brindarle un respaldo científico al *coaching*, partiendo de la neurociencia, se vale de novedosos términos que terminan permitiendo una mejor comprensión del *coaching* en la actividad empresarial. Estos autores refieren los siguientes términos a tener en cuenta: la teoría del cambio intencional (ICT), *task-positive network* (TPN), el *coaching* atrayente de emociones negativas (NEA) y el *coaching* atrayente de emociones positivas (PEA) que activa el sistema nervioso parasimpático y lo que ellos llaman la red de modo predeterminado (DMN).

En su artículo, estos investigadores resumen estudios en los que a partir de imágenes del cerebro, se muestra cómo, por ejemplo, personas bajo un *coaching* tipo PEA activan redes y regiones del cerebro asociadas con el compromiso, motivación, regulación del estrés y modulación parasimpática.

Con lo anterior y otros estudios descritos en su artículo Boyatzis y Jack (2018), como la neurociencia se vincula con el *coaching*, enfatizando en por qué el *coaching* con compasión o el *coaching* con una visión personal (PEA) es más eficaz que el que únicamente apunta a identificar y solucionar problemas o bien, a entrenar para el cumplimiento de una meta específica (*coaching* NEA). La vida organizacional tiende a centrarse en la activación de la TPN debido a la importancia del tiempo y los recursos utilizados en la resolución de problemas y análisis.

El artículo de Brown y Lanz (2018) parte de considerar el *coaching* como “*un campo emergente en el desarrollo humano, esto si se observa desde la óptica de la neurociencia*” (p.7). Para ellos, esta especialidad puede hacer una importante contribución a la efectividad del *coaching*. En su estudio se valen del cuestionario de mapeo cerebral PRISM, para medir las aptitudes y los comportamientos preferidos de los entrenadores exitosos, para compararlos con los patrones de comportamiento utilizados por los entrenadores menos experimentados o principiantes. En su estudio se plantea que está científicamente probado que los cerebros tienen carácter moldeable que permite a una persona cambiar los patrones de comportamiento para adaptarse mejor a una condición superior.

Callejón (2015) plantea una crítica al estudio del *coaching* en el contexto de las neurociencias, apuntando a que los fallos propios del *coaching* pueden incluso agravarse, en un campo relativamente nuevo y sensible como la neurociencia.

Su planteamiento se basa en el temor de que el neuro-cientificismo se considere en el corto plazo como el parámetro para implantar cualquier técnica formativa, en tal sentido, su preocupación se conecta con un apartado medular para el autor del presente estudio: el *neurocoaching*. En otras palabras, la preocupación de Callejón (2015) radica en que el individuo pierda la individualidad de su pensamiento, actuando únicamente como un sujeto programado según los intereses de una determinada organización.

De acuerdo con Callejón (2015), esta modalidad de *coaching*, apunta a “*convertirse en un negocio muy lucrativo, que por lo tanto, genere tal interés empresarial que dé como resultado una ausencia de control, y a su juicio en un instrumento de poder, de selección individuos, de imposición de modelos sociales, económicos, culturales*” (Callejón, 2015, p. 17). En este planteamiento con aristas sociales es válido exponer como una crítica justificada o no sobre el *coaching* como técnica, en principio porque en la presente sección se ha de abordar los diversos planteamientos teóricos al respecto y segundo, porque de esta manera se estudia de forma integral el panorama en el que se desarrolla el *coaching* como técnica en términos generales y a continuación el *neurocoaching* como modalidad específica.

El *neurocoaching*

Si se trata de resumir una concepción de la neurociencia, puede afirmarse que, en términos generales, la neurociencia encuentra su base en los principios y conocimiento de la medicina, la fisiología, la psicología aplicada y además, retoma principios rectores del estudio sobre el comportamiento humano. Graziano (2017) indica que esta área del conocimiento ha evolucionado, y en los últimos diez años han surgido al menos cinco disciplinas derivadas de la neurociencia, aunque con aplicaciones distintas y estas son:

- Neurolingüística: en la que se abarca el estudio de proceso de comprensión, aprendizaje del lenguaje y conformación de las creencias individuales.
- Neuropsicología: centrada en la lesión cerebral y la evaluación de la función cognitiva.

- *Neurocoaching*: referida a la integración de los avances de la neurociencia en los enfoques terapéuticos y de *coaching*, especialmente la recuperación, la salud mental y el trauma.

El *coaching* como área del conocimiento tiene como objetivo desbloquear el potencial oculto del individuo, mejorando su desempeño profesional y la satisfacción personal como ser humano. Su eficacia se le atribuye al grado de compromiso mutuo entre las partes que participan en esta relación. Se trata de la capacidad de una persona para examinar sus propias creencias, a fin de poder cambiarlas para mejorar su vida. Como resultado, su comportamiento y experiencia acerca del diario vivir también cambia, pudiendo alcanzar resultados que originalmente no se plantea. Todo con base en la aceptación y práctica de pensamientos diferentes, cambiando su diálogo interno, activando relaciones neuroquímicas expresadas en sentimientos que, cuanto más se practiquen, se abona a la construcción de un nuevo estado, se trata de lograr una configuración mental distinta a la predeterminada (Vyshedskiy, 2019).

En este apartado interesa el estudio del *neurocoaching* y con esto en mente, es importante señalar que a esta área del conocimiento se trata de forma análoga a la neuropsicoterapia, incluso en cuanto a su intervención. Se trata de una fusión de principios de la neurociencia cognitiva, neuropsicología, neuroplasticidad cognitiva y técnicas de terapia cognitivo-conductual (TCC) o tratamiento psicológico basado en evidencias. Como área de conocimiento el *neurocoaching* tiene como objetivo acceder a la mente subconsciente y a la sección límbica del cerebro en la que se origina el vínculo crítico para la unión cerebro-mente-cuerpo, pudiendo provocarse cambios neuronales y fisiológicos en la persona.

Los procesos inconscientes ejercen una gran influencia en los pensamientos, sentimientos y acciones. La ciencia ha demostrado que el cerebro puede procesar información no verbal e inconsciente sin comprender conscientemente la reacción. Es por esto que las intervenciones de *neurocoaching* están diseñadas para trabajar sobre la interacción de las conexiones neuronales, procurando cambios en las áreas del cerebro asociadas con las emociones y los recuerdos, como la corteza prefrontal, la amígdala y el hipocampo.

El objetivo de las intervenciones en el *neurocoaching* es que el participante logre la autoconciencia perceptiva y aprenda técnicas que fortalezcan su autoempoderamiento, con el objeto de alterar la relación cerebro-mente-cuerpo para el cambio conductual. El *neurocoaching* se diferencia de otras

modalidades, precisamente por la importancia atribuida a la relación cerebro-mente-cuerpo como forma de entrenamiento y de ahí, que este campo del conocimiento se ubique en el de la salud natural y la salud mental, con énfasis en la aptitud emocional (Rochester, Barbour y Hullinger, 2016).

Las técnicas, las herramientas y los modelos aplicados para provocar el cambio neuroconductual encuentran respaldo científico y se les atribuyen resultados positivos, duraderos y medibles. Algunas aplicaciones prácticas de estas técnicas incluyen la visualización de imágenes mentales que activen las regiones del cerebro vinculadas a los cambios de comportamiento deseados y/o el aprendizaje de una nueva habilidad. De tal manera que el *neurocoaching* es ideal para agentes profesionales de cambio que desean obtener conocimientos únicos sobre lo que se conoce como la plasticidad cerebral, la emoción, la atención, los hábitos, la intuición, la resiliencia y la confianza en sí mismos.

El *neurocoaching* crea una relación de aprendizaje, crecimiento y desarrollo continuos entre *coach-coachee* para lograr un proceso de transformación. En este proceso, el *coach* también está aprendiendo mediante el uso de procesos y herramientas de *neurocoaching*.

Los tres modelos del *coaching*

El modelo cognitivo conductual

La práctica del *coaching* de acuerdo con Gamboa (2010), se realiza en tres formas que él refiere como modelos y que puede visualizarse como tres formas de poner en práctica el ejercicio del *coaching*, incluso puede valorarse como tres servicios a considerar. Los modelos aquí tomados en cuenta son el modelo cognitivo conductual, modelo ontológico y el modelo cognitivo estratégico.

El primer modelo referido por Gamboa (2010) es el modelo cognitivo-conductual, cuya base se encuentra en los planteamiento cognitivo-conductual de Beck, que se erige como planteamiento central. En la terapia psicológica la atención cognitivo-conductual surge en las décadas de los 70 y 80. La corriente cognitivo-conductual es amplia, pero básicamente trata de explicar cómo se aprenden determinadas conductas durante la infancia y la adolescencia.

De acuerdo con este enfoque, la manera en que cada persona procesa la información determina su comportamiento. La información está en todo lo que nos rodea e influye y de este entorno se aprenden ciertas conductas, mismas que pueden modificarse con la asistencia del *coaching*.

En la práctica, el *coaching* cognitivo conductual requiere una “reconexión” del pensamiento en el cual se encuentran las creencias limitantes que podrían estar bloqueando el potencial de la persona, se trata de “desbloquear” ciertas conductas inconscientemente aceptadas como normales y válidas, que pueden valorarse desde la infancia o la adolescencia como verdades absolutas.

El modelo ontológico

El segundo modelo es el llamado *coaching* ontológico, que se le atribuye a los chilenos Rafael Echeverría y Fernando Flores (2015). En este, el lenguaje es el tema central de análisis, porque el lenguaje es medio desde el cual se observa, interpreta y define un entorno. Este modelo recibe críticas debido a que como postulado central, plantea que los seres humanos son capaces de crearse a sí mismos a través del lenguaje constructivista social. Para Velásquez (2016), el ejercicio del *coaching* bajo esta escuela pone énfasis en “*la interpretación personal del lenguaje, se apunta a un acompañamiento en un nivel de profundidad superior, no entrena para la mera resolución de conflictos o para alcanzar objetivos puntuales*” (Velásquez, 2016, p.15).

Uno de los postulados que define a este modelo de *coaching* es que el lenguaje no es un descriptor de la realidad, sino que por medio del lenguaje mismo se genera la realidad. El *coaching* ontológico opera con una filosofía de transformación por medio de la cual las personas y las organizaciones revisan y mejoran su actuación en el mundo. Se trata de crear una nueva cultura y no como una técnica más dentro de la cultura ya existente. Por lo tanto, en un proceso de *coaching* ontológico el crecimiento se presenta al dominar el ser, valiéndose del aprendizaje transformacional y cuestionando el modo tradicional de interpretar los patrones de conducta, para operar con una mayor creatividad y proactividad. La práctica del *coaching* bajo la perspectiva ontológica implica acciones a más largo plazo y presenta una mayor profundidad y disponibilidad del *coachee*.

El modelo cognitivo estratégico

El *coaching* cognitivo-estratégico, presenta claras diferencias con el modelo cognitivo-conductual. El modelo cognitivo-estratégico pone énfasis en trabaja la emocionalidad sobre lo racional y lo conductual. Lo racional es el elemento el modelo cognitivo conductual. Por lo tanto, en este modelo cognitivo estratégico el *coaching* se enfoca en el manejo de las emociones (Braks, 2020).

El *coaching* deportivo

Concordando con la Internacional Coach Federation (ICF):

El coaching puede contribuir mejorar el rendimiento individual, mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. A la intervención en coaching se le atribuye importantes cambios en la salud y el bienestar de las personas , bien sea en el aumento de la autonomía, la auto-eficacia, el aprendizaje, las expectativas positivas, el establecimiento de objetivos, acciones estratégicas y el refuerzo positivo por los avances alcanzados. (García, García, Ruiz y Cantón, 2017, pp. 37-44)

Los trabajos de Newnham-Kanas, Irwin y Morrow (2008); Zandvoort, Irwin y Morrow (2009) citados en García et ál. (2017), refieren que el *coaching* produce importantes cambios en la promoción de la salud de los individuos, por ejemplo, cumpliendo con las pautas sociales establecidas por profesionales de la salud sanitarios. Además, se le atribuye importantes resultados en relación con el tratamiento de la obesidad, la depresión, las enfermedades crónicas y la promoción de la actividad física.

Carrera (2016) indica que “*el desarrollo de la actividad física a niveles competitivos puede generar una carga emocional fuerte, y manifiesta en la inseguridad, ansiedad y dudas, que provocan que la persona no reconozca cuando está en una adecuada condición para realizar la actividad*” (Carrera, 2016, p. 9). En tal sentido, se hace necesario reforzar la mente de los deportistas y es en este punto que el *coaching* aplicado al deporte adquiere una suprema relevancia, una vez que se focaliza en la mente de los deportistas y en la identificación de sus capacidades

para afrontar las exigencias de la competencia, bloqueando aquellas creencias limitantes que impiden el desarrollo a perfección de las capacidades del atleta.

Por lo anterior, el *coaching* deportivo debe considerar una estrategia complementaria, enfocada en el entrenamiento mental de los deportistas. La aptitud técnica y los métodos de entrenamiento personal pueden ser similares en atletas de élite, pero su fortaleza mental puede no serlo, por lo que el entrenamiento pierde su enfoque integral. Esta fortaleza mental requiere ser trabajada por medio de diferentes técnicas de *coaching* que se dirijan a sacar lo mejor del jugador, en el plano mental.

La influencia sobre las emociones antes de una actividad deportiva ha sido tradicionalmente delegada al entrenador, quien sin duda juega un papel central al momento de influir en el terreno moral. El papel del *coach* ha de ser influir positivamente en lo que está sucediendo y de acuerdo con Hardman, Jones y Jones (2015), esta influencia debe guiarse por la moralidad, por lo que argumentan que el *coaching* debe ser reconocido y conducido como una empresa moral.

El *coaching* deportivo abarca temáticas variadas relacionadas con la motivación, identifica creencias limitantes y apoya el desarrollo de un modelo de comunicación para el trabajo en equipo; además, desarrolla estrategias mentales que a nivel individual permiten al atleta visualizar y alcanzar sus objetivos (Schwamberger y Curtner-Smith, 2019).

En el *coaching* deportivo debe crear un ambiente de conversación confidencial y reflexivo con el atleta, es de esta manera que se consigue profundizar en su autodescubrimiento, decidiendo de forma responsable sobre los cambios que realmente desea realizar en su vida, tanto personal como profesional. Por esto, el *coaching* deportivo debe considerarse una herramienta para el desarrollo del talento deportivo, permitiéndole al atleta alcanzar su máximo rendimiento, mejorando tanto en su ámbito individual como el aspecto deportivo.

Capítulo III

Metodología

Marco metodológico

Metodología

Se presentan en el presente apartado, los elementos que configuran el marco de investigación a utilizar para conseguir los objetivos planteados. En principio se define el enfoque de la investigación y la metodología adecuada para alcanzar los resultados. Una vez que se ha definido el enfoque de investigaciones, se pasa a la identificación de los objetos que forman parte del objetivo de investigación, que en este caso se consideran una fuente de información primaria. En este punto es importante subrayar que, debido en gran medida a la exclusividad del servicio prestado y a las propias características de este -que apuntan hacia un plano individual-, la población estudiada es pequeña, por lo que no se utiliza una técnica muestral.

En el apartado también se abordan las técnicas de recolección de información, que dada la característica cuantitativa del estudio, enfatiza en el cuestionario; sin embargo, también se utiliza la entrevista como una técnica de apoyo para la recolección de la información de una fuente primaria. Finalmente se aborda la confiabilidad y la validez de las técnicas utilizadas, concluyendo con la operacionalización de las variables.

Definición de enfoque

Teniendo a la vista los objetivos específicos de investigación, el enfoque se define de la siguiente manera; el primer objetivo específico requiere identificar el comportamiento de comprar del cliente y en tal sentido, se hace necesario aplicar una técnica de recolección de datos validada, que en este caso es el cuestionario enfocado en identificar la percepción del servicio brindado por la empresa objeto de estudio. El sentido aplicado se mantiene, ya que se trata de aplicar el conocimiento ya existente y expuesto en el cuestionario, es decir, no se espera la construcción de un nuevo conocimiento, se parte del conocimiento ya existente y validado, procediendo únicamente a su aplicación.

Este mismo sentido aplicado se justifica en el segundo objetivo específico, en el que se busca determinar el funcionamiento operativo actual del negocio; para lo que se requiere la aplicación del conocimiento ya existente acerca de su operatividad. De igual forma, no se trata de la

generación de un nuevo conocimiento, sino de aplicar el ya existente para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La aplicación del conocimiento también encuentra respaldo para el tercer objetivo específico, que se dirige a la identificación de los principales competidores, de igual manera, se hace necesario mantener un sentido aplicado para el cumplimiento del último objetivo específico, en el que se busca plantear una estructura organizacional apropiada para la unidad de análisis seleccionada.

En las ciencias económicas, la investigación aplicada considera la contextualización de modelos empresariales ya existentes y sin restar mérito alguno a este tipo de investigación, la tipología aplicada no significa necesariamente una contribución teórica, se trata de la aplicación de principios ya desarrollados en contextos distintos.

Cuantitativo con rasgos cualitativos

Debe recordarse que normalmente se visualizan tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. Para determinar el método adecuado, el investigador debe anticipar el tipo de datos necesarios para responder a la pregunta de investigación. Esto implica considerar si el dato es numérico o textual, pero también debe tenerse en cuenta que en los estudios cuantitativos se buscan predicciones, la intención es establecer, confirmar o validar relaciones y a partir de ahí, desarrollar generalizaciones que contribuyan con la teoría (Johnson y Christensen, 2019).

Este tipo de estudio facilita obtener datos para determinar, en su caso, la correlación entre las variables. La investigación cuantitativa parte de la declaración de una problemática e implica la formación de una hipótesis, una revisión de la literatura y un análisis cuantitativo de datos. Creswell (2002) afirma que este tipo de investigación recopila datos sobre instrumentos predeterminados que producen datos estadísticos.

Comúnmente los investigadores seleccionan el enfoque cuantitativo para responder a preguntas de investigación que requieren datos numéricos y el enfoque cualitativo para preguntas de investigación que requieren respuestas de solo texto y el enfoque de métodos mixtos para preguntas de investigación que requieren datos numéricos y textuales.

Los resultados de la investigación cuantitativa pueden ser predictivos, explicativos y confirmativos y al someterse a un tratamiento estadístico buscan respaldar o refutar un conocimiento alternativo de conocimiento.

Por su parte, la investigación cualitativa construye sus premisas sobre el razonamiento inductivo, más que deductivo. La fuerte correlación entre el observador y los datos son una marcada diferencia con respecto a la investigación cuantitativa, en la que el investigador está estrictamente fuera del fenómeno que está siendo investigado. En la metodología cualitativa no hay un punto de partida de la verdad o ninguna suposición establecida a partir de la cual el investigador puede comenzar (Tjora, 2018).

La investigación cualitativa analiza datos de observaciones directas del trabajo de campo, entrevistas en profundidad y abiertas, y documentos escritos. Los investigadores cualitativos se involucran en la investigación de forma natural, estudiando entornos del mundo real, inductivamente y con el fin de generar descripciones narrativas para la construcción y estudios del fenómeno investigado (Patton, 2005).

Considerando lo anterior, el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, dado que incluye el uso de modelos empresariales ya validados para el estudio de la planeación estratégica, la organización y la estructura empresarial, así como también el uso de instrumentos aceptados para determinar la percepción de la calidad por parte del cliente y en tal sentido, los resultados a obtener son en gran medida predictivos y confirmativos de supuestos hipotéticos que pudiesen ser considerados.

Diseño de la investigación

No experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández, 2014, p. 152)

A partir de los objetivos de investigación propuestos en el estudio, se concibe a la presente investigación como no experimental, porque no se plantea la manipulación de variables de investigación con el objetivo de estudiar su correlación o dependencia de una con respecto a otra. El carácter no experimental del estudio está en correspondencia con el enfoque descriptivo del mismo y según el cual se describe el comportamiento de las variables, no la razón de su comportamiento.

Seccional

Liu (2008) aporta que el estudio de tipo seccional recolecta datos en un solo momento y dado que no abarca todos los componentes del sistema empresarial estudiado, sino que únicamente considera partes de este sistema como las necesidades del mercado y los competidores a nivel externo, la estructura organizacional y sus procesos operativos a nivel interno, quedando por fuera otros elementos como por ejemplo, la dimensión financiera, el liderazgo gerencial, los recursos y capacidades entre otros. Adicionalmente, el año 2020 es el periodo de recolección de datos, mientras los años 2021 – 2022 son los de ejecución de las acciones estratégicas.

Métodos utilizados de investigación

Se aplica para finalizar, el método de investigación de campo, porque sustenta mucha de la información requerida para el análisis gracias a aportes de la población del sector escogido, así como expertos en el estudio con base en instrumentos para codificarla. El autor Muñoz (2015) explica que: “(...) *se apoyan en instrumentos y técnicas de recolección de datos diseñados para obtener información directamente en el campo donde se desarrolla el fenómeno*” (p. 25).

Los sujetos de investigación son la clave en la recopilación de información que sustenta el estudio para que la teoría fundamente en el presente del sector gastronómico. La consolidación representa la actualidad del entorno de lo macro a lo micro con base al sector físico escogido para el emprendimiento (Muñoz, 2015).

En este caso específico, la aplicación de estudio de campo al sector restaurantero en la ubicación geográfica escogida, con la finalidad de consolidar de manera más precisa el estudio en un proceso más práctico como método de investigación.

Analítico

La investigación plantea un análisis de la información recolectada por medio del cuestionario como por medio del análisis del entorno para la identificación y valoración de las condiciones en la que la empresa estudiada desarrolla sus operaciones. En tal sentido, retoma aspectos de la investigación analítica para dar cumplimiento a los resultados específicos de investigación (Bastar, 2019). Vale decir, que tiene un sentido analítico, ya que retoma información empírica y la analiza para generar conclusiones objetivas.

Deductivo

El planteamiento propuesto para la investigación sigue una lógica deductiva tanto en la estructura capitular como en la estructura del marco teórico. Este método permite establecer conclusiones a partir de generalizaciones y tiene gran utilidad cuando no se pretende identificar las causas de un fenómeno. Debido a su planteamiento de lo general a lo particular (Hurtado, 2007), el método deductivo no genera por sí solo un nuevo conocimiento, sino que parte de verificar conocimiento ya existente y las conclusiones se basan en el estudio de campo.

De campo

Se considera investigación de campo aquella que lleva consigo la recolección de datos o información directamente de los sujetos de estudio o del contexto en el que ocurren los hechos, lo que nos ubica ante una fuente primaria de la información (Arias, 2006).

Se considera una investigación de campo, debido a que se lleva a cabo la recolección de información empírica para posteriormente mostrar un análisis sobre los datos recopilados. Se utilizan dos instrumentos, entrevista al dueño de la organización y encuesta a los actuales clientes de la empresa.

tipo de investigación

Gómez (2006) sostiene que la clasificación del tipo de estudio es muy importante, ya que de esto depende la estrategia (el diseño) de la investigación, los datos que se recolectan, la manera de

obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación, distintos en los estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Según Ghauri, Grønhaug y Strange (2020), el tipo de investigación depende básicamente de dos factores: el estado actual del conocimiento sobre el tema de investigación (puesto en evidencia por la revisión de la literatura y la construcción del marco teórico) y el enfoque que se pretenda dar al estudio.

Descriptiva

Existen tres clasificaciones de la investigación cuantitativa: descriptiva experimental y causal comparativa. El enfoque de investigación descriptiva es un método de investigación básico y que examina la situación, tal y como existe en su estado actual (Gómez, 2006).

Tomando como referencia los objetivos específicos del estudio, en esta investigación se determina una tipología descriptiva para la investigación. Esto permite observar la situación tal y como se presenta en su estado natural. La investigación descriptiva implica únicamente la identificación de atributos de un fenómeno particular, se muestran situaciones, contextos y eventos que determinan el estado de una situación particular, tal y como existe en un momento dado. Por lo tanto, la investigación encuentra sus límites en la descripción del fenómeno sin considerar necesariamente el origen o los efectos de tal estado y ello también se expresa el compromiso del investigador (Osterwalder, 2004).

Nomotética

Investigación que trata de encontrar relaciones universales y no particularidades. Pretende establecer, por consiguiente, leyes generales por las que se rigen los fenómenos sociales utilizando la metodología empírico-analítica apoyada básicamente en la experimentación, persigue las explicaciones generales. (Del Río Sadornil, 2013, p. 128)

Este proyecto se define como nomotético, dado que por medio del instrumento utilizado se permite construir a través del tiempo, los datos de la percepción del servicio por parte de los clientes de la empresa. Por medio de estas percepciones, se hace la propuesta final que agregue valor a la empresa para su futura estructura.

Hermenéutica

La investigación hermenéutica ya no es sólo la interpretación de textos escritos sino de toda expresión humana y también implica su comprensión. Wilhelm Dilthey y Edmund Husserl son los responsables de esta ampliación y centran el problema de la interpretación en la multiplicidad horizontal de los sentidos de un mismo texto o hecho y la multiplicidad vertical de sus interpretaciones sucesivas en el curso de la historia. (Hurtado, 2007, p. 121)

Se toman las variables en estudio para luego integrarlas, esto permite interpretar y analizar cada una de las variables presentes en el resultado. Este tipo de investigación evita que se realicen interpretaciones incorrectas o lecturas erróneas de las variables y al mismo tiempo, facilita la comprensión de la información. Para lograr los objetivos planteados en este proyecto, se acude a las fuentes de lectura y estudio de textos basados en materias relacionadas tales como: administración, finanzas, programación neurolingüística y *coaching* deportivo.

Exploratoria

La investigación de naturaleza exploratoria es aquella que se efectúa con el objetivo de examinar un problema de investigación poco o nada conocido, razón por la que el comportamiento de este problema no puede ser generalizable a diversos contextos (Hernández, 2014). Esto mismo es lo que ocurre con la temática del *coaching* deportivo, la que ha sido poco desarrollada, existiendo poco material de referencia y es por esta razón que el presente estudio califica como investigación exploratoria.

Sujetos y fuentes de información

Se consideran sujetos de investigación apropiados para la recolección de información al propietario de la empresa a quien se le realiza una entrevista y a 30 atletas que proveen información por medio de un cuestionario. Como unidad de análisis el presente estudio considera el emprendimiento StayGold, empresa dedicada al *neurocoaching* de atletas de diversas disciplinas, y ubicada en La Unión de Cartago.

fuentes primarias

El propietario de la empresa provee de información directa clasificada como fuente primaria cualitativa por medio de entrevista. Esto está de acuerdo con la clasificación de Hernández (2014), *“las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”* (Hernández, 2014, p. 61). Además, los clientes del negocio proveen información considerada cuantitativa por medio del cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Fuentes secundarias

Fernández (2000) aporta que *“las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos”* (Fernández, 2000, p. 15). En el presente estudio se consideran fuentes secundarias de investigación, los textos que han servido como base para la investigación documental, que a la vez dan sustento tanto al marco teórico como a los antecedentes de investigación. El resultado de esta investigación documental puede observarse en las referencias bibliográficas expuestas al final del presente trabajo de investigación.

Población y censo

Población

Población hace referencia al conjunto o totalidad de los elementos sobre los que se investiga o realizan estudios (Story y Tait, 2019). En el estudio actual la población total para estudiar es de 30 atletas que han sido parte del proceso de *coaching* deportivo en la empresa seleccionada para el estudio, en este caso, StayGold.

Censo

Un censo es la inclusión de todos los casos o sujetos de la población o universo (Hernández y Torres, 2018). Considerando que los clientes individuales atendidos por la empresa han totalizado 30 atletas en el año 2020, es apropiado referirse al estudio de la población en su totalidad, para así conseguir mayor objetividad en la información que se recolecta. Este cálculo es acertado debido a

que se trata de una población pequeña y de aplicarse un cálculo muestral, el resultado no sería significativo, a lo que se le suma la evidente posibilidad de atender al total de la población identificada. Por lo tanto, se considera la aplicación de un censo a la población, no un cálculo muestral (Escobar et ál., 2018).

Instrumentos y técnicas de investigación

Cuestionario

El cuestionario es un listado de preguntas elaboradas con el objetivo de conseguir información relevante sobre una problemática de investigación en particular (Quinlan, Babin, Carr y Griffin, 2019). Para realizar el presente estudio se aplica un cuestionario con el que se pretende dar cobertura al primer y segundo objetivo específico, y de esta manera, identificar una oportunidad de mejora. Esto significa que las mejoras propuestas deben tener una relación con los resultados del instrumento utilizado.

La recolección de la información, utilizando el cuestionario, se hace por medio de los formularios de Google y los datos originados a partir de este instrumento se procesan por medio de Excel, valiéndose, además de los gráficos originados por la misma plataforma del formulario (Bastar, 2019).

Tabla 1

Desglose de la encuesta aplicado a la población

Número de pregunta	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada dicotómica tipo filtro	Identificar la población de interés	Nominal
2	Abierta	Disciplina deportiva	
3	Cerrada dicotómica	Género	Nominal
4	Cerrada politómica	Edad	Rango

Número de pregunta	Naturaleza	Reactivo	Indicador
5	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Beneficios del <i>coaching</i> deportivo	Ordinal
6	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Importancia del <i>coaching</i> deportivo	Ordinal
7	Cerrada dicotómica tipo filtro	Indicador de satisfacción	Nominal
8	Cerrada dicotómica tipo filtro	Alcance de objetivos personales	Nominal
9	Cerrado politómica	Accesorios preferidos	Nominal
10	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Preferencias de compra	Ordinal
11	Cerrada dicotómica	Frecuencia de entrenamiento	Nominal
12	Cerrada dicotómica tipo filtro	Importancia de <i>coaching</i> en la rutina	Nominal
13	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Desarrollo de competencias	Ordinal
14	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Identificación de competencias	Ordinal
15	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Resultado de las competencias	Ordinal

Fuente: elaboración propia, 2020

Entrevista

El cuestionario se acompaña de una entrevista semiestructurada que se aplica al dueño de la empresa. La entrevista también provee información para el fortalecimiento sobre la operatividad del negocio, sus problemas organizativos y la identificación de los competidores, de manera tal que, como técnica de recolección de datos aporta todos los objetivos específicos (Boddy, 2016).

Tabla 2

Desglose de entrevista aplicada al dueño de la empresa

Número de pregunta	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Identificar estado actual de la empresa	De razón
2	Abierta	Identificación de competencias	De razón
3	Abierta	Identificar estado actual de la empresa	De razón
4	Abierta	Plan estratégico	De razón
5	Abierta	Plan estratégico	De razón

Fuente: elaboración propia, 2020

Confiabilidad y validez

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento hace referencia a la repetitividad de este sobre el mismo sujeto, objeto o fenómeno, dando resultados similares en todas sus aplicaciones, por lo que no se considera la presencia de distorsiones que pudieran expresar defectos del instrumento mismo. (Ghauri, 2020, p 17)

Este trabajo de investigación cuenta con el grado de confiabilidad suficiente debido al uso del censo en lugar de la muestra y por la cobertura completa que se logra al recolectar información de la totalidad de la población identificada como objeto de estudio. Dado que se trata de un censo, no de una muestra y considerando que se ha logrado recolectar información de toda la población, no se puede hacer referencia a la existencia de un error muestral (Brannen, 2017).

Naupas (2018) refiere que un instrumento es válido si se ha determinado su validez de contenido, de criterio y de constructo. En este estudio para la validez del constructo se ha utilizado el método de análisis lógico de los elementos del cuestionario. Este se refiere al análisis de ítems que se presentan en el test en relación con el constructo, por lo que aquellos que se relacionan entre sí, pertenecen al mismo constructo. Por lo que en el cuestionario realizado se agrupan los ítems en función de la relación que muestran las preguntas, para así presentar un análisis agrupado y de esta manera, se valida que un grupo determinado de ítems en el cuestionario estudia una misma dimensión teórica. Por lo tanto, la validez del constructo se apoya en la elaboración del cuestionario y de la entrevista, en las que se desarrollan las variables de estudio.

Validez del contenido

La validación de contenido para la entrevista se realiza mediante la generación de un guion de preguntas estructuradas para respuestas abiertas y además, participaron dos entrevistadores para tratar de eliminar el sesgo, absteniéndose de realizar opiniones o comentarios que pudieran influir en el proceso de recolección de la información, adicionalmente, ambos instrumentos fueron validados por tutor antes de ser aplicados.

Operacionalización de variables

Primera variable: percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold

Definición conceptual

La definición conceptual de una variable trata sobre “*definiciones de libros especializados en las que se muestran los elementos característicos de una variable, objeto o fenómeno de estudio. Constituyen la adecuación del concepto a los requerimientos prácticos de la investigación*” (Williams, 2007, p. 55).

Akter et ál. (2019) consideran que la percepción hace referencia a la experiencia del cliente con respecto a un producto o servicio. La mala experiencia respecto a un producto genera una percepción negativa en las etapas de prestación del servicio. Esta variable mide los beneficios y resultados alcanzados por medio del *coaching* deportivo según los encuestados. Se consideran beneficios de *coaching* deportivo a las competencias desarrolladas por quienes ya han recibido

coaching deportivo, también se considera beneficios, los declarados por los atletas en el plano emocional.

Definición instrumental

La definición instrumental de una variable es la que aclara cómo se abordará la variable que se acaba de definir, considerando los instrumentos para recoger la información (Pinto, 2018). La variable se mide en el cuestionario por medio de los siguientes ítems:

Tabla 3

Definición instrumental de la variable percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold. Cuestionario

Ítems	Naturaleza de la variable		Reactivo
Ítem 5	Naturaleza politómica Likert	cerrada en escala	Beneficios ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que pueden ser beneficios del <i>coaching</i> deportivo? Ordenarlos por en escala de mayor (1) beneficio a menor (6).
Ítem 6	Naturaleza politómica Likert	cerrada en escala	En los apartados que se presentan a continuación valore la importancia que para Ud. tendrían los beneficios de <i>coaching</i> deportivo que se presentan. Por favor calificar utilizando la siguiente escala:
Ítem 7	Naturaleza politómica, nominal.	cerrada	Rol de <i>coach</i> / entrenador. Con respecto al rol que juega o ha jugado un entrenador deportivo en su disciplina, Ud. considera que: Marcar solo 1.
Ítem 12	Naturaleza politómica Likert	cerrada en escala	Competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas en la vida diaria.

Ítems	Naturaleza de la variable	Reactivo
Ítem 13	Naturaleza cerrada politómica, nominal.	Si Ud. ya ha recibido <i>coaching</i> deportivo, por favor continuar, si no, le agradecemos mucho su participación.
Ítem 14	Naturaleza cerrada politómica, escala.	Identificación de las competencias. ¿En cuál de las siguientes competencias se enfocó en desarrollar durante el proceso de <i>coaching</i> ? Calificar de acuerdo con la siguiente escala:
Ítem 15	Naturaleza cerrada politómica, escala.	Resultados de las competencias. En los apartados siguientes, valore el nivel de desarrollo que usted considera que alcanzó en las competencias anteriores señaladas de acuerdo con la siguiente escala:

Fuente: elaboración propia, 2020

La entrevista realizada al propietario del negocio StayGold apoya esta variable con las siguientes preguntas, en las que el propietario hace una valoración sobre cómo el *coaching* deportivo puede desarrollarse en el presente y en el futuro inmediato en su entorno.

Tabla 4

Definición instrumental de la variable percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold. Entrevista

Número de pregunta	Naturaleza	Finalidad del reactivo	Reactivo
1	Abierta	Identificar estado actual de la empresa	¿Qué condiciones políticas, económicas y sociales observa en el entorno actual para el crecimiento de StayGold?

Número de pregunta	Naturaleza	Finalidad del reactivo	Reactivo
2	Abierta	Identificación de competencias	¿Cómo valora los servicios de la competencia?
3	Abierta	Identificar estado actual de la empresa	¿Cómo avizora el crecimiento de la empresa en un mediano plazo?

Fuente: elaboración propia, 2020

Definición operacional

Se operativiza, de acuerdo con la naturaleza de la variable en el cuestionario, esta variable de la siguiente manera: la percepción del *coaching* deportivo presenta una mezcla de ítems de naturaleza ordinal y categórica. “*Los ítems de una variable pueden ser nominales cuando se asumen categorías sin importar su orden de enumeración, y es considerado categórica cuando se presentan un número limitado de valores distintos o categorías*” (Light, 2020, p. 65). Medir la percepción del *coaching* deportivo es de suma importancia para valorar cómo esta actividad se concibe en el momento de la recolección de la información y puede brindar pistas sobre cómo se puede desarrollar ante una demanda potencial, de ahí la importancia de identificar los componentes de las variables que construyen una percepción.

Tabla 5

Definición operacional de la variable percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold.

Ítems	Naturaleza de ítem.
Ítem 5	Ordinal
Ítem 6	Ordinal
Ítem 7	Catagórica nominal
Ítem 12	Ordinal
Ítem 13	Catagórica nominal
Ítem 14	Ordinal
Ítem 15	Ordinal.

Fuente: elaboración propia, 2020

Segunda variable: beneficios del *coaching* deportivo

Definición conceptual

Se entiende por beneficios del *coaching*, las características del servicio que se perciben por parte del entrenador como una ventaja diferencial actual y real (Scott, 2007). Esta variable mide las necesidades actuales y futuras de los clientes, y de los prospectos de clientes con respecto al servicio complementario que brinda y puede brindar la empresa StayGold.

Definición instrumental

La variable se mide en el cuestionario por medio de los siguientes ítems:

Tabla 6

Definición instrumental variable beneficios de *coaching* deportivo en la empresa StayGold. Cuestionario

Ítems	Naturaleza de la variable	Reactivo
Ítem 8	Naturaleza cerrada politómica. Nominal.	¿Qué tipo de accesorio utiliza al momento de entrenar? Puede marcar más de una.
Ítem 9	Naturaleza cerrada politómica en escala.	¿Qué atributos valora al momento de comprar accesorios deportivos? Ordenar de mayor valoración (1) a menor (7).
Ítem 10	Cerrada, nominal.	¿Con qué frecuencia entrena en su disciplina?
Ítem 11	Dicotómica nominal.	¿Le interesaría entrenar en un gimnasio que agregue <i>coaching</i> deportivo como parte de su rutina de entrenamiento?

Fuente: elaboración propia, 2020

La entrevista realizada al propietario de la empresa StayGold apoya esta variable con las siguientes preguntas, en las que se indaga acerca de las maneras de expandir los beneficios del *coaching* deportivo.

Tabla 7

Definición instrumental variable beneficios de *coaching* deportivo en la empresa StayGold. Encuesta

Número de la pregunta	Naturaleza	Finalidad del reactivo	Reactivo
4	Abierta	Plan estratégico	Y ya que me comentó acerca de la posibilidad de convertir su servicio en un producto digital, ¿considera que esto sería una ventaja o una amenaza?
5	Abierta	Plan estratégico	¿Cómo parte de su modelo de negocio que otras actividades serían complementarias al servicio de <i>neurocoaching</i> deportivo?

Fuente: elaboración propia, 2020

Definición operacional

Los beneficios del *coaching* deportivo se expresan de forma nominal, lo que significa que no necesariamente expresan un orden de importancia ante la vista del beneficiario. De acuerdo con la naturaleza de la variable en el cuestionario se operativiza de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 8

Definición operacional de la variable necesidad de servicio por parte de la empresa StayGold

Ítems	Naturaleza del reactivo
Ítem 8	Nominal.
Ítem 9	Nominal
Ítem 10	Categorica nominal.
Ítem 11	Nominal.

Fuente: elaboración propia, 2020

Tercera variable: estructura organizacional y funcional de StayGold

Definición conceptual

Dedahanov, Rhee y Yoon (2017) consideran que “*la estructura organizacional es la forma en que se organiza y coordina el trabajo, determinando funciones y responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales*” (p. 9) . Se trata de definir, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará. Esta variable mide las características organizacionales actuales de la empresa StayGold, sus oportunidades y fortalezas sobre las cuales se pueden definir el futuro de la organización.

Definición instrumental

Esta variable se mide en la encuesta al dueño de la empresa por medio de los siguientes ítems:

Tabla 9

Definición instrumental variable estructura organización y funcional de StayGold

Ítems	Naturaleza de la variable	Reactivo
Ítem 3	Nominal	Indicar género.
Ítem 4	Ordinal	En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad:

Fuente: elaboración propia, 2020

Definición operacional

Mediante la información que se obtiene por medio de estas preguntas abiertas; se logra la estructura actual de la empresa y su forma de gestión de recursos, con el fin de comprender cómo el manejo actual puede impactar los planes futuros de la empresa y también para identificar cómo mejorar el plan de gestión actual. Por lo tanto, esta variable se operativiza mediante los siguientes indicadores del cuestionario:

Tabla 10

Definición operacional de la variable estructura organización y funcional de StayGold

Ítems	Naturaleza de la variable
Ítem 3	Abierta de razón
Ítem 4	Abierta de razón
Ítem 5	Abierta de razón

Fuente: elaboración propia, 2020

Cuarta variable: enfoque estratégico de la empresa StayGold

Definición conceptual

Una vez establecido el escenario actual de la empresa, se debe plantear un escenario futuro y un plan estratégico que le permita a la empresa alcanzarlo.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal de una compañía para establecer sus objetivos; políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía. (Steiner, 2003, p. 21)

Definición instrumental

Esta variable se mide en la encuesta al dueño de la empresa por medio de los siguientes ítems:

Tabla 11

Definición instrumental variable enfoque estratégico de la empresa StayGold

Ítems	Naturaleza de la variable	Alcance conceptual
Ítem 1	Abierta de razón	Describe el entorno en el cual se debe desenvolver la empresa actualmente
Ítem 2	Abierta de razón	Identifica oportunidades de negocio de acuerdo con la competencia que existe actualmente en el mercado.
Ítem 3	Abierta de razón	Identifica las oportunidades de crecimiento de la organización en un futuro cercano

Fuente: elaboración propia, 2020

Definición operacional

Concordando con la naturaleza de esta variable, en la encuesta se operativiza según la siguiente tabla.

Tabla 12

Definición operacional de la variable enfoque estratégico de la empresa StayGold

Ítems	Naturaleza de la variable
Ítem 1	Abierta de razón
Ítem 2	Abierta de razón
Ítem 3	Abierta de razón

Fuente: elaboración propia, 2020

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de resultados

Se presentan en el presente apartado, los datos recolectados a partir de un cuestionario y de la entrevista aplicada, se organizan en función de las variables de estudio, describiendo el comportamiento de cada variable, para realizar posteriormente una conclusión partiendo de la información recabada.

Es importante resaltar que el cuestionario aporta al estudio de una variable igual que la entrevista, pero no lo hace en la misma medida, esto se debe al carácter complementario de las técnicas para la recolección de datos.

El apartado se organiza de acuerdo con la información encontrada para cada variable, exponiendo el aporte de las técnicas de recolección de datos empleada para el estudio de cada variable, procurando el siguiente orden: resultado del cuestionario, resultado de la entrevista y análisis documental.

El análisis documental agrupa la comparación de los datos encontrados con otros estudios, por esta razón, en principio los datos recabados en cada figura son meramente descriptivos y expresan el aporte del investigador en el estudio. Posteriormente se retoman los datos de toda la variable y se comparan de manera documental con los hallazgos encontrados en otras investigaciones similares. De tal manera que, es en el apartado análisis documental en el que realmente se expone el contraste con otros estudios, teniendo presente que lo que se estudia es el comportamiento de las variables que componen una problemática y ello requiere el aporte de diferentes técnicas que en su conjunto muestran el comportamiento de la variable.

La lógica de estudiar variables que en su manifestación constituyen un problema de investigación es la misma que se preserva en los estudios con los que se contrasta la presente investigación, por lo que en cada figura se realiza una interpretación que posteriormente se retoma para el contraste documental a fin de determinar en su totalidad el estado de la variable y es así como se fortalece el estudio, siguiendo una lógica sistémica en la organización de los datos de forma integral.

Por otro lado, es importante referir que la entrevista como técnica de recolección de datos complementaria, aporta parcialmente al estudio de las variables definidas, pero con distinto peso

en comparación con el aporte del cuestionario. La interpretación que el tesista realiza sobre la información recolectada, no necesariamente encuentra un referente en otros estudios, ya que se trata de una percepción propia ligada a un contexto cuyas condiciones pueden no ser replicables, y esto preserva el carácter individual de la interpretación, fortaleciendo así el aporte del investigador al estudio.

Análisis de resultados de la primera variable: percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold

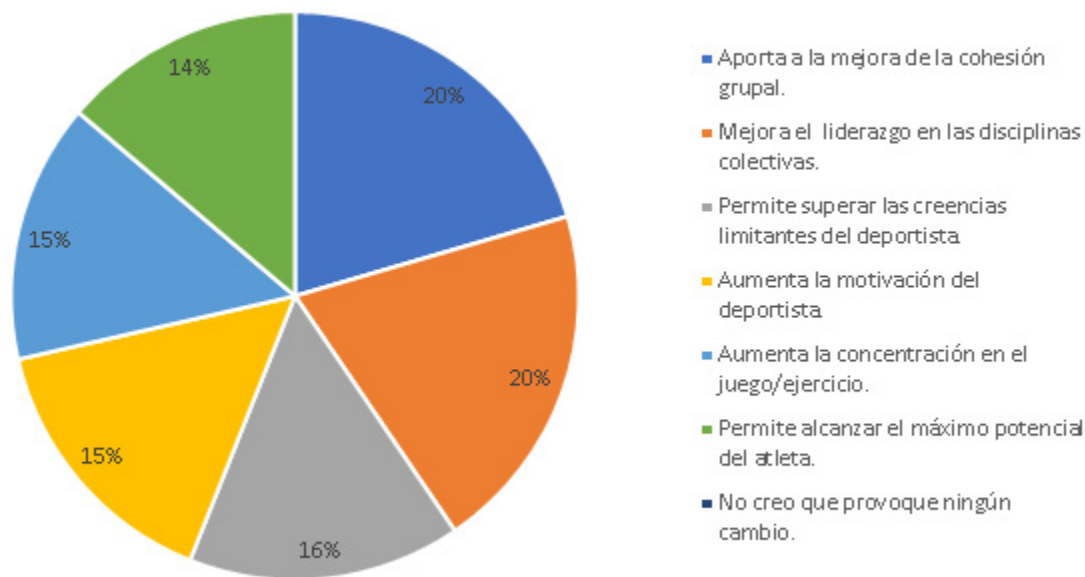
Esta variable al igual que las demás, se indaga por medio de un cuestionario y una entrevista con los cuales se detallan los resultados a continuación y luego se confrontan con teoría.

Resultados del cuestionario

Esta variable en un primer momento se estudia en una dimensión perceptiva de beneficios, esto es indagando cómo los atletas perciben los beneficios *coaching* deportivo. La visión individual se encuentra claramente marcada en los encuestados, de manera tal que, al indagar sobre cuáles podrían ser algunos de los beneficios asociados al *coaching* deportivo, las menores puntuaciones se observan en el ítem, mejora el liderazgo en las disciplinas colectivas, dentro de los beneficios potenciales, la percepción de un beneficio colectivo también es baja en el ítem, aporta a la mejora de la cohesión grupal y las mayores puntuaciones referidas a los posibles beneficios del *coaching* deportivo, se encuentran relacionadas con el alcance máximo del potencial del atleta y a la superación de creencias limitantes en el deportista.

Figura 1.

Percepción de beneficios recibidos por el *coaching* deportivo



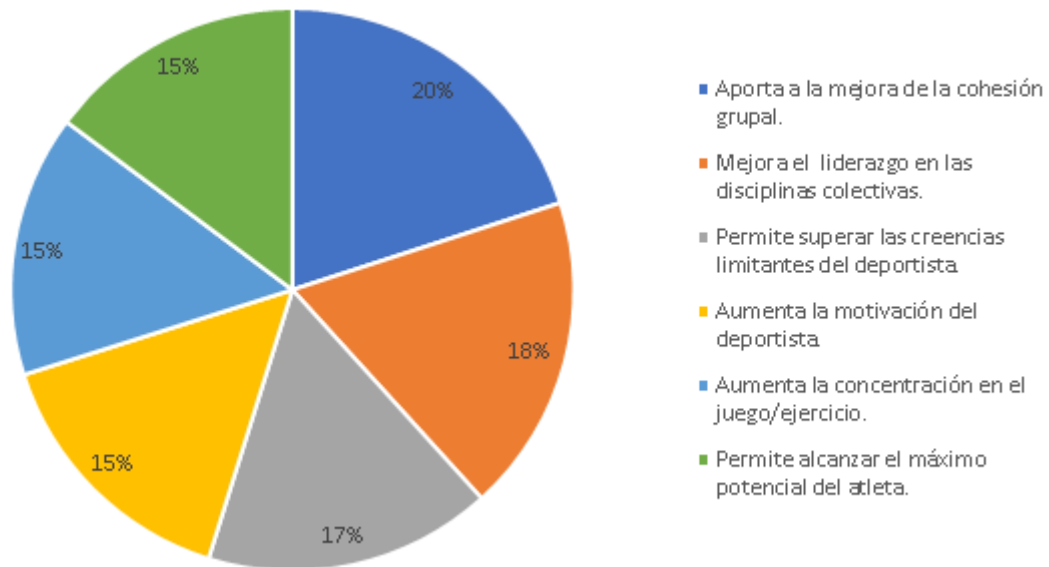
Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

De acuerdo con los datos obtenidos; los encuestados parecen percibir que la mejora individual puede impactar en el colectivo, incluso cuando las disciplinas que practican son de naturaleza individual. Este hecho es importante de resaltar, porque independientemente de que se visualicen beneficios más individuales que colectivos, todas las respuestas obtenidas reafirman la importancia del *coaching* como técnica de desarrollo, bien sea por sus resultados en el plano individual o colectivo.

Finalmente, mediante este estudio se identifica el interés que existe de manera particular en los atletas sobre el *neurocoaching* y aunque este término no se utiliza en la encuesta (porque se considera que es más conocido el término *coaching* deportivo), evidentemente la idea de un acompañamiento para la mejora del rendimiento cuenta con percepciones positivas sin importar si predomina la visión individual sobre la colectiva, en la siguiente gráfica se puede evidenciar, que predomina el beneficio del *coaching* deportivo en el plano grupal, considerando que uno de los beneficios más importantes es el aporte a la mejora de la cohesión grupal.

Figuras 2.

Valoración de beneficios recibidos por el *coaching* deportivo.



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

En esta variable también se indagó acerca del rol que juega el entrenador de manera particular en cada disciplina. Este rol es de suma importancia tenerlo en cuenta, porque la valoración que se haga sobre el entrenador y su rol como agente que aporta al desarrollo, constituye la base para la aceptación del *coaching* deportivo (Nikitopoulos, 2020). Es decir, la valoración que se tiene sobre el papel que el entrenador juega, abre las puertas para el desarrollo del *coaching* deportivo. Los datos muestran que la mayoría de los atletas encuestados consideran que el entrenador juega un papel importante para alcanzar un mejor rendimiento dentro de la disciplina que practica y solamente uno de los encuestados considera que el rol del entrenador ha sido poco o nada significativo en los resultados alcanzados dentro su disciplina deportiva, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3

Valoración del rol del entrenador en su disciplina

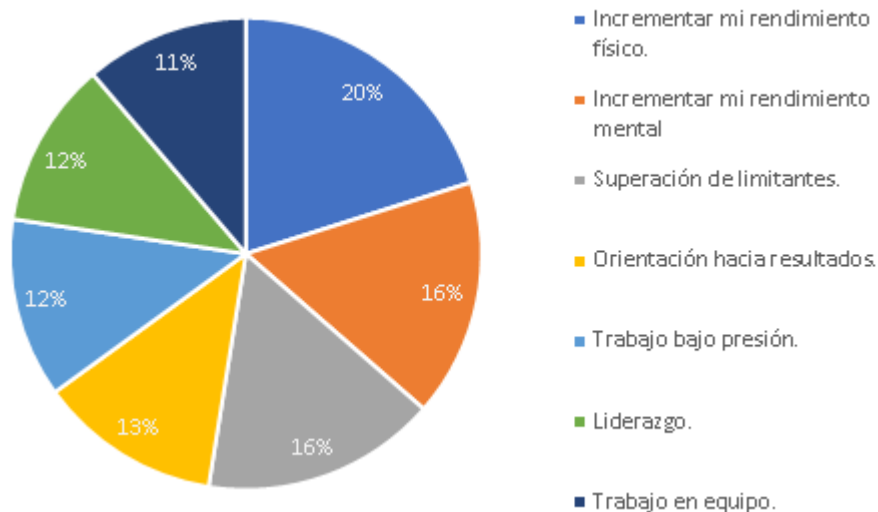


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

La percepción positiva que tiene el rol del entrenador en el desarrollo del atleta fortalece la idea de esta figura en la actividad cotidiana de un gimnasio, lugar en el que ahora se desarrollaría bajo la denominación de *coaching* deportivo. Es decir, al combinar los datos encontrados y partiendo de que los atletas valoran de forma positiva el rol del entrenador en su disciplina, se procede a indagar acerca de la aceptación que pudiera tener el acompañamiento deportivo, actividad permanente en la rutina de ejercicio diaria, encontrándose que un 90% de los encuestados consideraría entrenar en un gimnasio en el que se brinda este acompañamiento deportivo. Resultados similares a los aquí expuestos se encontraron en el estudio de Álvarez (2017).

Figura 4.

Interés por competencias a desarrollar durante el *coaching* deportivo.



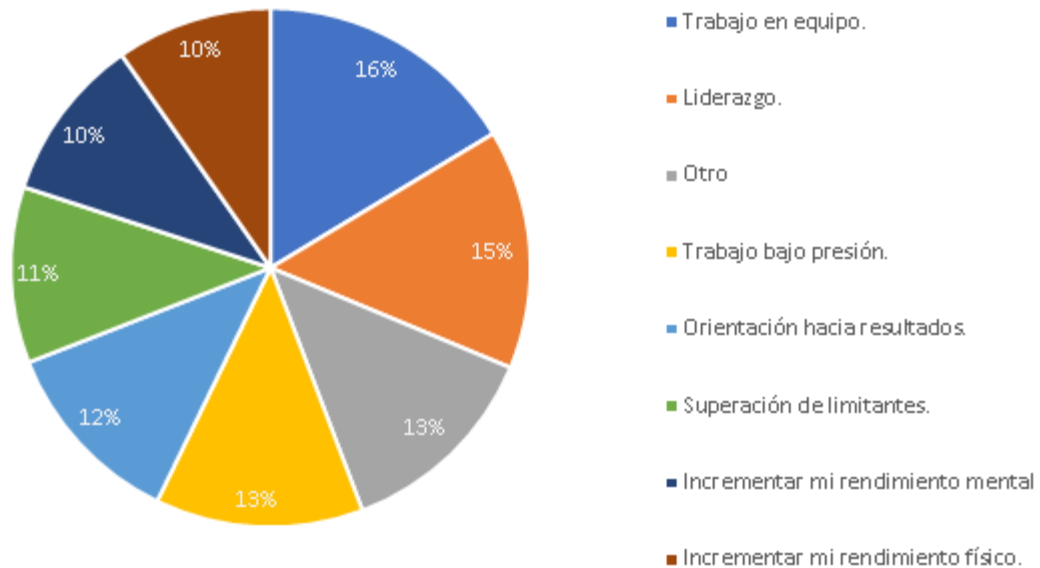
Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Siguiendo las pautas brindadas por la literatura, se indagó acerca de las competencias que el *coaching* deportivo podría desarrollar en los atletas, insistiendo en cuáles son aquellas competencias que generan mayor interés a ser desarrolladas por ellos, encontrándose que se busca predominantemente la mejora del rendimiento físico, opción que ha sido seleccionada por el 20% de los encuestados, seguida de la superación de limitantes y el incremento del rendimiento mental, opciones que han sido seleccionadas por el 16%.

Estas últimas dos opciones marcadas son de gran importancia resaltar, porque contribuyen con la percepción positiva del *neurocoaching*, ya que en ambos casos se trata de competencias a desarrollarse en el plano mental (Álvaro y Hijós, 2020).

Figura 5.

Foco de competencias a desarrollar durante el *coaching* deportivo con la empresa StayGold



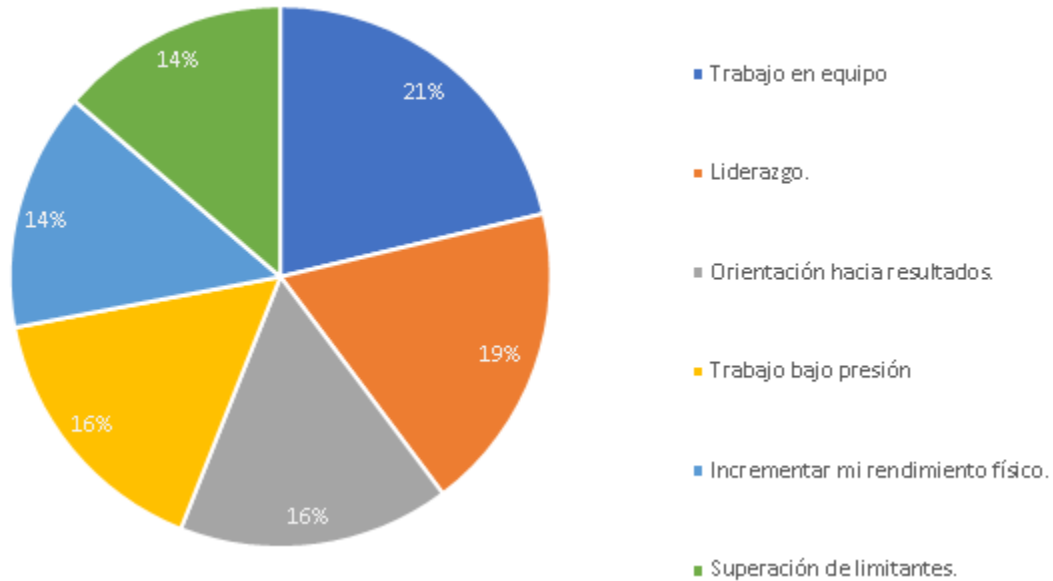
Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

En este punto es importante subrayar que las personas entrevistadas ya son beneficiarios de esta técnica y en esta sección, el foco es determinar su interés a desarrollar una vez contratado el servicio de *coaching* deportivo.

Los datos encontrados muestran que el foco de interés de los atletas se inclinaba hacia el plano mental en un 10% de los encuestados, lo cual se ubica en correspondencia positiva con la idea del *neurocoaching*. Pero en primer lugar, los encuestados consideran como objeto de interés, la mejora de competencias para el trabajo en equipo, lo cual ha sido marcado por el 16% de los encuestados.

Figura 6.

Competencia desarrollada debido al *coaching* deportivo de StayGold



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Una vez desarrollado el programa de *coaching* deportivo, los atletas consideran que todas las competencias consideradas inicialmente fueron alcanzadas, principalmente, el liderazgo, el trabajo en equipo y la orientación hacia los resultados (Alzate, 2018). Estas son las principales competencias indicadas por los atletas, mostrando porcentajes superiores a los indicados en el gráfico anterior, en el que se mostraban las expectativas de los atletas al ingresar al programa. La figura a continuación muestra las competencias desarrolladas por los atletas como parte del programa de *coaching* deportivo que brinda la empresa StayGold.

Las calificaciones con respecto a los beneficios potenciales de *coaching* deportivo refuerzan el sentimiento y la percepción de que la ayuda originada en el *coaching* es de naturaleza individual, lo que a juicio del investigador está acorde con el sentido pragmático del *neurocoaching*, por lo que se considera una situación positiva. La valoración de un beneficio grupal se mantiene inferior a la valoración de un beneficio individual, aun cuando se plantea como beneficio potencial del

coaching deportivo, que el posible aumento de la concentración en el juego, es decir, la palabra “juego” no denota al encuestado un sentido colectivo (Brown, Hasanie y Campion, 2019).

En este punto, es importante resaltar que la literatura aborda los beneficios del *coaching* en términos generales, en principio, desde la óptica individual y el beneficio colectivo de esta técnica se concibe como la suma del bienestar individual, de otra manera, la literatura valora que el buen desempeño de un beneficiario del *coaching* influye en la colectividad. Esta premisa encuentra su fundamento cuando se trata de un *coaching* enfocado en el desarrollo de liderazgo, pero en el ámbito deportivo, sobre todo en disciplinas en las que el rendimiento se valora de forma individual, un atleta beneficiario del *neurocoaching*, no necesariamente irradia beneficios para su equipo.

Echeverría (2019) considera que el sentimiento de un beneficio individual que expresan los atletas encuestados, seguramente encuentra su fundamento en que la mayoría de las disciplinas prácticas es de tipo individual, por lo que los atletas están acostumbrados evidentemente a la evaluación de un rendimiento no colectivo.

Es importante aclarar que a la población encuestada se le ha realizado dos preguntas similares, una relacionada con lo que el encuestado considera como beneficios del *coaching* deportivo y otra en la que se le pide que le otorgue un grado de importancia a cada beneficio y una vez que se le solicita calificar la importancia del *coaching* deportivo para la mejora del liderazgo en las disciplinas colectivas, se obtiene puntuaciones altas.

La aceptación de un acompañamiento para la mejora del desempeño en la disciplina que se practica, se evidencia una vez que se indaga con respecto al rol del entrenador. En este punto el 63.3% de los encuestados afirma que el *coach* o entrenador ha sido determinante para su desempeño, este resultado indica evidentemente la aceptación de un acompañamiento para el mejor desempeño, es decir, estos atletas aceptan la figura del acompañamiento, lo que pudiera perfilarlos como una demanda potencial y dado de que en ellos prevalece una noción de beneficio individual, la concurrencia con el *neurocoaching* como actividad de acompañamiento encuentra un camino allanado, lo que también se encuentra respaldado con la opinión positiva de los encuestados (40%), que considera haber alcanzado los objetivos propuestos con la ayuda de un programa de *coaching* deportivo.

Resultados de la entrevista

La primera variable de investigación se fortalece a partir de la información recabada en la entrevista que se realizó al dueño de la empresa StayGold. En tal sentido, la percepción del *coaching* deportivo a partir de la entrevista realizada las respuestas apunta a la valoración de unas condiciones favorables en el entorno de la empresa, sobre todo al tratarse de negocios relacionados con la formación desde una perspectiva innovadora.

Tabla 13

Resultados de la primera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al dueño de la empresa StayGold

Sujeto/Reactivo	¿Qué condiciones políticas, económicas y sociales observa en el entorno actual para el crecimiento de StayGold?	¿Cómo valora los servicios de la competencia?	¿Cómo avizora el crecimiento de la empresa en un mediano plazo?
Esteban Quesada	El entrevistado considera que a nivel político es necesario que continúe una filosofía de apertura de la economía, porque a su juicio existe una demanda de atletas que esperan ver resultados en corto plazo, de forma natural y sin ayuda de acelerantes químicos.	El servicio de <i>coaching</i> en Costa Rica no es nuevo, pero normalmente se enfoca en la ayuda al ejecutivo de empresas, nosotros atendemos a un grupo distinto, que en este caso son atletas y creo que el enfoque “neuro” le brinda un factor diferenciador,	Esteban considera que hay potencial de crecimiento, de momento solo está él; y debe de realizar de todo, desde encargarse de las redes sociales, la gestión de las citas y por supuesto la atención a los atletas,

Con respecto al aspecto económico, se valora que la recuperación va a llevar cierto tiempo, porque la economía mundial y la del país ha quedado muy lesionada en el último año.

En cuanto al aspecto social, la respuesta obtenida se dirige a valorar la importancia, los cambios demográficos y la contribución que estos puede tener la demanda del servicio brindado por la empresa o porque de acuerdo con el entrevistado, muchas personas que hoy deciden tener relaciones formales a mayor edad, presentan tiempo, necesidad y disponibilidad de sentirse activos y muchos de ellos tienen poder adquisitivo para pagar por el servicio que la empresa brinda.

creo que con el tiempo van a ingresar otros competidores con este mismo enfoque, no veo limitantes para que no lo hagan, por lo que nuestra experiencia en el medio será una ventaja y necesitamos empezar a construir esa ventaja desde este momento.

De acuerdo con el entrevistado, una vez que otros profesionales vean lo atractivo del sector deportivo, sin duda harán un giro hacia esta demanda, el entrevistado considera que de momento no hay mucha rivalidad en este sector.

sin embargo; a pesar de eso, ha tenido una buena recepción en la demanda, se sabe que algunas empresas similares contratan a otros *coaches* según sea la demanda que se les presenta y claro, esto traerá la necesidad de una nueva gestión, de definir estándares de atención al cliente, entre otras acciones que seguramente también se tendrá que desarrollar.

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

La información obtenida en la entrevista permite identificar la existencia de un segmento de consumidores “modernos”, que buscan adquirir productos y servicios no tradicionales, y esto significa un importante campo de acción para la asesoría en términos generales y particularmente para la evolución del *coaching*.

A partir de las respuestas obtenidas, se conoce que el servicio de *coaching* en Costa Rica no es nuevo, pero se ha enfocado normalmente en la ayuda a ejecutivos de empresas. Aunque la empresa considera atender un segmento distinto, esto es el grupo de atletas a los que se les atiende con un enfoque “neuro” y es este el que le brinda un factor diferenciador al de forma temporal, ya que en la opinión del propietario, con el tiempo ingresarán otros competidores bajo el mismo enfoque de *neurocoaching*. Por esta razón, es necesario que la empresa fortalezca su curva de experiencia como ventaja competitiva que le ayude a contrarrestar el ingreso futuro de la competencia.

En términos generales, a partir de esta entrevista se identifica que los clientes valoran el servicio que brinda la empresa, en gran medida por la flexibilidad que muestra la empresa para adaptarse al horario que dispone el cliente después de sus labores. De manera general, la empresa valora condiciones positivas para el desarrollo del negocio, aunque se prevé la llegada de competidores en el mediano plazo y de momento se observa gran aceptación de la demanda y potencial de crecimiento en el mercado.

Análisis documental

La valoración de una demanda creciente sobre el *neurocoaching*, también se encuentra en el estudio de Acurio, Gómez y Sucari (2017), quienes realizan un plan de negocios para crear una empresa consultora en *coaching* para la ciudad de Arequipa, para lo que realizan un análisis de la demanda, encontrando que de momento, la dinámica de la industria en la que se ubica el servicio de *coaching*, en términos generales y el de tipo deportivo en particular, es relativamente baja, lo que indica la ausencia de competidores agresivos que alteren el equilibrio de la oferta y la demanda.

García, García, Ruiz y Cantón (2017) también hacen el señalamiento sobre la importancia de atender las necesidades de crecimiento personal, remarcando la existencia de un creciente grupo de personas que presentan la necesidad y con ello subrayan la existencia de una demanda a atender.

También se puntualiza en el estudio realizado por Reyes (2019), quien realiza un estudio de mercado para explorar la demanda existente para una empresa dedicada a ofrecer el servicio de *coaching*. Por lo anterior, puede remarcarse la existencia de demanda potencial para el *coaching* deportivo y para la necesidad de acompañamiento para el crecimiento personal en términos generales (Guillén, 2021). Los estudios citados en este apartado, aunque pertenecen a un contexto geográfico distinto, no dejan de ser relevantes por la coincidencia en los hallazgos con el actual estudio.

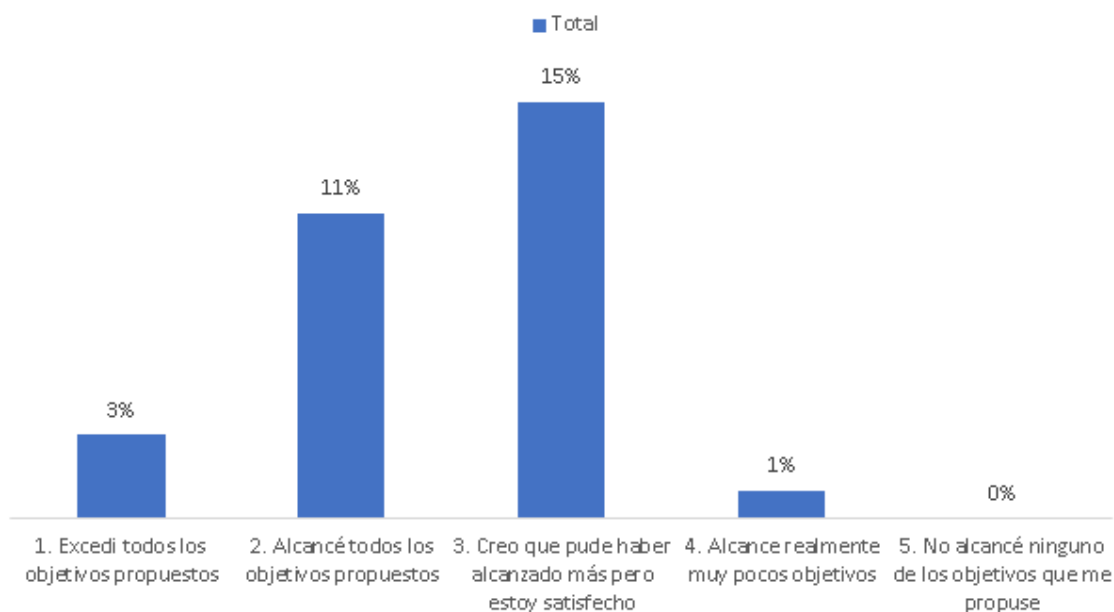
Análisis de resultados de la segunda variable: beneficios del *coaching* deportivo

Resultado del cuestionario

Se procede en este apartado, con el desarrollo de la segunda variable, apoyándose en el cuestionario y en la entrevista, técnicas que ya antes se identifican como apropiadas para el desarrollo del estudio.

Figura 7.

Alcance de objetivos planteados por medio del *coaching* deportivo

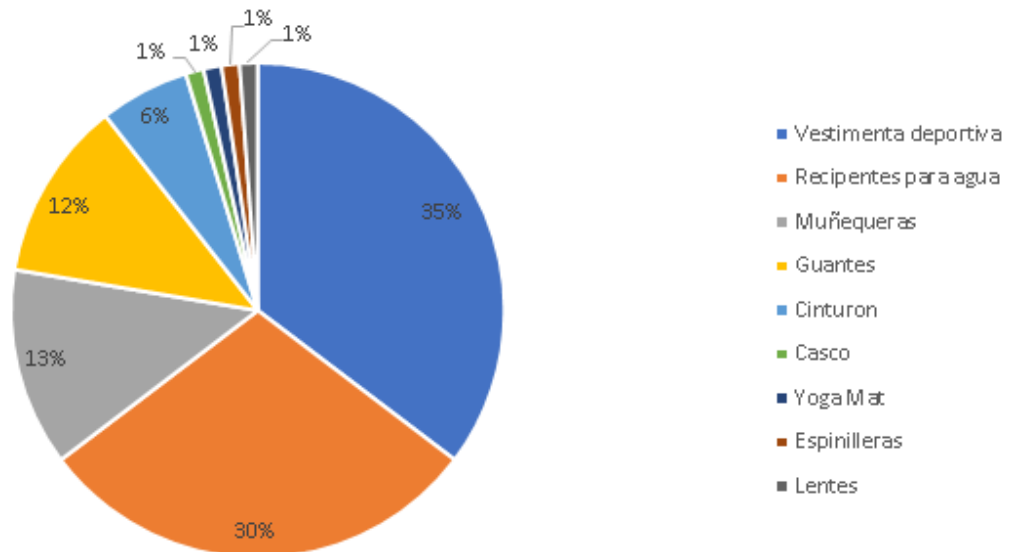


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

De acuerdo con los datos encontrados, 15 de los atletas que han sido encuestados, señalan estar satisfechos con los resultados obtenidos por parte del programa de *coaching* deportivo, aunque indican un sentimiento de que pueden alcanzar más de los objetivos planteados; 11 declaran haber alcanzado todos los objetivos inicialmente previstos antes del ingreso al programa, los atletas indican haber accedido en los objetivos propuestos y apenas uno indica haber alcanzado muy pocos objetivos (García, 2017); sin embargo, todos declaran haber alcanzado sus objetivos

Figura 8.

Preferencia de accesorios para practicar su disciplina

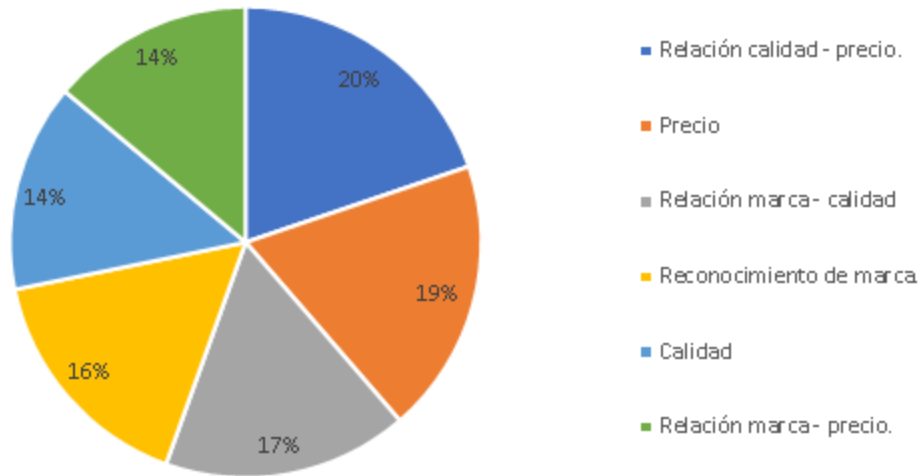


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Por solicitud del dueño de la empresa; en la encuesta realizada también se indaga acerca de algunos productos utilizados en las distintas disciplinas deportivas, con el fin de identificar actividades económicas complementarias al servicio de *neurocoaching*. En tal sentido, los resultados indican que entre los accesorios más utilizados se ubican la vestimenta deportiva y el recipiente para agua, lo importante de esta identificación radica en que a StayGold se le presentan dos importantes espacios para promocionar su marca.

Figura 9.

Valoración de atributos al momento de realizar la compra de accesorios deportivos

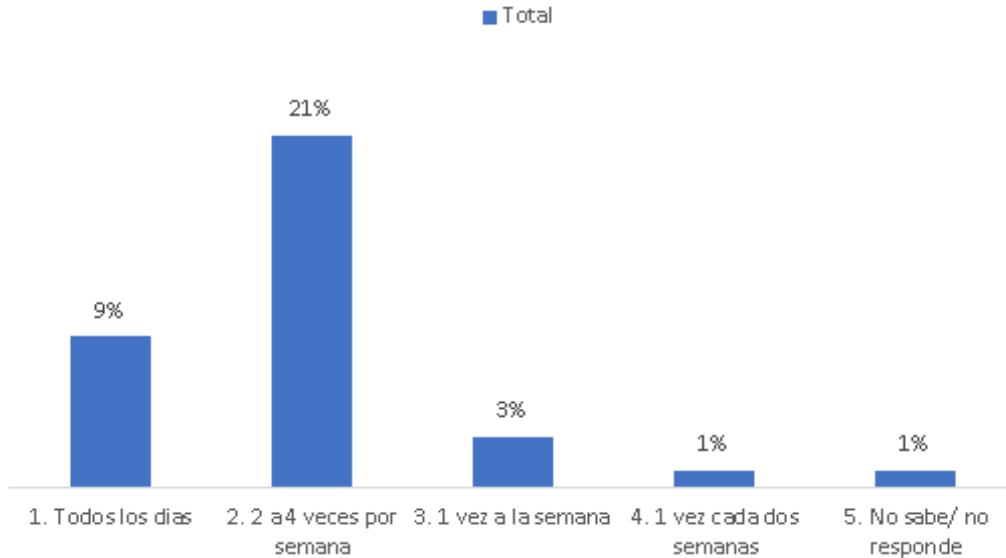


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Entre los atributos que más se valora al momento de realizar una compra de accesorios deportivos, destaca la variable precio de forma individual, la que fue indicada por el 19% de los atletas encuestados. Luego de combinarse esta variable con la calidad y con la marca del producto, se observan diferentes porcentajes, sobresaliendo la combinación de la variable calidad y precio como determinante para la decisión de compra. Esta opción ha sido seleccionada por el 20% de los atletas encuestados Destaca también la combinación de los elementos marca y calidad, como influyentes en la decisión de compra del accesorio deportivo, opción que ha sido marcada por el 17% de los encuestados, siendo estos los factores de mayor peso para configurar la decisión de compra sobre el accesorio deportivo.

Figura 10.

Frecuencia semanal de práctica de disciplina deportiva



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Parte del presente estudio busca conocer el comportamiento de la demanda actual y demanda potencial del servicio, por lo que se averigua acerca de la frecuencia de práctica que los encuestados realizan con respecto a su disciplina deportiva, encontrándose que 21% los encuestados indican entrenar entre dos a cuatro veces por semana; 9% señala que entrenar todos los días; tres una vez a la semana y 1% cada dos semanas. Estos datos son de mucha importancia para valorar en estudios a mayor profundidad sobre la rentabilidad y perspectivas de crecimiento del servicio del *neurocoaching* deportivo por parte de la empresa StayGold.

Resultados de la entrevista

Tabla 14

Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al dueño de la empresa StayGold

Sujeto/Reactivo	Y ya que me comentó acerca de la posibilidad de convertir su servicio en un producto digital, ¿considera que esto sería una ventaja o una amenaza?	¿Cómo parte de su modelo de negocio que otras actividades serían complementarias al servicio de <i>neurocoaching</i> deportivo?
Esteban Quesada	El entrevistado opina que podría ser algo complementario, pero el fuerte del servicio que brindamos, el contacto directo con el atleta, la personalización, incluso la relación más allá del servicio prestado, además, se debe estar monitoreando el rendimiento físico del atleta, por lo que no creo que y ahora pensándolo bien, la digitalización de la asesoría (<i>neurocoaching</i>), llegue a sustituir por completo al servicio físico, no lo creo.	La empresa recién inicia; sin embargo, el entrevistado considera que los clientes que ha atendido, dado que son deportistas comprometidos con su disciplina, realizan un entrenamiento frecuente y por eso he querido conocer qué otro servicio podrían requerir además del <i>neurocoaching</i> deportivo. El entrevistado valora que StayGold, como una marca deportiva referente en atletas de alto rendimiento, he pensado en promover más el nombre de la empresa en accesorios vinculados al ejercicio físico, creo que esto en principio sería un importante servicio

complementario al *neurocoaching* deportivo, pienso que el atleta que ya lo está recibiendo *neurocoaching* al ver nuestra marca en sus accesorios, recordaría los principios que se le han compartido como parte del programa, así que definitivamente me parece que el nombre de la empresa debe estar presente en el quehacer deportivo del atleta.

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Esta variable también se apoya en la entrevista, de acuerdo con la cual, se identifica que la empresa tiene una perspectiva estratégica que se expresa en la valoración futura del servicio de *coaching* como un producto digital, pero de momento, la empresa se encuentra concentrada en el fortalecimiento del servicio de *neurocoaching* deportivo, que implica un contacto directo con el atleta, con su debida personalización, este planteamiento es coincidente con el estudio de Gómez y Fajardo (2019).

Con la información brindada en la entrevista, también puede evidenciarse que StayGold se visualiza como una marca deportiva referente en atletas de alto rendimiento, lo que implica la promoción del nombre de la empresa en accesorios vinculados al ejercicio físico, lo que se mostraría como un importante servicio complementario con relación al *neurocoaching* deportivo.

Análisis documental

El resultado que se muestra en la Figura 8 se encamina al cumplimiento del objetivo individual por parte del *coachee*. En estos resultados puede observarse que los encuestados muestran un sentimiento de autoempoderamiento al haber alcanzado los objetivos previamente definidos.

El estudio de Rochester, Barbour y Hullinger (2017) hace referencia a que los participantes en las técnicas de *neurocoaching* logran una autoconciencia perceptiva y fortalecen su autoempoderamiento, con el objeto de conseguir un cambio conductual. Por lo tanto, los resultados encontrados en este estudio con respecto a los beneficios del *neurocoaching*, específicamente en los que se muestra en la Figura 8 antes referida, encuentran un antecedente bibliográfico.

Vyshedskiy (2019) también hizo referencia al sentimiento de crecimiento personal considerado como resultado del *neurocoaching*. En cuanto a la preferencia de accesorios deportivos al momento de entrenar, resultados que se muestran en el gráfico nueve, ha de señalarse que no encuentran antecedente bibliográfico similar, lo que no significa que no existan estudios de mercado que se hayan realizado con similar propósito, pero estos no muestran resultados en similar condición a los que se encontraron para este estudio.

Los resultados que se muestran en el gráfico 10 relacionados con los atributos valorados por el cliente al momento de hacer la compra de accesorios deportivos, son similares a los que se muestran en el estudio de mercado realizado por González, Burillo y Sánchez (2018) en el que se mide la percepción de la personalidad de marca, específicamente de cuatro de las más importantes marcas deportivas presentes en el mercado mundial (Adidas, Nike, Puma y Decathlon). En este estudio se valora la relación precio-calidad, destacándola como variables de mayor peso al momento en que el deportista considera comprar un accesorio deportivo para entrenar.

El peso de la relación precio-calidad también se encuentra en el estudio de Álvarez (2017) y en el realizado por Plazarte (2019). Estos estudios antecedentes no han sido realizados teniendo al *neurocoaching* como variable, pero sí una misma relación de precio y calidad que aquí se ha valorado como un atributo determinante de la compra.

El gráfico número 11 muestra que los atletas tienen un entrenamiento promedio de dos veces a la semana. La repetición del ejercicio o bien, el desarrollo de la actividad física mínimo dos veces a la semana también se encuentra en el estudio que realizado por Leiva, Márquez, Rodríguez, Navas y Bozal (2017). El propósito del estudio realizado por estos investigadores fue determinar la relación entre la actividad física y la calidad de vida, encontrando una similitud de frecuencia de actividad física semanal, similar a la que se encuentra en el presente estudio, lo cual podría darle

un sentido extrapolable a los resultados aquí encontrados, al menos en cuanto a la actividad física semanal que en promedio realiza un atleta.

Otro estudio en el que se da seguimiento a la actividad física de una persona lo realizaron García, Peralta, Navarrete, Silva y Caballo (2020), su objetivo es obtener la validez y la fiabilidad de la escala de ejercicio físico en pacientes con síndrome metabólico (SM).

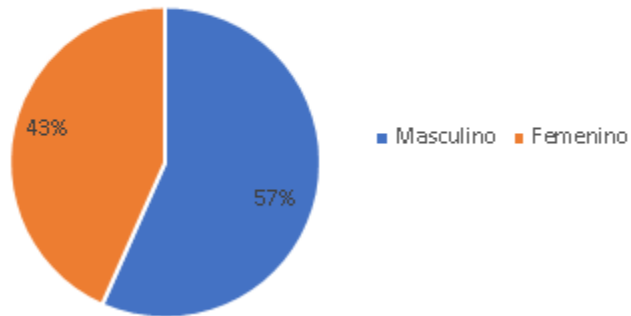
Análisis de resultados de la tercera variable: estructura organizacional y funcional de StayGold

Resultados del cuestionario

Se encuentra a partir de los datos recolectados, que los encuestados son predominantemente del sexo masculino, lo que representa un 57% y con un 47% femenino. La distribución por género es importante para comprender el perfil de la demanda ya existente y futura sobre el servicio de *neurocoaching* deportivo; no obstante, puede notarse poca diferencia en cuanto al género de los encuestados y puede deberse en gran medida a que las disciplinas que practican o los atletas encuestados no tienen restricción de género.

Figura 11.

Género de la población entrevistada

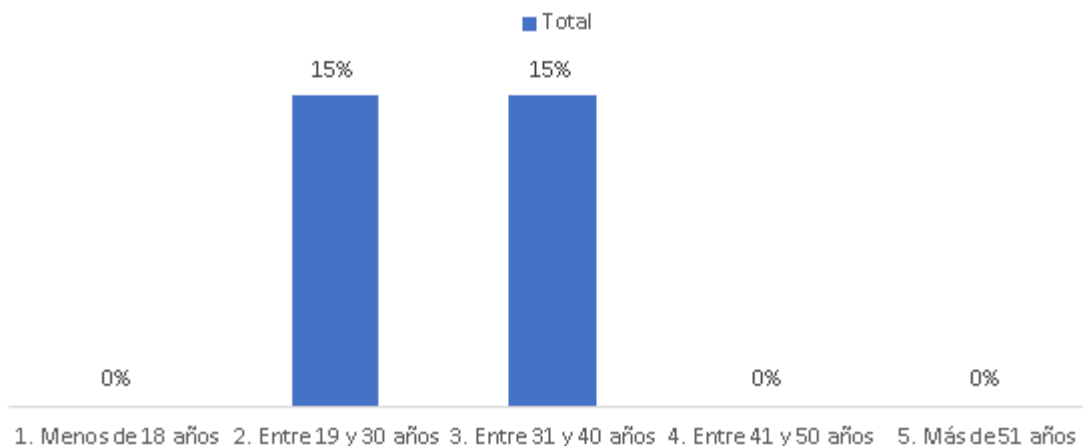


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

La identificación del género es importante como parte de la definición del perfil de la demanda, por lo tanto, este elemento tiene una repercusión en la cuarta variable que hace referencia al enfoque estratégico de la empresa. El género toma una relevancia estratégica como factor sociodemográfico existente en el entorno de la empresa StayGold.

Figura 12.

Rangos de edad de la población entrevistada



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

En cuanto a los rangos de edad de los encuestados, se encuentra que el 50% sus de estos se ubica entre 19 y 30 años y otro 50% entre 31 y 40 años. Los rangos de edad y el género de los encuestados toma relevancia para esta variable, porque obliga a que la empresa StayGold funcione organizativamente de forma flexible, lo que implica que debe mantener procesos que puedan adaptarse a los requerimientos de una demanda relativamente joven, siendo necesario también que la empresa maneje una imagen fresca acorde con el concepto de energía y juventud, el cual podría ser atrayente para la demanda en función de su género y de los rangos de edades arriba expuestos. Este tipo de organización de la actividad empresarial también se encuentra en los estudios de Iuliano (2020) y Quintero (2018).

Al momento de indagar con el dueño de la empresa estudiada acerca de la dinámica organizativa y funcional de StayGold, ante la pregunta ¿Cuál es la estructura organizacional de StayGold actualmente? Se encuentra que la empresa trabaja bajo una modalidad organizativa flexible, lo cual es correcto para su estado de desarrollo, que básicamente apenas inicia operaciones en el mercado y por lo tanto, debe de tener una estructura ligera, principalmente basada en la funciones claves para la empresa y de esta manera, se está en capacidad de adaptarse a requerimientos únicos que pudiera presentar el atleta solicitante del servicio de *coaching* deportivo.

Análisis documental

Los gráficos 12 y 13 muestran características demográficas de los atletas. El primero, los resultados de acuerdo con el género y el segundo, los rangos de edades de los atletas encuestados; empero, los resultados que ahí se evidencian no tienen un antecedente bibliográfico con resultados similares.

Las edades en las que una persona practica alguna actividad física han cambiado con el tiempo y no son coincidentes con el rango de edad predominante que se encontró en este estudio. Tampoco hay seguridad en cuanto a afirmar que un determinado género realiza más actividad física con respecto a otro, algunos estudios que han considerado la actividad física y las diferencias de género han sido realizados en los últimos años por Sevil, Práxedes, Zaragoza, Del Villar y García (2017) y Mayorga, Saldías y Viciano (2019) y al igual que en otros, no se ha determinado que el género esté vinculado a más o menos a la actividad física.

El hecho de que los datos encontrados en este estudio con respecto al género que predominantemente realiza actividad física y el rango de edad que sobresale como más activo dentro los encuestados, no encuentre respaldo literario similar, no resta mérito a los datos ya aportados y lo que indica es que el mundo del deporte y de la actividad física que están vinculados al *coaching* deportivo están en pleno cambio.

Análisis de resultado de la cuarta variable: enfoque estratégico de la empresa StayGold

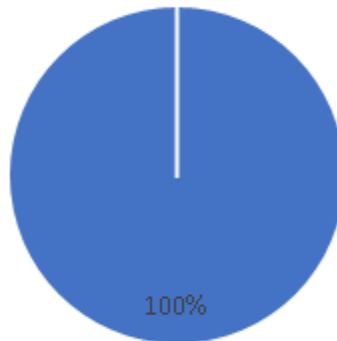
Resultados del cuestionario

Debe de destacarse en principio que el 100% de los encuestados practica activamente alguna disciplina deportiva, es decir, no se trata de atletas retirados. Este hecho es importante subrayarlo porque le agrega veracidad a la información recolectada, además de esto, el 60% de la población encuestada afirma que su frecuencia de entrenamiento es de dos a cuatro veces por semana y estos datos brindan una perspectiva estratégica a la empresa, porque apuntan a un desarrollo futuro como

una demanda permanente con respecto al servicio de entrenamiento deportivo y el *neurocoaching* deportivo.

Figura 13.

Población entrevistada que practica deporte

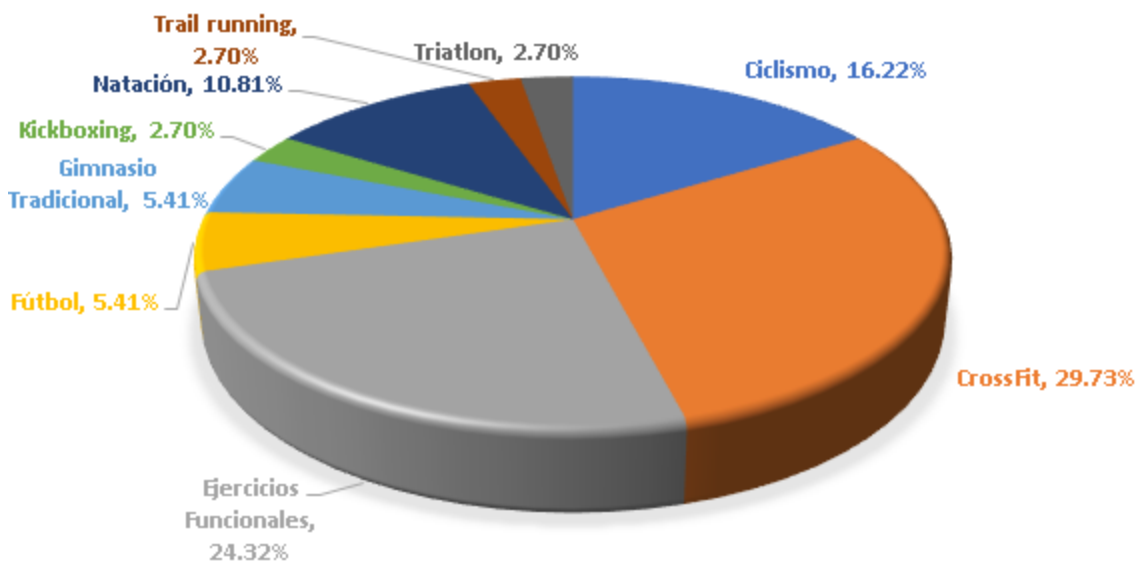


Fuente: cuestionario de elaboración propia para tesis, 2020

Un hecho que resalta en la información obtenida es que las disciplinas practicadas por los encuestados son individuales, lo que en gran medida presenta unas condiciones óptimas para el desarrollo del *coaching* deportivo, específicamente del *neurocoaching*. Lo importante de este dato es que el atleta está previamente acostumbrado a resultados individuales que dependen de su propio esfuerzo y debido a que el *neurocoaching* presenta una perspectiva más individual que colectiva, se considera que inicialmente existe un terreno fértil para su desarrollo (Readi, 2017).

Figura 14.

Deportes practicados por la población entrevistada.



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Análisis documental

Se muestran en la figura anterior y con detalle, las principales disciplinas practicadas por los atletas encuestados, predominando el *crossfit*, cuya naturaleza es de carácter individual, en segundo lugar, se ubican los ejercicios funcionales, el ciclismo y la natación, las opciones más señaladas por los atletas encuestados. Los datos que se evidencian en el gráfico 15 muestran que la mayoría de los encuestados practican *crossfit*, lo que concuerda con la búsqueda de nuevas alternativas de deportes, diferentes a las tradicionalmente acostumbradas. Diversos estudios coinciden con identificar al *crossfit* como una modalidad de ejercicio de gran crecimiento y aceptación en diversos contextos, tal y como se evidencia en las investigaciones de Nikitopoulos (2020) y Mcweeny (2019).

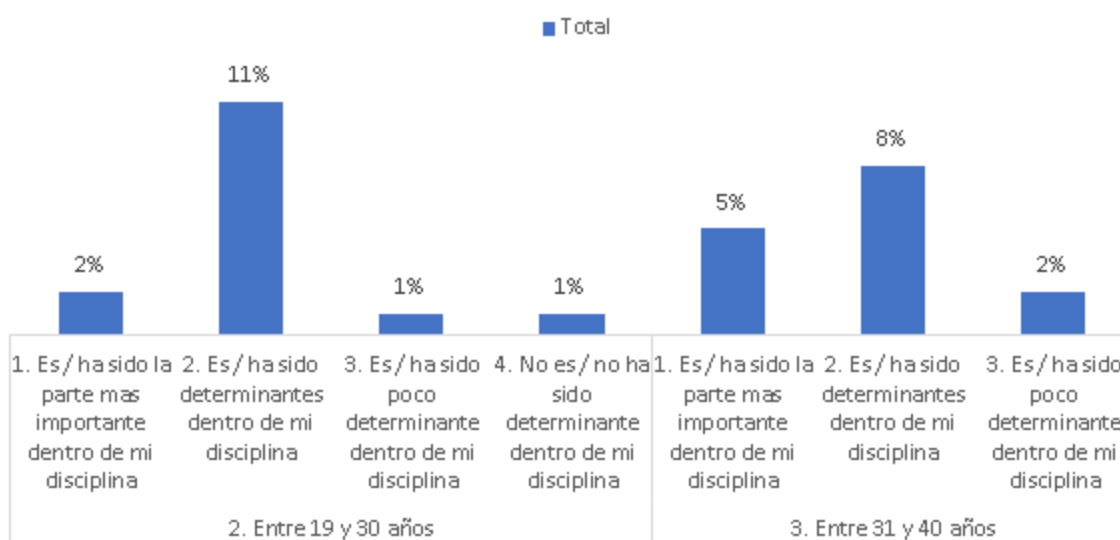
Pese a que en Costa Rica, la práctica deportiva del *crossfit* inicia mucho después de su creación (1995), ha tenido un gran crecimiento en los últimos años a pesar de no ser un deporte tradicional, es así como al 2020 existen 21 gimnasios avalados por Crossfit Inc. según Sánchez (2020).

Cruce de variables

Se cruzaron algunas variables para el fortalecimiento de la investigación, con el propósito de ahondar en los hallazgos encontrados en el comportamiento aislado de la variable; sin embargo, este apartado sólo puede realizarse a partir de los datos encontrados en el cuestionario, lo que significa que la información recolectada entrevista no aporta al cruce de variables, porque el análisis e interpretación requiere en principio una cantidad significativa de datos y además, la naturaleza cuantitativa de los datos que serán objeto de interacción.

Figura 15.

Relación de la edad e importancia del entrenador en la práctica de una disciplina deportiva.



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

Al realizar el cruce entre la edad de la importancia que para este grupo tiene entrenador, se encuentra que el de edades entre 19 y 30 años, muestra una mayor aceptación a la presencia de un entrenador; 11% considera que la asistencia del entrenador ha sido determinante dentro de su disciplina deportiva; 2% de los atletas, que el entrenador ha sido la parte más importante en el desarrollo de la disciplina deportiva que practica; 1%, que el entrenador ha sido poco determinante

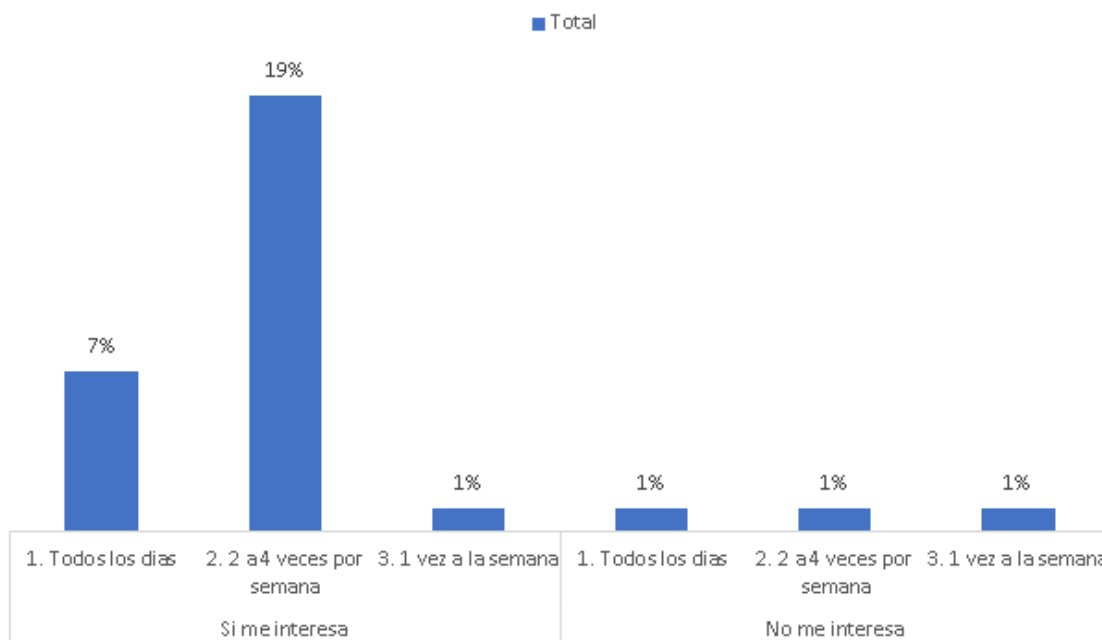
en su disciplina; 1% de los encuestados en este grupo de edad afirma que el entrenador no es y no ha sido determinante dentro del desarrollo de su disciplina deportiva practicada.

En el grupo de edad que está entre 31 y 40 años, también se encuentra aceptación hacia la figura del entrenador como agente que aporta al desarrollo de una disciplina deportiva desarrollada por los atletas encuestados; 8% de los encuestados consideran determinante el rol del entrenador en el éxito en su disciplina y cinco, que el entrenador ha sido la parte más importante en el desarrollo de la disciplina deportiva que practica y finalmente 2%, que ha sido poco determinante en el desarrollo de su disciplina.

En términos generales, puede asegurarse que el rol del entrenador es determinante para el desarrollo de los atletas, independientemente del grupo de edad al que pertenezca el atleta encuestado. También puede asegurarse que la presencia del entrenador en el acompañamiento de los atletas cuenta con aceptación en ambos grupos de edades.

Figura 16.

Relación de frecuencia de entrenamiento con interés de un gimnasio que provea el servicio de *coaching* deportivo.



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la entrevista realizada, 2020.

También se realiza un cruce entre la frecuencia de entrenamiento y el interés por entrenar en un gimnasio que provee el servicio de *coaching* deportivo, encontrándose que las personas con una frecuencia de entrenamiento entre dos a cuatro sesiones por semana son las que predominantemente muestran interés por entrenar en un gimnasio que incluye el servicio de *coaching* deportivo, siete que entrenan todo los días de la semana mostraron interés por realizar su entrenamiento en un gimnasio con el servicio de *coaching* deportivo incluido. Debe destacarse, que los encuestados no interesados en este servicio representan una cuota de la población estudiada de menor cantidad, encontrándose que apenas uno de ellos considera no tener interés en entrenar en un gimnasio con acompañamiento de *coaching* (uno en cada frecuencia de entrenamiento).

Debido a lo anterior, puede asegurarse que el servicio de *coaching* deportivo presenta muy buena aceptación como servicio inicialmente complementario al entrenamiento en un gimnasio, lo que presenta un muy buen escenario para la promoción de este servicio (Leiva et ál., 2017).

En el siguiente apartado se desarrolla la relación entre los productos más utilizados en los atributos que genera un valor para la decisión de compra por parte del cliente (Readi, 2017). Para el correspondiente análisis, aquí se ha considerado trabajar los gráficos de forma independiente, estos ya se analizaron en su momento con respecto a su aporte a las variables de investigación. La razón de presentar por separado cada figura responde a que cuando se preguntó acerca de los atributos que más valoran los atletas es al momento de realizar una compra de un accesorio deportivo, cada atleta podía marcar más de una opción, por lo tanto, la cantidad de respuesta marcadas en este punto supera a las marcadas una vez que se preguntó acerca de los accesorios deportivos de mayor uso por los atletas (García et ál., 2020). Por lo anterior, se considera realizar un análisis con base en las relaciones porcentuales encontradas en ambos apartados.

Tomando en cuenta los datos porcentuales encontrados, se denota que con la calidad y el precio se tiene un importante peso en la toma de decisiones al momento de compra. El porcentaje de la relación calidad-precio y de la calidad de forma independiente suman un 34%, lo que encuentra una similitud con el 35% que asegura utilizar la vestimenta deportiva como accesorio preferente. Si bien, no hay manera de identificar con exactitud esta relación (ya que no se trata de respuesta únicas), la idea de una hipotética relación en la que se afirmaría que los que utilizan de forma

preferente la vestimenta deportiva, otorgan un importante peso a la calidad del producto (atributo en común), es algo en lo que la empresa puede profundizar aún más.

Siguiendo la lógica del análisis anterior, en el cual se plantea una posible relación de atributos basada en los porcentajes, hay que destacar que otro producto de importante presencia en los datos recolectados es el recipiente para agua, el que se encuentra en un 30% de las respuestas, por lo que en línea con lo anterior, podría suponerse que la compra de este accesorio también está guiada por la relación calidad y precio.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Una vez finalizada la recolección de datos y habiendo procedido a su análisis e interpretación, se está en posición de identificar las conclusiones del estudio. Estas se organizan en un sentido deductivo, de lo general a lo particular.

Las conclusiones vinculadas a los datos generales se presentan en una relación con los objetivos específicos previamente definidos para el estudio. Las aquí expuestas, al igual que las recomendaciones posteriores, forman parte del aporte analítico de los investigadores, quienes para su mayor comprensión las presentan según el análisis realizado sobre las variables, lo que no es nada más que la exposición de las conclusiones por cada una de las variables que forman parte de la problemática estudiada.

Cabe señalar que las conclusiones presentadas en este capítulo son contrastadas en función de la teoría y elementos situacionales establecidos en el capítulo dos de este trabajo de investigación, se obtiene así un uso adecuado de los marcos teóricos y situacionales del estudio, lo que permite llevar a cabo una comparación directa ente la realidad teórica y la evidencia empírica que se obtiene por el cuestionario que se aplica a los colaboradores y la entrevista que se realiza a los expertos y de esta forma, completar el ciclo investigativo del trabajo. Finalmente, es con base en estas conclusiones que más adelante se plantean las recomendaciones del trabajo, las cuales son la base para la propuesta final de la investigación.

Conclusiones de los datos generales

Se determinan cuatro conclusiones a partir de los objetivos específicos de investigación indicados en el presente estudio y de la información recolectada.

- Se concluye que el análisis de los resultados obtenidos muestra un perfil del cliente actual para el servicio de *coaching* deportivo, como una persona con apertura a la asistencia de parte de un *coach*, atleta activo de disciplina individual y con muy buena percepción sobre el acompañamiento para la mejora de su rendimiento. En el perfil no se encuentra predominio de un género en particular ni tampoco de un rango de edad en particular. No existe información suficiente para proyectar cambios de este perfil en el mediano plazo.

Una vez que se ha recabado información suficiente para construir este perfil, se ha dado cumplimiento al objetivo específico número uno.

- Se concluye que las necesidades de servicio presente y futuro de la empresa presentan un buen panorama, se observa aceptación del servicio de asesoría de *coaching* y del desarrollo de servicios complementarios vinculados al *coaching* con sentido deportivo. También existe posibilidad de impulsar su propia marca, teniendo como base los accesorios de uso común por los atletas, lo cual es uno de los principales intereses del dueño de la empresa con este estudio.
- Se concluye que debido a lo novedoso del servicio de *neurocoaching* e incluso del servicio del *coaching* deportivo en el país, no es fácil identificar a los competidores presentes, que en su mayoría realizan *coaching* empresarial, lo que los ubica en otra industria; sin embargo, es aún más complejo determinar los competidores futuros, los que seguramente ingresarán por lo atractivo del mercado y las bajas barreras de ingreso, además de la potencialización de los deportes individuales debido a la pandemia global de la COVID-19; empero, no es posible determinar si las empresas que en este momento brindan *coaching* empresarial migren al *coaching* deportivo y particularmente al *neurocoaching*.
- A partir de la entrevista realizada, se concluye que parte del estado organizativo de la empresa, el cual responde al estado evolutivo que tiene la empresa en este momento, es decir, la empresa muestra los rasgos característicos de su estado evolutivo. Además, se realiza una propuesta con sentido estratégico y considerando una propuesta de mejora organizativa para la empresa estudiada. Por lo anterior, se considera que los objetivos del estudio se han alcanzado parcialmente, lo cual no resta mérito a la investigación, ya que se encuentra soportada por una lógica sistémica para realizarse.

Conclusiones de la primera variable: percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold

Puede afirmarse a manera de conclusión sobre la primera variable, que existe un importante interés sobre el *coaching* aplicado al deporte. Puede asegurarse que el interés por el *neurocoaching* deportivo se vincula al sentimiento de superación que naturalmente se encuentra en el pensamiento de cada atleta. La percepción sobre esta modalidad de *coaching* se encuentra vinculada al sentimiento de mejora presente en el atleta, principalmente desde el plano individual.

Lo anterior significa que la percepción sobre el *coaching* deportivo gira alrededor de un beneficio individual, nunca colectivo. Esto implica que la clientela potencial para el *coaching* deportivo se encuentra principalmente en atletas individuales que buscan mejorar su rendimiento en una disciplina determinada, lo que no quiere decir que necesariamente deba de hacerse referencia a disciplinas deportivas de naturaleza individual, porque la búsqueda de mejor rendimiento de un atleta se encuentra incluso en disciplinas colectivas, porque en este caso, el atleta busca resaltar en el equipo del que forma parte.

Por lo tanto:

- Se concluye que existe una oportunidad de mercado que atender en cuanto al *coaching* deportivo, el cual cuenta con una percepción positiva de parte de los atletas y sobre el que también debe subrayarse que en los atletas existe una oportuna concepción acerca de lo que esta modalidad les permite lograr. Por otro lado, a pesar de que esta modalidad de *coaching* es relativamente nueva, el estudio muestra que los elementos característicos de esta modalidad cuentan con una positiva percepción por parte de los atletas, lo que se evidenció desde el momento en que el entrenador, como figura importante en el desempeño del atleta, goza de positivas calificaciones en cuanto a su rol para lograr que estos alcancen sus metas y competencias que inicialmente se consideraban inalcanzables (Álvaro E Hijós, 2020).
- Se concluye que los elementos que configuran la percepción positiva del *neurocoaching* deportivo radican principalmente en los beneficios potenciales conectados a esta

modalidad, así como también a la aceptación del entrenador como una figura de importante peso para los resultados deportivos. Los beneficios potencialmente derivados del desarrollo del *coaching* deportivo son metas inherentemente vinculadas a la práctica de una disciplina deportiva. Esto es, la mejora del rendimiento, superación de metas propuestas, habilidades de liderazgo y mejoras en cuanto al enfoque para el desarrollo de la disciplina deportiva entre otros y por esta razón, una vez que los beneficios se encuentran vinculados al ejercicio de la disciplina, la percepción sobre cualquier acción que dé como resultado estos beneficios, goza naturalmente de una percepción positiva (Brown et ál., 2019).

Por lo anterior, puede concluirse que existe una demanda potencial para el *coaching* deportivo en Costa Rica y para la necesidad de acompañamiento para el crecimiento personal en términos generales.

Conclusiones de la segunda variable: beneficios del *coaching* deportivo

Respecto a la segunda variable:

- Se concluye que los atletas identifican al *coaching* deportivo con beneficios directamente vinculados a la disciplina deportiva que practican. Es decir, esta modalidad tiene beneficios claramente perceptibles para los atletas, valorándose como una actividad de apoyo sobre la que destaca un sentimiento de poder haber alcanzado aún más con ayuda del *coaching* deportivo. En este punto debe de destacarse, que el crecimiento personal como beneficio derivado del *coaching*, no es un beneficio manifestado por los atletas, lo que abre una ventana de oportunidad para la construcción de una oferta de *coaching* deportivo que identifique claramente al crecimiento personal como un beneficio distintivo en relación con otras ofertas similares que pudieran surgir, esto se relaciona directamente con el estudio realizado por Vyshesdskiy en el que menciona que el aporte a nivel personal obtenido por el *neurocoaching*, puede llegar a ser aún más significativo que en la disciplina deportiva, generando mejoras en disciplina y concentración de la personas en todos los ámbitos de la vida (Vyshesdskiy, 2019).

- Además, se concluye que dada la positiva imagen que tanto el *coaching* deportivo como la empresa StayGold presentan al momento de este estudio, existe un importante mercado para la consolidación de una marca vinculada al nombre de la empresa que se estudió. Una vez que la variable calidad se convierte como un elemento importante para determinar la decisión de compra sobre accesorios deportivos, se evidencia que la marca StayGold emite una percepción positiva en el mercado y de tal y como se evidencia en el capítulo anterior, la relación precio calidad es la principal variable en la toma de decisiones de compra por parte de la población entrevistada de manera similar que en el estudio de Álvarez en el 2017 (Álvarez, 2017).
- Otra conclusión para tomar en cuenta es que la empresa estudiada cuenta con una visión estratégica que puede contribuir al desarrollo del *coaching* deportivo como una actividad que también impacte en otras actividades económicas complementarias en el mediano plazo, como lo es la digitalización del servicio, esto implica que dentro de la propuesta de valor StayGold, se debe tomar en cuenta la posibilidad de ampliar los servicios ofrecidos de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, tipo de accesorios deportivos o ropa promocional personalizada.

Conclusiones de la tercera variable: estructura organizacional y funcional de StayGold

Se concluye con respecto a la tercera variable de estudio, que:

- La empresa StayGold posee una estructura organizacional y funcional apropiada de acuerdo con el momento de desarrollo en que se encuentra. Esta se caracteriza por su flexibilidad, la cual está de acuerdo con los requerimientos que la demanda puede realizar. Esto implica que siempre y cuando no existan cambios agresivos a su demanda o estilo de servicio, no debería realizar cambios más allá crear misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

- Se concluye que los rangos de edades de los interesados en los servicios que presta la empresa, así como el género predominante en la demanda tienen incidencia en la estructura organizativa, porque se trata de una demanda joven mayoritariamente ubicada entre 19 y 30 años. Este grupo poblacional suele tener inclinación hacia el servicio personalizado, no masivo. Por ello, no resulta apropiado estandarizar los procesos que de forma directa agregan valor hacia el cliente (Quintero, 2020), esto significa que la empresa puede tener requerimientos de servicios no previstos inicialmente, lo que debe atenderse partiendo de una estructura organizativa y funcional, capaz de adaptarse de forma inmediata al requerimiento del cliente.
- También se concluye que la empresa estudiada ha encontrado en su estructura organizativa flexible un claro vínculo al carácter personalizado que necesariamente debe formar parte del *coaching* y de manera más puntual, del *neurocoaching* deportivo, en el que destaca el carácter individual del atleta y por ende, la necesidad de adaptar las operaciones de la empresa a fin de atender la necesidad de personalización en el servicio.

Conclusiones de la cuarta variable: enfoque estratégico de la empresa StayGold

Respecto a la cuarta variable:

- Se concluye que la empresa StayGold presenta un enfoque estratégico en sus operaciones, desde el momento en que su servicio se encuentra enfocado en principio en el *crossfit*, modalidad deportiva que destaca por su novedad y alta aceptación entre los atletas de diferentes disciplinas (Nikitopoulos, 2020). Se trata de una modalidad que apenas inicia en desarrollarse con gran potencial en el mediano y largo plazo, tanto como servicio directo como para activar productos y servicios conexos.
- Por lo anterior, también es oportuno concluir que la combinación del *crossfit* con el *neurocoaching* deportivo, implica en su conjunto, el nacimiento de un nuevo servicio integral que distancia a la empresa StayGold de los gimnasios, cuyo servicio acentúa la

forma tradicional de entrenar y es de esta manera como la empresa estudiada inicia la creación de una nueva categoría de servicios, proyectando beneficios a futuro y en ello radica la evidencia de su gestión y perspectiva estratégica.

- Como conclusión general de esta variable, podemos destacar que hasta el momento el modelo flexible y hasta cierto punto empírico que actualmente posee StayGold, le ha funcionado para establecerse y generar buenas relaciones comerciales con los clientes actuales; sin embargo, la empresa debe prepararse para una demanda mayor en el futuro, además, si se expande a las venta de accesorios, debe poseer la estructura adecuada que le permita mantener el enfoque y no perder de vista la idea principal del negocio.

Conclusiones del cruce de variables

Se concluye al realizar el cruce entre la edad y la importancia que para este grupo poblacional tiene la presencia del entrenador, que:

- El grupo de edad con mayor aceptación para el acompañamiento por parte de un entrenador se ubica entre los 19 y 30 años, esto implica que la población meta para esta empresa debe ser ubicarse en este rango etario y que según diversos estudios y textos representan gran parte de la población económicamente activa que busca en el deporte, un medio de distracción a sus actividades diarias, como desahogo de sus trabajos cada vez más estresantes y exigentes, además, siendo este un grupo de edad que aún está muy enfocado en la conservación del físico y espera resultados rápidos (Sánchez, 2020).

Con respecto a la frecuencia del entrenamiento y el interés de entrenar en un lugar que ofrezca todo servicio combinado se puede concluir:

- El servicio de *coaching* deportivo encuentra muy buena aceptación como un servicio complementario, lo cual es congruente con sus propias características de acompañamiento a una actividad principal, que en este caso representa el enterramiento cotidiano del atleta, esto implica que existe una oportunidad potencial futura de poder

ampliar los servicios de StayGold a ser un gimnasio boutique en el que se ofrezca el servicio de *coaching* junto con el entrenamiento físico para los atletas, siempre de manera individualizada o en pequeños grupos para mantener una de las características diferenciadoras y que han resultado más positivas como el acompañamiento del instructor en todo el proceso.

- También, se concluye que la frecuencia de entrenamiento promedio de los atletas es entre dos a cuatro sesiones por semana y quienes entrenan con esta frecuencia son los que más muestran interés por entrenar en un gimnasio que incluye el servicio de *coaching* deportivo. Debido a lo anterior, se puede intuir que el *coaching* deportivo en personas que practican el deporte de manera constante tiene una excelente aceptación, y además, es un excelente complemento para aquellos individuos que buscan más allá de rendir de diariamente, sino en competencias y liberar esa mejor versión de ellos mismo (Leiva et ál., 2017).

Conclusiones generales

- Se concluye que el *neurocoaching* deportivo, a pesar de ser una modalidad de acompañamiento nueva, encuentra una positiva percepción al vincularse al entrenamiento de atletas entre los 19 y 30 años, que a vez constituyen la demanda potencial de la empresa estudiada y en la cual se deben enfocar los esfuerzos de atracción de nuevos atletas.
- También es oportuno concluir que el *neurocoaching* aplicado al deporte evidencia resultados positivos en más de 85% los atletas encuestados, lo que se apoya en una positiva percepción tangible de sus beneficios en el desempeño de los atletas y que implica una oportunidad potencial para el desarrollo del negocio en cuanto a mercadeo y técnicas para presentar los beneficios a clientes potenciales.
- A manera de conclusión, también debe hacerse notar la existencia de una organización del trabajo avocada a la atención de los servicios personalizados que pueda requerir la demanda. Esto se logra por la presencia directa del propietario de la empresa StayGold en

la atención directa de las operaciones que agregan valor al cliente, como la atención personalizada y adaptada a los requerimientos del cliente.

- Se concluye que la empresa muestra una organización operativa adecuada para el momento de evolución en que se encuentra y además, para la atención al detalle del servicio al cliente que brinda, el cual requiere actuar de manera flexible y dinámica en todo momento. Lo anteriormente expuesto implica que si la empresa en algún momento desea crecer, debe considerar que una organización más grande necesita la capacidad de ofrecer el mismo servicio personalizado con la intención de no afectar el que ofrece a los clientes actuales, además del servicio de que puede atraer a clientes potenciales.
- De igual forma, se concluye que la demanda potencial del *neurocoaching* deportivo tiene una frecuencia ya definida para desarrollar su rutina, el cual es entre dos a cuatro veces por semana y una edad entre los 19 y 30 años, lo cual implica que los prospectos de nuevos clientes deben cumplir al menos con uno de estos factores y que los servicios que se ofrezca, tener en su mayoría estas opciones disponibles y que la publicidad sea dirigida a este grupo etario.

Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones del trabajo, para las variables definidas en el estudio, así como para el cruce de variables, se procede a proveer las recomendaciones del estudio llevado a cabo.

Para estos efectos y siguiendo la línea de presentación del capítulo, la estructura de presentación de las recomendaciones del trabajo respeta el mismo orden estipulado para las conclusiones previamente señaladas.

Es así que las ideas indicadas en esta sección dan inicio con las recomendaciones referentes a los datos generales, es decir, de aquellos indicadores que no son asignados a ninguna variable en particular, para pasar posteriormente al señalamiento de las recomendaciones específicas para cada variable de estudio, dando especial énfasis a estas, puesto que consisten en la base de la propuesta

que es presentada en el siguiente capítulo. Una vez finalizadas las recomendaciones referentes a cada variable investigativa, se muestran las referentes a los cruces de variables presentados en el capítulo cuatro del trabajo, para finalizar en último lugar con las recomendaciones generales, ideas que representan una especie de resumen a nivel de recomendación global dado para cada una de las unidades investigativas establecidas.

Las recomendaciones señaladas en el trabajo pretenden ser ideas orientadoras dirigidas a los diferentes actores y sujetos, entendidos también como alcances establecidos para este trabajo. Dado que la empresa StayGold está representada actualmente por únicamente una persona, todas las recomendaciones se hacen y dirigen a Esteban Quesada, para su valoración y aplicación.

De esta manera, también es importante aclarar que las recomendaciones de este trabajo y de sus variables son los insumos básicos para garantizar que el servicio de StayGold continúe siendo diferenciado y recibido por sus clientes como de alto valor agregado para su rendimiento deportivo y personal, basado en el instrumento creado para este estudio.

Recomendaciones de los datos generales

Se presentan en este apartado, las recomendaciones generales relacionadas con la información recolectada para el fortalecimiento del estudio. En tal sentido, de manera general se recomienda lo siguiente:

- Dada la identificación del usuario se recomienda al administrador del gimnasio poner especial atención en el desarrollo de las competencias de los instructores actuales o el perfil de las futuras contrataciones. En este sentido es necesario capacitar a los instructores en metodologías y avances en este campo, a sabiendas de que el usuario es una persona que tiene apertura hacia la guía que brinda el *coaching* según se identifica en lo que determina la encuesta. Esta condición permite al gimnasio un posicionamiento en el corto y mediano plazo, porque el perfil al cual va dirigido es muy estable y no presenta variabilidad de sus gustos y preferencias.
- Se recomienda al propietario del gimnasio afianzar la marca de la empresa StayGold, aprovechando la positiva percepción existente alrededor del *neurocoaching* deportivo y

así, se creará las condiciones para el oportuno lanzamiento de los accesorios deportivos necesarios para el entrenamiento de los atletas e incluso en un futuro el ofrecimiento de servicios de recuperación y fortalecimiento físico, que favorece al posicionamiento de la marca. Dado que hay un buen ambiente para el desarrollo de actividades complementarias que no ofrecen otros gimnasios.

- Se recomienda al propietario del gimnasio, aprovechar las condiciones que en este momento tiene el mercado al haber pocos o insipientes competidores en esta disciplina específica para establecer estrategias novedosas que tome en consideración la realidad actual y las perspectivas de necesidades futuras.
- Se recomienda al propietario del negocio que consolide su estructura organizativa y funcional, mediante la evaluación periódica de esta estructura para ir adaptando a las necesidades emergentes y para brindar una imagen y servicio estable y con la madurez suficiente que le dé la confianza a sus clientes actuales y potencie la atracción de nuevos clientes.

Recomendaciones de la primera variable: percepción del *coaching* deportivo ofrecido por StayGold

- Se recomienda para un mayor desarrollo de esta variable, preservar la buena imagen que el *coaching* deportivo tiene en los atletas, esto se logra por medio de campañas cuya temática sean los beneficios derivados del *coaching* aplicado al deporte, haciendo notar al atleta lo que puede lograr con esta técnica. Para esto pueden utilizarse las redes sociales de la empresa estudiada, insistiendo en la presentación de testimonios de atletas beneficiarios. Se recomienda utilizar un embajador del gimnasio que se destaque por haber logrado un alto rendimiento y que haya sido constante y que de una u otra forma, tenga influencia de manera masiva en redes sociales para que con esto ayude a generar material e influir sobre atletas de manera directa.
- Además, se recomienda aprovechar y realizar actividades en vivo, mediante redes sociales organizadas y haciendo una intensa divulgación mediante estos medios, también mediante

competencias virtuales, aprovechando el tema de la pandemia de la COVID-19 y así, tomar espacios, buscando patrocinios de marcas de hidratantes, suplementos vitamínicos o nutricionales y colocar la imagen de la empresa en el imaginario colectivo de diversas comunidades deportivas.

- Ambas recomendaciones pueden generar un gasto adicional a la empresa; por lo que se recomienda generar un fondo 100% dedicado a la generación de publicidad y hacer métricas de rendimiento para garantizar que la inversión sea retribuida, esto se logra mediante la medición de los indicadores que se generan de las redes sociales, todo mediante la designación de un porcentaje del monto de las suscripciones y de la venta de productos.

Recomendaciones de la segunda variable: beneficios del *coaching* deportivo

- Unido a las anteriores se recomienda unir los beneficios recibidos por el *coaching* deportivo de los clientes actuales y utilizarlos para mostrar sus mejoras en rendimientos y en el estado emocional al momento de competir o practicar su deporte mediante esa formación integral.
- Mas de un 85% de los atletas ha obtenido resultados en los que considera que han alcanzado sus objetivos planteados al momento de iniciar con la empresa, si esto se puede asociar a competencias a nivel nacional, se podría estar hablando de un impacto positivo a la marca solamente mediante la práctica deportiva de esta disciplina.
- Con respecto a esta variable adicionalmente se recomienda ahondar más en los atributos percibidos sobre StayGold como nueva marca en la industria de los accesorios deportivos bajo el supuesto de los atletas que sean parte del programa de la empresa utilicen los productos en sus lugares de entreno y competencias, y su desempeño destaque del resto, se puede seguir asociando a la marca con el concepto de calidad y rendimiento. Lo anterior se logra con el apoyo en redes sociales mediante la realización de en vivos.
- Se recomienda al administrador del gimnasio, incluir en la oferta de *coaching* deportivo orientada a la superación personal para aprovechar el interés y espíritu de superación de los atletas, esto se logra mediante la capacitación en esta rama específica del *coach* actual del gimnasio.

Recomendaciones de la tercera variable: estructura organizacional y funcional de StayGold

- Es recomendable, a juicio de los autores del presente estudio, que el administrador del gimnasio, preserve una estructura organizativa flexible para las operaciones y organización del trabajo en la empresa. Esto implica la ausencia intencional de un organigrama que en la práctica puede llevar rigidez a las operaciones que crean valor hacia el cliente, como la prestación del servicio, considerando la individualidad del atleta, esto se puede realizar mediante la medición de crecimiento de la empresa en el corto y mediano plazo, es decir, a medida que la empresa vaya creciendo en clientes, se valora la necesidad de contratar más personal, sobre todo en áreas de servicio al cliente.
- Sin embargo, conforme la empresa crezca, el administrador debe tomar la decisión de colocar más estructura, por lo menos desde el área financiera y de mercadeo. Si bien, un grupo relativamente pequeño de atletas se puede manejar de manera adecuada con la estructura actual; estos clientes se deben mantener motivados e interesados en el servicio; al mismo tiempo que se atraen nuevos clientes y desde un punto de vista financiero, se recomienda crear un presupuesto a mediano y largo plazo, realista para cuantificar el servicio y su costo, además de ser la base para proyectos futuros, esto se logra con la contratación de servicios profesionales de un contador.
- De acuerdo con las necesidades y crecimiento que vaya emergiendo del negocio, se recomienda al propietario del gimnasio, la implementación de accesorios y una posible expansión a un lugar físico propio. Esto se logra con la medición en cantidad de atletas nuevos que se vayan matriculando año con año, de acuerdo con la expectativa de crecimiento del negocio y adicional, realizando un estudio de mercado y análisis financiero de la rentabilidad de expansión.

Recomendaciones de la cuarta variable: enfoque estratégico de la empresa StayGold

- Se recomienda a la empresa StayGold, la formulación de un plan estratégico para alcanzar los objetivos de la visión estratégica definida en el mediano plazo, a partir del

neurocoaching como servicio distintivo en relación con la competencia. Este plan se debe tomar en cuenta el fortalecimiento de recursos que permiten a futuro el desarrollo del *neurocoaching* deportivo, el cual se logra mediante el planteamiento de objetivos y con la asesoría financiera contable.

- Se recomienda al propietario del gimnasio, que identifique acciones que permitan la sobrevivencia presente de la empresa, a fin de que el *neurocoaching* como servicio, empiece a desarrollarse, ya que considerarlo puede brindar resultados inmediatos para la empresa. Para ello es necesario realizar un monitoreo periódico que determine esas acciones necesarias de implementar para mejorar el servicio sin olvidar su sentido estratégico.
- Se recomienda al administrador del gimnasio, dirigir esfuerzos para la atracción y permanencia del segmento de edades que se ubica entre los 19 y 30 años que tienen una alta frecuencia de asistencia semanal hacia la práctica deportiva, ya que son el segmento que más demanda el uso del gimnasio, esto se logra mediante la realización de campañas de referidos y retribución de regalías, adicionalmente, el apoyo de redes sociales siempre es fundamental para su logro.
- Se recomienda al administrador del gimnasio, aprovechar la dinámica propia de la empresa y que la diferencia de otras dado las preferencias y necesidades de la actividad deportiva individual y del nuevo estilo de vida de las personas mediante la visualización de nuevas contrataciones de *coach* que permitan atender las necesidades de los atletas conforme vaya aumentando la cantidad de matrícula, esto se logra dirigiendo esfuerzos para la atracción de nuevos atletas y seleccionando los mejores *coaches*, mediante redes sociales y referencias de los centros formadores de *coaches*.

Recomendaciones del cruce de variables

- Se proceden plantear de igual forma, que para las variables individuales del trabajo, las recomendaciones específicas detalladas para las relaciones encontradas en el cruce de variables previamente seleccionado.
- Con respecto a este cruce de variables, se aconseja al administrador del gimnasio, enfocar las actividades de la empresa hacia principalmente el grupo poblacional entre los 19 y 30

años, que otorga mayor importancia al acompañamiento del entrenador y teniendo especial atención al servicio del *coaching* que es el más demandado en este grupo, mediante la implementación de una estrategia de mercadeo dirigida a ese segmento de clientes. Esto no implica que se descuide a otros segmentos que tienen un potencial de desarrollo futuro.

- También se recomienda al administrador, realizar un estudio para profundizar en las necesidades de entrenamiento que tiene el grupo poblacional con mayor aceptación a la presencia del entrenador, segmento de población entre los 19 y 30 años. Para ello, se debe implementar una encuesta tipo consulta, realizada mediante la determinación de una muestra representativa a este segmento.
- Con respecto al segundo cruce de variables, en cuanto al interés de entrenar en un gimnasio con el servicio de *coaching*, se recomienda a la administración dirigir esfuerzos para la atracción y permanencia de ese segmento en el tipo de clientes que se tiene del rango etario de los 19 y 30 años, porque son personas que tienen una alta frecuencia de asistencia semanal y probablemente dentro de este grupo se logre encontrar a las que se están iniciando en el programa y que requieren de un trato diferenciado. Para ello, se debe implementar una campaña de divulgación en redes sociales y través de los mismos clientes, de los servicios personalizados en el gimnasio y ofertas de iniciación para potenciales clientes
- Otro grupo donde poner especial atención deben ser atletas que ya estén al tanto del servicio, pero que sean aquellos que buscan más que todo, mantenerse saludables física y mentalmente y practican el deporte como una afición. Para ello, la empresa debe establecer planes de monitoreo y mantenimiento de las actividades.
- Y por último, atletas de alto rendimiento que entrenan de cuatro a cinco veces por semana y que necesitan más acompañamiento por el tema de participación en competencias y el grado de exigencia mental que conlleva. Con estos atletas, el administrador debe establecer planes de mantenimiento continuo y seguimiento de las metas propuestas.
- Todo con la idea de que StayGold ofrezca servicios para diversos grupos dentro del mismo rango de edad y no limitarse únicamente a atletas de alto rendimiento.

Recomendaciones generales

- Se precisan por último, las recomendaciones generales del trabajo, en las cuales se detallan las sugerencias finales por cada variable del trabajo.
- Se recomienda a la administración, hacer campañas de mercadeo que eduquen a la población acerca de los beneficios que pueden obtener por utilizar el *neurocoaching* en conjunto con la actividad deportiva, mostrando los beneficios no únicamente a nivel deportivo, sino también, a nivel personal.
- Se recomienda que la participación del dueño en la empresa siga siendo de una manera tan directa como lo ha sido hasta el momento, si bien, es una estructura relativamente empírica, por lo naturaleza del servicio, ha funcionado, pues a las personas les gusta la forma de trabajo con el señor Esteban Quesada; sin embargo, con miras a una ampliación del tamaño de la empresa y de los servicios ofrecidos, se debe tomar en cuenta por lo menos un experto en finanzas y uno en mercado o manejo de redes que puedan ser incorporados a la organización a mediano plazo, y a largo plazo para las metas de un lugar físico propio, sí se recomienda un nuevo estudio para definir los roles clave que deben ser tomados en cuenta.
- Aunque no debe ser excluyente, por el tipo de disciplinas que fueron identificadas en la encuesta, se recomienda a la administración enfocar los esfuerzos de atracción de clientes en atletas entre los 19 y 30 años, los cuales otorgan una importancia alta a la presencia de un entrenador con ellos.
- Dado que este es un servicio que aún no está muy desarrollado en el país, se recomienda a la administración estar muy consiente de los competidores futuros, a fin de garantizar un servicio diferenciado y seguir siendo la marca mejor ubicada en la mente del colectivo deportivo del país.

Capítulo VI

Propuesta

Introducción

Se presenta para finalizar este proyecto de graduación, el desarrollo de la propuesta en la que se detalla el plan estratégico que sirve de guía y ayuda para el dueño de la empresa, lo anterior con base en las variables estudiadas a lo largo del presente proyecto.

Para tales efectos, el capítulo presenta una serie de tablas y gráficos que detallan el paso a paso a seguir y el cual es el aporte de los autores que se relacionan con las recomendaciones dadas en el capítulo anterior. El capítulo inicia con el modelo de negocio mediante el Canvas y este se desarrolla brindando paso a paso una guía sencilla en la que la propuesta de valor sea el eje central, luego continuando con la red de aliados, las actividades y recursos clave que lleva al segmento cliente, finalizando con la estructura de costos, mediante un presupuesto. Lo anterior con un cronograma de actividades establecido para el cumplimiento del plan estratégico. Finalmente se presentan algunas consideraciones generales, las cuales se refieren a aspectos a tomar en cuenta a efectos de poner la propuesta en marcha.

Descripción

La presente propuesta se enfoca en establecer el plan estratégico que permite enrumbar a la empresa a dar sus primeros pasos en un negocio con un alto potencial y de grandes beneficios para los usuarios atletas de acuerdo con lo expuesto en capítulos anteriores y dado lo consultado en la entrevista al dueño de la empresa StayGold,.

Para estos efectos se hace uso del modelo del Canvas y se detalla el paso a paso con cada uno de los elementos que lo componen, de manera que permita el desarrollo de una estrategia que se adapte a las necesidades encontradas en la empresa. La información que se incorpora en el modelo se extrae de los medios y como ejemplo de lo que muchos ya están haciendo y que la empresa carece.

Para lograr el alcance de los objetivos se establece un cronograma con los pasos a seguir que sirve como guía en la implementación del plan estratégico. Lo anterior, con el fin de lograr el desarrollo ordenado del plan.

Objetivos

- Posicionar a StayGold como el principal gimnasio de atención a los atletas con énfasis *coaching* deportivo.
- Establecer alianzas estratégicas em fortalecimiento de los servicios brindados por StayGold a los atletas.
- Competir en el mercado costarricense ofertando un servicio caracterizado por la personalización y calidad.
- Diversificar los servicios complementarios.
- Generar conciencia de marca y reforzar programas de lealtad.
- Generar utilidades que permitan dar solvencia al proyecto, en atención de sus requerimientos de operación e inversión.

Alcances

Este proyecto se realiza en la empresa StayGold, dedicada al *neurocoaching* de atletas de diversas disciplinas y ubicada en La Unión de Cartago.

La población entrevistada comprende treinta personas, atletas usuarios del servicio de StayGold

Los resultados de esta investigación y propuesta para la empresa contribuyen con brindar una solución como respuesta a la atención de las necesidades de la población usuario presente y futura.

Estrategia

Esta sección describe y detalla la forma de hacer las cosas con el trabajo a realizar para el desarrollo de los objetivos.

Modelo de negocio

StayGold, de acuerdo con el desarrollo del proyecto y enfocados en los aspectos tácticos que la empresa tiene que considerar, desea mantener su tamaño y su estructura poco jerárquica; sin

embargo, no está cerrado a la posibilidad de que en el futuro pueda crecer en personal y en cantidad de clientes, normalmente cuando una persona emprende, no quiere que las cosas se salgan de sus manos y el crecimiento se da asociado al incremento de clientes, por lo tanto, esta propuesta de valor que se propone es con la intención de ofrecerle a StayGold, un modelo de negocio que sea exitoso en su realidad actual, pero que también sea aplicable en un futuro si los negocios de espacio físico y accesorios deportivos son incluidos en su servicio como también, si se aumenta la capacidad de personal y clientes.

Se presenta por medio de un modelo de Canvas que es altamente recomendado para emprendimientos en sus fases iniciales, porque permite crear y exponer de manera sencilla un modelo de negocio, en el que la propuesta de valor sea el centro sobre el cual se crea el documento.

Esta estrategia busca posicionar la marca StayGold, resaltando los beneficios altamente positivos y el impacto en las vidas de los atletas con un enfoque de servicio uno a uno.

Propuesta de Valor para StayGold 2021-2022

Modelo Canvas (Resumen)

Se presenta en esta sección, la propuesta de valor general para StayGold durante el periodo 2021-2022 y subsecuentemente se detalla la operacionalización de cada uno de los apartados. Todo esto con el fin de que la empresa tome la decisión correcta hacia una estructura organizacional flexible y con un norte siempre claro sobre cuáles son sus objetivos sin dejar de lado el servicio al cliente personalizado que hasta hoy ha caracterizado a la empresa, buscando así un posicionamiento de la marca StayGold.

Tabla 15.

Resumen de modelo Canvas aplicable a StayGold 2021-2022

Red de aliados	Actividades clave	Recursos clave
Para ofrecer el servicio de <i>neurocoaching</i> deportivo es	<ul style="list-style-type: none"> • Constante exposición de la marca en competencias de deportes meta 	El principal recurso que se necesita para llevar a cabo o

Red de aliados	Actividades clave	Recursos clave
<p>importante tomar en cuenta que se necesitan algunos socios importantes para ofrecer el servicio. En el caso de StayGold, se requiere de alianzas estratégicas con gimnasios, además de buscar la posibilidad de contactar a equipos independientes de triatlón, atletismo, entre otros deportes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales y embajadores de la marca activos. • Actualización constante del o los entrenadores para evitar obsolescencia. • Servicio al cliente sobresaliente. 	<p>implementar la propuesta de valor es tiempo y dedicación del dueño de la empresa para enfocarse en el servicio al cliente y acompañamiento de los atletas. Adicionalmente, la constante capacitación para no quedarse atrás en la tendencia del <i>neurocoaching</i> y programación neurolingüística.</p>

Propuesta de valor

“El recurso más poderoso con el que contamos es nuestro cerebro”, StayGold ofrece a un acompañamiento al atleta a través del cual se pueda construir una realidad por medio de los pensamientos. Una oportunidad de alcanzar el máximo potencial física y mentalmente; utilizando herramientas de la programación neuro lingüística y motivación personal.

Relación con los clientes	Segmentos de clientes	Canales
<p>El principal medio de interacción entre clientes potenciales y actuales con la empresa es por medio de redes sociales, principalmente redes sociales; mediante</p>	<p>Modelo no excluyente, pero con énfasis en grupo de personas entre los 19-30 años que practican deporte entre 3-5 veces a la semana, principalmente disciplinas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medios electrónicos como redes sociales; principalmente INSTAGRAM • Medios electrónicos para manejo del servicio al cliente GOOGLE FORMS

Relación con los clientes	Segmentos de clientes	Canales
<p>mensajes de motivación diarios. Con los clientes activos, adicionalmente las sesiones se realizan por medio virtual o personalmente, junto con encuestas de servicio cada mes para garantizar que sientan que son escuchados y también evidenciar en ellos el progreso durante el proceso.</p>	<p>deportivas individuales, que estén dispuestos a invertir en su preparación mental para rendir de una manera sobresaliente en sus respectivas disciplinas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Medios electrónicos para acompañamiento: ZOOM

Estructura de costos

- **Directos:** salario, licencias de *software* para relación con clientes e impartir asesorías.
- **Indirectos:** capacitaciones del / los entrenador (es), mercadeo.

Fuentes de ingresos

- Pago del servicio de *neurocoaching* deportivo por parte de los atletas individuales que deseen potenciar su rendimiento mental y físico por medio de STAYGOLD
- Pago del servicio de *neurocoaching* deportivo por parte de clubes de deportes o gimnasios que deseen potenciar el rendimiento mental y físico de sus afiliados por medio del modelo ofrecido por STAYGOLD.

Fuente: elaboración propia, 2021

Operacionalización del modelo Canvas

Segmentos de clientes

El segmento de mercado al cual está enfocado StayGold sigue las siguientes características:

- Clientes entre los 18 y 30 años, entre los que se encuentra la mayoría de la población económicamente activa de Costa Rica.
- Clientes que practiquen deporte de manera constante entre tres a cinco veces por semana, principalmente deportes individuales.
- Clientes que estén interesados de alcanzar su máximo desempeño físico y mental, por medio de acompañamiento con técnicas de programación neurolingüística y experiencias de un experto.

Propuesta de valor

Uno de los elementos fundamentales y que caracterizan a la empresa StayGold es ofrecer un servicio personalizado para los atletas con metodologías de tendencia, promoviendo el bienestar en los atletas, con resultados positivos en el alcance de sus objetivos. De tal manera que, la calidad en el servicio sea el eje central de esta propuesta de valor.

A la vez generando un alto impacto en la sociedad y atrayendo nuevos atletas, ofreciendo calidad de vida, salud, bienestar físico y emocional, en la consecución de sus objetivos.

Tabla 16

Operacionalización de la propuesta de valor

Visión	<p>StayGold es un proyecto creado para acompañarte en el cumplimiento de tus metas; promovemos tu bienestar deportivo como personal por medio de técnicas de <i>coaching</i> deportivo y técnicas de programación neurolingüística que buscan crear hábitos saludables en nuestros clientes. Buscamos ser un lugar que les permita a nuestros atletas mejorar como personas y atletas, y mediante resultados positivos de nuestros clientes, convertirnos en un centro de entrenamiento referente a nivel nacional y con proyección a seguir creciendo en el futuro para ofrecer nuevos servicios.</p>
---------------	--

Valores	CALIDAD	INNOVACIÓN	ALEGRÍA
	<p>Área de Enfoque</p> <p>Objetivos</p>	<p>Servicio personalizado al cliente y que exceda sus expectativas</p> <p>- Ofrecer a los clientes de StayGold un acompañamiento personalizado a sus disciplinas deportivas, mediante un servicio de alta calidad y un ambiente de constante retroalimentación en ambas vías.</p>	<p>Aplicar metodologías teóricas que estén siendo tendencia en el mercado del <i>coaching</i> deportivo mundial, junto con nuestro propio estilo de trabajo.</p> <p>- Garantizar que nuestro modelo de negocio se enfoque en lo que realmente ofrece valor a nuestros clientes, aplicando las tendencias del sector y manteniendo nuestro modelo flexible para absorber estas tendencias de manera rápida.</p>

Proyectos	- Encuestas anuales de servicio al cliente y oportunidades de mejora en el servicio ofrecido.	- Entrenamientos constantes para el personal de StayGold	- Reconocer los logros de nuestros clientes de manera pública en las redes sociales de StayGold.
	- Generar un ambiente de familiaridad que permita retroalimentación constante en ambas vías.¿?	- Revisar el programa de <i>coaching</i> deportivo al menos una vez al semestre para ver resultados y oportunidades de mejora.	- Posicionar a StayGold en diversas competencias deportivas a nivel nacional.
	- Organización de agendas digitales para evitar esperas y garantizar la puntualidad en el servicio.	- Ofrecer un lugar físico para no únicamente hacer el acompañamiento, sino también, ofrecer el entrenamiento físico a los clientes.	

Fuente: elaboración propia, 2021

Canales de comunicación

Como StayGold es un emprendimiento, Esteban Quesada, dueño de la empresa, tiene control total de los canales directos en un inicio, por canales directos se tiene que entender redes sociales, proyectos de promoción y entrega del servicio; sin embargo; también es importante tomar en cuenta canales indirectos, por ejemplo, las redes sociales de los embajadores o medios de comunicación de los equipos o gimnasios que sean parte de la propuesta de valor de StayGold; para eso se debe impartir material claro del servicio que ofrece StayGold y prepara a ambas partes en caso de que surjan preguntas directas y ellos puedan manejarlas de manera correcta.

Tabla 17.

Detalle de canales

Tipo de canal	Propósito	Herramienta	Detalle
Directo	Red social principal de StayGold	Instagram	@Staygoldcr
Directo	Proyectos de promoción	Eventos	Por invitación
Directo	Relación y servicio con clientes	Sesiones individuales	Sesiones
Indirecto	Redes sociales indirectas de embajadores	Instagram / Facebook	

Fuente: elaboración propia, 2021

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso, en este caso, son principalmente por medio de cuota o pago por uso. StayGold ofrece un servicio que cubre la necesidad de acompañamiento a atletas que buscan alcanzar el siguiente nivel en su disciplina deportiva, la cual en algunos casos puede ser temporal.

La inversión que actualmente deben hacer los atletas que participan en el programa de StayGold por una sesión por semana durante un mes es de 55,000.00CRC, este costo está en la banda inferior del mercado, aunque se observó en el documento que la mayoría de las empresas ofrece *coaching* empresarial no deportivo y se mantiene bajo con la intención de atraer más clientes hacia la empresa y a esta nueva tendencia (El costo promedio de 1 sesión de *coaching* ronda de los 45 000.00 CRC a 60 000.00 CRC).

Es importante mencionar que la programación neurolingüística y el *coaching* no están regulados en el país por ningún colegio, actualmente, la práctica de estas disciplinas está basada en el código de ética de la persona que las practica y aunque el Colegio de Psicólogos de Costa Rica ha realizado varios intentos para regularlo, aún no ha tenido ningún resultado favorable, esto representa un riesgo de encarecimiento del servicio para los clientes y también algún costo adicional para certificaciones por parte del Colegio; sin embargo, también representa una seguridad de que los

profesionales que lo practiquen, lo hagan de manera correcta y el costo sea estándar y diferenciado solamente por los servicios adicionales que se ofrezca.

En cuanto a los ingresos por alianzas estratégicas para que sean atractivas para los ellos y tomando en cuenta que ponen a disposición las instalaciones, se propone compartir el ingreso de 70% para StayGold y 30% para el aliado, con la intención de que además, ofrezcan a sus socios un beneficio adicional y vean un atractivo para otro ingreso.

Recursos clave

Recurso humano

El principal recurso que se necesita para llevar a cabo o implementar esta propuesta de valor es tiempo y dedicación del dueño de la empresa para enfocarse en el servicio al cliente y acompañamiento de los atletas, este contacto es clave para mantener y crear relaciones de largo plazo entre la empresa y sus clientes.

Adicionalmente, la empresa debe garantizar la constante capacitación de su personal para no quedarse atrás en la tendencia del *neurocoaching*, programación neurolingüística y servicio al cliente.

Puesto: *coach* deportivo

Funciones y responsabilidades:

- Recomendar instrucciones para la construcción de la rutina de ejercicios del atleta.
- Preparar y organizar el material y equipo para ser utilizado por el atleta.
- Explicar, apoyar y supervisar los ejercicios.
- Evaluar e informar sobre el avance en la rutina de ejercicios.
- Motivar y animar a los clientes en la consecución de los objetivos propuestos.
- Impartir actividades alternativas o rutinas de ejercicios grupales.
- Mantener en orden y limpios los equipos, así como los sitios de trabajo y reportar cualquier anomalía. Utilizando todos los protocolos de seguridad COVID-19.

- Evacuar o dirigir dudas y consultas de los clientes, según corresponda.
- Realizar cualquier otra tarea afín a su área.

Tabla 18

Requisitos para el puesto *coach* deportivo.

Puesto:	Coach deportivo
Jornada laboral:	Ordinaria 48 horas semanales
Requisitos:	<p>Formación académica: estudiante avanzado o graduado en Educación Física o carrera afín.</p> <p>Formación o conocimientos adicionales: Conocimientos básicos en primeros auxilios (deseable), capacitación en programas de entrenamiento o creación de rutinas de ejercicios (deseable), capacitación en paquetes informáticos (Word, Excel, PowerPoint y Outlook), servicio al cliente, y manejo del idioma inglés (indispensable).</p> <p>Constante capacitación en <i>neurocoaching</i> y programación neurolingüística (indispensable).</p> <p>Experiencia laboral: 6 meses a 1 año en posiciones similares al puesto.</p> <p>Habilidades deseadas: facilidad de expresión, establecer relaciones interpersonales, proactivo (a), capacidad de</p>

trabajo bajo presión y en equipo, y habilidad para enseñar y motivar personas.
--

Fuente: elaboración propia, 2021

Recurso financiero

El recurso financiero en este tipo de empresa es el que garantiza cubrir patentes; salarios; capacitaciones, el espacio físico para ofrecer el servicio de acompañamiento y obtener las licencias necesarias para los *softwares* que se utilizan para contabilidad, servicio al cliente y manejo de redes sociales.

La principal fuente de recurso financiero es el ingreso por venta del servicio a los atletas; no obstante, para una segunda etapa de implementación en la cual se pueda evaluar la opción de tener un lugar propio de preparación física y mental, la opción de recurrir a financiamiento toma fuerza; empero, aunque se presenta una opción par estudio, esto no es parte de la propuesta actual.

Para micro, pequeña y mediana empresa, la opción presentada es un microcrédito, ofrecido en este caso por Banco Promerica.

Para el crédito seleccionado se establecen las siguientes condiciones:

Microcrédito a un plazo cinco años, comisión: 1.5% flat, tasa de interés: colones: tasa básica pasiva + cero puntos porcentuales, revisable y ajustable mensualmente, con un mínimo de 4%, hoy 4%, dólares: 3%, garantía real. Se deben realizar los trámites respectivos y verificar la información de la empresa y capacidad de pago.

Relación con los clientes

Este apartado aclara cómo conectar la propuesta de valor con el segmento de los clientes, para fines de esta propuesta, se presentan dos maneras de manejar la relación con el segmento de clientes, las cuales ayudan a StayGold a captar y mantener a los clientes.

Principalmente. el manejo de ambas relaciones es de manera colectiva, por medio de las redes sociales, siendo Instagram la que se considera más apropiada para el manejo del segmento meta elegido para StayGold, por sus capacidades de enfocarse más en la parte visual y mensajes cortos que pueden generar impacto en los seguidores, adicionalmente, es en la que están más activos los embajadores que se toman en cuenta para la marca.

Para ambos acercamientos, la principal estrategia es la publicación de mensajes diarios de motivación que transmitan la propuesta de valor de StayGold a las personas que sigan las redes sociales de la empresa, mezclada con las siguientes particularidades:

Clientes potenciales, por medio de los embajadores, se busca la atracción de clientes nuevos al perfil de Instagram de StayGold, la estrategia inicial es elevar el número de seguidores con el fin de que más personas conozcan la propuesta de valor y soliciten información del programa de acompañamiento al deportista.

Clientes activos, con respecto a los clientes activos, se debe crear un grupo privado para compartir material más específico con ellos e información constante de trabajos individuales que deban hacer tipo tareas.

Adicionalmente, en las redes sociales se debe compartir los éxitos alcanzados por los atletas que son parte del programa y los acuerdos que se logre concretar con los gimnasios para la preparación de atletas en esas organizaciones deportivas.

Actividades clave

Las actividades clave son aquellas tareas más importantes que una organización debe llevar a cabo con la intención de alcanzar los objetivos planteados al momento de plantear su modelo de negocio.

Estas actividades son fundamentales en cualquier organización y por lo tanto, también lo son para StayGold; son aquellas que van a garantizar que la empresa genere y mantenga relaciones adecuadas con los clientes y también los ingresos necesarios para subsistir a lo largo del tiempo.

En el modelo de negocio planteado en este trabajo para StayGold, podemos resaltar las siguientes actividades clave:

Constante exposición de la marca en ambientes relacionados, la exposición de la marca en eventos y lugares donde este el segmento de mercado puede atraer clientes nuevos, además de posicionar la marca en la mente de clientes potenciales.

Redes sociales y embajadores de la marca activos, las redes sociales actualmente son la principal fuente de información para las personas, por lo tanto, se debe garantizar que la marca esté activa en las principales redes sociales; sin embargo, se ha demostrado que Instagram es la red social predilecta en este momento.

Adicionalmente, en el concepto de embajadores de marca, aquellas personas que tienen influencia directa sobre sus seguidores, es algo que se debe tomar en consideración, se debe elegir personas que:

- Practiquen deportes individuales;
- Que compitan a nivel nacional e internacional;
- Que sean líderes positivos en las sus comunidades deportivas respectivas;
- Que su relación costo/alcance sea razonable.

Las propuestas iniciales son:

- a) Leonora Jiménez

Disciplina: ciclismo

Motivo de selección: promotora de eventos de ciclismo con gran influencia en el país

Seguidores: 32K en su perfil de deportista / 302K en su perfil personal

Costo: \$700 por una/dos publicaciones semanales durante un mes.

- b) Asdrúbal Gómez Taylor

Disciplina: atletismo / ciclismo *indoor* / entrenamiento funcional

Motivo de selección: profesional en educación física y ciencias del movimiento humano con alta influencia en diversos grupos de atletismo debido a su pasado como competidor nacional e internacional.

Seguidores: 1.5k seguidores

Costo: \$200 por dos publicaciones y menciones en sus seminarios durante un mes.

c) Marisol Umaña

Disciplina: *crossfit*

Motivo de selección: primer atleta que participó en el evento más grande de *crossfit* a nivel mundial en representación de Costa Rica y profesional en nutrición con alta creencia en la aplicación del *coaching* tanto en el deporte como en el campo de nutrición humana.

Seguidores: 10k seguidores en redes sociales.

Costo: \$200 por dos publicaciones y posible alianza en consultas nutricionales.

La actualización constante del o los entrenadores para evitar obsolescencia de conocimientos y técnicas, la empresa debe vigilar las tendencias innovadoras dentro de la industria y asegurar que el servicio que se ofrece cumple con las normas de calidad establecidas por la industria.

Servicio al cliente sobresaliente, las organizaciones pueden perder clientes, porque no se sientan escuchados al momento de dar retroalimentación, por lo tanto, se debe garantizar una encuesta anual de evaluación y un plan de acción sobre los resultados.

Red de aliados

Este trabajo propone que se hagan alianzas estratégicas con grupos de disciplinas deportivas y con gimnasios con el propósito de exponer a la empresa frente a clientes potenciales. De tal manera que, se pueda ampliar la base de datos de cliente de StayGold y además, se transfiera el costo de servicios públicos y local a los diversos gimnasios u oficinas de los aliados y para ellos, aplicar los

servicios que se le ofrezcan a sus clientes en el lugar, de esta manera, se tendría una cooperación mutua.

Este tipo de alianzas han demostrado históricamente ser las maneras más efectivas para atraer clientes y construir una credibilidad y confianza en el mercado.

Por las características de la alianza estratégica que se propone en este apartado, se podría delimitar como una alianza estratégica específica, en la que StayGold le ofrecería a otra organización, desarrollar la actividad comercial de entrenamiento físico, acompañado de preparación mental de los atletas y así obtener un beneficio mutuo, el cual puede ser transferido a los atletas.

Tabla 19.

Operacionalización de red de aliados

Necesidades estratégicas	<ul style="list-style-type: none">▪ StayGold sigue siendo una marca que no ha alcanzado la cantidad de clientes potenciales que podría mediante estas alianzas.▪ Dado la diversidad de disciplinas en las cuales el <i>neurocoaching</i> es aplicable, tener un único lugar para realizar entrenamiento físico requiere una gran inversión y espacio.▪ StayGold no posee actualmente un lugar para preparar a sus clientes en la parte física.
-------------------------------------	--

Gimnasios

GoldGym. La cadena de gimnasios más grande del país y una de las más grandes a nivel mundial, que podría ofrecer este servicio como un diferenciador frente a otros competidores;

Morpho Crossfit. Uno de los centros de entrenamiento con mejor reputación en el país con atletas siempre en el podio a nivel nacional y organizadores de una de las competencias más grande del país “Wodstock”.

SmartFit. Cadena de gimnasios que está ingresando al país; por lo tanto, hay una oportunidad potencial de ofrecer el servicio como parte de su atracción de nuevos clientes.

Equipos de disciplinas deportivas

Umbal. Equipo de atletismo con gran exposición nacional e internacional y con varios campeones nacionales incorporados.

Scott Reference Center. Dada la expansión que ha tenido el ciclismo por temas de la pandemia; estar presentes en algún equipo de ciclismo nacional es importante.

Momia Sport Center. Equipo aficionado de triatlón con atletas de gran proyección nacional e internacional afiliados.

Si bien, no se tienen los mismos servicios a ofrecer, sino que son complementarios, el propósito no será la rivalidad entre los aliados, sino buscar el mutuo beneficio, para así lograr abarcar en conjunto, un mayor mercado.

Expectativas comunes	<p>Ofrecer a los afiliados la oportunidad de cumplir sus metas y alcanzar su máximo potencial con el adecuado acompañamiento de acuerdo con sus objetivos. De la mano con la adecuada proyección de las marcas en competencias y actividades.</p> <p>Con el propósito de que la alianza no pierda importancia o interés por ninguna de las partes, se propone las siguientes actividades para mantener “viva” la alianza y que tenga beneficio mutuo:</p>
Mantener la alianza viva	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas anuales de servicio al cliente y oportunidades de mejora en el servicio ofrecido. - Generar un ambiente de familiaridad para fomentar retroalimentación constante en ambas vías. - Celebrar los logros de las personas es parte del programa. - Ofrecer un servicio de alta calidad que siempre esté a la altura del ofrecido por las empresas aliadas.

Fuente: elaboración propia, 2021

Estructura de costos y presupuesto anual de StayGold

Se realiza por medio un formato de estado de resultados proyectado para facilidad de comprensión tanto el presupuesto como la estructura de costos. Cada una de las partidas de este estado de resultados es verificada con costos reales del ejercicio 2019-2020, además de cotizaciones reales con proveedores que garanticen que los servicios que StayGold reciba sean de alta calidad y precio razonable.

Con respecto a los ingresos, la proyección se basa en la capacidad máxima de atención de clientes por parte de StayGold que actualmente está en 40 clientes en las instalaciones que posee actualmente, que como se había mencionado es en la casa del dueño de la empresa.

Con respecto a los ingresos relacionados con alianzas, se hace una proyección conservadora de un máximo de diez clientes por aliado, estos son adicionales a los 40 en instalaciones propias.

Tabla 21.

Estado de resultados de StayGold

STAY GOLD	
Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre 2021	
Ingresos: Venta de servicios	C\$40,260,000
Menos gastos operativos	C\$5,310,000
Utilidad operativa	C\$34,950,000
Mas otros ingresos	C\$0
Menos otros egresos	C\$21,732,200
Utilidad antes de impuestos	C\$13,217,800
Menos Impuestos de renta	C\$1,321,780
Utilidad Neta	C\$11,896,020

Fuente: elaboración propia, 2021

Tabla 22.

Presupuesto anual StayGold

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Ventas													
Mensualidad	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$2,200,000	C\$26,400,000
Alianzas	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$1,155,000	C\$13,860,000
Otros ingresos	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0
TOTAL VENTAS	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$3,355,000	C\$40,260,000
Gastos													
Publicidad	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$2,310,000	-C\$27,720,000
Embajadores	C\$700	C\$0	C\$200	C\$0	C\$700	C\$0	C\$200	C\$0	C\$700	C\$0	C\$200	C\$0	C\$0
Capacitaciones	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333	-C\$133,333
Agua	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$8,000	-C\$96,000
Electricidad	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$15,000	-C\$180,000
Lineencias Software	-C\$146,000	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	-C\$146,000
Consultorias	-C\$738,500	-C\$738,500	-C\$738,500	-C\$738,500	-C\$738,500	-C\$738,500	-C\$738,500	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	-C\$5,169,500
Salarios	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$1,371,600	-C\$16,459,200
Servicios contables	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$420,000	-C\$5,040,000
TOTAL GASTOS	-C\$2,699,100	-C\$2,553,100	-C\$2,553,100	-C\$2,553,100	-C\$2,553,100	-C\$2,553,100	-C\$2,553,100	-C\$1,814,600	-C\$1,814,600	-C\$1,814,600	-C\$1,814,600	-C\$1,814,600	-C\$54,944,033
RESULTADO ANTES DE IMPU	C\$655,900	C\$801,900	C\$801,900	C\$801,900	C\$801,900	C\$801,900	C\$801,900	C\$1,540,400	C\$1,540,400	C\$1,540,400	C\$1,540,400	C\$1,540,400	-C\$14,684,033

Fuente: elaboración propia, 2021

Cronograma

Se adjunta el siguiente cronograma de actividades propuesto para empresa StayGold para manejar la puesta en marcha del proyecto de propuesta de valor sugerida anteriormente.

En este cronograma se detalla paso a paso, las actividades, tareas, responsables y tiempos, especificando los recursos necesarios para la implementación del proyecto, dando inicio en diciembre de 2020 con el fin de estar puesto en marcha en enero de 2021.

Tabla 23.

Cronograma de implementación

Tarea	Responsable	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Elaboración de la propuesta de valor 2021-2022	Equipo consultor								
Aprobación de la propuesta de valor 2021-2022	Dueño de la empresa								
Elaboración del presupuesto inicial	Equipo consultor								
Presentar opción a los posibles embajadores de la marca	Equipo consultor y dueño de la empresa								
Convocar sesiones con los posibles aliados estratégicos	Equipo consultor y dueño de la empresa								

Tarea	Responsable	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Acceptación de los embajadores y aliados	Externo								
Revisión del presupuesto 2021-2022	Equipo consultor y dueño de la empresa								
Cotización de materiales publicitarios / Didácticos / Promocionales	Equipo consultor								
Recepción de cotizaciones	Equipo consultor								
Aprobación de cotizaciones y envío a producción	Equipo consultor y dueño de la empresa								
Planeación de sesiones	Capacitador								
Puesta en práctica de nuevo modelo en clientes nuevos y actuales.	Organización								
Seguimiento de impacto	Dueño de la empresa y								

Tarea	Responsable	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
embajadores en atracción de nuevos clientes	“Community Manager”								
Revisión mensual de resultados financieros	Dueño de la empresa y contador externo								
Cotización de capacitaciones para segundo semestre	Dueño de la empresa								
Revisión de impacto de nueva propuesta de valor sobre resultados de StayGold	Equipo consultor y dueño de la empresa								
Revisión de ejecución de presupuesto de medio año	Dueño de la empresa y contador externo								
Evaluación de alianzas estratégicas	Dueño de la empresa y “Community Manager”								

Tarea	Responsable	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Toma de decisión de ampliación del servicio de StayGold a un lugar de acompañamiento no solo de preparación mental si no de preparación física.	Equipo consultor y dueño de la empresa								

Fuente: elaboración propia, 2021

Consideraciones generales

Se establecen a continuación, algunas consideraciones generales que la propuesta debe contemplar con el objeto de asegurar su validez y confiabilidad al ser aplicada.

- El equipo de StayGold conformado actualmente por una sola persona, debe estar convencido de realizar la gestión de forma directa y tener en cuenta que a raíz de la implementación de esta propuesta, puede generar muchas oportunidades potenciales de crecimiento y con esto, el manejo de la empresa por sí solo se puede hacer imposible.
- Como se menciona en la propuesta, un diferenciador de StayGold es el servicio personalizado por parte del dueño de la empresa; por lo tanto, cualquier persona que se incorpore al equipo debe estar altamente identificado con la empresa y su estilo para manejar las relaciones con los clientes.
- Actualmente la empresa trabaja con fondos propios y con una cantidad de clientes que puede manejar con los recursos que genera; sin embargo, al momento de implementar

embajadores en redes sociales de la marca, pensar en algunos artículos publicitarios adicionales y el potencial crecimiento de la cantidad de clientes, en financiamiento se vuelve una opción viable para apalancar este crecimiento sin necesidad de crecer de manera tan lenta.

- Dar un seguimiento constante de los indicadores de resultado de la utilización de embajadores para asegurar su efectividad y en caso de necesidad cambiarlos o cancelar el servicio, asimismo, también tomar en cuenta las asociaciones con los centros deportivos y ver su efectividad para atracción de nuevos clientes y generación de rendimiento.

Referencias

- Acurio, A., Gómez, J. y Sucari, F.. (2017). Plan de negocio para la creación de una empresa consultora de *coaching* ejecutivo y team building en la ciudad de Arequipa.
- Alarcón, G. (2018). Coaching empresarial y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa BBVA de Villa El Salvador–2018.
- Al Shobaki, M., Amuna, Y. y Naser, S. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA.
- Álvarez, L., Gudiño-Gómez, L., Macías-Montoya, M. y Izquierdo, H. (2018). Coaching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior.
- Ansoff, H.. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R. y Ansoff, R. (2018). Implanting strategic management. Springer.
- Aular, L. y Bastidas, E. (2019). La planificación operativa en la consecución de los recursos presupuestarios en la Unellez San Carlos. Revista Gerens, (03).
- Al Shobaki, M., Amuna, Y. y Naser, S. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA.
- Aragón, J., Sánchez, F., Erazo, A. y Aragón, Á. (2019). The Management, development and corporate social responsibility of farmers in rural areas. IJO-International Journal of Agriculture and Research, 2(02), 01-20.
- Álvarez, D. (2017). Plan de negocios para el comercio al por menor de artículos deportivos orientados al tenis.
- Álvaro, D. e Hijós, N. (2020). Rompe tus barreras: Un análisis sobre el uso del coaching ontológico en la plataforma de entrenamiento de Nike en Buenos Aires.

- Alzate, S. (2018). Coaching como Estrategia para Incentivar el Desarrollo de Competencias y Potenciar el Proceso Educativo. Fundamentación Teórica y Propuesta Metodológica. Paper presented at the [2018] Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje.
- Biswas-Diener, R. (2010). Practicing positive psychology coaching: Assessment, activities and strategies for success. John Wiley y Sons.
- Bowers, A. (2017). University-community partnership models: Employing organizational management theories of paradox and strategic contradiction. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21(2), 37-64.
- Boyatzis, R. y Jack, A. (2018). The neuroscience of coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 11.
- Brown, P. y Lanz, K. (2018). Coaching leaders with neuroscience. *Mastering Executive Coaching*.
- Bryson, J., Edwards, L. y Van Slyke, D. (2018). Getting strategic about strategic planning research.
- Bajaña, R. y León, J. (2017). El coaching deportivo como herramienta pedagógica para potenciar el compromiso motor en Educación Física. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 22(231).
- Barrientos-Monsalve, E., Hurtado-Hernández, L., Lesmes-Silva, A. y Duarte-Rey, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas (Vol. 10).
- Braks, A. (2020). Leadership Coaching Leads to Later Stage Development. *Integral Review*, this issue.
- Bastar, S. (2019). Metodología de la investigación.
- Bowers, A. (2017). University-community partnership models: Employing organizational management theories of paradox and strategic contradiction. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21(2), 37-64.

- Boyatzis, R. y Jack, A. (2018). The neuroscience of coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 11.
- Brannen, J. (2017). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*: Routledge.
- Chávez, N. (2018). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, (33), 140-161.
- Curo, G., Ramírez, M. y Farro, J. (2017). Plan de negocios de servicio de coaching para mujeres.
- Callejón, E. (2015). ¿Del 'coaching' al 'neurocoaching'? Algunas reflexiones críticas sobre el 'coaching' educativo en educación superior en la era de la neurocultura. *Ensayos de Filosofía*, 1(1).
- Cardona, S. (2016). *Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social*. ESIC.
- Córdova, D. y Zambrano, M. (2016). Diagnóstico del funcionamiento operativo del aeropuerto internacional Eloy Alfaro de Manta (Bachelor's thesis, Calceta: Espam).
- Cushion, C. y Partington, M. (2016). A critical analysis of the conceptualisation of 'coaching philosophy'. *Sport, Education and Society*, 21(6), 851-867.
- Czerwiec, M. y Wujec, B. (2018). PRISM brain mapping–neuroscience application in business coaching. *Психологічні перспективи*, (31), 316-326.
- Carrera, S. (2016). *Coaching deportivo*. Universidad de las fuerzas armadas, Sangolquí, (Ecuador).
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Callejón, E. (2015). ¿Del 'coaching' al 'neurocoaching'? Algunas reflexiones críticas sobre el 'coaching' educativo en educación superior en la era de la neurocultura. *Ensayos de Filosofía*, 1(1).

- Díaz, R. y Arancibia, V. (2018). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2).
- Dedahanov, A., Rhee, C. y Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*.
- de la Fuente-Anuncibay, R., González-Bernal, J., de Diego-Vallejo, R. y Caggiano, V. (2017). Liderazgo educativo en centros de secundaria. Relación con la percepción y la satisfacción laboral del profesorado. *CADMO*.
- de Pelekais, C. y Aguirre, R. (2018). Activación neuronal como herramienta potenciadora de liderazgo en organizaciones universitarias. *Saperes Universitas*, 1(1), 51-59.
- Edwards, R. (2018). An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol. *International Journal for Empirical Education and Research*, 1(1), 41-51.
- Escobar, A., Rodríguez, M., López, B., Ganchozo, B., Gómez, A. y Ponce, L. (2018). Metodología de la investigación científica (Vol. 15): Ciencias.
- Echeverría, D. (2019). Coaching deportivo: diseño de un plan para la mejora en los componentes del rendimiento deportivo para los jugadores de Liga Deportiva Universitaria de Baloncesto Sub-17 en el año 2018-2019. PUCE-Quito
- Froyen, R. (2017). Macroeconomía. Saraiva Educação SA.
- Forbes, R. (2016). Brain Science and Organizational Coaching.
- Gordon, S. (2007). Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. *Australian Psychologist*, 42(4), 271-282.

- Gould, D., Pierce, S., Cowburn, I. y Driska, A. (2017). How coaching philosophy drives coaching action: A case study of renowned wrestling coach J Robinson. *International Sport Coaching Journal/ISCJ*, 4(1), 13-37.
- Gamboa, O. (2010). Epistemología del coaching. Análisis epistemológico de tres modelos. *Akadèmeia Revista Digital Universidad UCINF*, 1(2).
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R., Rosales, M. y Romero, H. (2017). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gould, D., Pierce, S., Cowburn, I. y Driska, A. (2017). How coaching philosophy drives coaching action: A case study of renowned wrestling coach J Robinson. *International Sport Coaching Journal/ISCJ*, 4(1), 13-37.
- Gregory, N. (2017). *Principios de economía*.
- Grover, S. y Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organizations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11
- Gürel, E. y Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- García, A., García, A., Ruiz, R. y Cantón, E. (2017). Programa de intervención basada en el coaching en jóvenes deportistas de alto rendimiento, y su relación con la percepción de bienestar y salud psicológica. *Revista de psicología del deporte*, 26(2), 37-44.
- Graziano, M. (2017). *The spaces between us: A story of neuroscience, evolution, and human nature*: Oxford University Press.
- Gabrielli, G., Bilucaglia, M., Zito, M., Laureanti, R., Caponetto, A., Circi, R., (...) Galanto, A. (2020). Neurocoaching: exploring the relationship between coach and coachee by means of bioelectrical signal similarities. 2020 42nd Annual International Conference of the IEEE Engineering in Medicine y Biology Society (EMBC), 3184-3187.

- Ghauri, P., Grønhaug, K. y Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*: Cambridge University Press.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*: Editorial Brujas.
- García, A. (2017). Entrenamiento psicológico para la mejora del autocontrol en un entrenador de fútbol *psychological training for improving self-control in a football coach*.
- García, A, García, A, Ruiz, R y Cantón, E. (2017). Programa de intervención basada en el coaching en jóvenes deportistas de alto rendimiento, y su relación con la percepción de bienestar y salud psicológica. *Revista de psicología del deporte*, 26(2), 37-44.
- García, J, Peralta, Silva, D y Caballo, V. (2020). Validez y fiabilidad de la escala de autoeficacia para el ejercicio físico en pacientes con síndrome metabólico. *Revista Española de Salud Pública*, 92, e201808046.
- Gómez, D y Fajardo, C. (2019). El coaching deportivo como protagonista en el cumplimiento de los objetivos trazados por los jugadores de SPORTCAUCA FC.
- González, B., Burillo, P. y Sánchez, A. (2018). Percepción de la personalidad de marca en artículos deportivos en estudiantes universitarios españoles. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 7(1), 71-80.
- Guillén, J.. (2021). El auge y la importancia del coaching deportivo.
- Hax, A. y Majluf, N. (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hardman, A., Jones, C. y Jones, R. (2015). Sports coaching, virtue ethics and emulation. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 15(4), 345-359
- Hernández, R. y Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4): McGraw-Hill Interamericana México eD. F DF.
- ICF (International Coaching Federation) (2018). *ICF Global Coaching Study*.

ICF. 2019 ICF Global Coaching Study. International Coaching Federation, 2019

Islas, M., Parra, J., Rodríguez, J., Gómez, B. y Flores, N. (2018). Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42(1345-2018-3664), 943-954.

Jaramillo, E. (2019). Beneficios del coaching deportivo y sus aplicaciones. *Vitruvius. Revista Científica de Investigación y Estudios del Deporte*. ISSN 2661-684X, 1(1), 46-56.

Johnson, R. y Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*: SAGE Publications, Incorporated.

Joo, B. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Hum Resour Dev Rev* 2016; 4: 462–488.

Iuliano, R. (2020). ¿Quién está buscando su mejor versión? Coaching y psicología deportiva en el proceso de terapeutización de (y desde) el golf.

Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*, 219, 253.

Kharadz, N. (2018). Organizational conflict management challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 10(1), 30-41.

Lateef, A. y Omotayo, F. (2019). Information audit as an important tool in organizational management: A review of literature. *Business Information Review*, 36(1), 15-22.

Light, R. (2020). *Book Review: Quantitative Methods in the Humanities: An Introduction*.

López, J. y Martín, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

Loudon, D. y Della, A. (2017). *Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones*.(4ª ed.) Méjico: McGraw Hill.

- Leiva, A, Márquez, P, Rodríguez, C, Navas, J y Bozal, R. (2017). Ejercicio físico y calidad de vida en estudiantes universitarios. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 437-446.
- Mayorga, D, Saldías, M y Viciano, J. (2019). Condición física, actividad física, conducta sedentaria y predictores psicológicos en adolescentes chilenos: diferencias por género. (Physical fitness, physical activity, sedentary behavior and psychological predictors in Chilean adolescents: Differences by gender). *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(42), 233-241.
- Mcweeny, D. (2019). The Effect of CrossFit vs. Resistance Training on Aerobic, Anaerobic, and Musculoskeletal Fitness.
- Maya, C. y Villamizar, O. (2019). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de negocios*, 5(11), 62-69.
- Manzano, O., Ruiz-Arranz, M., Rivera, L., Trejos, A., Prat, J., Rojas-Romagosa, H. y Lagarda, G. (2019). El futuro de Centroamérica: Retos para un desarrollo sostenible. *Inter-American Development Bank*.
- Marín, C. y Piñeros, O. (julio de 2018). Organizational management, human resources and mobbing. Findings in Colombia. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 110-115). Springer, Cham.
- Mayorga-Escalada, S. (2016). Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de las marcas en el nuevo contexto publicitario. *Contratexto*, (025), 47-61.
- Morales, M. (2019). El coaching y su relación con el desempeño laboral en el sector bancario. Una revisión sistemática en los últimos 20 años.
- Moreno, A., Sariego, I. y Ávila, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos.
- Nikitopoulos, C. (2020). “The Crossfit Community” and Its Influence on Athletes’ Life Satisfaction and Well-Being. *University of Massachusetts Lowell*.

- Nadeem, I. y Garvey, B. (2020). Learning leadership for academic deans: Implications for leadership coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(2).
- Ocampo, C. y Andrea, J. (2019). Plan estratégico de coaching empresarial en la empresa Alimentos Andinos de Colombia SAS.
- Orellana, I., Paredez, C., Cevallos, E. y Reyes, M. (2019). Coaching: Aplicación a un modelo de Cooperativas en Ecuador. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23(91).
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. *Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales*.
- Paitán, H., Mejía, E., Ramírez, E. y Paucar, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis: Ediciones de la U.
- Palacios-Alvarado, W., Medina-Delgado, B. y Paipa-Álvarez, H. (2020). Interval estimation of the variance of two management dimensions for the characterization of the strategic leader. *Respuestas*, 25(1).
- Papke-Shields, K. y Boyer-Wright, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Plazarte, E. (2019). Análisis de prefactibilidad de una tienda en línea de artículos deportivos como modelo de negocio en Quito, Ecuador en 2019. PUCE-Quito.
- Patton, M. (2005). Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.
- Peláez, M., Coó, C. y Salanova, M. (2019). Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos.
- Phadermrod, B., Crowder, R. y Wills, G. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.

- Pinto, J. (2018). Metodología de la Investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario: Ediciones de la U.
- Porter, R. (1985). The patient's view. *Theory and society*, 14(2), 175-198.
- Quinlan, C., Babin, B., Carr, J. y Griffin, M. (2019). *Business research methods*: South Western Cengage.
- Quintero, M., Duran, S. y Alvarado, O. (2019). El liderazgo: un desafío para las IES del departamento del Cauca. *Espirales Revista Multidisciplinaria de investigación*, 3(31), 50-64.
- Ramírez, A. (2017). *Liderazgo y Cambio/Leadership and Change*.
- Readi, E. (2017). *Diseño de un plan de negocios para una plataforma online de Coaching ejecutivo*.
- Robles, R., Serrano, H., Serrano G., Gaibor, F., Gil, M. y Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*.
- Readi, E. (2017). *Diseño de un plan de negocios para una plataforma online de Coaching ejecutivo*.
- Reyes, B. (2019). Análisis del mercado empresarial del cantón Esmeraldas para ofrecer servicios de coaching. Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación.
- Rochester, L., Barbour, P. y Hullinger, A. (2017). *Bridging the Team Coaching Competency Gap: A review of the literature*.
- Rubio, P. y Micó, J. (2019). Communications strategies in the new economy: the case studies of wallapop, westing and fotocasa/La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westing y Fotocasa/planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Os casos dos estudos de wallapop, westwing e fotocasa. *Vivat Academia*, (147), 125-139.

- Salazar, P. (2016). Gestión financiera en PyMEs. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596.
- Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica: en instituciones de educación superior/change management and strategic planning: In Higher Education institutions. *Palermo Business Review*, (13), 51.
- Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49.
- Shin, J., Lee, J. y Realff, M. (2017). Operational planning and optimal sizing of microgrid considering multi-scale wind uncertainty. *Applied energy*, 195, 616-633.
- Sierra, H. (2016). Estructuración de un plan de negocio, para el desarrollo de una aplicación móvil que ofrece servicios de estética, cosmetología y peluquería a domicilio.
- Simon, H. y Smithburg, D. (1950). And V. A. Thompson. *Public Administration* (New York, 1950), 189-201.
- Story, D. y Tait, A. (2019). Survey research. *Anesthesiology*, 130(2), 192-202.
- Schwamberger, B. y Curtner-Smith, M. (2019). Moral development and sporting behavior in sport education: A case study of a preservice teacher with a coaching orientation. *European Physical Education Review*, 25(2), 581-596.
- Thompson, I. (2018). Definición de cliente. Recuperado el, 15.
- Tjora, A. (2018). *Qualitative research as stepwise-deductive induction*: Routledge.
- Tutko, T. y Richards, J. (1971). *Psychology of coaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- USA (2017). *IBIS World industry report OD5058 in USA*. IBIS World USA: New York, USA.
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(105), 125-132.

- Vaca, C., Reyes, M., Vaca, L. y Andrade, L. (octubre de 2017). Relationship of leadership styles and tacit and explicit knowledge sharing in technology companies. In 2017 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI) (pp. 1-7). IEEE.
- Velásquez, N. (2016). Pensar los conflictos organizacionales desde la perspectiva del *coaching* ontológico. Revista Latinoamericana de Psicología Existencial Un Enfoque comprensivo del Ser (13), 30-38.
- Vyshedskiy, A. (2019). Neuroscience of imagination and implications for human evolution.
- Vidal, P. (2017). La planificación estratégica. El observatorio del tercer sector.
- Vidaurre, M. (2020). Fundamentos de microeconomía. Fondo editorial Universidad de Lima.
- Williams S, Offley N. Research and reality: Innovations in coaching. London: NHS Leadership Centre, 2017.
- Williams, C. (2007). Research methods. Journal of Business y Economics Research (JBER), 5(3).
- Zapata, M. (2012). ¿ Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach.

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Encuesta

Encuesta de coaching para niveles de servicios deportivos.

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer su interés, percepción y beneficios sobre un servicio de coaching deportivo en Costa Rica.

La información se utilizará para propósitos únicamente académicos e investigativos y por ende los datos obtenidos se manejarán bajo absoluta confidencialidad.

Agradecemos de antemano su disposición e interés para responder la encuesta con la mayor sinceridad posible, así como su colaboración para la realización de esta investigación.

Por favor marque la opción de respuesta que considere más adecuada. De antemano, muchas gracias.

El coaching deportivo se considera una técnica, o método en el que el entrenador incorpora la psicología para modificar la actitud de un deportista, y puede aplicarse a cualquier disciplina.

1. ¿Practica alguna disciplina deportiva?

Si
No

2. ¿Qué disciplina deportiva practica?

3. Indicar Género:

Masculino
Femenino

4. En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad:

Menos de 18 años
Entre 20 y 30 años
Entre 30 y 40 años
Entre 40 y 50 años
Más de 50 años

5 BENEFCIOS. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que PODRIAN ser beneficios del coaching deportivo? Ordenarlos por en escala de mayor beneficio a menor.

Aporta a la mejora de la cohesión grupal.	
Permite alcanzar el máximo potencial del atleta.	
Permite superar las creencias limitantes del deportista.	
Aumenta la motivación del deportista.	
Aumenta la concentración en el juego/ejercicio.	
Mejora el liderazgo en las disciplinas colectivas.	
No creo que provoque ningún cambio. .	

6 En los apartados que se presentan a continuación valore la importancia que para ud TENDRIAN los beneficios de coaching deportivo que se presentan. Por favor utilizar la siguiente escala:

1= Nada importante
 2= Poco importante
 3= Indiferente
 4= Importante
 5= Muy importante

	1	2	3	4	5
Aporta a la mejora de la cohesión grupal.					
Permite alcanzar el máximo potencial del atleta.					
Permite superar las creencias limitantes del deportista.					
Aumenta la motivación del deportista.					
Aumenta la concentración en el juego/ejercicio.					
Mejora el liderazgo en las disciplinas colectivas.					
No creo que provoque ningún cambio.					

7 ROL DEL COACH / ENTRENADOR. Con respecto al rol que juega o ha jugado un entrenador deportivo en su disciplina, ud considera que: Marcar solo 1.

Es / ha sido la parte mas importante dentro de mi disciplina
 Es / ha sido determinantes dentro de mi disciplina
 Es / ha sido poco determinante dentro de mi disciplina
 No es / no ha sido determinante dentro de mi disciplina
 No sabe/ no responde.

8 ROL DEL COACH / ENTRENADOR ¿En qué medida cree que alcanzó los objetivos que se planteó al iniciar su proceso de coaching deportivo? Marcar 1.

Excedi todos los objetivos propuestos.
 Alcancé todos los objetivos propuestos.
 Creo que pude haber alcanzado más pero estoy satisfecho.
 Alcance realmente muy pocos objetivos.
 No alcancé ninguno de los objetivos que me propuse.

9 ¿Qué tipo de accesorio utiliza al momento de entrenar? Puede marcar más de una .

Vestimenta deportiva.
 Recipiente para agua.
 Guantes.
 Muñequeras.
 Cinturón
 Otros

10 ¿Qué atributos valora al momento de comprar accesorios deportivos? Ordenar de mayor valoración (1) a menor (7)

Relación calidad - precio.	
Relación marca - precio.	
Reconocimiento de marca.	
Relación marca - calidad	
Precio	
Calidad	
Otros	

11 ¿Con qué frecuencia entrena en su disciplina?

Todos los días
 2 a 4 veces por semana.
 1 vez a la semana.
 1 vez cada dos semanas.
 No sabe/ no responde.

12 Le interesaría entrenar en un gimnasio que agregue coaching deportivo como parte de su rutina de entrenamiento?

Si
 No

Competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas en la vida diaria.

13 NECESIDAD DE COMPETENCIAS A DESARROLLAR. ¿Cuáles de las siguientes competencias le interesaría desarrollar por medio del coaching deportivo? Ordenar de mayor interés (1) a menor (8)

Trabajo en equipo.	
Orientación hacia resultados.	
Superación de limitantes.	
Liderazgo.	
Trabajo bajo presión.	
Incrementar mi rendimiento físico.	
Incrementar mi rendimiento mental	
Otro	

Si ud ya ha recibido coaching deportivo, por favor continuar, sino, le agradecemos mucho su participación.

14 IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS. ¿En cuál de las siguientes competencias se enfocó en desarrollar durante el proceso de coaching? Ordenar de de acuerdo a la siguiente escala:

1= Nulo
 2= Enfoque Bajo
 3= Enfoque Medio
 4= Enfoque Alto
 5= Enfoque Prioritario

	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo.					
Orientación hacia resultados.					
Superación de limitantes.					
Liderazgo.					
Trabajo bajo presión.					
Incrementar mi rendimiento físico.					
Incrementar mi rendimiento mental					
Otro					

15 RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS. En los apartados siguientes, valore el nivel de desarrollo que usted considera que alcanzó en las competencias anteriores señaladas de acuerdo a la siguiente escala:

1= Nulo
 2= Bajo desarrollo
 3= Desarrollo medio
 4= Alto desarrollo
 5= Desarrollo superior

	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Orientación hacia resultados.					
Superación de limitantes.					
Liderazgo.					
Trabajo bajo presión					
Incrementar mi rendimiento físico.					

¡Agradecemos su colaboración!

Logotipo:



Redes sociales



Afiches:



#STAYGOLD

Si quieres contactar con nosotros

Estamos listos para ayudarte e ir juntos al siguiente nivel, a vos, a tu equipo, tu empresa.



info@staygold.cr



San José, Costa Rica







#STAYGOLD

Si quieres contactar con nosotros

Estamos listos para ayudarte e ir juntos al siguiente nivel, a vos, a tu equipo, tu empresa.

 info@staygold.cr

 San José, Costa Rica

