

OBYMED: ESPECIALISTAS EN EL TRATAMIENTO DEL SOBREPESO Y LA OBESIDAD¹

Introducción

El 7 de marzo de 2024, desde los ventanales del despacho principal de Obymed, clínica especializada en el tratamiento de la obesidad, se observaba una tarde luminosa de primavera en Sevilla. Rafael y Manuel, fundadores de la compañía, habían inaugurado la víspera una nueva clínica en Huelva, con perspectivas favorables. Tras finalizar un programa para altos directivos del sector salud en una escuela de negocios del sur de Europa, ambos procuraban reservar tiempo a la semana para reuniones de gestión con las que orientar juntos la evolución de la empresa.

La actividad había sido intensa desde el inicio. Sobre la mesa se acumulaban decisiones que exigían orden y prioridades claras. Ambos coincidían en el potencial del servicio, dado el número creciente de personas con sobrepeso u obesidad y la mayor sensibilidad social hacia la nutrición saludable. Sin embargo, no estaban plenamente satisfechos con el ritmo de captación de pacientes ni con el porcentaje de quienes, tras una primera visita, decidían iniciar el tratamiento. Consideraban que existía margen significativo de mejora; sin embargo, eran conscientes de que no disponían de suficiente información para formular un diagnóstico claro.

Debían centrar su atención en ajustar el modelo comercial para acelerar la viabilidad de los centros, recuperar antes las inversiones y consolidar un modelo de clínica que facilitase un crecimiento geográfico, todo ello en un entorno competitivo. Hasta el momento, gestionaban distintos modelos de clínicas según la ubicación: clínicas o centros propios, consultas integradas *plenamente* en hospitales de terceros, o *corners* integrados *parcialmente* en centros hospitalarios de referencia. Estas fórmulas habían surgido como consecuencia de oportunidades aparecidas en el camino, más que de un modelo definido y estandarizado desde el inicio.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jaime Martínez Brocal Ogayar de San Telmo Business School, con la colaboración de D. Javier Delgado Muñoz de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © mayo 2026, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Las oportunidades del mercado marcaban un ritmo de decisiones elevado. Ello les obligaba a definir el modelo al mismo tiempo que lo implementaban y optimizaban.

El reto consistía en crecer aprovechando nuevas oportunidades, ajustando de forma continua elementos susceptibles de mejora. Surgían así preguntas estratégicas: ¿estaba el modelo comercial lo suficientemente validado para escalarlo, o resultaba conveniente retroceder un paso para definir un modelo de clínica y una estrategia comercial más estandarizada? ¿Debían anticipar en qué ubicaciones y con qué modelo operar ante futuras oportunidades? También dudaban sobre qué medidas adoptar para atraer más clientes con mayor rapidez y eficiencia. Hasta ese momento no habían desarrollado formalmente un plan comercial, pero percibían que quizá era el momento de hacerlo.

Historia

Obymed nació en 2015, cuando Manuel Narbona y Rafael León decidieron emprender y constituir una actividad asistencial centrada en el tratamiento integral del paciente con sobrepeso u obesidad. Habían coincidido en un centro médico privado de Sevilla, donde compartieron su visión sobre los tratamientos para la obesidad. Manuel acumulaba más de quince años coordinando la unidad de digestivo y asistiendo en procedimientos endoscópicos, tanto los convencionales como los relacionados con la obesidad. Rafael, médico especialista en aparato digestivo, tenía una experiencia consolidada en técnicas endoscópicas, desarrollada durante sus años en el Hospital Universitario Virgen del Rocío². El anexo 1 presenta la biografía de los fundadores y el organigrama de Obymed

“Juntos descubrimos que era necesario acompañar al paciente con sobrepeso en su proceso de cambio y abordar su enfermedad de forma integral”, afirmaba Rafael.

La idea de negocio surgió para atender la necesidad generalizada de clínicas dedicadas exclusivamente al tratamiento de la obesidad mediante un enfoque multidisciplinar que integrara médicos, nutricionistas, psicólogos clínicos y entrenadores deportivos. Empezaron por un pequeño local y, en 2018, inauguraron la primera clínica Obymed junto con un centro de entrenamiento personal bajo la enseña Obyfit.

Esa etapa inicial estuvo centrada en diseñar la clínica, desarrollar la marca y perfeccionar los elementos esenciales de su modelo de valor para el paciente. Según Manuel,

“Buscábamos que la imagen de la clínica transmitiera a los pacientes confianza, profesionalidad y comodidad, tanto en el diseño visual como en la presentación de los servicios, el personal y las instalaciones”.

² Es uno de los hospitales regionales de Andalucía, es decir, entre los de mayor rango dentro del Sistema Sanitario Público Andaluz. Con más de 8000 profesionales, 54 quirófanos, 1291 camas instaladas y más de 450 espacios para consultas clínicas, es el mayor complejo sanitario de Andalucía y está considerado, además, uno de los mejores de España.