

**Transformación gimnasio Sportfitness a centro de acondicionamiento
y preparación física, Sporthealth, Málaga, Santander, Colombia.**

- Estudio de Caso -

Marcos Uriel Guzmán Caicedo

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Eduwin Andrés Flórez Orejuela

Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2021

Dedicatoria

En honor a José Mecías Guzmán Celí, mi amado y muy recordado padre (Q.E.P.D.)
Victima de la pandemia COVID 19; quien con sus enseñanzas y ejemplo como emprendedor,
infundio el valor de servir con calidad y responsabilidad. También al profesor Guillermo González
Robayo, motivador y orientador del desarrollo personal y transformación empresarial.

Contenido

Introducción.....	11
1. Transformación de gimnasio Sportfitness a centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth en Málaga, Santander, Colombia	13
1.1 Estudio de caso	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2. Marco referencial	15
2.1 Marco teórico	15
2.2 Marco conceptual	24
2.3 Marco legal.....	33
3. Método.....	38
4. Resultados.....	38
4.1 Contexto social, político y económico	38
4.2 Antecedentes	41
4.3 Año 2010 inicio en el contexto empresarial. Etapa 1 y 2 (GEM).....	41
4.4 Año 2012 ampliación portafolio de servicios. Etapa 3 (GEM).....	45
4.5 Año 2013-2017 inversión en activos -compra de máquinas – sofisticación de negocio. Etapa 4 y 5 (GEM)	52
4.6 2018 crisis financiera, jurídica y traslado de gimnasio Sportfitness Málaga	53
4.7 Año 2019 cambio de marca y razón social, plan de mejora. Etapa 6 (GEM).....	55

4.8 Año 2020 pandemia Covid 19.....	59
4.9 Año 2021 estado Capf Sporthealth Málaga	62
4.10 Estado actual de la empresa. Etapa 6 (GEM).....	63
5. Conclusiones.....	67
Referencias	69
Apéndices	72

Lista de tablas

Tabla 1. *Horarios de entrenamiento y servicios gimnasio Sportfitness Málaga*49

Lista de figuras

Figura 1. <i>El ciclo del servicio</i>	19
Figura 2. <i>El triángulo del servicio</i>	21
Figura 3. <i>Local a restaurar para iniciar emprendimiento Gym Sportfitness Málaga, enero 2010.</i>	42
Figura 4. <i>Local para iniciar emprendimiento Gym Sportfitness Málaga, enero 2010.</i>	42
Figura 5. <i>Local en proceso de restauración, emprendimiento Gym Sportfitness Málaga (24 de junio 2010).</i>	43
Figura 6. <i>Local restaurado, emprendimiento Gym Sportfitness Málaga, julio 2 de 2010.</i>	43
Figura 7. <i>Gym Sportfitness Málaga clase grupal, octubre 2010.</i>	44
Figura 8. <i>Usuarios julio 2010 a diciembre 2011.</i>	45
Figura 9. <i>Utilidades Gym Sportfitness Málaga, julio 2010 a diciembre 2011.</i>	45
Figura 10. <i>Modelo de encuesta para estudio de mercado 2012.</i>	46
Figura 11. <i>Disciplinas deportivas de mayor acogida.</i>	47
Figura 12. <i>Valor de mensualidad sugerida para futuros clientes.</i>	47
Figura 13. <i>Edad de niños interesados en formar parte de las escuelas deportivas.</i>	48
Figura 14. <i>Genero de niños</i>	48
Figura 15. <i>Cuarta Copa de Taekwondo ciudad de Bogotá. 2012.</i>	50
Figura 16. <i>Campeonato Copa Hay Sport Bucaramanga 2012.</i>	50
Figura 17. <i>Campeonato inter-colegiados de natación. Piscinas Olímpicas Bucaramanga 2014.</i>	51
Figura 18. <i>Usuarios gimnasio Sportfitness Málaga 2012.</i>	51
Figura 19. <i>Utilidades gimnasio Sportfitness 2012.</i>	52

Figura 20. <i>Primer lote de máquinas para gimnasio Sportfitness Málaga.</i>	52
Figura 21. <i>Usuarios gimnasio Sportfitness Málaga 2013 a diciembre 2017.</i>	53
Figura 22. <i>Utilidades gimnasio Sportfitness Málaga, 2013 a diciembre 2017.</i>	53
Figura 23. <i>Usuarios gimnasio Sportfitness Málaga 2018.</i>	54
Figura 24. <i>Utilidades gimnasio Sportfitness Málaga 2018.</i>	55
Figura 25. <i>Local para restaurar inicio de Capf Sporthealth Málaga 2018.</i>	56
Figura 26. <i>Local restaurado, Capf Sporthealth abril 2019.</i>	56
Figura 27. <i>Piscina Capf Sporthealth Málaga 2019.</i>	57
Figura 28. <i>Área de musculación Capf Sporthealth Málaga.</i>	58
Figura 29. <i>Área de clases grupales Capf Sporthealth Málaga</i>	58
Figura 30. <i>Usuarios Capf Sporthealth Málaga 2019.</i>	59
Figura 31. <i>Utilidades Capf Sporthealth Málaga 2019.</i>	59
Figura 32. <i>Flujo de usuarios 2020.</i>	61
Figura 33. <i>Utilidades Sporthealth Málaga 2020.</i>	62
Figura 34. <i>Usuarios Capf Sporthealth Málaga 2021.</i>	63
Figura 35. <i>Utilidades Capf Sporthealth Málaga 2021.</i>	63
Figura 36. <i>Logo Capf Sporthealth Málaga</i>	64
Figura 37. <i>Organigrama Capf Sporthealth Málaga.</i>	66

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio	72
Apéndice B. Rut	74
Apéndice C. Certificación tributaria	75

Resumen

Desde los inicios de las actividades humanas, los procesos de creación de valor y bienestar han sido reconocidos como grandes impulsores de las economías, personas, empresas, ciudades regiones y países; este es un ejemplo de un emprendimiento que se transforma de Gimnasio (Gym) a Centro de Acondicionamiento y Preparación Física (Capf) en Málaga, Santander, Colombia.

Actualmente *Capf Sporthealth Málaga*, es prestador de servicios en *Salud y Actividad Física Sistemática*, propuesta de valor que permite la prevalencia de un emprendimiento en el mercado en medio de la pandemia *Covid 19*. El desarrollo de políticas empresariales permitió la fijación de metas y objetivos, atributos que dieron paso enfocar un servicio con altos estándares de bioseguridad y calidad. Es así, que luego de un poco más de una década este emprendimiento implementa un plan para mejorar la propuesta de valor, cambia marca, forma equipo de trabajo, mejora servicios y procesos; que con nuevas metodologías y buenas prácticas administrativas logra afrontar y superar con éxito las exigencias para la transformación a empresa.

Palabras clave: centro de acondicionamiento y preparación física, administración, emprendimiento.

Abstract

Since to begining to human activities, the process of value creation and well-being had been recognized as driving force the economies, peoples, corporations, cities and countries; the next case is an undertaking example, a gym that changed in (CAPF) Conditioning center and physical preparation in Málaga, Santander, Colombia.

At present, Capf SportHealth Málaga is a health services provider and systematic physical activity, value proposal that afford live on the a undertaking in the market between to Covid-19 pandemic. The political business developement allow for approach the goals and objects, key attributes for the services with high quality standards. Then of 10 years old SportHealth, this undertaking implement a plan to improve value proposal, brand change, human team, better services and process. All this thing with new methodologies and well practice administration be overed the business demands challenge.

Key words: fitness and fitness center, Administration, undertaking

Introducción

La transformación de un gimnasio a Centro de Acondicionamiento y Preparación Física, se desarrolla a través de un proceso con múltiples situaciones derivadas de las condiciones propias que un emprendimiento puede afrontar en sus ciclos de mejora continua.

En este sentido, en el año 2.010 con la motivación y pasión por el deporte y el acondicionamiento físico, inicia un emprendimiento denominado Gimnasio Sportfitness Málaga Santander, con el objeto de prestar servicios en acondicionamiento físico.

De la misma manera, en el año 2.012, a solicitud de los clientes y con la información de un estudio de mercado se da apertura a la orientación deportiva en las disciplinas de Taekwondo y Patinaje, luego Natación y Baloncesto.

Para en el año 2.013, con el fin de equipar el gimnasio se adquieren maquinas, recursos económicos generados de años anteriores con la prestación de servicios en actividad física y deportiva, también apalancado de algunas entidades financieras por los siguientes 4 años. Pero a finales del año 2.017 inicia una serie de situaciones económicas, jurídicas y civiles que interrumpen las actividades para la transformación y crecimiento empresarial hasta finales del año 2.018.

Debido a la crisis por la cual pasa el emprendimiento, en el año 2.019 cambia el enfoque empresarial, razón social y marca, de Gym Sportfitness a Centro de acondicionamiento y preparación física Sporthhealth Málaga Santander, acción inicial que se realiza como estrategia para la continuidad empresarial, cambio que contribuye para que en enero del año 2.020 se formalice una alianza estratégica con la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander, contrato que contribuye al crecimiento empresarial, pero en el mes de marzo la pandemia Covid 19 llega al país y obliga el cierre de todos los establecimientos de comercio por casi dos meses.

Luego el 15 de mayo de 2.020 el Gobierno Nacional comunica “Apertura inteligente y Progresiva”, para la reactivación económica de algunos establecimientos de comercio, en los cuales no incluye el sector deporte, ni gimnasios, pero si la apertura de establecimientos de comercio prestadores de servicios en salud, que con el diseño e implementación de protocolos de bioseguridad podrían funcionar. Es así como estratégicamente, mediante un plan de mejora se crea el equipo multidisciplinario Capf Sporthealth Málaga, acciones que permiten que el día lunes 4 de junio del año 2.020, Capf Sporthealth Málaga, reactive sus servicios con altos estándares de bioseguridad y calidad ofertando un nuevo portafolio de servicios enfocados en el cuidado de la salud y mejora de la calidad de vida.

1. Transformación de gimnasio Sportfitness a centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth en Málaga, Santander, Colombia.

1.1 Estudio de caso

Por medio de las etapas definidas por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se compartirán procesos, métodos y razones que dieron paso a la transformación de una idea de negocio a un emprendimiento empresarial en medio de la pandemia Covid 19. Abordando temas Administrativos, Gerenciales, Políticas Empresariales y Métodos de Orientación, se consolidan atributos empresariales que permite la prevalencia del emprendimiento en el mercado.

1.2 Justificación

Ante la necesidad de la comunidad del municipio de Málaga departamento de Santander; por un espacio que permita la ejercitación física y el sueño de crear empresa, inicia el desarrollo de un emprendimiento llamado Gym Sportfitness que luego se transformaría en Capf Sporthealth Málaga.

La creación de este escenario permitió contribuir con el desarrollo empresarial e impacto culturalmente, económicamente y socialmente entre otros el municipio, al igual que motiva al uso y goce de espacios de sano esparcimiento. También es y ha sido ejemplo para otros emprendedores que planean crear, mejorar o transformar su establecimiento de comercio en medio de pandemia. Adentrarse en el mundo empresarial motivo el desarrollo de competencias gerenciales y administrativas; al igual que habilidades actitudinales, de trabajo en equipo y de liderazgo, herramientas fundamentales para la prevalencia de un establecimiento de comercio en el mercado.

La toma de decisiones es una situación que requiere del dominio de las esferas del conocimiento para minimizar riesgos, al igual que tener mente abierta para formular objetivos y metas acordes a un propósito empresarial. Estudio de caso que sirve para futuros emprendedores.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Definir el proceso emprendedor que ha permitido la transformación del gimnasio Sportfitness a Centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth en Málaga Santander, a través de las etapas definidas por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que permita la identificación de su sostenibilidad y crecimiento.

1.3.2 Objetivos específicos

- Documentar como se desarrolló el Gimnasio en Centro de Acondicionamiento y Preparación Física, en su etapa de Nacimiento definida por el GEM.
- Describir las principales dificultades afrontadas por el Gimnasio SportFitness durante su etapa como Nuevo emprendimiento (GEM), que permitieron su evolución a un centro de acondicionamiento.
- Identificar los aspectos clave del centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth que permitieron su transición hacia un emprendimiento establecido (GEM).

2. Marco referencial

La información de este trabajo fue obtenida mediante la recopilación de sucesos en un periodo de 12 años, aportes de alto valor para futuros emprendedores. Aquí son expuestas las variantes que permitieron el crecimiento empresarial y la prevalencia en el mercado en medio de una pandemia.

2.1 Marco teórico

Conocer las tendencias en fitness, su evolución y cómo han repercutido puede resultar muy útil para establecer posibles escenarios de emprendimiento en la actividad física y el deporte. (Colef, 2016).

El presente estudio de caso contempla tres componentes: administración, gerencia y servicios en salud, que formaron parte del plan de mejora continua del centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth Málaga Santander, para alcanzar los resultados esperados de acuerdo con el propósito empresarial.

- Organización

“Una organización es un sistema dinámico abierto, ¿Qué significa esto? como sistema, significa que es un conjunto de individuos y grupos de individuos que interactúan entre sí” (Bertoglio, 2004, pág. 35).

Se deben analizar los elementos del marketing-mix como lo son el producto, el precio, la promoción y la distribución, generando un valor adicional y diferenciándonos frente a la competencia, transmitiendo ese valor a nuestro cliente final.

- Control de gestión

“La realización del control exige disponer de información que permita facilitar la adaptación estratégica al entorno y la coordinación interna entre los diferentes componentes de la organización” (Amat, 2.003 , pág. 128).

- Objetivo de la estrategia

“Consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso. (Ohmae, 1.989, pág. 13).

- Momentos de la verdad – Jan Carlzon

Una particularidad del modelo de la gerencia de servicios es un nuevo enfoque sobre la naturaleza del producto y, al mismo tiempo, sobre cómo trabajan los empleados. Este es el fundamento del concepto de momentos de la verdad.

El momento de la verdad es cualquier situación en la que el ciudadano-usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión.

La expresión española momento de la verdad, que tiene su origen en la corrida de toros, señala el momento final en el cual se enfrentan, solos, el matador y el toro.

Es un episodio crucial y debe resolverse de algún modo. Jan Carlzon, de SAS, popularizó el termino con declaraciones tales como: “Tenemos más de 50.000 momentos de la verdad por día”.

Se puede tomar esta forma de expresión – “momento de la verdad” y convertirla en una parte muy literal y concreta de un concepto que incluye la prestación y la gestión del servicio, centrando nuestra atención no en las descripciones de trabajos y tareas, sino en los momentos de

la verdad, ayudaremos al a que el gerente piense con mayor claridad acerca de la calidad del servicio: es la excelencia en los momentos de la verdad la que se define dentro del marco de referencia del usuario.

No cabe duda de que cualquiera que tenga contacto directo con el usuario debe ver responsablemente las cosas desde su perspectiva, y hacer todo lo que esté a su alcance para ocuparse de sus necesidades. Pero todos los demás también deben tener en mente al cliente. Dentro de la filosofía de la gerencia de servicios, toda la organización debe funcionar como un gran departamento de gestión en beneficio de los ciudadanos/usuarios/beneficiarios o contribuyente.

El concepto de gestión por resultados intenta desarrollar una cultura que convierta el hecho de brindar un excelente servicio al ciudadano en una misión reconocida por todos los miembros de la organización, incluidos los gerentes. En primer lugar, es responsabilidad de los altos funcionarios definir la misión de la organización y especificar las estrategias necesarias para que la calidad del servicio sea el elemento clave del funcionamiento de la institución. Una vez que la alta dirección esté preparada para comprender estos conceptos y para contribuir a la misión de la organización, comenzarán a realizar la sensibilización del personal operativo de cara a la mejor atención al ciudadano. En lugar de controlar el desempeño del servicio, los directivos deben ofrecerle al personal las pautas y el apoyo necesario para poder llevar a cabo una tarea eficaz.

Si se toma el concepto de momentos de la verdad de modo literal y concreto, uno se olvida de trabajos, tareas, estructuras y procedimientos organizativos y comienza a pensar en términos de resultados. De inmediato puede comenzar a realizar un inventario de los momentos de la verdad que experimentan sus clientes a medida que su personal operativo presta el servicio.

Una vez conocidos cuáles son dichos momentos de la verdad, puede analizarse desde el punto de vista de la calidad. Se puede comenzar a mejorar aquellos que necesiten mejorarse y

buscar maneras de perfeccionarlos. Cabe señalar que un momento de la verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo. Lo que vale es el resultado del momento de la verdad ¿El ciudadano quedó satisfecho con el servicio brindado? ¿La cajera era amable o antipática? ¿El almacén se abrió en el horario informado o se retrasó? Si algo de esto falló ¿De qué manera el personal dio explicaciones al cliente? No olvide que no todos los momentos de la verdad implican una interacción directa entre los empleados y los usuarios.

La suma total de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten sus usuarios/beneficiarios, intervengan o no las personas, constituyen la imagen de su servicio y constituyen el ciclo del servicio. A medida que considera esta nueva perspectiva sobre su servicio en términos de momentos de la verdad, como episodios que ofrecen oportunidades percederas de ofrecer una impresión de la calidad del servicio, comienza a resultar obvio que la gerencia no controla la calidad. Los gerentes no pueden estar en todos los momentos de la verdad para supervisarlos y asegurarse de que los empleados los realicen de forma adecuada. Deben controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz.

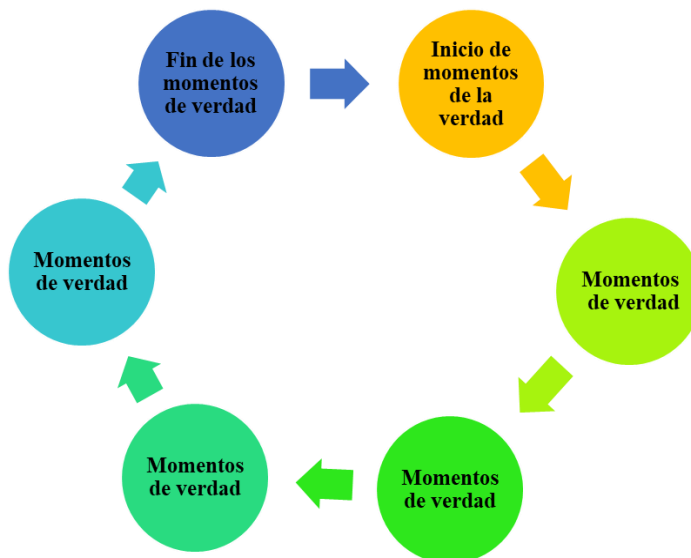
- Gerencia del servicio – Karl Albrecht
- Ciclos del servicio. “Servicio al Cliente Interno”- Karl Albrecht

El paso siguiente en el proceso de razonamiento de la gerencia de servicios es darse cuenta de que los momentos de la verdad no son únicos, sino que se producen en grupos o conjuntos. Un ciudadano no nos llama y dice: “Desearía comprar un momento de la verdad, por favor”. Lo que en realidad ocurre es que éste decide hacer negocios con su organización y atraviesa una serie de momentos de la verdad, los cuales forman parte de una experiencia relativa a la totalidad del servicio o ciclo del servicio.

Un ciclo de servicio es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio. Éste es el modelo natural e inconsciente que permanece en sí y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la organización. Es posible que se piense en el servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de su organización que deben participar para prestar el servicio. Pero rara vez el cliente piensa en términos de departamentos o especialidades. Por lo general, sólo piensa en que tiene una necesidad y que debe actuar para satisfacerla. Tiene un objetivo en mente: quiero comprar en un lugar agradable donde encuentre todo y a buen precio (expresado en términos de grandes superficies).

Es más probable que se hayan perdido oportunidades de servicio potenciales debido a que las personas no pudieron acceder a alguien que se hiciera cargo de su problema o que los ayudaran a solucionarlo, que por cualquier otro motivo.

Figura 1. *El ciclo del servicio*



Fuente: JCalzón (2008).

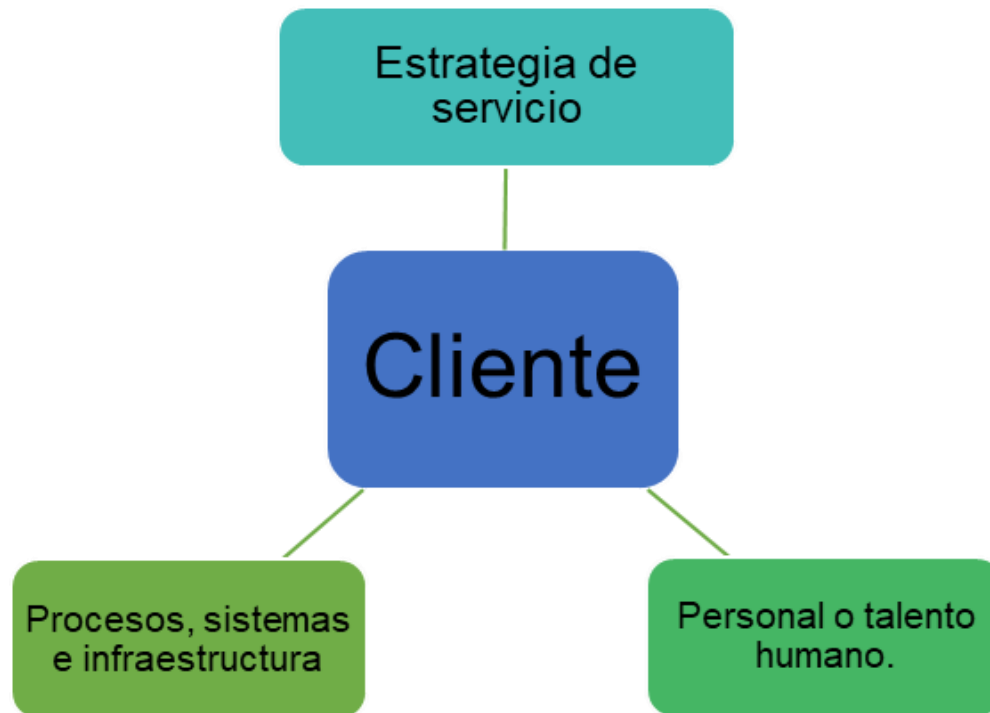
El concepto de ciclo de servicio ayuda a las personas a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles reorganizar las imágenes mentales de lo que ocurre. La figura anterior ilustra gráficamente el ciclo de servicio. La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Al igual que el concepto de momento de la verdad, el ciclo del servicio es una poderosa idea para ayudar al personal de servicio a modificar sus puntos de vista y a considerar a los clientes como los clientes quieren se les considere. El análisis y la mejora de los ciclos de servicio son elementos básicos del proceso de manejo de la gerencia de servicios.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. Prácticamente todas las destacadas organizaciones de servicios que conocemos cuentan con tres características principales en las medidas correspondientes. Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

Figura 2. *El triángulo del servicio*

Fuente: JCalzón (2008).

- Una Estrategia bien concebida

Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de servicio -o estrategia de servicio- dirige la atención de las personas de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Este concepto guía se adapta a todo lo que hace la gente. Se convierte en una orden militar, en una especie de evangelio y en el núcleo del mensaje que se transmitirá al cliente.

- Personal operativo orientado hacia el cliente

De algún modo, los directivos de dichas organizaciones han ayudado y alentado a las personas que prestan el servicio a concentrarse en las necesidades del cliente. Una persona

eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en uno de nivel superior en la mente del ciudadano y que le hace difundir el buen servicio recibido entre otras personas.

- Sistemas amistosos con el usuario.

El sistema de envíos que respalda al personal de servicio ha sido diseñado para conveniencia del usuario, y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones, los planes, los procedimientos, los métodos y los procesos de comunicación le dicen al ciudadano: “Todo esto está aquí para satisfacer sus necesidades”.

Estos tres factores (una estrategia clara de servicio, personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en un trato amistoso con el usuario) son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender, pero llevarlos a la práctica es una tarea monumental, particularmente en organizaciones grandes.

La gerencia de servicios es un concepto innovador. No es un conjunto de lugares comunes, perogrulladas o clichés referentes a que “el usuario siempre tiene razón”. Es un enfoque unificado sobre cómo dirigir una organización de servicios que se centra en los momentos de la verdad que conforman todo el contacto con el cliente. Un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, competir sobre la base del valor sin competir por precio, motivar a los empleados a mejorar sus trabajos o para obtener rendimientos financieros, dado que muchas empresas ya alcanzaron este nivel y el grado de competencia es muy alto.

- Un buen servicio ya no basta – Leonard Berry

Existen la Calidad Teórica que es hablar sobre ella y la Calidad Práctica que es la que el cliente ve en el servicio que se le presta. El servicio extraordinario es llevar la Calidad Práctica al

cliente, que éste lo perciba y la empresa esté consciente de cómo lograrlo. Toda empresa tiene una Misión, y la llevan a cabo por medio de sus estrategias, las cuales deben ir orientadas al servicio, esto hará que generen ventajas competitivas.

El Liderazgo en Servicio, por sí sólo no alcanza un nivel de servicio extraordinario, es complemento dentro del rumbo que los líderes fijan para el negocio. La forma de saber el camino correcto es escuchar continuamente la voz del cliente. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es su guía.

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía. Dentro del marco de la estrategia de Servicio también se debe determinar cómo utilizar la tecnología.

Los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo las 6 pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio. Pautas:

- Adoptar un enfoque holístico
- Automatizar los sistemas eficientes
- Resolver un problema genuino
- Proporcionar más control, no menos
- Optimizar las tecnologías básicas
- Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal.

Así como la estructura y la tecnología de la empresa deben estar ligadas a la estrategia de servicio, también debe estarlo la estrategia de recursos humanos. Aspectos tan fundamentales como a quién contratar y cómo reclutar a los mejores solicitantes pues para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes

donde el trabajo en equipo cumple un papel fundamental y cuando este trabajo se evalúa de manera eficaz y se recompensa de la misma forma se puede lograr la excelencia dado el grado de compromiso que adquieren todos los involucrados.

Finalmente, La calidad del servicio forja relaciones con los clientes, los empleados y con las otras partes interesadas en el negocio. Las empresas de servicios extraordinarios cultivan esas relaciones mutuamente benéficas y esta se convierte en una estrategia de rentabilidad.

Cada una de las teorías tiene enfoques que ayudaran a la guía de la elaboración del plan de negocios, guiándonos en la estructura de la organización y el entendimiento de necesidades por parte del mercado actual, forma cimientos para la elaboración de la investigación del tema propuesto. Es la fundamentación teórica de la investigación.

2.2 Marco conceptual

- **Emprendimiento**

Es un proceso en el que se lleva a cabo una serie de acciones planeadas cuyo fin es poner en acción una fuente de ingreso en la que se aprovechan las experiencias, conocimientos y habilidades desarrolladas individual o colectivamente.

Así mismo, como complemento de la definición anterior podemos decir que el emprendedor es “la persona que pone en marcha una iniciativa empresarial, crea su propia empresa, solo o asociado con otros promotores, asumiendo los riesgos financieros que esto supone, aportando su trabajo y ocupándose de la dirección de la empresa” (Moriano, Trejo y Palací, 2001,p.230).

Es así como se pone un énfasis en que esta persona asume todo el proceso que presupone crear o constituir una empresa y establecer qué servicios se ofrecen, por lo que bajo su

responsabilidad está el agregar o realizar innovación, la evaluación constante del portafolio para ajustar la relación costo-beneficio de una manera competitiva y productiva, así como asumir y solucionar los problemas o los factores de riesgo a los que constantemente se ven enfrentados. Esto significa que se debe tener orientación al logro, capacidad de resiliencia y cambio constante, con el fin de asumir los retos y modificar los aspectos necesarios para obtener los resultados deseados y proyectarlos en el tiempo.

Ley 2069 diciembre 31 de 2020, La presente Ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. Dicho marco delineará un enfoque regionalizado de acuerdo a las realidades socioeconómicas de cada región. (Colombia. Congreso de la República, Ley 2069 de 2020, art.1).

- Estrategia

“Es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable” (Thompson & Gamble, pág. 45).

- Mercado

“Grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastarlo” (Stanton, William J, & Charles, Fundamentos de marketing, 1988, pág. 65).

- Mercado objetivo o meta

se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing o producto. Éste aspecto para identificar cuantitativamente la porción del mercado esperada en la etapa introductoria del producto necesariamente debemos conocer las necesidades del mercado, su poder adquisitivo entre otros (Stanton, Williams, & Charles , Fundamentos de marketing., 1988, págs. 200-264).

- Marca

Es un nombre y/o una señal cuya finalidad es identificar un producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlo de los productos rivales. (Stanton, Williams, & Charles , Fundamentos de marketing., 1988, págs. 200-264).

- Cliente

"Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio". (Albrecht, 1990, pág. 84).

- Servicio

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa". (Kotler & Gary , 1972, pág. 278).

- Marketing

“Es un conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar los intercambios de consumo”. (Kotler & Gary , 1972, pág. 51).

- Marketing relacional

Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” (Alet, 2001, pág. 48).

- Las redes sociales

Se han convertido en un mundo de amistad virtual con más de 500 millones de usuarios por todo el mundo. La red social más popular es Facebook, con 150 millones de usuarios. Se trata

de aplicaciones online que permiten a los usuarios de internet crear sus propios perfiles con una gran variedad de datos, como, por ejemplo, aficiones, estudios, trabajos, relaciones sociales, hábitos sexuales; también ofrecen la posibilidad de colocar fotografías y vídeos y otras aplicaciones que proliferan a velocidad de vértigo (Martínez, 2009, pág. 162/173).

- Balance general

“Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio. La fecha de presentación siempre será la del último día del período contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados”. (León, 1998, pág. 69).

- Estado de resultados

“Muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Y es acumulativo, es decir, resume las operaciones de la compañía desde el primero hasta el último día del período”.

- Análisis vertical

“Este análisis consiste en tomar un sólo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. (Estupiñan & Estupiñan , 2.006).

- Core business

Núcleo del negocio o negocio central, principal. Se refiere, en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Se llama también Core competent (o competencia distintiva o clave). Tomado de: (www.marketingnews.com.co/site/Glosariogeneral/tabid/156/Default.aspx, 2011).

- Servucción

Es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un “producto”. Tomado de: (Rueda, 2006).

- Holística

Desde comienzo de las organizaciones ha habido un lugar común en todas ellas y es el permanente cambio para perfeccionar sus procesos entre ellos los procesos gerenciales que han ido cambiando desde el modelo vertical (de Taylor y Mayo), los modelos horizontales de las organizaciones aplanadas y los nuevos modelos gestión empresarial que se han ido desarrollando en las últimas décadas con la siguiente cronología Política de innovación permanente , Marketing estratégico, Política de recursos humanos, Política de recursos humanos, Dirección por objetivos, Calidad total, Reingeniería de procesos, el avance de las nuevas tecnologías de la información nos ha llevado a la sociedad del conocimiento y desde el punto de vista organizacional ha aparecido un nuevo modelo gerencial conocido como gestión del conocimiento, que consiste en tomar en cuenta como un haber intangible de la misma precisamente al conocimiento de tal manera que hoy se habla de un capital económico ,un capital humano y un capital intelectual cuya sumatoria

totaliza el valor de la organización, con un factor muy importante que es la ventaja competitiva de un organización con respecto a otra que se sustenta en el capital intelectual. (ANGULO, 2008).

- Salud

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Tomado de: (Official Records of the World Health Organization, 1948, pág. 100).

- Calidad de vida

No existen definiciones únicas sobre el concepto de CV, sin embargo, con fines didácticos estas definiciones pueden ser agrupadas en distintas categorías. Las tres primeras que se revisarán corresponden a una categorización (Borthwick-Duffy, 1992; Felce & Perry, 1995).

CV = Condiciones de vida: Bajo esta perspectiva, la CV es equivalente a la suma de los puntajes de las condiciones de vida objetivamente medibles en una persona, tales como salud física, condiciones de vida, relaciones sociales, actividades funcionales u ocupación. Este tipo de definición permitiría comparar a una persona con otra desde indicadores estrictamente objetivos, sin embargo, pareciera que estos apuntan más una cantidad que CV (Hollanflsworth, 1988).

CV = Satisfacción con la vida: Bajo este marco, se considera a la CV como un sinónimo de satisfacción personal. Así, la vida sería la sumatoria de la satisfacción en los diversos dominios de la vida. Este tipo de definiciones también tiene sus detractores, ya que al otorgar el principal foco de interés al bienestar subjetivo y dejar de lado las condiciones externas de vida, supone un individuo capaz de abstraerse, por ejemplo, de su contexto económico, social, cultural, político o incluso de su propio estado de salud, para lograr la satisfacción personal.

$CV = (\text{Condiciones de vida} + \text{Satisfacción con la vida})$ Desde esta perspectiva, las condiciones de vida pueden ser establecidas objetivamente mediante indicadores biológicos, sociales, materiales, conductuales y psicológicos, los que sumados a los sentimientos subjetivos sobre cada área pueden ser reflejados en el bienestar general. Este grupo de definiciones intentaría conciliar la discusión acerca de considerar a la CV desde un punto de vista netamente objetivo o desde uno subjetivo. Un punto importante a destacar es el que toma la significación de cada una de las evaluaciones, tanto objetivas como subjetivas, en cada dominio de vida en particular, ya que estas son interpretables sólo en relación con el lugar de importancia que toma en la persona (Felce & Perry, 1995). De considerar los valores personales, aspiraciones y expectativas.

$$CV = (\text{Condiciones de vida} + \text{Satisfacción con la Vida}) * \text{Valores}$$

Para estos autores, la CV es definida como un estado de bienestar general que comprende descriptores objetivos y evaluaciones subjetivas de bienestar físico, material, social y emocional, junto con el desarrollo personal y de actividades, todas estas mediadas por los valores personales. Bajo este concepto, cambios en los valores, en las condiciones de vida o en la percepción, pueden provocar cambios en los otros, bajo un proceso dinámico. (Urzúa M. & Caqueo-Urizar, 2012, pág. 63).

- Gimnasio

“Se utiliza el término gimnasio para designar a aquellos espacios especialmente creados para que se realicen en ellos diversos tipos de actividad física. Hoy en día, la palabra gimnasio es más que nada utilizada para clubes o centros de deporte de tipo privado en los cuales es necesario pagar un abono para acceder a los diferentes lugares de ejercitación. Al mismo tiempo, mientras un gimnasio puede englobar diversas actividades, por lo general se llama así al área que cuenta

con máquinas cardiovasculares y de musculación tales como pesas, mancuernas y aparatos de diferente tipo.” (Bembibre, 2009).

- Centro de acondicionamiento y preparación física

Los Capf son establecimientos que ofertan servicios médicos a través del deporte, la recreación y la actividad física (Congreso de Colombia, 2001), garantizando seguridad y beneficio físico a la vez que propenden por mantener y/o mejorar la salud de los usuarios. Sin embargo, es importante saber que la actividad física por sí sola no garantiza beneficios, dado que ésta realizada sin dirección o dirigida de forma inadecuada traería más riesgos que beneficios a la salud de las personas (efdeportes.com, 2011). Por lo cual es indispensable que estos centros cuenten con personal capacitado de forma apropiada a fin de brindar a sus usuarios la asesoría y acompañamiento adecuados durante las prácticas, permitiéndoles lograr los objetivos propuestos de manera saludable (Medicine & Science in Sports & Exercise, ACSM, AHA, 1998).

Así mismo es importante que los instructores dominen conceptos de educación para la salud, siendo ésta definida por López Santos y cols. Como la combinación de información y educación que lleven a las personas a querer estar sanas (López Miñarro), y las inculquen a sus usuarios haciéndoles ver que los objetivos más buscados por ellos como la estética y la condición física pueden ser conseguidos de forma secundaria cuando se realiza actividad física con fines saludables (Martinez López, 2003). y que de lo contrario obsesionarse por conseguir la figura perfecta puede afectar su salud en gran medida.

Sumado a lo anterior, otro aspecto que afecta la salud de las personas es la condición de los recursos físicos, lo cuales también son parte sustancial de la calidad del servicio prestado por los Capf y por ende “deben estar limpios, contar con buen mantenimiento y con el espacio suficiente para asegurar que los participantes estén cómodos y seguros” (Medicine & Science in

Sports & Exercise, ACSM, AHA, 1998); así mismo dichas instalaciones deben contar con las adecuaciones necesarias para la realización de los diferentes programas y verificar que cada una de sus áreas tenga la implementación requerida para el desarrollo de los mismos (Congreso de Colombia, 2001).

Al contar los Capf con los aspectos previstos anteriormente sobre la preparación académica y experiencia del personal contratado, y las adecuaciones correspondientes a instalaciones y recursos materiales, se podrá garantizar la calidad de los servicios ofrecidos tanto de actividad física como de medicina, fisioterapia, nutrición y otros que las autoridades soliciten para su funcionamiento, previniendo riesgos mayores en la salud de los usuarios y acogiéndose a las disposiciones de la ley 729 de 2001 que los rige, componiendo estos últimos el principal interés de dicha investigación.

Esto último ha despertado el interés de varios investigadores que han realizado estudios similares al presente en otras ciudades como el caso de Gutiérrez y 14 Vallejo, quienes en su estudio “El Usuario y la Realidad Jurídica de los Capf y los Gimnasios en el Municipio de Medellín” analizaron el riesgo que corre la salud de los usuarios al no contar con la suficiente preparación del personal y los requerimientos básicos de los implementos y servicios, concluyendo la necesidad de conformar una estrategia de control y vigilancia para estas entidades en pro del beneficio y seguridad de los usuarios (Gutiérrez Buriticá & Vallejo Acosta, 2005); del mismo modo González, Rozo y Galvis realizaron la investigación “Diagnóstico de los Gimnasios Ubicados en la Zona Urbana de Pereira en Cuanto a los Servicios, Talento Humano Y Recursos Físicos” donde llegaron a la misma conclusión (Rozo Salazar, Gonzalez Grajales, & Galvis, 2011). Debido a lo expuesto anteriormente, nace la inquietud por confirmar las conclusiones dadas en las investigaciones mencionadas sobre la necesidad de un proceso que no sólo vigile y controle sino

que además acompañe y asesore las labores de dichos centros, tareas asignadas a la Secretaría de Salud municipal en la ley 729 del 2001 (Congreso de Colombia, 2001), sirviendo así de guía en la conformación de los Capf y concientizándolos de que su mayor valor está en los usuarios, por lo cual es indispensable velar por su salud y seguridad; sin embargo a pesar de esto, dicho programa no se encuentra bien definido y por ende no se tiene un registro adecuado sobre la parte administrativa y operativa de los Capf. (Caracterización de los Centros de Acondicionamiento , 2013, págs. 13-14).

2.3 Marco legal

- Constitución Política de Colombia de 1991

Esta es la máxima ley a cumplir en Colombia, dicha constitución cumple con el objetivo de velar por los derechos y deberes de los ciudadanos, a nivel cultural, económico y social, además de procurar su bienestar y de regular las acciones que se lleven a cabo en el país.

De este modo en la Constitución Política de Colombia se hace una principal referencia a la práctica del deporte y la recreación, como parte de la formación integral de las personas, y concebida como un derecho y una necesidad en el artículo 52, donde se atribuye el control y la vigilancia de dicha actividad al Estado.

Otro artículo importante de mencionar de acuerdo a los objetivos del presente trabajo, es el artículo 78, el cual hace referencia a la calidad de bienes y servicios prestados y ofrecidos a la comunidad, en este caso por parte de los Capf.

Por otra parte, está claramente establecido en el artículo 26 de la Constitución, el derecho de cada persona a elegir la labor en la cual se quiere desempeñar y la forma en que su oficio será vigilado y controlado haciendo énfasis en las 19 actividades que impliquen un riesgo social, como

es el caso de los Capf, donde se hallan variedad de profesiones necesarias y de tanta importancia unas como otras al momento de garantizar la seguridad en salud de los usuarios (Colombia, Google, 1991)

- Ley 729 de 2001

Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia; además se definen las funciones de los mismos expresando en su artículo 2º (Congreso de Colombia, 2001): “Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico, Capf, son establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud, que coordinarían a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación de la persona (s) se realice en los Capf.”

Del mismo modo la ley 729 de 2001 indica que tanto las instalaciones como los implementos a usar deben ser los necesarios y los adecuados para el debido desarrollo de las actividades requeridas para el buen servicio, e igualmente indica que los respectivos centros deberán estar previstos de “servicio médico, fisioterapéutica, nutricional y demás servicios que las autoridades soliciten para su funcionamiento” (Congreso de Colombia, 2001). y todo su personal deberá estar altamente capacitado.

En relación a la ley anterior de salud pública, dice que será el ente deportivo correspondiente el encargado de controlar las condiciones de salud e higiene que presente la entidad, sin embargo, aunque corresponde a la secretaría de salud “La vigilancia y control de los servicios, convenios, contratos, títulos y demás circunstancias afines en materia de salud”

(Congreso de Colombia, 2001), esta deberá informar los resultados al ente deportivo a fin de que este último expida los certificados respectivos para el funcionamiento de dichos centros.

Finalmente cabe rescatar que la ley 729 de 2001 permite a los Capf

- Asociarse con hospitales, EPS, IPS, ARS y demás entidades encaminadas a la prevención, rehabilitación y control de salud.

- “Asociarse para buscar representación nacional y participar en temas de salud y deporte.”

- “Podrán recibir los beneficios que en materia deportiva se establezcan en Colombia.”

- “Atender programas sociales a bajo costo para pensionados o grupos de tercera edad debidamente asociados y autorizados por los entes deportivos municipales para llevar control o prevención en salud.” (Congreso de Colombia, 2001).

- Ley 181 de 1995

Dicha ley tiene como objetivo especial la creación del Sistema Nacional del Deporte en Colombia y por medio de la misma se regula el deporte, la recreación, el uso del tiempo libre y la educación física en todos sus ámbitos dentro del mismo país.

En su artículo primero señala que sus objetivos generales pretenden el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación física, dando lugar al derecho que tienen todas las personas de ejercer el libre acceso a su formación física y espiritual adecuadas.

De la misma forma se da la responsabilidad a los establecimientos comerciales que ofertan servicios deportivos, de mantener el aseo general y condiciones sanitarias adecuadas del inmueble, garantizando la seguridad, salud e higiene deportiva que requieren los usuarios. Lo anterior debe

contar con la vigilancia y control por parte del estado y se explica con mayor amplitud posteriormente en la Ley de Salud Pública, 9 de 1979 (Congreso de Colombia, 1995).

Además, cabe resaltar el Artículo 81, de la misma ley ya que éste hace referencia a las entidades comerciales deportivas, al decir que las mismas serán autorizadas y controladas por los entes deportivos municipales y que serán estos quienes verifiquen que los servicios de salud, higiene y aptitud deportiva sean los adecuados (Congreso de Colombia, 1995).

- Resolución 001043 de 2006

Dicha resolución hace referencia a las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para que sean habilitados para su funcionamiento. Se hace referencia a la presente resolución dado que los Capf son entidades que tienen un rol muy importante respecto a la salud de los usuarios, incluso cuando ellos no requieran servicios de rehabilitación, tratamiento, recuperación u otros; pues el eje central de estas entidades es la actividad física, lo que implica intervenir en la fisiología del cuerpo, por lo cual es de vital importancia conocer el metabolismo y afecciones físicas y fisiológicas de los asistentes, a fin de aplicar de la forma más adecuada la terapia a implementar con cada persona (Congreso de Colombia, 2006).

- Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física 2009 – 2019(Coldeportes).

Dados los cambios de hábitos que se marcan con la evolución del tiempo se ha ido la transformando la forma de aprovechar el tiempo libre, a la vez se pone en riesgo la salud y el desarrollo integral humano, lo cual ha llevado a buscar nuevas formas de organización para el deporte, la recreación y la educación física y la actividad física creándose un Plan Decenal para dichas áreas.

Para lograr esta nueva organización el Plan Decenal estructuró 3 lineamientos, los cuales a su vez están compuestos por estrategias y objetivos que pretenden brindar un mayor estatus a este sector.

En este sentido, siendo los Capf establecimientos promotores de actividad física, deben acogerse a este plan procurando seguir los lineamientos, estrategias y/u objetivos correspondientes a sus labores, como por ejemplo contar con el registro que se propone para instituciones públicas y privadas dando organización al sector, propuesta que se presenta en el lineamiento 1 (Coldeportes, 2010).

- Resolución 666 del 24 de abril de 2020 del Ministerio de la Salud y Protección Social

Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus – Covid 19.

Hace referencia a toda la normativa que se debe tener en cuenta para la elaboración del documento.

Debe contener en un texto articulado todos aquellos elementos que dan soporte teórico y analítico a la investigación, relacionado con antecedentes (evolución histórica, normatividad [si es necesaria], estado del arte (estado del conocimiento [teorías, investigaciones, tesis, etc.])). Igualmente debe hacer las respectivas citaciones de las fuentes que consultó para redactarlo.

- Resolución 1313 del 3 de agosto de 2020 del Ministerio de la Salud y la Protección Social

Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus – Covid 19 en las actividades relacionadas los Centros de Acondicionamiento de Entrenamiento y Preparación Física.

Resolución 1547 del 4 de septiembre de 2020 del Ministerio de la Salud y la Protección Social.

Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control de riesgo del Coronavirus COVID – 19 en los establecimientos e inmuebles con piscinas.

La metodología para desarrollar este estudio de caso se sustenta en el análisis documental. Es un estudio de carácter transversal, descriptivo, mixto: cualitativo y cuantitativo.

3. Método

La metodología para desarrollar este estudio de caso se sustenta en el análisis documental. Es un estudio de carácter transversal, descriptivo, mixto: cualitativo y cuantitativo.

4. Resultados

4.1 Contexto social, político y económico

El estudio de caso es desarrollado en la ciudad de Málaga Santander Colombia, capital de la provincia de García Rovira y está ubicada al sur oriente del departamento de Santander sobre la troncal central del norte y a 120 km de distancia de la ciudad de Bucaramanga, fue fundada el 10 de marzo de 1.542, por el conquistador español capitán Don Jerónimo de Aguayo. Cuenta con una superficie de 58 km², una altitud de 2.235 msnm, y actualmente “2.021” es habitada por 18.738 personas. Málaga es la sede de la Diócesis de Málaga a Soata Boyacá, dónde reside el Obispo, desde 1987; con ello también se convirtió en un importante centro de comercio, financiero, económico y estudiantil de Santander.

- Economía

Las actividades económicas de mayor importancia en la ciudad de Málaga están presentes en el sector agrícola, turístico, comercial, industrial, y financiero.

- Contexto geográfico

Enclavada sobre la cordillera oriental de los Andes, tiene un clima con una temperatura media de 19 °C. Geológicamente se sitúa en el extremo meridional (borde oriental) del Macizo de Santander, en la parte sur del Páramo del Almorzadero. Geográficamente comparte linderos mediante accidentes geográficos (ríos, quebradas, filos, divisoria de aguas) o límites prediales con cuatro municipios de la provincia de García Rovira: por el oriente con el municipio de Enciso; por el occidente con los municipios de Molagavita y San Andrés, por el norte con el municipio de Concepción, y por el sur con el municipio de San José de Miranda.

- Educación

Málaga, cuenta con 6 instituciones educativas: el Instituto Técnico Industrial Emeterio Duarte Suárez, el Colegio Oficial Nuestra Señora del Rosario, el Colegio Nacional Custodio García Rovira, la Escuela Normal Superior Francisco de Paula Santander, el Instituto Politécnico Monseñor Manuel Sorzano González y el Colegio Jerónimo de Aguayo. En la educación superior con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Universidad Industrial de Santander (UIS), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y Edupol.

- Turismo

Málaga cuenta con una excelente infraestructura hotelera y es reconocida por sus tradicionales Ferias y Fiestas de "San Jerónimo", en las cuales se da lugar al reconocido Carnaval del Oriente Colombiano, festividades que al son de orquestas de talla nacional e internacional, música folclórica interpretada por artistas de la región, gastronomía, ferias ganadera, agro industrial, corridas de toros, presentaciones artísticas y salón regional de artes entre otros, se realizan en la primera o segunda semana del mes de enero.

- Atractivos culturales y naturales

Málaga cuenta con una serie de atractivos naturales como: Aguas del Purnio, cueva “La Pintada”, del Chulo, Pescadero, Calichal Aguas de Colores, Hoyos de los pájaros y de Agua blanca, mirador "Loma del pavo", Peña del cabro, quebrada La Magnolia, La aguada nacimiento de agua, antiguos caminos de herradura o reales que comunican el centro urbano con las veredas y municipios cercanos y culturales como: casa de la cultura, "Simón González Reyes", catedral de La Inmaculada Concepción y San Jerónimo, capilla del asilo San Antonio -ermita gótica, monasterio de "La Visitación de Santa María" en la vía a Concepción, estadio “Ramón Rojas Herrera”, también destacan grupos folclóricos de la región que han representado el municipio, en sin números de concursos departamentales y nacionales.

- Medios de comunicación

Málaga cuenta con el periódico: “Chicamocha News” y 3 emisoras radiales: Los Andes Stereo, Latina Estéreo y Voces Rovirenses de Caracol Radio, al igual que un canal de T.V. “Arcoma Televisión”.

- Vías de comunicación

Aéreas: cuenta con una terminal aérea el aeropuerto Jerónimo de Aguayo, para aeronaves medianas y pequeñas, realizando 3 vuelos diarios hacia la ciudad de Bucaramanga al Aeropuerto Internacional Palo Negro y viceversa.

Terrestres: con la ciudad de Bucaramanga 3 líneas de transporte público y el recorrido es de aproximadamente 6 horas, con Bogotá, 3 líneas de servicio público y son aproximadamente 7 horas de recorrido y con Cúcuta 3 líneas y son 5 horas aproximadamente de recorrido; ambas por la troncal del norte. (Información general de Málaga, tomado de la alcaldía municipal de Málaga)

El tiempo en que se desarrolla el estudio de caso es 2 julio de 2010 hasta junio de 2021

4.2 Antecedentes

Entre los años 1.990 y 2.002 funcionó intermitentemente un Gimnasio llamado Salud y Figura, luego Formas Gym, que es construido con máquinas artesanales y administrado por aficionados, luego es cerrado por razones de orden público. En el año 2.005, retoman este mismo gimnasio, pero tampoco tienen continuidad. No fue sino para el año 2.009 cuando este mismo gimnasio es tomado en arriendo por un fisioterapeuta que contrata sus servicios profesionales con Comparta EPS - Servicio con Solidaridad y Resolución, pero nuevamente es temporal ya que el número de lesionados fue significativo. Sucesivamente ha cambiado su administración.

Para el año 2.018 nacen los negocios: Olympus Gym, Formas Gym, Live Dance Studio, Gym Evolución fit, dos escuelas de patinaje Fortaleza y Calidosos, escuela de natación Fortaleza y escuela de Taekwondo Elite; establecimientos administrados y orientados por aficionados, gozan de la suficiente acogida para ser funcionales, mostrando que la cultura deportiva es creciente y que forman parte de la variedad de ofertas para el mercado Malagueño. En julio del año 2.020 desaparece Gym Evolution Fit escuela de patinaje Calidosos y escuela de natación fortaleza.

4.3 Año 2010 inicio en el contexto empresarial. Etapa 1 y 2 (GEM)

En el año 2.010 nace la idea de crear un gimnasio para solventar la necesidad que tenía el pueblo malagueño y municipios circunvecinos de ejercitarse físicamente y de manera diferente a las disciplinas deportivas tradicionales (fútbol, voleibol y el baloncesto).

Oportunidad que fue aprovechada para planificar un escenario que estuviera acorde al modelo *BODYTECH*, empresa vanguardista razón que da paso a la planeación de un tour por las principales ciudades del país (Cúcuta, Bucaramanga, Cartagena, Medellín, Bogotá y Cali) para conocer estos escenarios, sus herramientas y servicios.

Con esta información se proyecta la compra de máquinas por el valor de \$ 30.000.000, monto adquirido de un crédito. El local para iniciar el emprendimiento cuenta con una excelente ubicación y con un área de 1000 m². Sitio que con una inversión de \$ 20.000.000, es restaurado y puesto en funcionamiento.

Figura 3. Local a restaurar para iniciar emprendimiento Gym Sportfitness Málaga, enero 2010.



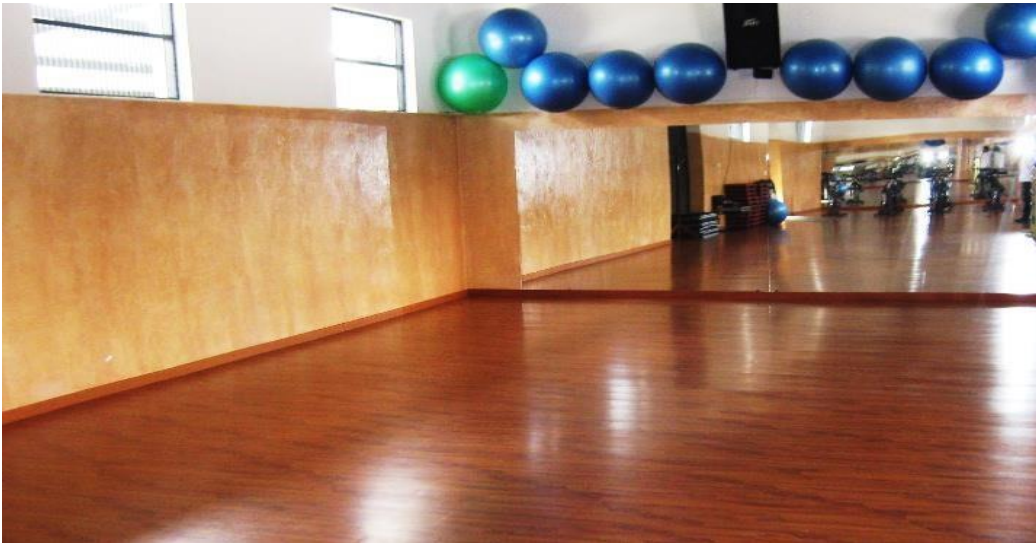
Figura 4. Local para iniciar emprendimiento Gym Sportfitness Málaga, enero 2010.



Figura 5. Local en proceso de restauración, emprendimiento Gym Sportfitness Málaga (24 de junio 2010)



Figura 6. Local restaurado, emprendimiento Gym Sportfitness Málaga, julio 2 de 2010.



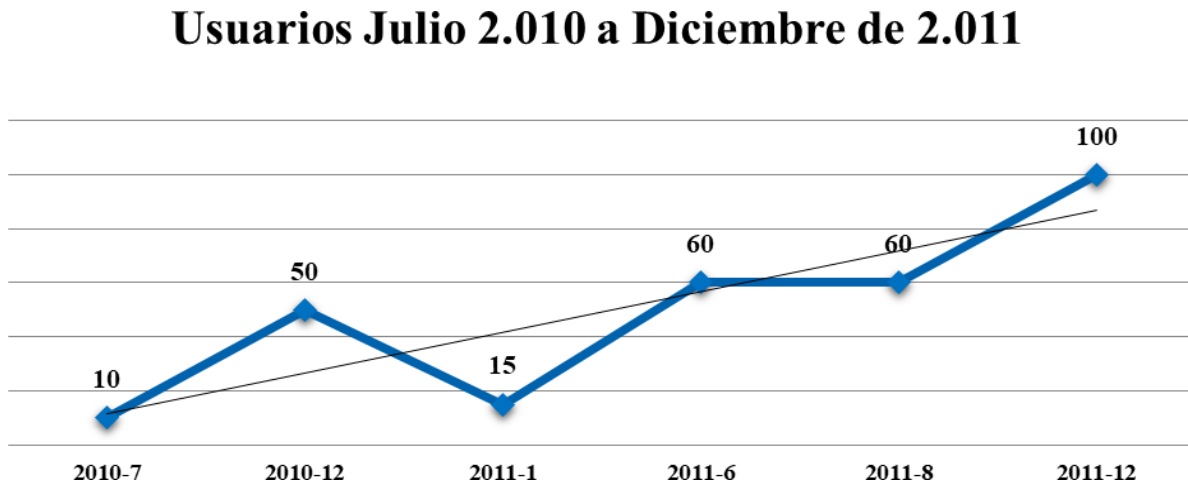
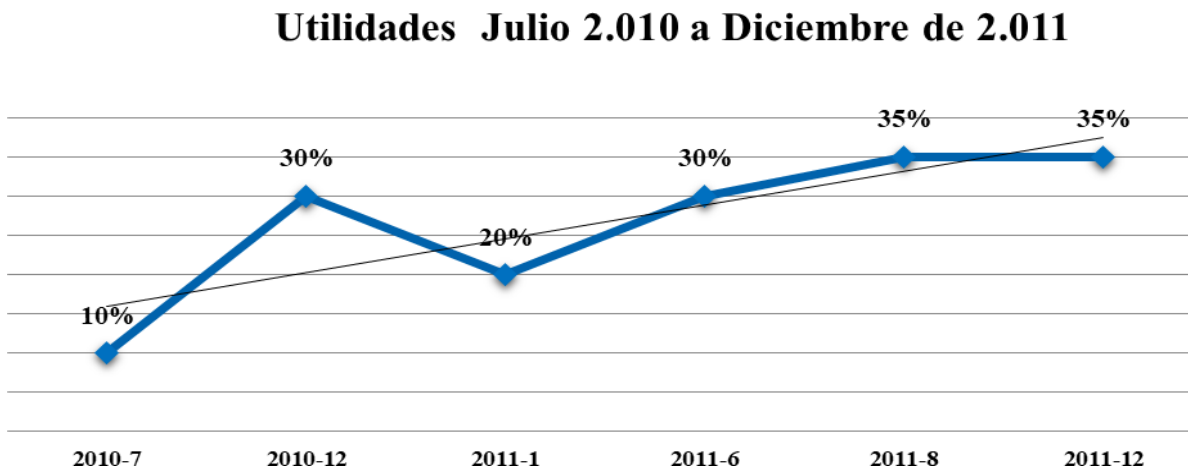
El emprendimiento es denominado Gym Sportfitness Málaga, y abre las puertas al público el día viernes 2 de julio año 2010, con un escenario moderno, sonido profesional, set de

mancuernas encauchadas con pesos de 2 y 8 libras, siete bicicletas de spinning, 10 balones de pilates. Servicios 1. Clases grupales rítmicas “aeróbicos”, 2. Clases de spinning y 3. Acondicionamiento Físico.

Figura 7. *Gym Sportfitness Málaga clase grupal, octubre 2010.*



Con estos servicios Gym Sportfitness Málaga, tiene excelente acogida y el flujo de caja es constante, creciendo de esta manera y desarrollando conocimiento empresarial.

Figura 8. *Usuarios julio 2010 a diciembre 2011.***Figura 9.** *Utilidades Gym Sportfitness Málaga, julio 2010 a diciembre 2011.*

4.4 Año 2012 ampliación portafolio de servicios. Etapa 3 (GEM)

A solicitud de los clientes se amplía portafolio de servicios con orientación deportiva para niños y jóvenes en las disciplinas de Taekwondo y Patinaje, 2 meses después Natación y Baloncesto; disciplinas de gran acogida gracias a un estudio de mercado.

- Encuesta estudio de mercado

Figura 10. *Modelo de encuesta para estudio de mercado 2012.*

<p>Gimnasio Sportfitness Málaga</p> <p>Encuesta de Interés Deportivo año 2.012</p>	
Nombre o empresa: _____	
Sexo del futuro cliente: M _____, F _____	
Edad del futuro deportista: _____	
1. ¿Qué disciplina deportiva le gustaría que su hijo, familiar o persona a cargo practicara?	
Natación _____ Taekwondo _____ Patinaje _____ Baloncesto _____	
2. ¿Estaría interesado en formar parte de la familia Gym sportfitness Málaga?:	
Sí _____ No _____	
Razones _____	

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?	

4. Firma de Interesado: _____	Número de
Contacto: _____	

Los objetivos de la encuesta fueron: 1. Conocer cuáles eran las disciplinas deportivas de mayor acogida, 2. Conocer el valor de pago mensual sugerido, 3. Conocer las edades de los niños interesados y 4. Conocer genero de los niños interesados.

- Resultado de Encuestas.

Figura 11. *Disciplinas deportivas de mayor acogida.*

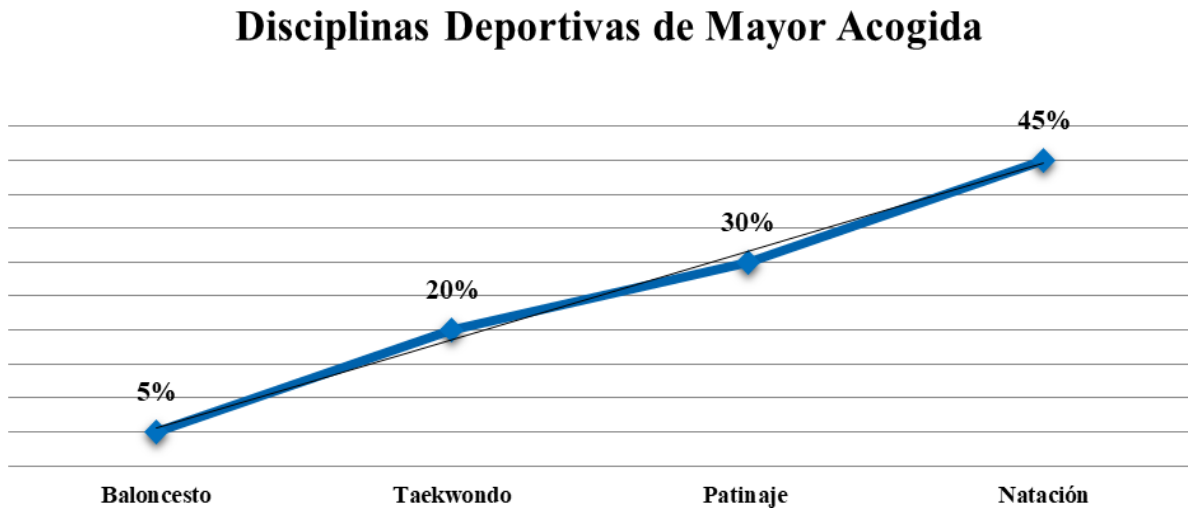


Figura 12. *Valor de mensualidad sugerida para futuros clientes.*

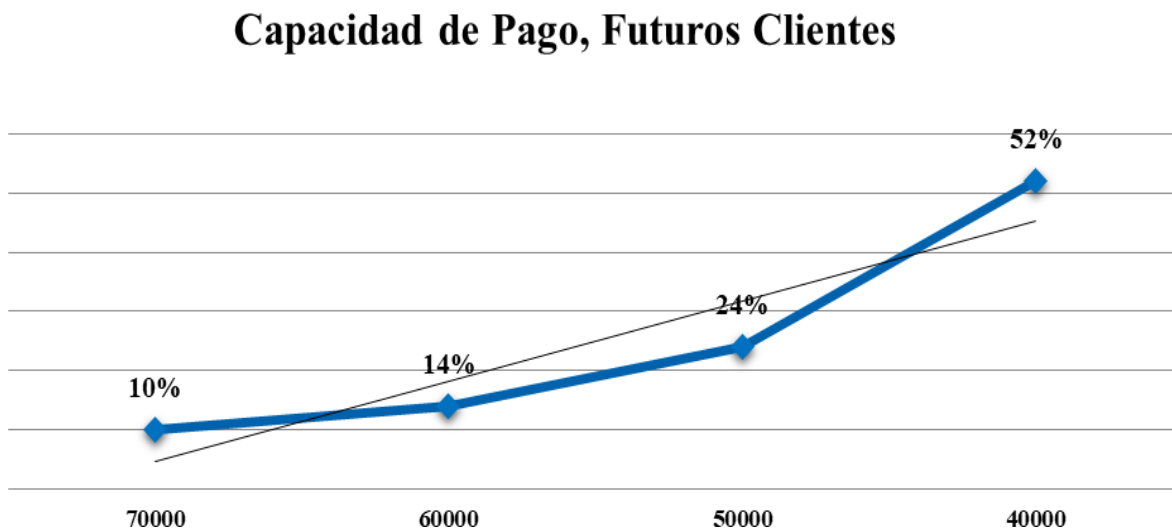
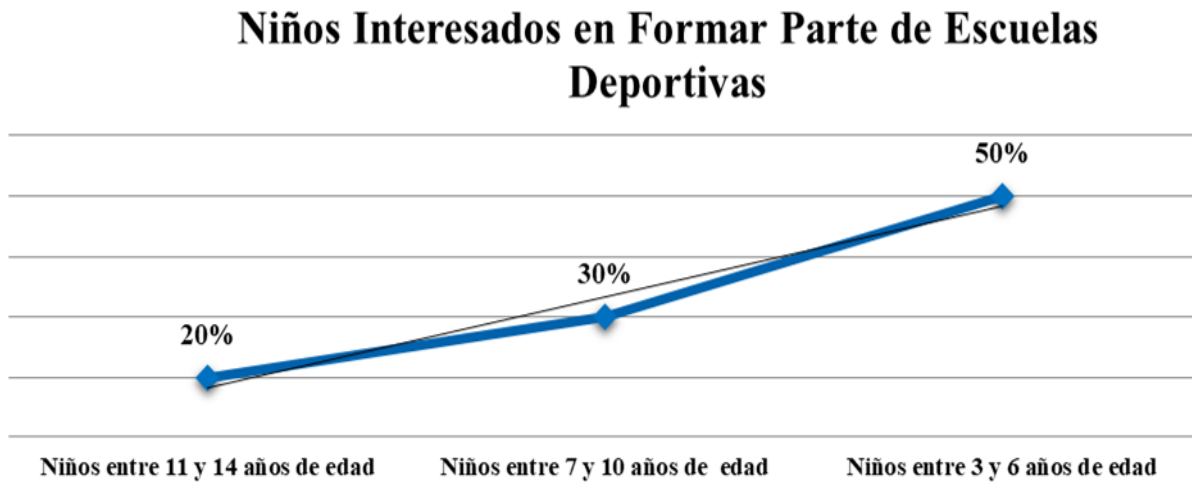
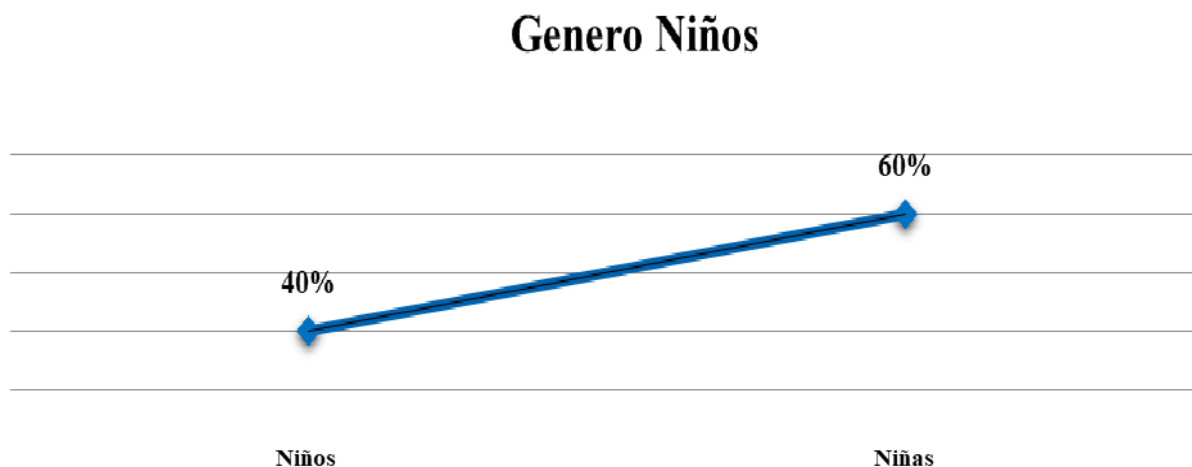


Figura 13. *Edad de niños interesados en formar parte de las escuelas deportivas.***Figura 14.** *Genero de niños.*

- *Resultados de encuesta estudio de mercado.*

Las encuestas fueron resueltas por padres de familia interesados y que laboraban en diferentes empresas del municipio. En consecuencia, los resultados fueron:

1. Disciplina de mayor aceptación, Natación con 90 niños, seguido de Patinaje con 60 niños, en tercer lugar, Taekwondo con 40 y con menor aceptación Baloncesto 10 niños.

2. El monto sugerido oscilaba entre \$ 40.000, y \$70.000.

3. Los niños con mayor interés, tienen entre 3 y 6 años de edad, y en general los niños y jóvenes interesados oscilan entre 3 y 14 años de edad.

4. El resultado de las encuestas informo que 120 niños de género masculino y 80 niños de género femenino estarían interesados en formar parte de Gimnasio Sportfitness Málaga.

Con base a estos resultados se toma la decisión de ofertar las cuatro disciplinas deportivas.

Por otra parte, es de resaltar que el emprendedor fue la única persona que oriento todos los servicios ofertados en el portafolio, hasta el año 2.018, fueron orientadas en horarios específicos.

Tabla 1. Horarios de entrenamiento y servicios gimnasio Sportfitness Málaga.

Servicios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Taekwondo	03:00 pm a	-	03:00 pm a	-	03:00 pm a	-	-
	06:00 pm		06:00 pm		06:00 pm		
Patinaje	-	03:00 pm a	-	03:00 pm a	-	03:00 pm a	-
		06:00 pm		06:00 pm		06:00 pm	
Natación	-	-	-	-	-	-	08:00 a
							12 md
Baloncesto	08:00 pm a	-	08:00 pm a	-	08:00 pm a	-	-
	09:30 pm		09:30 pm		09:30 pm		
Clases de Spinning	06:00 pmA	06:00 pmA	06:00 pmA	06:00 pmA	06:00 pmA	-	-

	07:00 pm	07:00 pm	07:00 pm	07:00 pm	07:00 pm		
	05:00	05:00	05:00	05:00	05:00		
Acondicionamiento físico	amA	amA	amA	amA	amA	-	-
	09:30 pm	09:30 pm	09:30 pm	09:30 pm	09:30 pm		

Con la excelente preparación física de los deportistas en cada una de las disciplinas practicadas dio paso a la participación en certámenes departamentales y nacionales, ganando eventualmente medallas y trofeos, destacando la participación de Taekwondo y Patinaje.

Figura 15. *Cuarta Copa de Taekwondo ciudad de Bogotá. 2012.*



Figura 16. *Campeonato Copa Hay Sport Bucaramanga 2012.*



Figura 17. *Campeonato inter-colegiados de natación. Piscinas Olímpicas Bucaramanga 2014.*



Figura 18. *Usuarios gimnasio Sportfitness Málaga 2012.*

Usuarios Sportfitness año 2.012

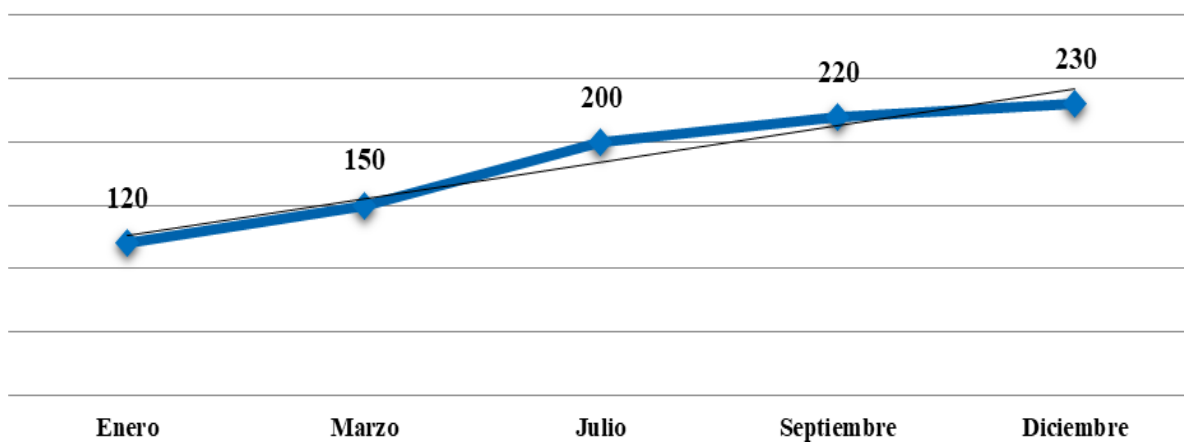
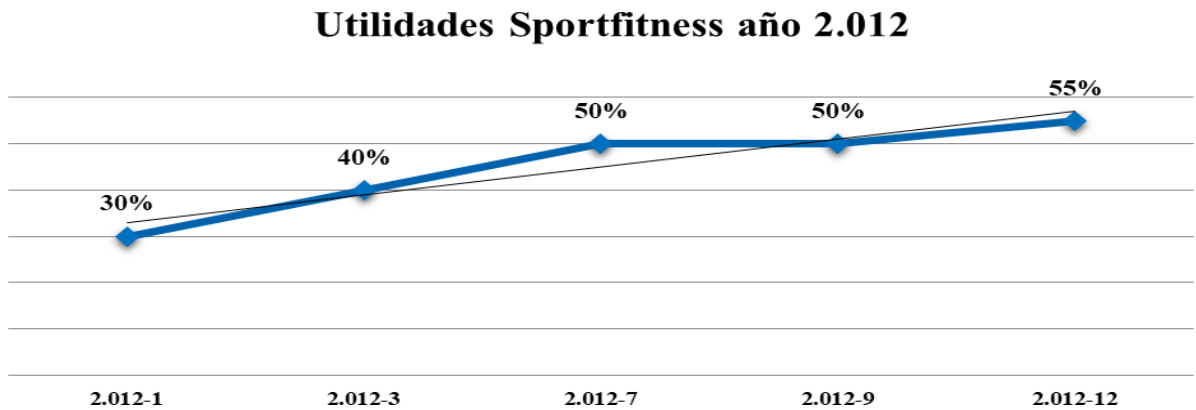


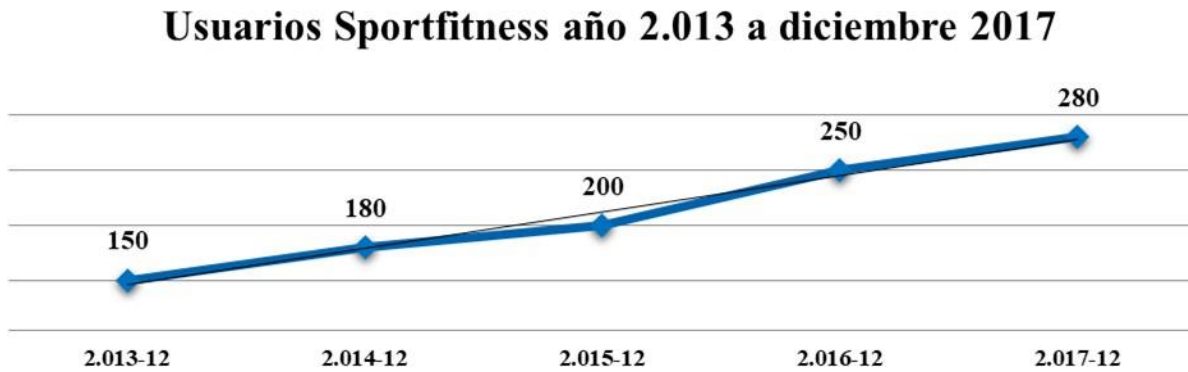
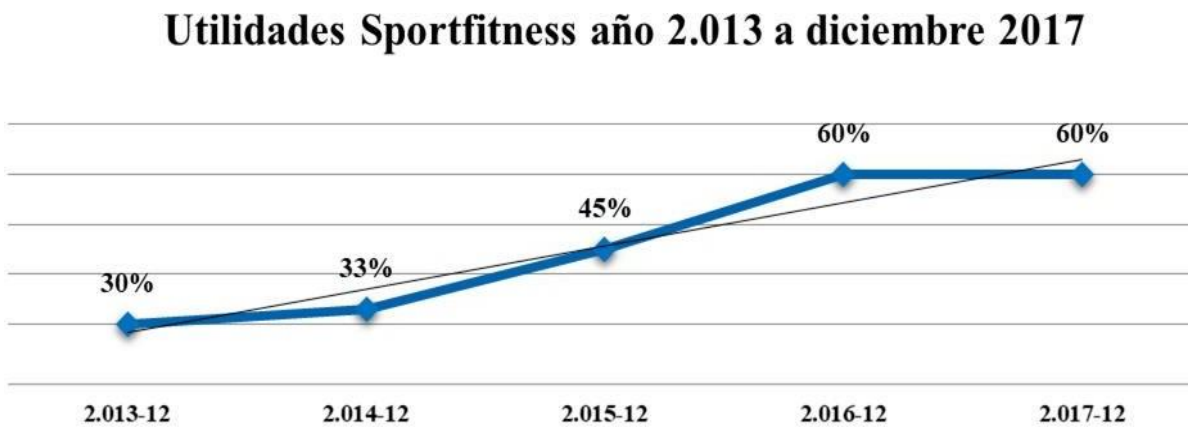
Figura 19. *Utilidades gimnasio Sportfitness 2012.*

4.5 Año 2013-2017 inversión en activos -compra de máquinas – sofisticación de negocio.

Etapa 4 y 5 (GEM)

Con las utilidades de años anteriores, y un crédito, fueron invertidos inicialmente 120 millones de pesos en máquinas. Al igual que los siguientes años continuaron las inversiones, de manera que para el año 2017 la capacidad instalada era de 500 millones de pesos y el nivel de endeudamiento superaba los 250 millones de pesos.

Figura 20. *Primer lote de máquinas para gimnasio Sportfitness Málaga.*

Figura 21. *Usuarios gimnasio Sportfitness Málaga 2013 a diciembre 2017.***Figura 22.** *Utilidades gimnasio Sportfitness Málaga, 2013 a diciembre 2017.*

4.6 2018 crisis financiera, jurídica y traslado de gimnasio Sportfitness Málaga.

La crisis financiera, inicia con la pérdida de clientes de la siguiente manera.

Enero: despido de 100 trabajadores de Sena Málaga de los cuales el 80% eran clientes.

Marzo: despido de 20 funcionarios de la Administración Municipal, todos eran clientes.

Junio: Traslado de funcionarios de la Policía Nacional, de los cuales se pierden 30 clientes.

Noviembre: Inicio de campañas políticas, previas elecciones 2.019, cambio de gerente del consorcio LATINCO, pérdida de 100 clientes.

La crisis jurídica, inicia en diciembre con el juzgado segundo del circuito que informa el inicio de una demanda civil por el usufructo de un bien inmueble que pertenece a Bavaria SA “instalaciones de funcionamiento Gimnasio Sportfitness Málaga” y ¡no!, al arrendador con quien había firmado contrato inicialmente.

Luego de objetar con acciones jurídicas en defensa se pierde el caso y 200 millones de pesos invertidos en la restauración y adecuación del local comercial donde funcionaba Gimnasio Sportfitness, hechos que dieron paso al trasladado de domicilio en 4 ocasiones.

En medio de estas situaciones se da la apertura a: 4 gimnasios orientados por aficionados con máquinas artesanales y locales funcionando en casas de familia, 4 escuelas deportivas en las disciplinas de Patinaje, Baloncesto, Natación y Taekwondo, orientadas por aficionados y funcionando en escenarios públicos, con tarifas de menos el 60 y 65 % de las tarifas de Gimnasio Sportfitness Málaga.

Estos eventos generaron pérdida del 95% de clientes, 40% de activos, atrasos con el pago de las responsabilidades financieras, es decir; para finales de 2.018, el nivel de endeudamiento era aproximadamente 500 millones de pesos y 250 millones de pesos en pérdidas.

Figura 23. *Usuarios gimnasio Sportfitness Málaga 2018.*

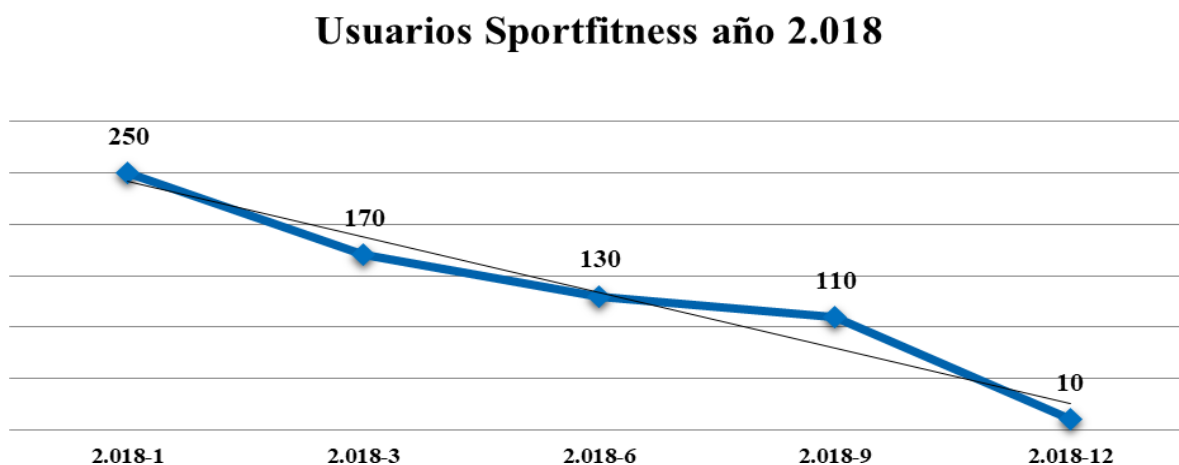
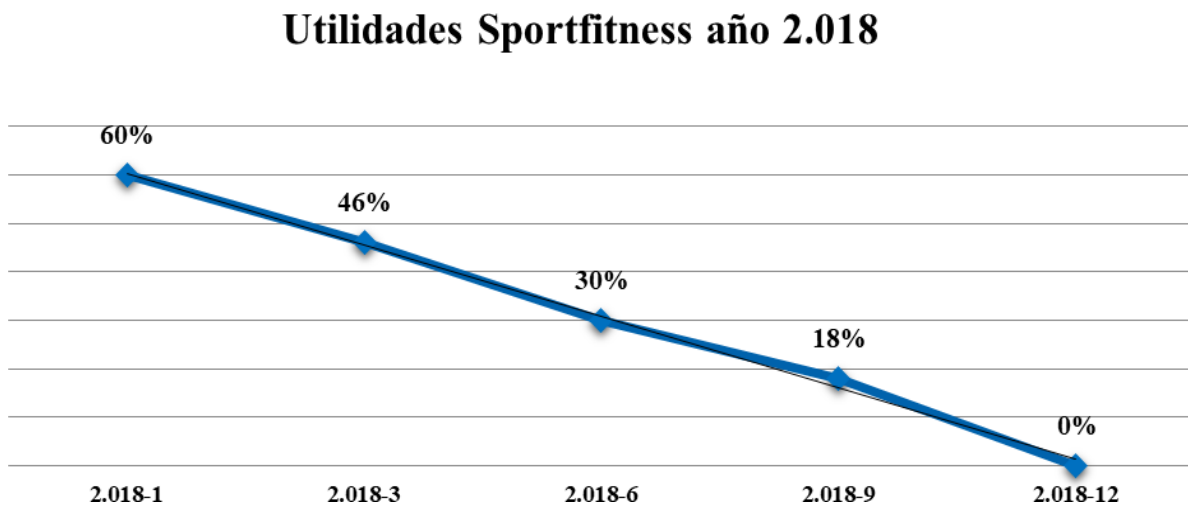


Figura 24. *Utilidades gimnasio Sportfitness Málaga 2018.*

4.7 Año 2019 cambio de marca y razón social, plan de mejora. Etapa 6 (GEM)

Como estudiante de la especialización en Administración Deportiva, “programa orientado en la universidad Santo Tomas de Bucaramanga”, en el año 2.018 tuve la oportunidad de participar en el VI Congreso Nacional de Gerencia del Deporte, organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira, en Pereira Risaralda; evento donde se conoce un consultor,” Guillermo Gonzales Robayo” con el cual se retoma nuevamente la comunicación y es analizada la situación, formulando 2 alternativas: 1. Declarar el emprendimiento en quiebra. o, 2. Cambiar razón social y marca. Es Tomada la opción 2. Con base a esta decisión es tomado en arriendo un local comercial en la zona rosa de Málaga y con una inversión de 95 millones de pesos, se restaura y adapta al proyecto centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth Málaga.

Figura 25. Local para restaurar inicio de Capf Sporthealth Málaga 2018.



Figura 26. Local restaurado, Capf Sporthealth abril 2019.



El lunes 1 de abril de 2019, con un equipo de trabajo integrado por: un instructor de clases grupales, un instructor de pesas y un instructor de escuelas deportivas, el diseño de un portafolio de servicios que oferta: Acondicionamiento Físico y entrenamiento deportivo en Taekwondo y Natación; abre las puertas al público.

Figura 27. *Piscina Capf Sporthealth Málaga 2019.*



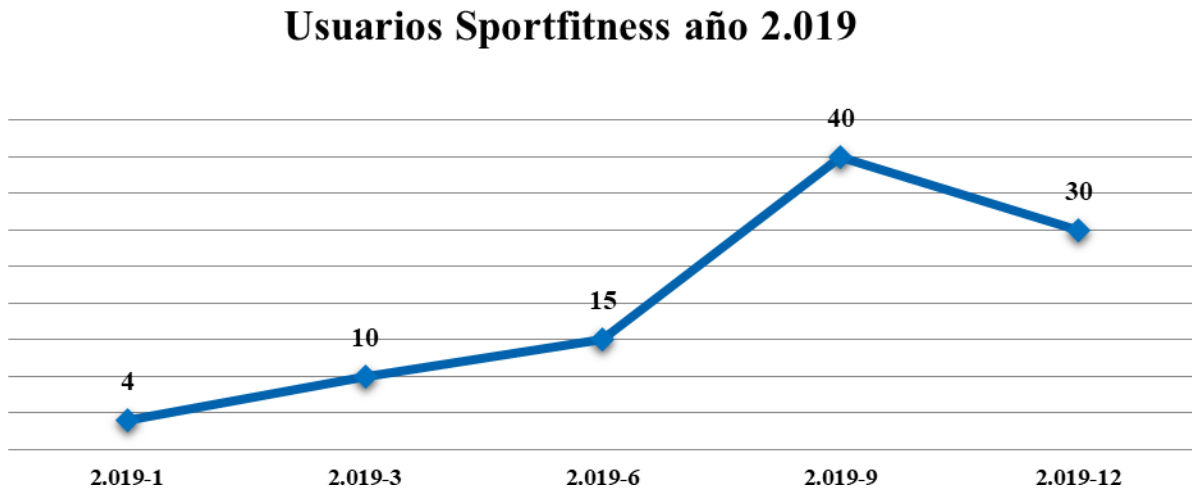
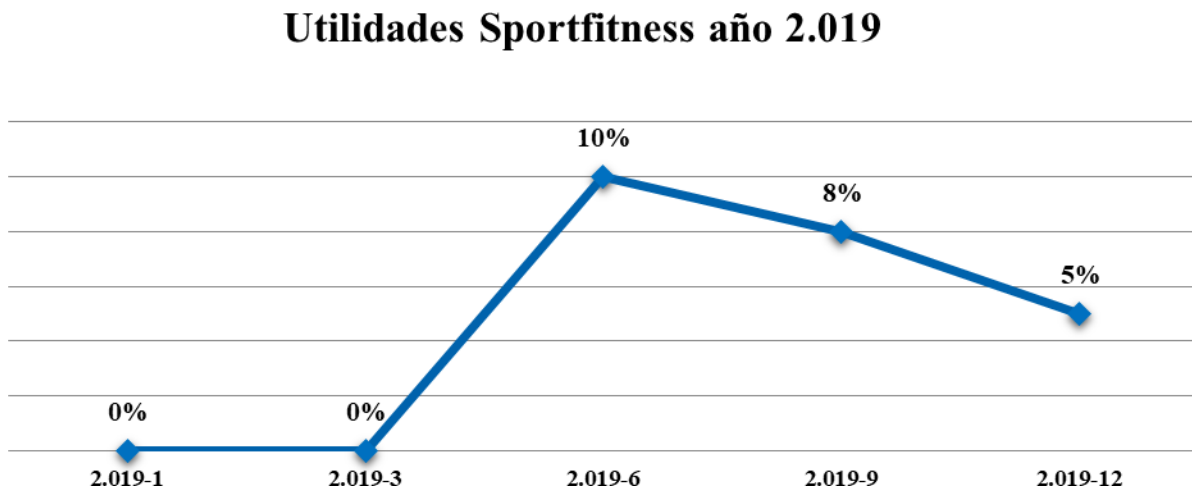
Escenario que es construido con el objeto de evitar el desplazamiento hacia otro municipio y mejorar el servicio.

Figura 28. Área de musculación Capf Sporthealth Málaga.



Figura 29. Área de clases grupales Capf Sporthealth Málaga.



Figura 30. *Usuarios Capf Sporthealth Málaga 2019.***Figura 31.** *Utilidades Capf Sporthealth Málaga 2019.*

4.8 Año 2020 pandemia Covid 19.

En este año se crea alianza estratégica con la caja de compensación familiar Comfenalco, contratación que aporta 20 clientes en enero, 30 en febrero y 40 en marzo. Pero el 24 de marzo

debido a la pandemia Covid 19 el establecimiento debe cerrar. Razón por la cual es contactado el consultor con el fin de estudiar una alternativa ante tal situación.

Su principal recomendación para iniciar una estrategia fue el desarrollo de competencias Administrativas y habilidades Gerenciales, objetivo que con la participación activa en videoconferencias orientadas por universidades nacionales, internacionales y lecturas de libros de autores como Michael Porter, Peter F. Drucker, Humberto Serna, Juan Diego Gómez entre otros, durante los 2 meses de cierre, es alcanzado.

Luego el 15 de mayo, es informada “Apertura inteligente y Progresiva” para la reactivación económica de algunos establecimientos de comercio, que con el cumplimiento de la resolución 666 del 24 de abril de 2020, pueden hacerlo. Pero esta resolución, no permite apertura del sector deporte, ni gimnasios, pero si los establecimientos de comercio prestadores de servicios en Salud. De modo que se crea una estrategia para reactivar Sporthealth.

Con el deseo de dar apertura al establecimiento de comercio es implantado un plan de mejora, que se fundamentó en una serie de acciones:

Paso 1 estudiar Ley 729 de 2001, paso 2 estudiar Resolución 666 del 24 de mayo de 2021, paso 3 construir políticas empresariales, paso 4 convocar profesionales para formar equipo multidisciplinario, paso 5 Crear organigrama, paso 6 diseñar portafolio de servicios, paso 7 diseñar, implementar y pasar a revisión protocolos de bioseguridad.

Los artículos 6 y 7, de la ley 729 de 2001, rezan: artículo 6. Las actividades desarrolladas por los centros de acondicionamiento y preparación física, Capf, se entenderán como servicio médico siempre y cuando estén relacionados con la rehabilitación, prevención, atención, recuperación y control de las personas debidamente remitidas por profesionales de la salud, artículo 7. Podrán los centros de acondicionamiento y preparación física Capf, celebrar convenios

y contratos con hospitales EPS, IPS, ARS y entes territoriales en programas encaminados a la prevención rehabilitación y control de la salud.

Así que basado en estos dos artículos, los cambios que brindo el plan de mejora y una inversión de 7 millones de pesos, el 4 de junio, la Secretaria de Salud Municipal y la Inspección de Policía, registran personalmente las instalaciones de Sporthealth y otorgan el certificado para su funcionamiento con la prestación de servicios únicamente en salud. Es decir, servicios en Fisioterapia, Nutrición, Psicología y Medicina general. Y así fue como la pandemia Covid 19, permite que Sporthealth desarrolle atributos de valor para el crecimiento empresarial. Posteriormente con el cumplimiento de las resoluciones 1313 de 2020 y 1547 de 2020, permiten la prestación de los servicios en Actividad Física Sistemática por el resto del año.

Es de resaltar que este modelo de negocio “Actividad Física Sistemática”, proporciona un mayor margen de utilidad.

Figura 32. *Flujo de usuarios 2020.*

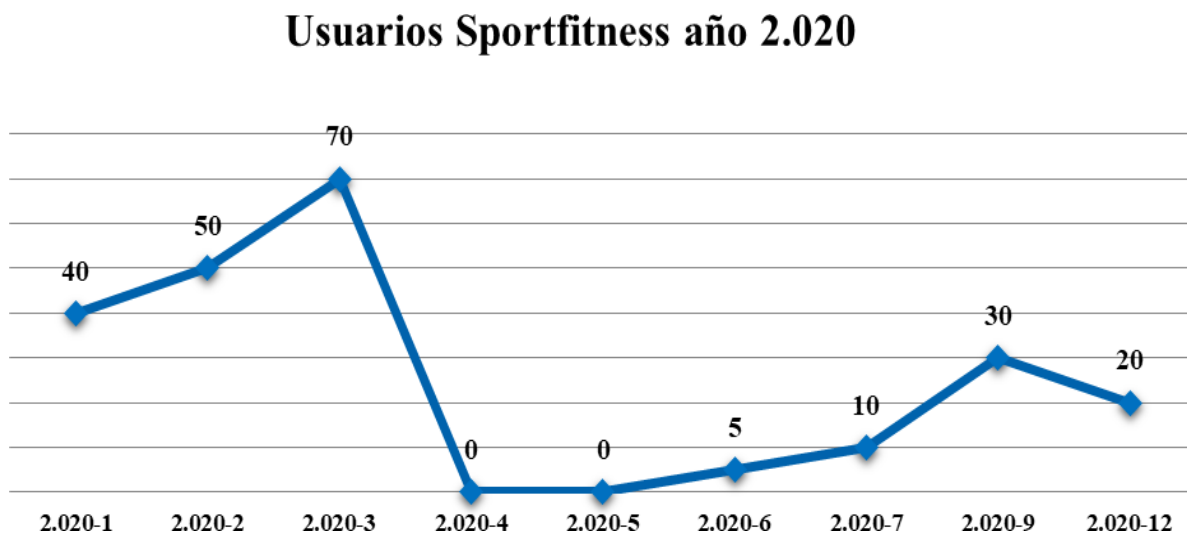
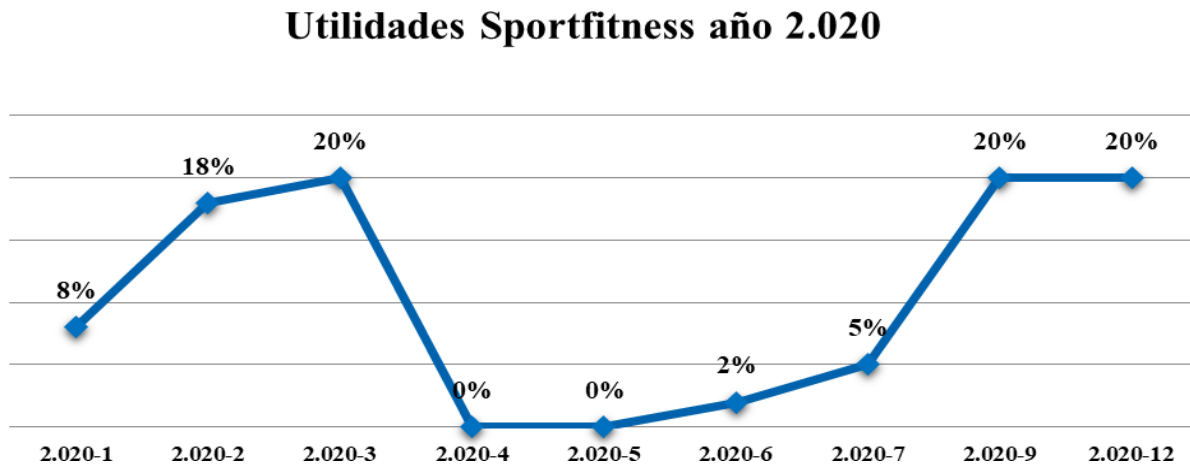
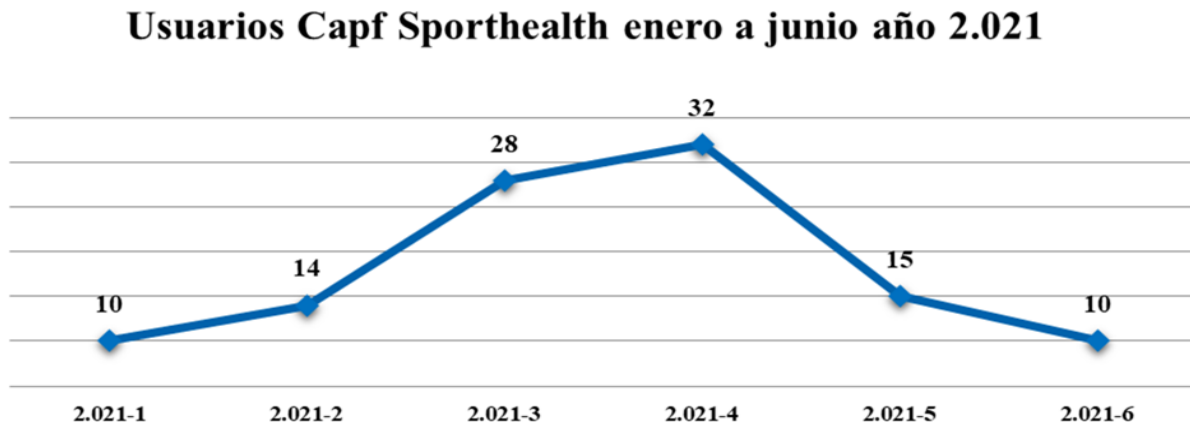
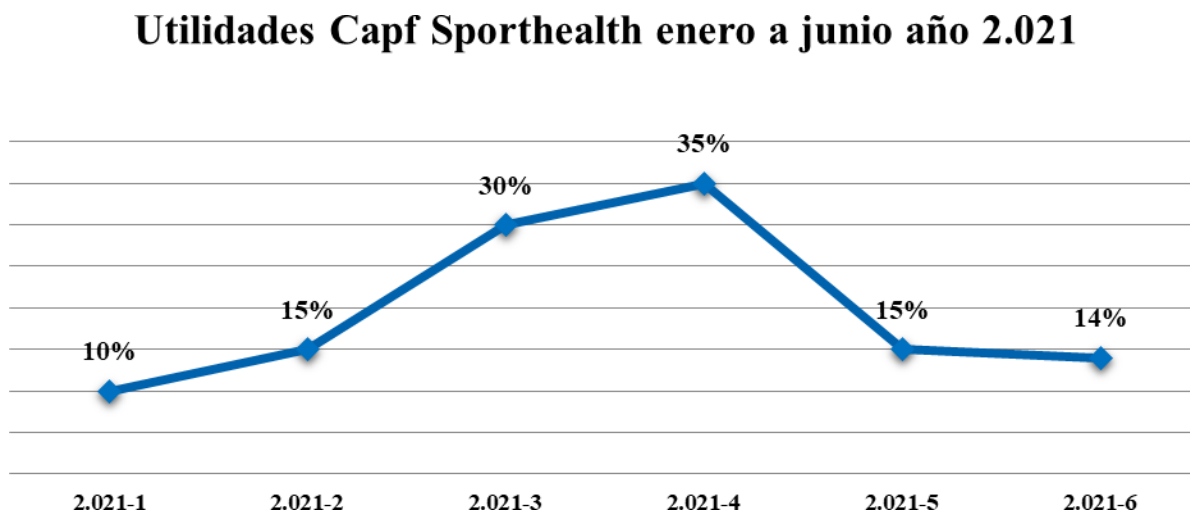


Figura 33. *Utilidades Sporthealth Málaga 2020.*

4.9 Año 2021 estado Capf Sporthealth Málaga.

De modo que en este año las variantes de la Covid 19, ralentizan el funcionamiento de Sporthealth, durante los primeros 2 meses. En los meses de marzo y abril aumento el número de usuarios, pero en mayo, debido a las protestas por el aumento del IVA, nuevamente Málaga entra en confinamiento, reduciendo clientes en los servicios de Actividad Física Sistemática.

Considerando que en el país han desaparecido varios establecimientos de comercio, como por ejemplo 19 sedes de BODYTECH en Bogotá, Sporthealth con la prestación de servicios en Salud puede continuar en el mercado.

Figura 34. *Usuarios Capf Sporthealth Málaga 2021.***Figura 35.** *Utilidades Capf Sporthealth Málaga 2021.*

4.10 Estado actual de la empresa. Etapa 6 (GEM)

- Imagen corporativa
- Propósito superior: Salud y calidad de vida.
- Marca: Sporthealth

Figura 36. Logo Capf Sporthealth Málaga.



El nombre de la marca escrita en inglés Sporthealth, significa en castellano Salud Deportiva y nace de la importancia que tiene la orientación y prescripción de la actividad física sistemática y el deporte con la salud y calidad de vida; también los impactos y beneficios que brinda al ser humano, orientada de forma apropiada, responsable e individualizada.

Los colores usados son el azul y el blanco, que simbolizan confianza, conocimiento, higiene y liderazgo.

- Cultura organizacional: está basada en la actitud, compromiso, valores y sentido de pertenencia del equipo multidisciplinario por la empresa, aceptación y divulgación de las políticas empresariales; empuje necesario para mantener altos estándares de calidad y trascender empresarialmente y personalmente.
- Direccionamiento estratégico

Misión

Prestar servicios de alta calidad en actividad física sistemática a clientes Capf Sporthealth Málaga, que con una orientación profesional mejoren su salud y calidad de vida.

Visión

Capf Sporthealth para el 2025 será una marca reconocida con la prestación de servicios en actividad física sistemática, mejorando significativamente la salud y calidad de vida de nuestros usuarios.

- Valores Empresariales

Profesionalismo

Es la manera de desarrollar las actividades profesionales con total compromiso, medida y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.

- Disciplina

Propone corregir y moldear las actividades y conductas de empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño

- Honestidad

En Capf Sporthealth Málaga, laboramos en pro de una conducta recta y honrada que lleve a cumplir normas y compromisos, así como a actuar con la verdad.

- Servicios

Actividad física sistemática – Consulta por: Medicina, Psicología, Fisioterapia, Nutrición y dieta – Masajes relajantes y terapéuticos.

- Recurso Humano

Actualmente Capf Sporthealth Málaga cuenta con 13 colaboradores.

Figura 37. Organigrama Capf Sporthealth Málaga.

- Impacto Económico

Capf Sporthealth Málaga, actualmente cuenta con una economía estable, suficiente para estar en equilibrio y cumplir con los compromisos financieros, así mismo la capacidad instalada está representada en 200 millones de pesos.

- Impacto social

El trabajo realizado durante una década, ha generado en la comunidad, desarrollo personal, empresarial y sentido de pertenencia; muestra de ello es que Capf Sporthealth Málaga era único en la región con este modelo de negocio y actualmente en Málaga existen 8 prestadores de servicios enfocados en deporte y actividad física.

- Impacto cultural

Capf Sporthealth Málaga, ha generado cultura deportiva en diferentes disciplinas, tarea que ha beneficiado significativamente al municipio y municipios circunvecinos. También es de resaltar que la orientación es integral contribuyendo a la creación de valores como el respeto, responsabilidad, sociabilidad y tolerancia entre otros.

- Proyección de la Empresa

Capf Sporthealth para el año 2.025 se posesionará como una empresa prestadora de servicios en actividad física sistemática enfocada en el cuidado de la salud y mejora de la calidad de vida.

5. Conclusiones

- El centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth Málaga, nace de un proceso emprendedor que luego de 11 años de sostenibilidad y crecimiento es una empresa establecida que se clasifica en la etapa 6 del GEM.
- El centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth Málaga, en su proceso de transformación ha pasado por las 6 etapas que el GEM determina así: Aceptación sociocultural Málaga 2008, Empresario potencial 2009, intencional 2.010, naciente 2010, nuevo 2.013 y establecido 2.021.
- El centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth Málaga, en su proceso de transformación afronto dificultades económicas, pasando de una inversión de 30 millones a tener activos por 200 millones; sociales de cero clientes a 280, de cero colaboradores a 13 colaboradores técnicos y profesionales; tecnológicas, de cero máquinas y equipos a equipamiento mecánico y tecnológico suficiente; ambientales, de una planta física inadecuada

a unas instalaciones modernas y con manejo de impactos ambientales; y legales, de un emprendimiento informal a una empresa formal, posicionada y reconocida.

- Los aspectos clave en el proceso de transformación del centro de acondicionamiento y preparación física Sporthealth Málaga, fueron entre otras el desarrollo de competencias administrativas, gerenciales, tecnológicas y de gestión del conocimiento, con las siguientes proyecciones: adquirir planta física 500 millones, ingresos mensuales de 100 millones, contratación directa del equipo multidisciplinario de 20 profesionales y adquisición de tecnología 1.000 millones

Referencias

American Psychological Association (2019). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/>

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). Pearson.

Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomía de la empresa*. México d.f.: Limusa Noriega Editores.

CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Universidad Santo Tomás.

A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems* Vol. 69 (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.

Albrech, K. (1988). Bogotá: 3R Editores Ltda.,.

Albrecht, K. (1990). *La Revolución del Servicio*. Bogotá: Editorial Legis.

Alet, J. (2001). *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestion 2000.com.

Amat, J. (2.003). *Control de gestión. Una perspectiva de dirección* (Vol. 6). Barcelona: Ediciones gestión 2000 a.s.

American Psychological Association. (s.f.). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020, de Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>

ANGULO, E. y. (2008). *MODELO HOLISTICO PARA LA GESTION*. *Negotium*, 38-55.

Bembibre, C. (Noviembre de 2009). *Gimnasio*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/deporte/gimnasio.php>

Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomia de la empresa*. Mexico d.f.: Limusa Noriega Editores.

Caracterización de los Centros de Acondicionamiento . (2013). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3426/79606986132T686.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20CAPFS%20son%20establecimientos%20que,la%20salud%20de%20los%20usuarios.>

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3426/79606986132T686.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20CAPFS%20son%20establecimientos%20que,la%20salud%20de%20los%20usuarios.>

Carlzon. (s.f.). El Momento de La Verdad. Madrid, España: Ediciones días de Santos.

Colef, A. (2016). 2 JORNADAS IBEROAMERICANAS DEL EMPRENDIMIENTO Y EL DEPORTE. s.p.

COLEF, C. (2016). 2 JORNADAS IBEROAMERICANAS DEL EMPRENDIMIENTO Y EL DEPORTE . s.p.

Colombia, c. d. (2020). Ley 2069 art.1. Bogota.

Estupiñan , G., & Estupiñan , G. (2.006). Análisis financiero y de gestión (2 ed.). Bogotá: ediciones ecoe ediciones.

BKotler, P., & Gary , A. (1972). Fundamentos de Marketing. México: Pearson educación.

León, O. (1998). Administración financiera. Cali: ditorial Prensa moderna. .

Martínez, M. (1 de Junio de 2009). Revista Icono 14. No. 12. (s. Redes , P. Contenidos , & M. Dispositivos , Editores) Obtenido de Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías.: www.icono14.net

Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004. Seattle, WA, USA,.

Official Records of the World Health Organization. (1948). Final Acts., (pág. 100). New York.

Ohmae, K. (1.989). La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios . Mexico S.A.: Mc GRAW-HILL.

R, D. W. (Enero-diciembre, 2002.). ¿Que es un Marco Teorico? Enfoques, vol. XIV, núm. 1, , 73-112.

Rueda, R. (12 de Septiembre de 2006). SERVIR, la única razón para Gerenciar. Obtenido de /www.asieb.net/userfiles/ARTICULO_Ramiro%20Rueda.doc

Sole, A. C. (2006). Instrumentación Industrial. Mexico: Alfaomega.

Stanton, William J, J., & Charles, F. (1988). Fundamentos de marketing. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

Stanton, Williams, A., & Charles , F. (1988). Fundamentos de marketing. México: Mc Graw-Hill.

Thompson, I. P., & Gamble, I. S. (s.f.). Administración estratégica. México: Mc Graw-Hill.

Urzúa M., A., & Caqueo-Urizar, A. (2012). Calidad de Vida: Una Revision Teorica del Concepto.


Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M.,

Parra, L., Martínez, P., Peñuela, J., Gómez, L. (2020). Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia. Cali: Editorial Universidad Icesi.

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . Phys. Rev., 134, A635-A646.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio

 CÁMARA DE
COMERCIO DE
BUCARAMANGA
Círculos en Santander

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE LAS VENTANILLAS
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: BUCARAMANGA, 2019/06/14 HORA: 14:34:52
9008685

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: SK191554F8

LA PERSONA O ENTIDAD A LA QUE USTED LE VA A ENTREGAR EL CERTIFICADO PUEDE
VERIFICAR EL CONTENIDO Y CONFIABILIDAD, INGRESANDO A WWW.CAMARADIRECTA.COM
OPCIÓN CERTIFICADOS ELECTRONICOS Y DIGITANDO EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN CITADO
EN EL ENCABEZADO. ESTE CERTIFICADO, QUE PODRÁ SER VALIDADO POR UNA ÚNICA VEZ,
CORRESPONDE A LA IMAGEN Y CONTENIDO DEL CERTIFICADO CREADO EN EL MOMENTO EN QUE
SE GENERÓ EN LAS VENTANILLAS O A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA VIRTUAL DE LA CÁMARA.

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:
GUZMAN CAICEDO MARCOS URIEL

ESTADO MATRICULA: ACTIVO

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A

FECHA DE RENOVACIÓN: FEBRERO 16 DE 2019
GRUPO NIIF: GRUPO III. MICROEMPRESAS

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-188823-01 DEL 2010/06/24
NOMBRE: GUZMAN CAICEDO MARCOS URIEL
CEDULA DE CIUDADANIA : 91521755
NIT: 91521755-9

DIRECCION COMERCIAL: CARRERA 8 # 13 - 60
MUNICIPIO: MALAGA - SANTANDER
TELEFONO1: 3112764010
EMAIL : sporthealth83@gmail.com

NOTIFICACION JUDICIAL
DIRECCION: CARRERA 8 # 13 - 60
MUNICIPIO: MALAGA - SANTANDER
TELEFONO1: 3112764010
EMAIL : sporthealth83@gmail.com

ACTIVOS : 3.200.000

C E R T I F I C A
CIIU-CODIFICACION ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL : 8692 ACTIVIDADES DE APOYO TERAPÉUTICO.

ACTIVIDAD SECUNDARIA : 8552 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

Signature Not Verified

GUZMAN CAICEDO MARCOS URIEL

PAGINA 2

OTRA ACTIVIDAD 1 : 4762 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

OTRA ACTIVIDAD 2 : 9311 GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 188824 DEL 2010/06/24
NOMBRE: CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FISICO SPORHEALTH
FECHA DE RENOVACION: FEBRERO 16 DE 2019
DIRECCION COMERCIAL: CARRERA 8 # 13 - 60
MUNICIPIO: MALAGA - SANTANDER
TELEFONO: 3112764010
E-MAIL: Sporthealth83@gmail.com
ACTIVIDAD PRINCIPAL : 8692 ACTIVIDADES DE APOYO TERAPÉUTICO.
ACTIVIDAD SECUNDARIA : 8552 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.
OTRA ACTIVIDAD 1 : 4762 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
OTRA ACTIVIDAD 2 : 9311 GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

C E R T I F I C A

EL COMERCIANTE ES AFILIADO A LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA DESDE: 2019/03/08

C E R T I F I C A

QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL NUMERAL 1 DEL ARTICULO 2 DE LA LEY 1429 DE 2010.

C E R T I F I C A

PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: QUE LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DE LOS FORMULARIOS DE MATRICULA DILIGENCIADOS POR EL COMERCIANTE.

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2019/06/14 14:34:50 - REFERENCIA OPERACION 9008685

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O DE APELACIÓN ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

PARA EFECTOS DEL CÓMPUTO DE LOS TÉRMINOS LOS SÁBADOS NO SON DÍAS HÁBILES EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE CONCEPTOS FAVORABLES DE USO DE SUELO, NORMAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD.

Apéndice B. Rut

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001																																																					
2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14503012295																																																							
5. Número de identificación Tributaria (NIT): 9 1 5 2 1 7 5 5 - 9		6. DV: 9		12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Bucaramanga		14. Buzón electrónico: 4																																																					
IDENTIFICACION																																																											
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación: 9 1 5 2 1 7 5 5		27. Fecha expedición: 2 0 0 1 0 8 3 1																																																					
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Santander		30. Ciudad/Municipio: Bucaramanga																																																					
31. Primer apellido: GUZMAN		32. Segundo apellido: CAICEDO		33. Primer nombre: MARCOS		34. Otros nombres: URIEL																																																					
35. Razón social:																																																											
36. Nombre comercial: CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO SPORHEALTH				37. Sigla:																																																							
USICACION																																																											
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Santander		40. Ciudad/Municipio: Málaga		41. Dirección principal: CL 13 5 12 BRR POPULAR MODELO																																																					
42. Correo electrónico: uguzman2500@yahoo.es		43. Código postal:		44. Teléfono 1: 3 1 1 2 7 6 4 0 1 0		45. Teléfono 2: 3 2 2 4 1 8 7 3 7 2																																																					
CLASIFICACION																																																											
Actividad económica				Ocupación																																																							
46. Código: 8 5 5 2		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 0 0 7 0 5		48. Código: 4 7 6 2		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 0 0 7 0 5																																																					
50. Código: 1		51. Código:		52. Número establecimiento: 1		53. Código: 5 1 2																																																					
Responsabilidades, Calidades y Atributos																																																											
<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td> </tr> <tr> <td>5</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	5	1	2																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26																																		
5	1	2																																																									
12- Ventas régimen simplificado																																																											
Obligados aduaneros				Exportadores																																																							
54. Código:				55. Forma:		56. Tipo:																																																					
<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Servicio:		57. Modo:																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																		
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20																																																		
				58. CPC:		59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>																																																					
60. No. de Folios: 0				61. Fecha: 2 0 1 9 0 3 1 1																																																							
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso.				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.																																																							
Para uso exclusivo de la DIAN				Firma autorizada:																																																							
Firma del solicitante:				964. Nombre: GUZMAN CAICEDO MARCOS URIEL																																																							
				965. Cargo: CONTRIBUYENTE																																																							

Apéndice C. Certificación tributaria



LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y CONTADOR PUBLICO DEL GIMNASIO
SPORT FITNES Y CAF SPORTHEALTH,

CERTIFICA:

- Que los ingresos por los años relacionados a continuación son los siguientes:

GIMNASIO SPORT FITNESS					CAF SPORTHEALTH
INGRESOS DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE:					DE ENERO 1 A 31 DE OCTUBRE DE:
	2015	2016	2017	2018	2019
SERVICIOS	95.299.800	102.799.450	107.641.350	116.643.574	149.863.000
OTROS	425.300	498.150	548.950	602.000	0
TOTAL INGRESOS	95.725.100	103.297.600	108.190.300	117.245.574	149.863.000

- Que la relación de activos de la empresa es como a continuación se relaciona:

RELACION DE ACTIVOS A 31 DE OCTUBRE DE 2019

MAQUINARIA Y EQUIPO	2015	2016	2017	2018	2019
MAQUINA HACK	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
PRENSA INCLINADA	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
BANCO PLANO	7.150.000	7.150.000	7.150.000	7.150.000	7.150.000
BANCO INCLINADO	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
BANCO DECLINADO	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
DISCOS ENCAUCHETADOS MARCA HAMTON DE 45 A 5 LBS	8.419.000	8.419.000	8.419.000	8.419.000	8.419.000
SOGAS REEBOK		1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
MAQUINA DE REMOS			22.000.000	22.000.000	22.000.000
MAQUINA EXTENSORA DE PIERNAS			20.000.000	20.000.000	20.000.000
MAQUINA FLEXORA DE PIERNAS			20.000.000	20.000.000	20.000.000
ELIPTICAS LIFE FIT				45.000.000	45.000.000
MANCUERNAS ENCAUCHETADAS MARCA HAMTON 50 A 2 LBS				22.000.000	22.000.000
CABINAS DE SONIDO					7.000.000
TOTAL	66.569.000	67.969.000	129.969.000	196.969.000	203.969.000

- Que durante la vigencia 2019, tiene un costo de personal operativo, así:

COSTOS DE PERSONAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
FISIOTERAPEUTA	1.200.000,00	14.400.000,00
ADMINISTRADOR	1.500.000,00	18.000.000,00
LICENCIADO EDUCACIÓN FÍSICA	1.100.000,00	13.200.000,00
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES- MEDIO TIEMPO	500.000,00	6.000.000,00
TOTAL COSTOS PERSONAL	4.300.000,00	51.600.000,00

Cordialmente,

MARCOS URIEL GUZMAN CAICEDO
Representante legal

Nydia Yesmith Gutierrez C.
NYDIA YESMITH GUTIÉRREZ C.
Contador Público T.P. 55492-T

PRESENTACION PERSONAL Y RECONOCIMIENTO

NOTARIA PRIMERA - Circulo Málaga - S.º 20 NOV. 2019



El contenido de este documento y la(s) firma(s) que lo suscribe(n) fueron reconocidos como ciertos ante el suscrito Notario por su(s) compareciente(s), NYDIA YESMITH GUTIERREZ GARDENAS C.

63391664 DE MÁLAGA.

Martha Lucía Joya Moreno
MARTHA LUCÍA JOYA MORENO
Notaria Primera Encargada

Presencia Impresión Dactilar
Índice Derecho

NOTARÍA PRIMERA
EL SUSCRITO NOTARIO 1
DEL CÍRCULO DE MÁLAGA

CERTIFICA

Que el sistema biométrico no se utilizó en este caso por las siguientes razones:

- 1. FALLA TÉCNICA
- 2. IMPEDIMENTO FÍSICO
- 3. POR FIRMA REGISTRADA
- 4. FALTA DE CONECTIVIDAD
- 5. FIRMA TOMADA A DOMICILIO
- 6. OTROS *mi*

