

---

Estrategias para la generación de valor para la empresa Elite Fitness del municipio de Sincelejo (sucre), mediante herramientas de análisis financiero y administración estratégica

Esteban Anaya Palacio  
Daniel Eduardo Trejos Montiel

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura  
Programa de Ingeniería Industrial  
Sincelejo  
2018

---

Estrategias para la generación de valor para la empresa Elite Fitness del municipio de Sincelejo (sucre), mediante herramientas de análisis financiero y administración estratégica

Esteban Anaya Palacio  
Daniel Eduardo Trejos Montiel

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Director  
Ing. Javier Andrés Castro Rodríguez  
Magíster en Ingeniería Administrativa

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura  
Programa de Ingeniería Industrial  
Sincelejo  
2018

**Nota de Aceptación**

4,17



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 11 mayo de 2018

---

## Dedicatoria

Solo a quien hace lo imposible, posible, al  
creador del universo y el de infinito amor.

## **Agradecimientos**

Primero que todo queremos agradecerle al creador del universo, por brindarnos la oportunidad y el privilegio de estudiar, por regalarnos la sabiduría y entendimiento para lograr uno de nuestros objetivos. Así mismo, a nuestros padres y hermanos por estar motivándonos y ayudándonos durante todo este proceso.

De igual forma agradecerle a nuestro director Javier Andrés Castro por orientarnos y ayudarnos en todo este recorrido, de la misma manera a los evaluadores de este proyecto por tener el espacio de tiempo para aclarar dudas y colaborarnos en este trabajo investigativo. También agradecerle a cada uno de los docentes que hicieron parte de nuestra formación profesional.

Por último, agradecerle al personal de la empresa Elite Fitness por permitirnos llevar a cabo este trabajo dentro de sus instalaciones y colaborarnos con la información necesitada.

## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo I.....	14
1. Contextualización y planteamiento del problema.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.1.1 Formulación del problema. ....	16
1.2 Justificación .....	16
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos. ....	18
Capitulo II.....	19
1.4 Antecedentes .....	19
1.5 Marco teórico .....	21
1.6 Marco institucional .....	24
1.6.1 Reseña histórica. ....	24
1.6.2 Organigrama. ....	27
Capitulo III.....	28
2. Metodología .....	28
2.1 Tipo de investigación.....	28
2.2 Sitio de estudio.....	28
2.3 Población y muestra.....	28
2.4 Fases de la investigación.....	29
2.4.1 Fase 1: Diagnostico administrativo y financiero. ....	30
2.4.2 Fase 2: Análisis y revelaciones de la empresa. ....	30
2.4.3 Fase 3: Diseño de estrategias. ....	30
Capitulo IV.....	31
3. Resultados .....	31
3.1 Fase 1: Diagnostico administrativo y financiero .....	31

---

3.1.1	Encuesta.....	31
3.1.2	Herramientas de análisis financiero.....	43
3.1.3	Creación de matrices efi, mpc y efe.....	52
3.2	Fase 2: Análisis y revelaciones de la empresa.....	57
3.2.1	Revelaciones financieras.....	57
3.2.2	Revelaciones administrativas.....	65
3.3	Fase 3: Diseño de estrategias.....	69
3.3.1	Descripción de las estrategias.....	77
4.	Conclusiones.....	80
5.	Referencias bibliográficas.....	82
	Anexos.....	85
	Anexo 1.....	85
	Anexo 2.....	86
	Anexo 3.....	90

---

### Lista de tablas

Tabla 1. Fases de la investigación.....	29
Tabla 2. Factores de éxitos a combinar ( FO y FA) .....	75
Tabla 3. Factores de éxitos a combinar (DO y DA).....	76
Tabla 4. Estrategias .....	77

### Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la organización. Fuente: elaboración propia .....	27
Figura 2. Pregunta 1 .....	31
Figura 3. Pregunta 2 .....	32
Figura 4. Pregunta 3 .....	33
Figura 5. Pregunta 4 .....	34
Figura 6. Pregunta 5 .....	35
Figura 7. Pregunta 6 .....	36
Figura 8. Pregunta 7 .....	37
Figura 9. Pregunta 8 .....	38
Figura 10. Pregunta 9 .....	39
Figura 11. Pregunta 10 .....	40
Figura 12. Pregunta 11 .....	41
Figura 13. Pregunta 12 .....	42
Figura 14. Pregunta 13 .....	43
Figura 15. Balance general 2013-2016. ....	44
Figura 16. Estado de Resultados 2013-2014.....	45
Figura 17. Estado de Resultados 2015-2016.....	46
Figura 18. Análisis Vertical del Balance General 2013-2016.....	47
Figura 19. Análisis Vertical - Estado de Resultado .....	48
Figura 20. Análisis Horizontal - Balance General .....	49
Figura 21. Análisis Horizontal - Estado de Resultado .....	50
Figura 22. Indicadores de Liquidez.....	51
Figura 23. Indicadores de Gestión .....	51
Figura 24. Indicadores de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento.....	51
Figura 25. Indicadores de Rentabilidad .....	52
Figura 26. Matriz EFI.....	53
Figura 27. Matriz de Perfil Competitivo.....	54

---

Figura 28: Fuerzas de Porter .....	55
Figura 29. Matriz EFE.....	56
Figura 30. Estructura del Activo .....	57
Figura 31. Activo Corriente .....	58
Figura 32. Activo no Corriente .....	58
Figura 33. Estructura del Pasivo .....	59
Figura 34. Pasivo Corriente.....	60
Figura 35.Estructura Pasivo y Patrimonio .....	61
Figura 36. Competencia Potencial Smartfit .....	67
Figura 37. Matriz DOFA.....	70
Figura 38. Calificación de factores externos.....	71
Figura 39. Calificación de factores internos .....	72
Figura 40. Diagrama de zonas - FODA prospectivo.....	73
Figura 41. Puntuación de factores claves .....	74

## Resumen

En el presente trabajo se aplica un diagnóstico al estado actual de la empresa Elite Fitness del municipio de Sincelejo-Sucre y su evolución en los últimos 3 años a través de herramientas brindadas por el análisis financiero y la administración estratégica, a la vez se elaboran estrategias mediante la metodología DOFA prospectiva, con el fin de tomar medidas que conlleven a la empresa a mejorar en un futuro no muy lejano su situación. Gracias al diagnóstico realizado se logra evidenciar graves falencias de la empresa que de no ser atendidas de manera oportuna llevaran a la empresa a un estado de crisis del cual es poco probable que se recupere, de acuerdo a lo desarrollado las estrategias generadas se basan en la publicidad, reducción de costos de operación y implementación de planificación como aspectos principales que permitan una recuperación progresiva de la empresa.

*Palabras clave:* estrategias, financiero, administrativo, matriz, diagnóstico y planificación.

### **Abstract**

In the present research applied is performed a diagnostic of the current status of Elite Fitness company in the Sincelejo-Sucre municipality and its evolution in the lasts 3-years throughout tools given by the financial analysis and strategic management, together are elaborated strategies using the prospective SWOT methodology, with the purpose of generating improvement actions for the company. Thanks to the diagnostic have recognized shortcomings that will take the company into a deep crisis which may be impossible to out if this one doesn't react to them at a time, according to the developed content strategies is based on advertising, reduction of operatives costs and implementation of planning as main aspects that allow a progressive recovery of the company.

*Keywords:* strategy, financial, administrative, matrix, diagnosis and planning.

## Introducción

En la actualidad, la dinámica del mercado exige a las empresas una rápida facultad de ajuste a las distintas variables, pues en el pasado se daban en mayores lapsos de tiempo, vivimos en una época donde la cultura, la economía, las estructuras sociales y organizacionales se renuevan constantemente y donde la información juega un papel importante a la hora de tomar acciones que repercutan en el futuro de las empresas y la capacidad de promover los cambios determina si estas sobreviven o no a la competencia.

Para garantizar la generación de utilidad por parte de las empresas estas deben ser administradas de manera meticulosa y sistémica, a través de metodologías que promuevan el control y mejoramiento de las mismas. El ciclo PHVA es una alternativa que permite a las organizaciones ser competitivas, mejorar, su calidad, reducir sus costos, mejorar su productividad y en general aumentar la rentabilidad de las empresas. Este es algunas veces usado de manera inconsciente durante la práctica administrativa, sin embargo, sus resultados son más notables cuando se aplica de manera sistémica he intencional; para ello las empresas deben destinar recursos tanto humanos como de capital en la planificación de la estructura administrativa y en la generación de diversas estrategias que le permitan el cumplimiento de su misión y visión.

De acuerdo a lo anterior en la administración de las empresas no puede dejar nada al azar, antes, por el contrario, se deben realizar procesos que garanticen una administración con rigor científico, en la cual prime la planificación a partir del análisis de los factores que afectan interna y externamente en el contexto de la organización, y el control de lo ejecutado a partir de la observación y de decisiones con base en evidencias y dirigidas estratégicamente.

Para lograr lo propuesto la ingeniería industrial se basa en Administración estratégica y análisis financiero como herramientas principales de diagnóstico empresarial y para la generación de información que permita establecer estrategias a implementar que encaminen a las empresas al cumplimiento de sus objetivos.

## Capítulo I

### 1. Contextualización y planteamiento del problema

#### 1.1 Planteamiento del problema

Actualmente Colombia tiene cerca del 1% de participación de los 160000 de gimnasios a nivel mundial con cerca de 1600 establecimientos a nivel nacional (El Tiempo, 2015), se posiciona en Latinoamérica en el cuarto puesto en cantidad de clientes y establecimientos (Portafolio, 2015), lo anterior debido en gran parte al modo cambiante en el que viven las personas y el crecimiento de las zonas urbanas, que ha permitido el auge de este tipo de negocios, ello conlleva a la apertura de nuevas sedes y llegada de franquicias extranjeras que encuentran en el país un mercado muy atractivo; entre estas se encuentran Woman 30, Curves International, las brasileñas Bio Ritmo (Smart Fit), las estadounidenses OrangeTheory Fitness y la noruega Nordic Fitness (El Tiempo, 2015) entre otras, además existen diversas franquicias que analizan la posibilidad de entrar en el negocio en Colombia como lo son las franquicias españolas BF+Fit, Altafit, BubaGym y Viva Fit, además de la norteamericana Anytime Fitness.

Según la compañía Mas franquicias, Para el año 2015 la participación de las franquicias extranjeras representó un 0,55% del negocio fitness general en el país, lo cual significa un aumento de la oferta en dicho sector.

Dentro del sector fitness en Colombia se encuentran empresas líderes como lo son el gigante Bodytech con 72 sedes a nivel nacional y con sedes en Perú y Chile, seguido por Spinning Center Gym con una participación del mercado nacional. Por lo cual se evidencia una alta competencia en el sector fitness en relación al país.

En el municipio de Sincelejo (Sucre) se encuentran Elite Fitness, Mega Sport Fitness, Vida Training, Forma, Fit Life, Total Sport, y otros gimnasios más pequeños que a pesar de no ser competencia directa, son amenazas latentes para los líderes del mercado.

Elite Fitness Center es una organización que se dedica a mejorar la calidad de vida y condiciones físicas y mentales de sus afiliados, mediante la prestación de servicios integrales de salud en el área médico deportiva y fitness, a través de la práctica de la actividad física de la mano de profesionales de la ciencia de la salud y el deporte. Cuenta con más de diez años de experiencia en el mercado, proveyéndole un amplio portafolio a la comunidad en general y a instituciones públicas y privadas del municipio de Sincelejo, se encuentra enfocado en los estratos económicos 4, 5 y 6.

A pesar de su trayectoria en el municipio y reconocimiento en el mercado local por los diversos servicios ofrecidos, existen factores externos que no pueden controlar (Crespo, 2014) dice: Como lo son la crisis nacional, movimientos del mercado, avances tecnológicos, y políticas impositivas entre otros, que condicionan su adecuado desempeño y rentabilidad, por lo cual, es prioritario atender aquellos factores sobre los que sí se puede tener control, diagnosticando su estado y encontrando puntos débiles a fortalecer, para lo cual se requiere planificación y ejecución de nuevas estrategias que le permitan alcanzar niveles de competitividad adecuados para mantener su liderazgo en el sector debido a la alta competencia existente.(P.10).

Si bien es cierto, son pocos los gimnasios en el municipio que ofrecen los mismos servicios, infraestructura o personal calificado ofrecidos por Elite Fitness, su clientela ha disminuido, esto debido gran parte a que la competencia basa su estrategia en un formato de gimnasios de bajos costo para los usuarios, ofreciendo menos servicios e infraestructura. Es así como han surgido en los últimos años un gran número de gimnasios o lugares de acondicionamiento físico/funcional en diferentes barrios, que se dedican a actividades específicas (Trx, crossfit, entrenamiento de fuerza, y circuito), logrando reducir sus gastos operativos y en infraestructura, que les permiten ofrecer precios bajos; y dada su cercanía a los clientes han logrado captar gran parte del mercado.

Es importante resaltar que algunas empresas del ámbito regional a falta de un departamento de planeación, no tienen dentro de sus tareas realizar valoraciones periódicas detalladas que permitan evidenciar su salud financiera y mejore el manejo de costos operativos.

El no haber realizado estudios financieros a fondos de años anteriores, ha generado la pérdida de oportunidades de crecimiento en el mercado y la falta de participación de nuevos inversores que mediante su apalancamiento contribuyan a un mayor crecimiento.

Además, el no realizar un buen manejo de las finanzas, derivado de la falta de un estudio de análisis financiero, puede acarrear como consecuencias políticas inadecuadas en los niveles de endeudamiento, gestión administrativa, cobro de cartera y pago de proveedores entre otros, que al no ser atendidas oportunamente pueden conllevar a una crisis financiera al interior de la empresa sin importar que su volumen de ventas sea elevado.

Por lo anteriormente expuesto, esta empresa ha manifestado su preocupación e interés en verificar como ha sido su desempeño financiero en sus últimos años de operación, con el fin de mejorar la toma de decisiones.

### **1.1.1 Formulación del problema.**

¿De qué manera las herramientas de análisis financiero y la administración estratégicas permiten generar estrategia de crecimiento y expansión en el mercado?

## **1.2 Justificación**

Al momento de abordar la problemática de una empresa se hace necesario diagnosticar su contexto. La administración estratégica y el análisis financiero nos brindan herramientas idóneas para lograr dicho cometido.

La administración estratégica nos dota entre otras de herramientas para el diagnóstico y análisis del contexto de factores externos e internos que influyen en la empresa, entre estos tenemos las matrices EFI, EFE y DOFA.

Tomando como base que el análisis financiero es un conjunto de técnicas cuantitativas que nos permite obtener resultados confiables basados en los estados financieros de la empresa, y que además es una herramienta de gran utilidad que nos permite tomar decisiones empresariales, que

pueden mejorar el futuro de la misma y evitar problemas a largo plazo, este análisis aplicado a la empresa que deseamos estudiar, le permitirá obtener herramientas para la toma de decisiones.

El uso de herramientas como el análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros, los cuales serán utilizados en este trabajo, tienen como finalidad la evaluación integral de todos los componentes de la empresa y nos permitirán obtener resultados que facilitarán el diagnóstico de la misma.

De igual forma, como lo establece su visión este es reconocido como el principal centro de acondicionamiento médico deportivo a nivel local, para Elite Fitness se hace indispensable la realización de este trabajo aplicado, puesto que se requieren evaluar diferentes estrategias que permitan alcanzar su meta (Zuluaga, Dominguez, & Alvarez, 2015). Se tomarán como objeto de estudio y de análisis, los estados financieros de los tres (3) últimos años que serán suministrados por la gerencia de la empresa.

Con los resultados obtenidos en esta investigación, se pretende aportar alternativas para mejorar el desempeño económico de la empresa y la toma de decisiones en cuanto a la expansión de sus operaciones; además de realizar alianzas estratégicas que le permitan garantizar su crecimiento y consolidación en el mercado.

El desarrollo de este trabajo en la empresa Elite Fitness, trae consigo beneficios en el diversos ámbitos: social, investigativo y económico (Zuluaga F. , 2011), en el primero ellos, al aplicar las herramientas de análisis financiero y obtener resultados favorables, se facilitará el crecimiento de la empresa y una posible expansión que se traduce a oportunidades de empleo, además traerá reconocimiento de la empresa a nivel local.

En el aspecto investigativo el presente trabajo podrá servir de guía para futuras investigaciones relacionadas al diagnóstico de las empresas mediante análisis de estados financieros, además de permitir conocer la forma de realizar este tipo de estudios en diferentes empresas, familiarizando al lector o estudiante con el análisis de los estados financieros.

Por otra parte, en el ámbito económico, una aplicación favorable de los resultados obtenidos en el trabajo traerá consigo mayor desarrollo económico para la empresa, y mejores alternativas para tomas de decisiones.

Cabe resaltar que las empresas deben hacer una revisión periódica su evolución financiera, que les permita observar su estado pasado, actual y realizar proyecciones a futuro, en aras de identificar posibles problemas de manera oportuna.

Igualmente, el proyecto tiene validez en el sentido que el sector fitness, cuidado de la salud y entrenamiento físico tienen gran participación en la economía del municipio de Sincelejo, razón por la cual merece ser estudiado en todas sus directrices, siendo una de ellas el análisis financiero de sus empresas.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Determinar estrategias para la generación de valor en la empresa Elite Fitness del municipio de Sincelejo (Sucre), mediante herramientas de análisis financiero y administración estratégica con el fin de brindarle alternativas de posicionamiento y expansión en el mercado.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la empresa Elite Fitness mediante herramientas de administración estratégica y financieras para conocer la situación actual de la empresa.
- Realizar revelaciones administrativas y financieras a partir del diagnóstico realizado, para establecer las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas de la organización.
- Diseñar estrategias mediante herramientas aplicables a la administración estratégica y financiera, que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

## Capítulo II

### Marco Referencial

#### 1.4 Antecedentes

La realización de diagnósticos de las organizaciones es necesaria a la hora de tomar medidas para la implementación de estrategias, control y evaluación de cumplimiento de metas, por lo que la administración estratégica y el análisis financiero son de gran importancia a la hora de realizar diagnósticos, pues nos brindan herramientas idóneas para tal fin.

En la administración estratégica se cuenta con la matriz DOFA, que parte de la construcción de la EFE y EFI, y busca el desarrollo de estrategias que consideren factores fuertes y débiles al interior de la organización, del mismo modo aquellas oportunidades y amenazas que hacen parte de los factores externos a esta, obteniendo así una visión general de la situación estratégica de la empresa (Ponce, 2006).

Para una adecuada planificación de las actividades al interior de una empresa es necesario conocer su estado financiero con el fin de tomar las decisiones que generen mayor utilidad, para esto se requiere un diagnóstico que tenga en cuenta factores como ingresos, utilidades, costos, pasivos, activos, flujos de efectivo, proyecciones de inversión, entre otras, con el objeto de lograr una planificación y control financiero de todas las actividades programadas. Al realizar un análisis de los estados financieros de una empresa, se realiza un estudio cuantitativo a fondo de los diferentes rubros de la organización, y se comparan las partidas de los periodos evaluados correspondientes a los estados financieros de años anteriores. Al realizar las comparaciones los datos se expresan en la moneda local, o en porcentajes absolutos y relativos (Flores, 2013).

Según (Nava & Marbelis, 2012), el análisis financiero es una herramienta fundamental de diagnóstico en la evaluación del desempeño económico y financiero de una empresa, este consiste en identificar las condiciones más relevantes en las cuales esta ópera, como lo son rentabilidad,

eficiencia, endeudamiento, solvencia, rendimiento y liquidez, lo anterior con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en las actividades económicas y financieras.

(Castaño & Arias, 2014) hacen uso del análisis e indicadores financieros para evaluar la competitividad de empresas colombianas de los principales sectores económicos, encontrando como algunas de estas empresas presentaron disminución de su salud económica en los periodos estudiados, he indican la necesidad de realizar una evaluación periódica de sus estructuras e indicadores financieros, para conocer el resultado de la toma de decisiones por parte de sus gerentes, del mismo modo manifiestan la importancia de estos estudios al momento de atraer inversión externa, dado que estos son factores cruciales a la hora de aumentar su capacidad para competir en los mercados. para Colombia que la facturación anual de los gimnasios locales oscila entre 500.000 y 550.0

De acuerdo con (El Tiempo, 2015) el sector fitness tiene a nivel mundial un 25% anual de crecimiento, estimando 00 millones de pesos, expone que Bodytech, líder del mercado, tuvo un incremento del 32,26% al pasar de 119.124 a 157.553 millones de pesos entre el 2013 y 2014.

Aun en las principales ciudades del país las marcas de grandes gimnasios se ven afectadas y han sufrido pérdidas de terreno por la aparición de nuevas alternativas de gimnasios y modalidades de entrenamiento, que sumado a la crisis económica general del país hace que parte de los clientes analicen sus gastos y disminuyan su presupuesto destinado a entrenamiento físico pues en algunos casos es considerado como un lujo, debido a que el precio de una mensualidad de este tipo de gimnasio se encuentra por encima de los cien mil pesos, que hace que en ciertos casos se decanten por alternativas más económicas (360Radio, 2017).

En la actualidad los niveles de actividad física como fitness, ejercicios físicos y el deporte son considerados de gran importancia según diferentes instituciones (La organización mundial de la salud, La organización panamericana de la salud y La Asociación de Medicina Deportiva de Colombia (AMEDCO)), puesto que contribuyen al concepto de la salud y calidad de vida como una intervención efectiva que busca mejorar la autopercepción, trayendo como beneficio el

reconocimiento de lo biológico, psicosocial y cognitivo además busca mejorar el nivel de salud de las personas debido a que la salud es considerado como el factor de protección para prevenir e instaurar enfermedades crónicas (Vidarte, Veléz, Sandoval, & Alfonso, 2011)

En un estudio aplicado realizado por (Venus & Monsalve, 2014), sobre el diagnóstico financiero en la empresa Procopal S.A, evaluaron y analizaron la situación económica y financiera de esta, lo cual les permitió optimizar los recursos existentes de la empresa y buscar nuevas alternativas de negocio para obtener sostenibilidad tanto en la producción como en la rentabilidad esperada, gracias a esto evidenciaron que el análisis financiero es una herramienta de gran importancia en la formulación de estrategias de desarrollo empresarial.

## **1.5 Marco Teórico**

El marco teórico, que se presenta a continuación, plantea un conjunto de conceptos que permitirá abordar la generación de estrategias mediante un diagnóstico a la empresa Elite Fitness Center del municipio de Sincelejo (Sucre).

El diagnóstico financiero se puede definir como un análisis que consiste en observar la situación real de la compañía en un tiempo determinado, permitiendo revelar dificultades, proyectar soluciones e idear estrategias orientadas a maximizar los aspectos positivos.

Es importante tener en cuenta para un buen análisis financiero, aspectos como el tipo de mercado en el cual se mueve la empresa, cuáles son los competidores directos de la misma determinar las variables que se van a utilizar para el análisis, que la información sea confiable de primera mano y utilizar las herramientas para el análisis que arrojen resultados dicientes y fáciles de interpretar, con el fin de general estrategias aterrizadas a la realidad de la empresa.

El término “estrategia” según la (Real Academia Española, 2017) tiene orígenes griegos y romanos que hacen referencia al arte de dirigir operaciones militares, sin embargo debido a su amplio uso en otros campos del conocimiento ha tenido connotaciones específicas como en la teoría de la administración, en la cual fue introducida por Alfred Chandler y Kenneth Andrews

definiéndola como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

En la administración estratégica, el concepto de dirección estratégica es definido por Chiavenato (citado por Araya, 2012) como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según lo cual, se requiere la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa. Dentro de dirección estrategia el concepto de estrategia hace referencia a posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa, afectando la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años (Fred, 2013, págs. 5-11). Por tanto, las estrategias traerán consecuencias en las diferentes divisiones y funciones de los departamentos de la empresa y requieran de la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa para su adecuada formulación.

Para el análisis externo en cuanto a competidores en el mercado una de las herramientas comúnmente utilizadas es la matriz de perfil competitivo (MPC), la cual busca identificar, analizar y evaluar los factores determinantes de la competencia y compararlos con la posición estratégica de la empresa en estudio, para detectar fortalezas y debilidades relativas que requieran ser atendidas, lo cual brinda un apoyo en la toma de decisiones para mejorar su posicionamiento en el mercado. En la MPC todos los factores establecidos se clasifican como factores de éxito, pues a estos se les otorga un valor de ponderación, el cual debe conseguir una sumatoria de uno y una calificación (1 a 4). Lo mencionado anteriormente se hace con el objetivo de conocer cuál es la posición de nuestra empresa frente a la competencia y también para analizar cuáles son los aspectos en los que se está fallando, ya que consecutivamente se tomaran decisiones en pos de mejorar (Fred, 2013, pág. 83).

La matriz DOFA es una herramienta fundamental en el análisis de contexto de la empresa puesto que nos permite analizar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos

(oportunidades y amenaza) de una organización. Facilitando así la formulación de estrategias, para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades, y controlar las amenazas” (Zuluaga Giraldo, 2007); para la creación de la matriz DOFA se elaboran primero la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Dentro de la administración estratégica la matriz EFI es una herramienta que busca formular estrategias tratando de sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más destacadas y encontradas en cada área funcional de la organización, por otro lado, en la matriz EFE se resume y se evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, con el fin de realizar un análisis externo de los principales factores que afecten a la empresa.

Entre las principales herramientas que nos brinda el análisis financiero tenemos, análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros.

El análisis financiero hace parte de un proceso de información debido a que este se complementa de la teoría financiera y la practica contable. Su objetivo es aportar datos que le permitan conocer la situación por la cual está atravesando la organización y pronosticar su futuro con la finalidad de evaluar su desempeño económico y financiero y tomar las mejores decisiones. (Gil Alvarez, 2010)

El análisis vertical es una herramienta que busca tomar un solo un estado financiero con la finalidad de relacionar cada una de partes con un determinado total dentro del mismo estado, el cual es denominado cifra base. Este análisis es caracterizado por ser estático debido a que no tiene en cuenta los cambios efectuados a través de los periodos si no que estudia la situación financiera por momentos determinados (Prieto Hurtado, 2010).

El análisis horizontal es aquel análisis que determina las variaciones de los valores absolutos y porcentuales en cuanto a los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros. Es caracterizado por ser más dinámico en relación con el análisis vertical, ya que este

permite realizar comparativos entre cuentas de un período a otro en los estados financieros, observando su crecimiento o disminución (Hevia Medina, 2012).

Los indicadores financieros son una herramienta que se utiliza para determinar la condición financiera de una empresa. Una vez calculados e interpretados nos permite realizar una toma de decisiones en aquellas áreas que requieren de mejoramiento, a través del seguimiento de los indicadores, se evalúa el impacto que han tenido en la organización.

Los indicadores comúnmente más utilizados se encuentran en las siguientes categorías:

**Indicadores de liquidez:** son aquellos que permiten medir la capacidad de mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos adquiridos.

**Indicadores de gestión o actividad:** son los que evalúan la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

**Indicadores de solvencia, endeudamiento o apalancamiento:** Ratios que relacionan recursos y bienes requeridos para resguardar compromisos, aun cuando estos bienes no estén referidos a efectivo.

**Indicadores de Rentabilidad:** Es aquel valor porcentual que mide la capacidad de la empresa para generar utilidad (rentabilidad, eficiencia, económica y financiera). (Nava Rosillon, 2010)

## **1.6 Marco Institucional**

### **1.6.1 Reseña Histórica.**

El centro de acondicionamiento físico “MF Full Body” se crea gracias a la iniciativa de una sociedad conformada por cuatro Sincelejanos, enfocados en ofrecer un servicio de calidad en el área de entrenamiento físico a la comunidad Sincelejanos y pueblos aledaños. La idea se consolida al momento de comprar el centro de acondicionamiento físico “Full Body Ltda.” el cual había funcionado durante ocho años en la zona central de la ciudad. Después de adquirir el negocio, se

ubica su primera sede en la Zona Rosa de Sincelejo con una nueva razón social, una perspectiva diferente, mayores servicios, mejor calidad y equipos nuevos, con el fin de acoger un nuevo y amplio sector del mercado, enfocado en los estratos económicos 4, 5 y 6.

Es así como “MF Full Body” abre sus puertas al público el día 1° de abril de 2013 con un horario de servicio de 5:00 a.m. a 10:00 p.m. para los días lunes a viernes; mientras que para los sábados, domingos y festivos tenía un horario de 6:00 a.m. a 7:00 p.m. Dentro de los servicios ofrecidos a los clientes estaban la prescripción médica del ejercicio a través de valoración con médico deportólogo y fisioterapeuta, clases grupales de spinning, Pilates, rumba, aerobics, “insanity”, zona de entrenamiento cardiovascular (conformada por cuatro caminadoras y siete elípticas) y zona de fuerza.

El equipo de trabajo de la empresa inicia con personal profesional en el área médica: una médica deportólogo y dos fisioterapeutas; área de entrenamiento conformada por: tres instructores profesionales en ciencias del deporte, dos entrenadores personalizados y cuatro instructores de clases grupales; el área administrativa contaba con: dos recepcionistas, un contador y un administrador. A su vez, el área de servicios y generales y seguridad conformada por dos personas.

La empresa “Full Body Ltda.” aporta gran parte del equipo de trabajo a “MF Full Body”, así como también un porcentaje significativo de sus clientes que venían con expectativas grandes para el nuevo centro de acondicionamiento. Además, para esa apertura, se contaba con un contrato vigente con la empresa Ecopetrol y Pacific Rubiales el cual tenía fecha de vencimiento en diciembre de 2013.

El día 1° de abril de 2017 la empresa cambia su nombre a “Elite Fitness Center”. Bajo la sociedad de: Néstor Alonso Zuluaga, Antonio Fernández Alcocer, José Joaquín Bitar.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a mejorar la calidad de vida y condiciones físicas y mentales de nuestros afiliados, mediante la prestación de servicios integrales de salud en el área médico

deportiva y fitness, a través de la práctica de la actividad física, combinando los mejores recursos humanos y tecnológicos para ofrecer profesionalismo, responsabilidad y seguridad a nuestros usuarios.

### **Visión**

Elite Fitness Center para el año 2025 será reconocido como el mejor centro de acondicionamiento médico deportivo de la región, siendo uno de los líderes en el mercado al reconocerse por su excelente prestación de servicios, calidad y aporte a la sociedad, y siendo pioneros en la prestación de servicios de medicina del deporte y rehabilitación física integral.

### **Valores Corporativos**

- Atención al paciente: porque nuestra prioridad es garantizar un servicio de calidad a los pacientes.
- Calidad: porque queremos ser reconocidos como la institución que tu salud merece a nivel nacional e internacional.
- Ética: profesamos una adhesión a principios morales, reflejando el más alto sentido ético y moral en cualquier situación. Durante la ejecución de nuestro trabajo diario actuamos de buena fe y sin segundas intenciones.
- Honestidad: porque actuamos siempre con la verdad, rectitud y justicia, y nuestras acciones son consistentes con lo que decimos y pensamos.
- Respeto: porque todos jugamos un papel importante en el logro de nuestra misión.
- Credibilidad: porque nuestra experiencia y trayectoria garantizan la confianza que nuestros pacientes y usuarios merecen.
- Responsabilidad: porque asumimos y cumplimos compromisos y obligaciones individuales y colectivas con nuestros compañeros, empresa y pacientes, dando respuestas adecuadas y oportunas.
- Eficiencia: del personal porque nuestros servicios se orientan a la excelencia.

- Trabajo en Equipo: porque todos somos más que la suma de las partes.
- Compromiso Social: porque nos sensibilizamos y apoyamos en la solución de problemas de nuestra comunidad y el país.

### 1.6.2 Organigrama.



Figura 1. Organigrama de la organización. Fuente: elaboración propia

## Capítulo III

### 2. Metodología

#### 2.1 Tipo de investigación

El presente estudio es de carácter descriptivo con un enfoque mixto pues para realizar el diagnóstico de la empresa y la generación de estrategias se requieren datos cualitativos sobre los factores internos y externos que la afectan, la naturaleza del proyecto busca realizar un estudio que permita explorar, analizar, y descubrir la salud financiera de la empresa; ayudando a identificar los puntos económicos fuertes con que se cuenta, para lo cual se requerirá también datos cuantitativos sobre el historial contable de la empresa y los diferentes rubros en los periodos a estudiar, además como resultado se obtendrán variables cuantitativas (índices y tasas), y recomendaciones sobre estrategias a seguir por parte de la gerencia de la organización.

#### 2.2 Sitio de estudio

El estudio se llevará a cabo en el municipio de Sincelejo (Sucre), en la empresa Elite Fitness, de la cual se analizarán sus estados contables tomando como muestra los tres últimos años. Y se recopilará información sobre el sector.

#### 2.3 Población y muestra

Para la realización de las encuestas a los clientes de la empresa se tiene una población aproximada de N=300 clientes activos, para el cálculo de la muestra a extraer se hace uso de la Ec 1.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad (Ec. 1)$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

$\sigma$ = Desviación estándar, para este caso 0,5

Z= Valor del estadístico, para un nivel de confianza del 95% se toma Z=1,96

e= Error muestral, se toma un valor de 0,07 (7%)

Con los parámetros establecidos al calcular n se obtuvo un tamaño de muestra de 118,78, por lo cual, se debe tomar una muestra n= 119.

## 2.4 Fases de la investigación

Metodológicamente el proyecto se llevará a cabo en (3) tres fases, definidas a continuación.

Tabla 1

### *Fases de la investigación*

<b>FASE 1:</b> Diagnostico administrativo y financiero.	1. Visita a la empresa para la obtención de información administrativa y financiera de la empresa
	2. Diseño de encuestas para los clientes
	3. Aplicación de encuestas en la empresa
	4. Tabulación de encuestas
	5. Recolección de información de los competidores
	6. Realización de Análisis vertical, análisis horizontal y cálculo de indicadores financieros.
	7. Creación de matrices de perfil competitivo(MPC), EFI y EFE
<b>FASE 2:</b> Análisis y revelaciones de la empresa	8. Análisis e interpretación de información financiera y administrativa obtenida a partir del diagnostico
	9. Revelaciones financieras
	10. Revelaciones administrativas
<b>FASE 3:</b> Diseño de estrategias.	11. Análisis DOFA prospectiva
	12. Redacción de estrategias
	13. Conclusiones

Fuente: elaboración propia

### **2.4.1 FASE 1: Diagnostico administrativo y financiero.**

Dentro de esta fase se realizaron visitas a la empresa Elite Fitness en las que se recolectó información mediante medios magnéticos sobre los estados financieros de los años 2013 a 2016, y aspectos institucionales como la misión, visión, valores corporativos entre otros; por otro se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a una muestra de clientes con el fin de conocer sus percepciones sobre la organización, posteriormente se realizó la tabulación de dicha encuesta. Adicionalmente se realizaron visitas a los principales competidores y se registró su información relevante. Luego de esto se procesó la información, se crearon las matrices y se efectuó el análisis financiero de la empresa con la información recopilada.

### **2.4.2 FASE 2: Análisis y revelaciones de la empresa.**

Después de haber realizado las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo y llevar a cabo la aplicación de las herramientas análisis financiero, se procede analizar e interpretar toda la información para hacer las revelaciones.

### **2.4.3 FASE 3: Diseño de estrategias.**

En esta fase se elaboran las estrategias partiendo de la creación de la matriz DOFA, y por último se redactan las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo IV

### 3. Resultados

#### 3.1 Fase 1: Diagnostico administrativo y financiero

##### 3.1.1 Encuesta.

El formato de la encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1. Mediante esta se logró identificar tendencias en la percepción de los clientes acerca de factores internos de la empresa que posteriormente serán utilizadas en el análisis de factores internos.

La tabulación y el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta se muestran a continuación:

##### Pregunta 1

¿Seleccione cuál es su sexo?

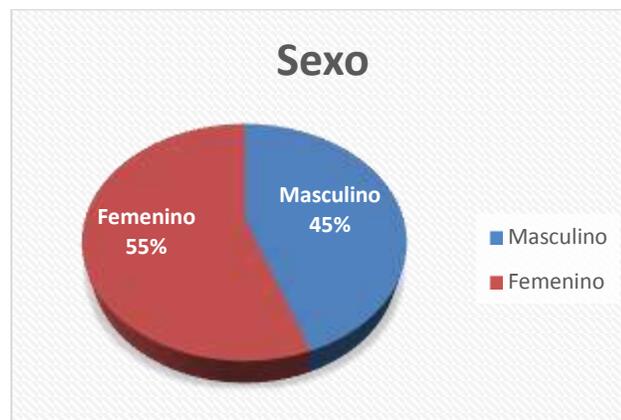


Figura 2. Pregunta 1

Fuente: elaboración propia

De la muestra tomada se puede observar que 55% de las personas son mujeres esto nos permite inferir que la población estará compuesta por una participación muy similar entre ambos sexos, siendo ligeramente mayor el sexo femenino, ahora bien, esto nos indica que al momento de generar publicidad y promociones se debe orientar a cada uno de los sexos en particular.

### Pregunta 2

¿A qué estrato socioeconómico pertenece?



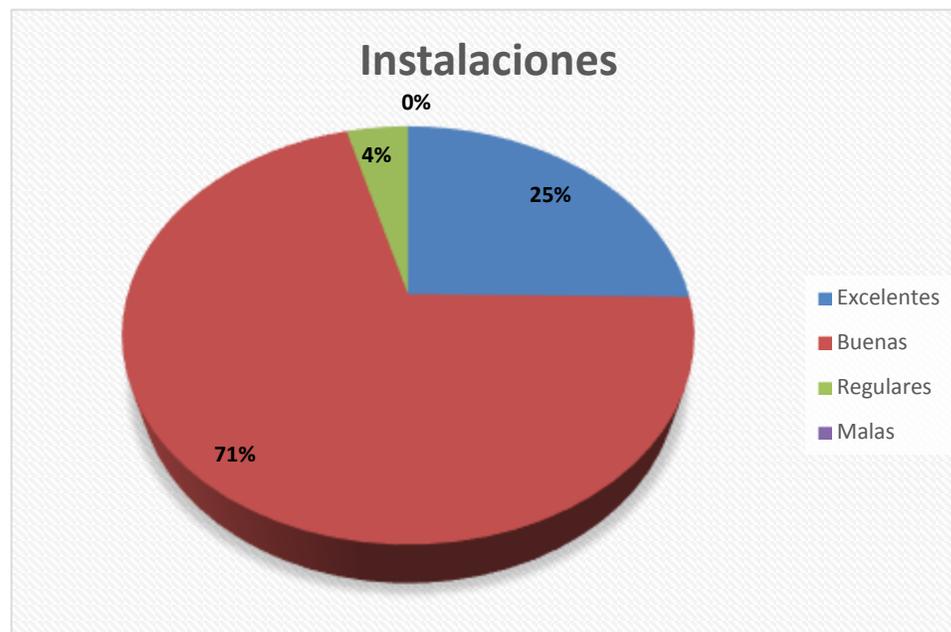
Figura 3. Pregunta 2

Fuente: elaboración propia

Según el gráfico se observa que la muestra se encuentra distribuida principalmente en los estratos 4, 5, 6, cuya suma de porcentajes de porcentajes representa 80,7%, lo cual se indica que su nicho de mercado se encuentra en estos estratos.

**Pregunta 3**

¿Cómo considera usted las instalaciones del gimnasio?



*Figura 4. Pregunta 3*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al gráfico se observa que la percepción de los clientes acerca de las instalaciones del gimnasio es favorable, siendo consideradas por el 71% de los clientes encuestados como buenas y un 25% como excelentes, mientras que solo el 4% de la muestra lo considera como regular, y no se obtuvieron consideraciones negativas.

#### Pregunta 4

De acuerdo al servicio prestado por los empleados, ¿Considera usted que se encuentran calificados para desempeñar sus labores?

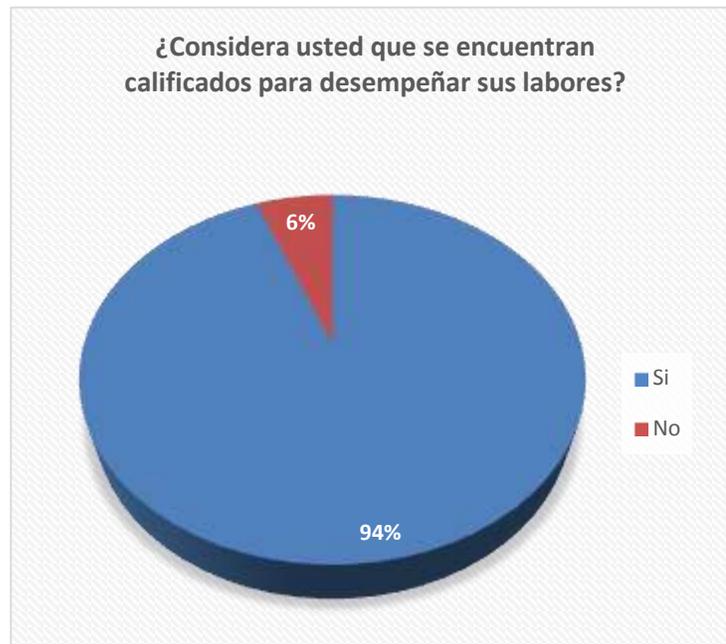


Figura 5. Pregunta 4

Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayor parte de la muestra tomada considera que los empleados están calificados para realizar sus labores, lo cual nos indica una buena atención al cliente por parte de estos.

**Pregunta 5**

¿Por qué medio conoció el gimnasio?



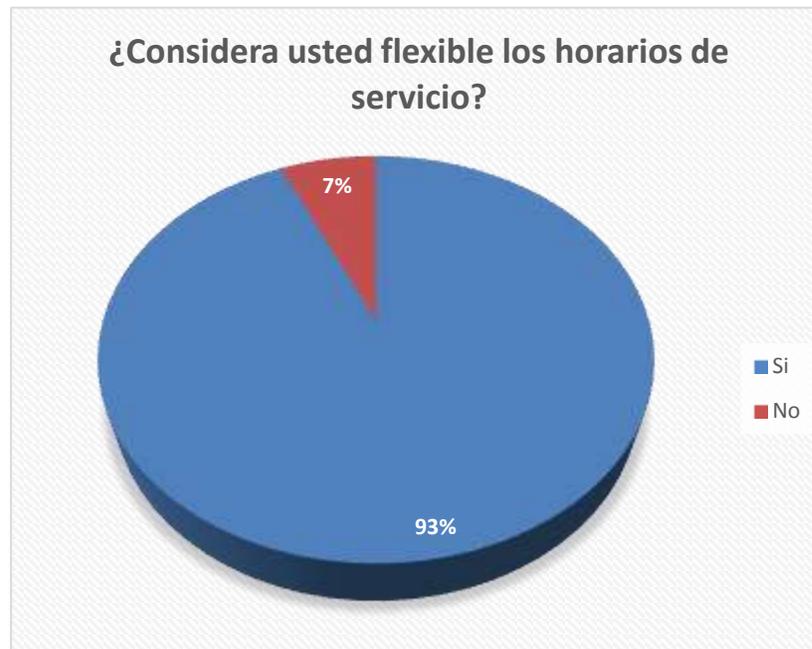
Figura 6. Pregunta 5

Fuente: elaboración propia

Se encontró que el medio más común por el cual las personas conocen el gimnasio es el de voz a voz entre familiares y amigos, seguido por las redes sociales. Esto nos indica que la publicidad no es tan agresiva en los otros medios como radio, material impreso y televisión, por lo que debe ser mejorada, por otro lado, se debe desarrollar promociones en las que se involucren familiares y amigos de los clientes con el fin de tener mayor cobertura.

**Pregunta 6**

¿Considera usted flexible los horarios de servicio?



*Figura 7. Pregunta 6*

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los clientes consideran que el horario es flexible y se les acomoda a sus necesidades, además algunos comentaron que era uno de los pocos gimnasios del municipio de Sincelejo que prestaban servicio los días domingo.

**Pregunta 7**

¿Cómo considera usted la calidad de los equipos?



*Figura 8. Pregunta 7*

Fuente: elaboración propia

A nivel general los clientes consideran que los equipos son de buena calidad, encontrando que el 98% de estos tienen un concepto entre excelente y bueno, y que solo el 2% considera la calidad de los equipos como regulares.

### Pregunta 8

¿Cómo considera usted que se encuentra el estado físico de los equipos?

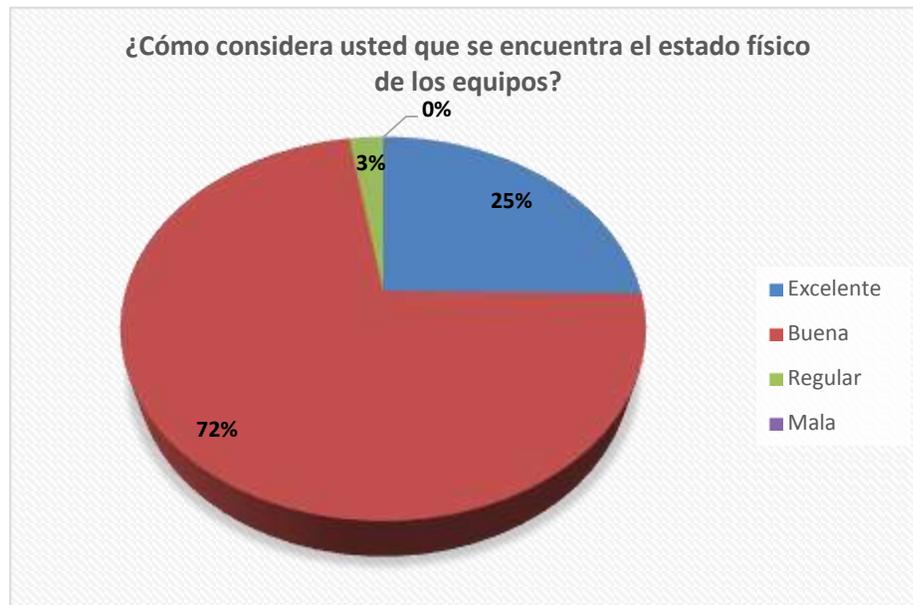


Figura 9. Pregunta 8

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el estado físico de los equipos el 97% de los clientes encuestados indicaron que se encuentran bien mantenidos y que solo el 3% lo consideran como regular, lo que es de importancia para la empresa en saber que está brindando el adecuado cuidado a las maquinas por parte de su personal.

**Pregunta 9**

¿Qué lo motivó a ingresar al gimnasio?



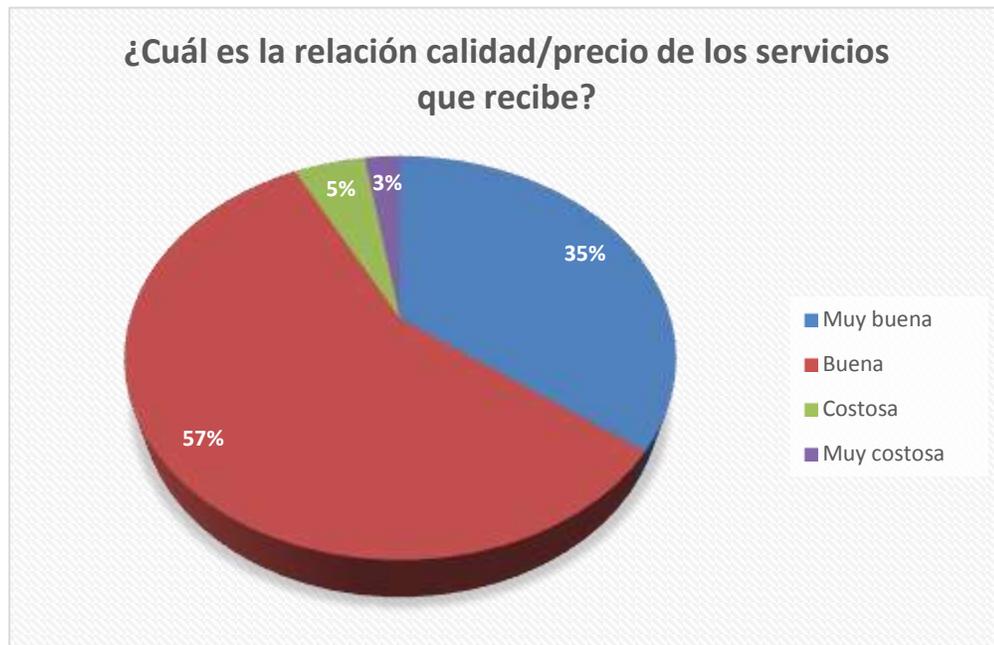
*Figura 10. Pregunta 9*

Fuente: elaboración propia

Se observa que la principal motivación de los clientes para el ingreso al gimnasio es el cuidado de su salud seguido de mejorar su estética, lo cual puede ser aprovechado en campañas publicitarias en estos campos. Con referencia a la recreación son pocos los clientes que entran por este motivo.

**Pregunta 10**

¿Cuál es la relación calidad/precio de los servicios que recibe?



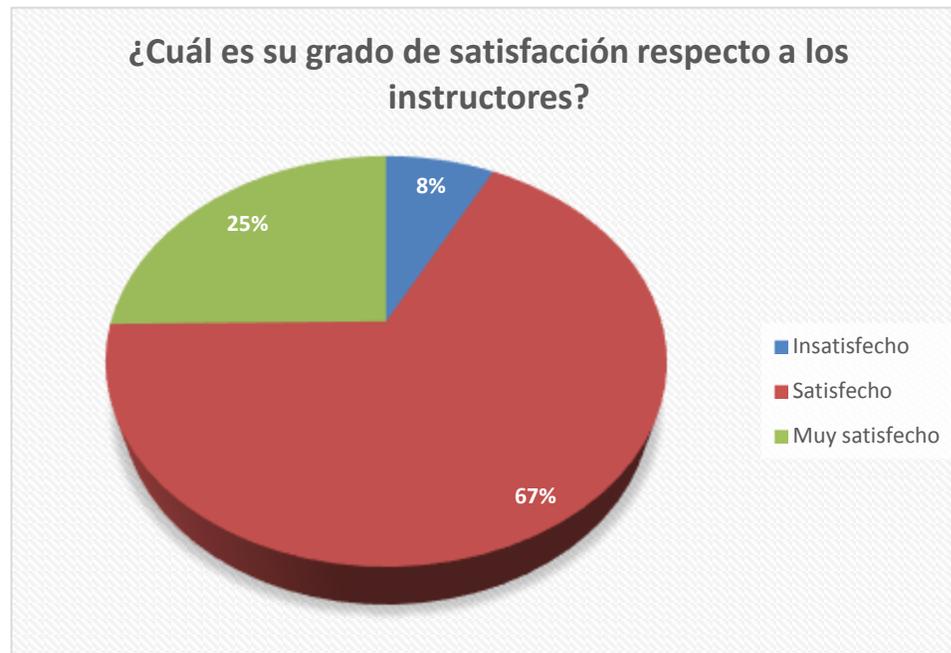
*Figura 11.* Pregunta 10

Fuente: elaboración propia

Se puede analizar que el 92% de las personas encuestadas están conforme con el valor pagado en referencia a la calidad de los servicios prestados y que solo el 8% de ellos no se encuentran conforme.

**Pregunta 11**

¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a los instructores?



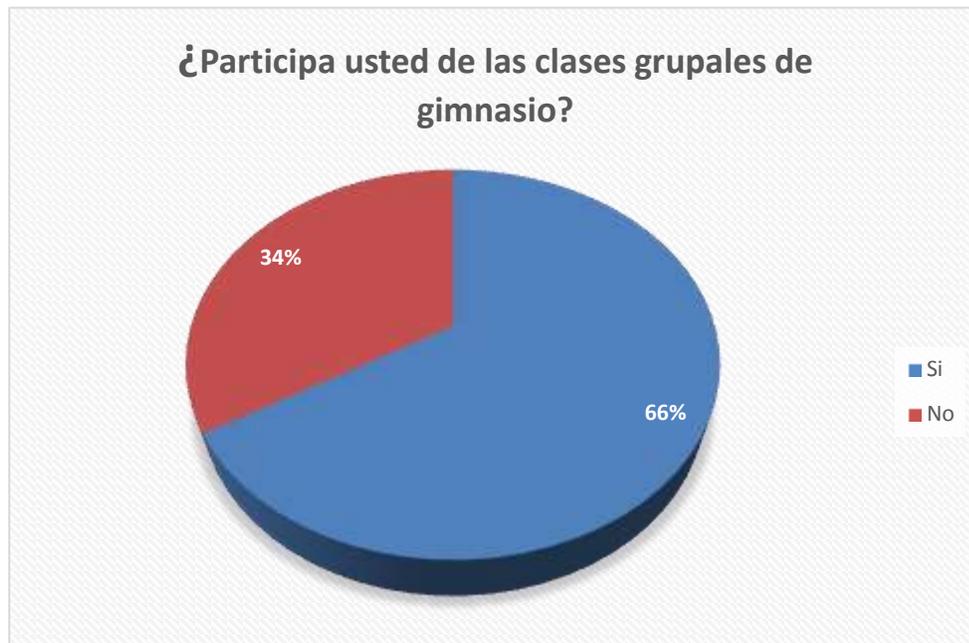
*Figura 12.* Pregunta 11

Fuente: elaboración propia

Las respuestas obtenidas en esta pregunta reafirman el concepto positivo que tienen los clientes acerca del personal instructor de esta empresa. Lo que nos da a entender un gran cumplimiento de las expectativas de los clientes, si bien es cierto esto, el 8% del personal insatisfecho nos muestra que se puede mejorar en cuanto a este aspecto.

**Pregunta 12**

¿Participa usted de las clases grupales de gimnasio?



*Figura 13. Pregunta 12*

Fuente: elaboración propia

Vemos que el 66% de la muestra encuestada incluyen en su rutina las clases grupales como complemento a su actividad física, lo que se puede tomar como un factor diferenciador con respecto a la competencia que no brindan estos servicios, por otro lado, se debe trabajar en acciones que fomenten la participación del personal que entrena de forma independiente que representa el 34% de la muestra. Puesto esto se puede ver como estrategia de conservación de clientes gracias a un servicio poco ofrecido en el mercado local.

### Pregunta 13

¿Cuál es su grado de satisfacción general con el portafolio de servicios del gimnasio?

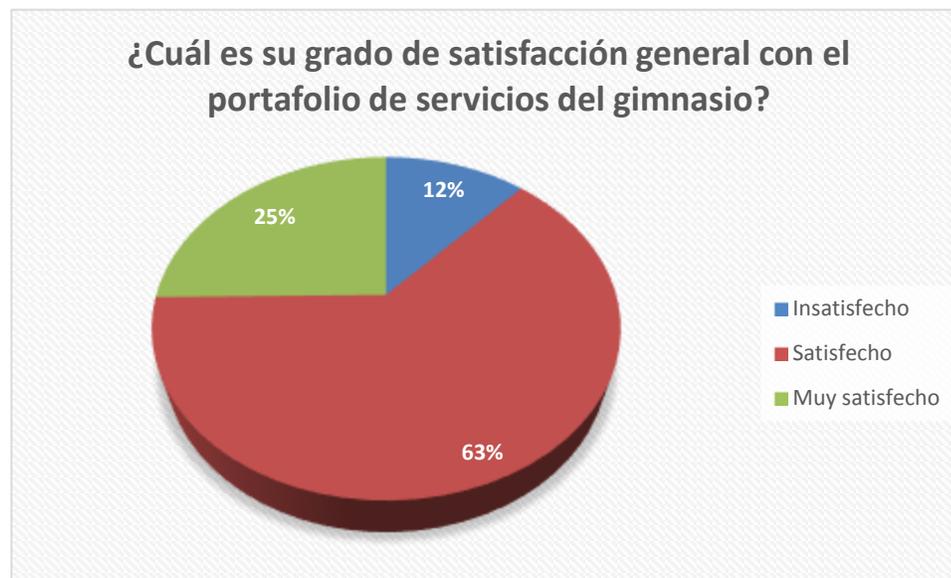


Figura 14. Pregunta 13

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar un grado de satisfacción positivo (88%) de los clientes lo cual es significativo para la empresa debido a que refleja que a pesar de sus precios ser más altos que los de su competencia los servicios que esta ofrece compensan su diferencia de valor, permitiéndole conservar sus clientes, ahora bien, se requiere estrategias para mejorar la insatisfacción.

#### 3.1.2 Herramientas de análisis financiero.

Para llevar a cabo la aplicación de las herramientas de análisis financiero se utilizaron los estados financieros de los periodos de 2013 hasta el 2016 que fueron suministrados por la administración de la empresa Elite Fitness S.A.S y se muestran continuación:

<b>ELITE FITNESS S.A.S</b>				
<b>NIT. 900.587.021-9</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>A DICIEMBRE 31 DE 2013, 2014, 2015 Y 2016</b>				
<b>(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)</b>				
<b>ACTIVO</b>				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja	\$405.462	\$ 7.009.660	\$ 7.714.055	\$ 3.768.000
Bancos	\$606.260	\$ 4.783.340	\$ 2.172.673	\$ 2.682.091
Clientes	\$114.782.852	\$ 47.351.000	\$ 113.287.041	\$ 940.000
Ant. Impto de Renta y Complementarios	\$17.069.928	\$ 13.796.826	\$ 12.915.000	\$ -
Cuentas x Cobrar a Accionistas	\$ -	\$ 124.566.600	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 132.864.502</b>	<b>\$ 197.507.426</b>	<b>\$ 136.088.769</b>	<b>\$ 7.390.091</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>Propiedad Planta y Equipos</b>				
Maquinaria y equipos	\$794.661.000	\$ 794.661.000	\$ 694.661.000	\$ 126.206.000
Muebles y enseres	\$15.504.700	\$ 15.504.700	\$ 15.504.700	\$ 5.504.700
Equipos de computo	\$17.201.000	\$ 17.201.000	\$ 6.201.000	\$ 6.201.000
Cargos Diferidos	\$192.659.469	\$ 192.659.469	\$ 184.503.790	\$ 30.000.000
Depreciacion	\$ (16.910.000)	\$ (8.455.000)	\$ (8.455.000)	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.003.116.169</b>	<b>\$ 1.011.571.169</b>	<b>\$ 892.415.490</b>	<b>\$ 167.911.700</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.135.980.671</b>	<b>\$ 1.209.078.595</b>	<b>\$ 1.028.504.259</b>	<b>\$ 175.301.791</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Corporaciones Financieras C P	\$ -	\$ 17.788.000	\$ 8.276.367	\$ -
Costos y Gastos Por Pagar	\$ 58.059.016	\$ 10.837.000	\$ 15.969.701	\$ 3.000.000
Retefuente	\$ 5.301.000	\$ 1.529.000	\$ 157.457	\$ -
Impto a las ventas retenido	\$ -	\$ -	\$ 469.682	\$ -
Impto Industria y Comercio	\$ 4.299.000	\$ 10.849.142	\$ 100.852	\$ -
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 4.227.485	\$ -	\$ 1.961.730	\$ -
Acreedores Varios	\$ -	\$ -	\$ 875.298	\$ -
Impto Sobre las Ventas Por pagar	\$ 9.518.000	\$ 17.394.758	\$ 9.768.000	\$ -
Interese	\$ -	\$ 23.212.000	\$ 767.228	\$ -
Cesantias	\$ 4.186.000	\$ 3.868.525	\$ 6.678.685	\$ -
Arrendamientos	\$ -	\$ 16.668.000	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 85.590.501</b>	<b>\$ 102.146.425</b>	<b>\$ 45.025.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones financieras LP	\$ 456.666.666	\$ 447.212.000	\$ 350.000.000	\$ 60.193.223
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 350.000.000</b>	<b>\$ 60.193.223</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 542.257.167</b>	<b>\$ 549.358.425</b>	<b>\$ 395.025.000</b>	<b>\$ 63.193.223</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Suscrito y Pagado	\$ 585.517.211	\$ 618.904.703	\$ 590.204.059	\$ 106.107.378
Reservas Legales	\$ 820.629	\$ 8.462.311	\$ 4.867.627	\$ 600.119
Utilidad del Ejercicio	\$ 7.385.664	\$ 32.352.156	\$ 38.407.572	\$ 5.401.071
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 593.723.504</b>	<b>\$ 659.719.170</b>	<b>\$ 633.479.259</b>	<b>\$ 112.108.568</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.135.980.671</b>	<b>\$ 1.209.077.595</b>	<b>\$ 1.028.504.259</b>	<b>\$ 175.301.791</b>

Figura 15. Balance general 2013-2016.

Fuente: Administración Elite Fitness

<b>ELITE FITNESS S.A.S</b> <b>NIT. 900.587.021-9</b> <b>ESTADO DE RESULTADO</b> <b>A DICIEMBRE 31 DE 2013 y 2014</b> <b>(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)</b>		
	2014	2013
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 610.487.855,79</b>	<b>\$ 310.776.000,00</b>
Prestacion de Servicios C.A.F	\$ 610.487.856	\$ 310.776.000
Otros Ingresos	\$ -	\$ -
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 375.904.000,00</b>	<b>\$ 120.376.652,00</b>
Servicios de Personal Operativo	\$ 95.339.250	\$ 15.339.250
Servicios Publicos	\$ 61.186.868	\$ 32.992.868
Arrendamientos	\$ 105.000.000	\$ 60.776.950
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 12.648.000	\$ 7.648.850
Diversos	\$ -	\$ -
Seguridad Social	\$ 13.618.734	\$ 3.618.734
Depreciacion	\$ 7.575.700	\$ -
Amortizacion	\$ 80.535.448	\$ -
Seguros	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 234.583.855,79</b>	<b>\$ 190.399.348,00</b>
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 169.924.643,00</b>	<b>\$ 181.442.348,00</b>
Personal Administrativo	\$ 81.872.724,00	\$ 71.872.724,00
Honorarios	\$ 46.750.000,00	\$ 22.750.000,00
Gastos Financieros	\$ 8.490.830,00	\$ 6.887.835,00
Intereses	\$ 2.560.823,00	\$ 2.560.823,00
Construcciones y edificaciones	\$ 29.370.966,00	\$ 28.000.000,00
Depreciacion	\$ 879.300,00	\$ -
Gastos de impuestos asumidos	\$ -	\$ -
Intereses de otras obligaiones	\$ -	\$ 49.370.966,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	<b>\$ 64.659.212,79</b>	<b>\$ 8.957.000,00</b>
<b>(-) PROVISION IMPTO RENTA 25%</b>	<b>\$ 16.164.803,20</b>	<b>\$ 2.239.250,00</b>
<b>(-) PROVISION IMPTO CREE 8%</b>	<b>\$ 5.819.329,15</b>	<b>\$ 716.560,00</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>\$ 42.675.080,44</b>	<b>\$ 6.001.190,00</b>
<b>(-) RESERVAS LEGALES 10%</b>	<b>\$ 4.267.508,04</b>	<b>\$ 600.119,00</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 38.407.572,39</b>	<b>\$ 5.401.071,00</b>

Figura 16. Estado de Resultados 2013-2014.

Fuente: Administración Elite Fitness

<b>ELITE FITNESS S.A.S</b> <b>NIT. 900.587.021-9</b> <b>ESTADO DE RESULTADO</b> <b>A DICIEMBRE 31 DE 2015 y 2016</b> <b>(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)</b>		
	2016	2015
<b>INGRESOS</b>	<b>\$499.300.000</b>	<b>\$ 514.227.000,00</b>
Prestacion de Servicios C.AF	\$480.134.000	\$ 514.227.000
Otros Ingresos	\$19.166.000	\$ -
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$423.132.722</b>	<b>\$ 315.350.141,00</b>
Servicios de Personal Operativo	\$ 160.569.386	\$ 80.335.000
Servicios Publicos	\$ 60.975.711	\$ 43.503.645
Arrendamientos	\$ 91.277.000	\$ 109.615.000
Mantenimientos y Reparaciones	\$ 7.207.600	\$ 16.832.134
Diversos	\$ 5.710.807	\$ 32.268.387
Seguridad Social	\$ 40.626.900	\$ 7.789.140
Depreciacion	\$ 8.455.000	\$ 16.116.835
Amortizacion	\$ 45.950.000	\$ 8.890.000
Seguros	\$ 2.360.318	\$ -
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$76.167.278</b>	<b>\$ 198.876.859,00</b>
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$ 145.224.859,00</b>
Personal Administrativo	\$3.447.000	\$ 44.600.240,00
Honorarios	\$6.000.000	\$ 54.303.200,00
Gastos Financieros	\$18.621.000	\$ 5.925.904,00
Intereses	\$0	\$ 29.524.254,00
Construcciones y edificaciones	\$0	\$ -
Depreciacion	\$0	\$ -
Gastos de impuestos asumidos	\$35.665.500	\$ 10.871.261,00
Intereses de otras obligaiones	\$0	\$ -
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	<b>\$ 12.433.778,00</b>	<b>\$ 53.652.000,00</b>
<b>(-) PROVISION IMPTO RENTA 25%</b>	<b>\$3.108.444,50</b>	<b>\$ 13.413.000,00</b>
<b>(-) PROVISION IMPTO CREE 8%</b>	<b>\$1.119.040,02</b>	<b>\$ 4.292.160,00</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>\$ 8.206.293,48</b>	<b>\$ 35.946.840,00</b>
<b>(-) RESERVAS LEGALES 10%</b>	<b>\$820.629,35</b>	<b>\$ 3.594.684,00</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 7.385.664,13</b>	<b>\$ 32.352.156,00</b>

Figura 17. Estado de Resultados 2015-2016.

Fuente: Administración Elite Fitness

### 3.1.2.1 Análisis vertical.

El análisis vertical nos dice que porcentaje de una cuenta total es otra, por tanto, se analizara la estructura como están constituidos activos, pasivos y patrimonio en cada uno de los periodos.

<b>ELITE FITNESS S.A.S</b> <b>NIT. 900.587.021-9</b> <b>ANALISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL</b> <b>A DICIEMBRE 31 DE 2013, 2014, 2015 Y 2016</b> <b>(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)</b>				
	2016	2015	2014	2013
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja	0,04%	0,58%	0,75%	2,15%
Bancos	0,05%	0,40%	0,21%	1,53%
Clientes	10,10%	3,92%	11,01%	0,54%
Ant. Impto de Renta y Complementarios	1,50%	1,14%	1,26%	0,00%
Cuentas x Cobrar a Accionistas	0,00%	10,30%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>11,70%</b>	<b>16,34%</b>	<b>13,23%</b>	<b>4,22%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad Planta y Equipos				
Maquinaria y equipos	69,95%	65,72%	67,54%	71,99%
Muebles y enseres	1,36%	1,28%	1,51%	3,14%
Equipos de computo	1,51%	1,42%	0,60%	3,54%
Cargos Diferidos	16,96%	15,93%	17,94%	17,11%
Depreciacion	1,49%	0,70%	0,82%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>88,30%</b>	<b>83,66%</b>	<b>86,77%</b>	<b>95,78%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Corporaciones Financieras C P	0,00%	1,47%	0,80%	0,00%
Costos y Gastos Por Pagar	5,11%	0,90%	1,55%	1,71%
Retefuente	0,47%	0,13%	0,02%	0,00%
Impto a las ventas retenido	0,00%	0,00%	0,05%	0,00%
Impto Industria y Comercio	0,38%	0,90%	0,01%	0,00%
Retenciones y Aportes de Nomina	0,37%	0,00%	0,19%	0,00%
Acreedores Varios	0,00%	0,00%	0,09%	0,00%
Impto Sobre las Ventas Por pagar	0,84%	1,44%	0,95%	0,00%
Interese	0,00%	1,92%	0,07%	0,00%
Cesantias	0,37%	0,32%	0,65%	0,00%
Arrendamientos	0,00%	1,38%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7,53%</b>	<b>8,45%</b>	<b>4,38%</b>	<b>1,71%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones financieras LP	40,20%	36,99%	34,03%	34,34%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40,20%</b>	<b>36,99%</b>	<b>34,03%</b>	<b>34,34%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,73%</b>	<b>45,44%</b>	<b>38,41%</b>	<b>36,05%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Suscrito y Pagado	51,54%	51,19%	57,38%	60,53%
Reservas Legales	0,07%	0,70%	0,47%	0,34%
Utilidad del Ejercicio	0,65%	2,68%	3,73%	3,08%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>52,27%</b>	<b>54,56%</b>	<b>61,59%</b>	<b>63,95%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Figura 18. Análisis Vertical del Balance General 2013-2016.

Fuente: elaboración propia

<b>ELITE FITNESS S.A.S</b> <b>NIT. 900.587.021-9</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO</b> <b>A DICIEMBRE 31 DE 2013, 2014, 2015 Y 2016</b> <b>(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)</b>				
	2016	2015	2014	2013
<b>INGRESOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Prestacion de Servicios C.A.F	96,16%	100,00%	100,00%	100,00%
Otros Ingresos	3,84%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	84,75%	61,33%	61,57%	38,73%
Servicios de Personal Operativo	32,16%	15,62%	15,62%	4,94%
Servicios Publicos	12,21%	8,46%	10,02%	10,62%
Arrendamientos	18,28%	21,32%	17,20%	19,56%
Mantenimientos y Reparaciones	1,44%	3,27%	2,07%	2,46%
Diversos	1,14%	6,28%	0,00%	0,00%
Seguridad Social	8,14%	1,51%	2,23%	1,16%
Depreciacion	1,69%	3,13%	1,24%	0,00%
Amortizacion	9,20%	1,73%	13,19%	0,00%
Seguros	0,47%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	15,25%	38,67%	38,43%	61,27%
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>	12,76%	28,24%	27,83%	58,38%
Personal Administrativo	0,69%	8,67%	13,41%	23,13%
Honorarios	1,20%	10,56%	7,66%	7,32%
Gastos Financieros	3,73%	1,15%	1,39%	2,22%
Intereses	0,00%	5,74%	0,42%	0,82%
Construcciones y edificaciones	0,00%	0,00%	4,81%	9,01%
Depreciacion	0,00%	0,00%	0,14%	0,00%
Gastos de impuestos asumidos	7,14%	2,11%	0,00%	0,00%
Intereses de otras obligaiones	0,00%	0,00%	0,00%	15,89%
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	2,49%	10,43%	10,59%	2,88%
<b>(-) PROVISION IMPTO RENTA 25%</b>	0,62%	2,61%	2,65%	0,72%
<b>(-) PROVISION IMPTO CREE 8%</b>	0,22%	0,83%	0,95%	0,23%
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	1,64%	6,99%	6,99%	1,93%
<b>(-) RESERVAS LEGALES 10%</b>	0,16%	0,70%	0,70%	0,19%
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	1,48%	6,29%	6,29%	1,74%

Figura 19. Análisis Vertical - Estado de Resultado

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2.2 Análisis horizontal.

El análisis horizontal nos permite realizar comparativos entre cuentas de un año a otro en los estados financieros, observando su crecimiento o disminución.

ELITE FITNESS S.A.S NIT. 900.587.021-9 ANALISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2013, 2014, 2015 Y 2016 (Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)						
	2016-2015		2015-2014		2014-2013	
ACTIVO CORRIENTE	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO
Caja	-\$6.604.198	-94,22%	-\$704.395	-9%	\$3.946.055	104,73%
Bancos	-\$4.177.080	-87,33%	\$2.610.667	120%	-\$509.418	-18,99%
Clientes	\$67.431.852	142,41%	-\$65.936.041	-58%	\$112.347.041	11951,81%
Ant. Impto de Renta y Complementarios	\$3.273.102	23,72%	\$881.826	7%	\$12.915.000	0,00%
Cuentas x Cobrar a Accionistas	-\$124.566.600	-100,00%	\$124.566.600	0%	\$0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>-\$64.642.924</b>	<b>-32,73%</b>	<b>\$61.418.657</b>	<b>45%</b>	<b>\$128.698.678</b>	<b>1741,50%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>Propiedad Planta y Equipos</b>						
Maquinaria y equipos	\$0	0,00%	\$100.000.000	14%	\$568.455.000	450,42%
Muebles y enseres	\$0	0,00%	\$0	0%	\$10.000.000	181,66%
Equipos de computo	\$0	0,00%	\$11.000.000	177%	\$0	0,00%
Cargos Diferidos	\$0	0,00%	\$8.155.679	4%	\$154.503.790	515,01%
Depreciacion	-\$8.455.000	100,00%	\$0	0%	-\$8.455.000	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-\$8.455.000</b>	<b>-0,84%</b>	<b>\$119.155.679</b>	<b>13%</b>	<b>\$724.503.790</b>	<b>431,48%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-\$73.097.924</b>	<b>-6,05%</b>	<b>\$180.574.336</b>	<b>18%</b>	<b>\$853.202.468</b>	<b>486,70%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Corporaciones Financieras C P	-\$17.788.000	-100,00%	\$9.511.633	115%	\$8.276.367	0,00%
Costos y Gastos Por Pagar	\$47.222.016	435,75%	-\$5.132.701	-32%	\$12.969.701	432,32%
Retefuente	\$3.772.000	246,70%	\$1.371.543	871%	\$157.457	0,00%
Impto a las ventas retenido	\$0	0,00%	-\$469.682	-100%	\$469.682	0,00%
Impto Industria y Comercio	-\$6.550.142	-60,37%	\$10.748.290	10657%	\$100.852	0,00%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$4.227.485	0,00%	-\$1.961.730	-100%	\$1.961.730	0,00%
Acreedores Varios	\$0	0,00%	-\$875.298	-100%	\$875.298	0,00%
Impto Sobre las Ventas Por pagar	-\$7.876.758	-45,28%	\$7.626.758	78%	\$9.768.000	0,00%
Interese	-\$23.212.000	-100,00%	\$22.444.772	2925%	\$767.228	0,00%
Cesantias	\$317.475	8,21%	-\$2.810.160	-42%	\$6.678.685	0,00%
Arrendamientos	-\$16.668.000	-100,00%	\$16.668.000	0%	\$0	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-\$16.555.924</b>	<b>-16,21%</b>	<b>\$57.121.425</b>	<b>127%</b>	<b>\$42.025.000</b>	<b>1400,83%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones financieras LP	\$9.454.666	2,11%	\$97.212.000	28%	\$289.806.777	481,46%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>			<b>-\$350.000.000</b>	<b>-100%</b>	<b>\$289.806.777</b>	<b>481,46%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-\$7.101.258</b>	<b>-1,29%</b>	<b>\$154.333.425</b>	<b>39%</b>	<b>\$331.831.777</b>	<b>525,11%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Suscrito y Pagado	-\$33.387.492	-5,39%	\$28.700.644	5%	\$484.096.681	456,23%
Reservas Legales	-\$7.641.682	-90,30%	\$3.594.684	74%	\$4.267.508	711,11%
Utilidad del Ejercicio	-\$24.966.492	-77,17%	-\$6.055.416	-16%	\$33.006.501	611,11%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-\$65.995.666</b>	<b>-10,00%</b>	<b>\$26.239.911</b>	<b>4%</b>	<b>\$521.370.691</b>	<b>465,06%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-\$73.096.924</b>	<b>-6,05%</b>	<b>\$180.573.336</b>	<b>18%</b>	<b>\$853.202.468</b>	<b>486,70%</b>

Figura 20. Análisis Horizontal - Balance General

Fuente: elaboración propia

ELITE FITNESS S.A.S NIT. 900.587.021-9 ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO A DICIEMBRE 31 DE 2013, 2014, 2015 Y 2016 (Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)						
	2016-2015		2015-2014		2014-2013	
	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO
<b>INGRESOS</b>	<b>-\$ 14.927.000,00</b>	<b>-3%</b>	<b>-\$ 96.260.855,79</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 299.711.855,79</b>	<b>96%</b>
Prestacion de Servicios C.A.F	<b>-\$34.093.000</b>	<b>-7%</b>	<b>-\$96.260.856</b>	<b>-16%</b>	<b>\$299.711.856</b>	<b>96%</b>
Otros Ingresos	<b>\$19.166.000</b>	<b>0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0%</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 107.782.581,00</b>	<b>34%</b>	<b>-\$ 60.553.859,00</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 255.527.348,00</b>	<b>212%</b>
Servicios de Personal Operativo	<b>\$ 80.234.386</b>	<b>100%</b>	<b>\$ (15.004.250)</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 28.194.000</b>	<b>85%</b>
Servicios Publicos	<b>\$ 17.472.066</b>	<b>40%</b>	<b>\$ (17.683.223)</b>	<b>-29%</b>	<b>\$ 44.223.050</b>	<b>73%</b>
Arrendamientos	<b>\$ (18.338.000)</b>	<b>-17%</b>	<b>\$ 4.615.000</b>	<b>4%</b>	<b>\$ 4.999.150</b>	<b>65%</b>
Mantenimientos y Reparaciones	<b>\$ (9.624.534)</b>	<b>-57%</b>	<b>\$ 4.184.134</b>	<b>33%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>
Diversos	<b>\$ (26.557.580)</b>	<b>-82%</b>	<b>\$ 32.268.387</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>276%</b>
Seguridad Social	<b>\$ 32.837.760</b>	<b>422%</b>	<b>\$ (5.829.594)</b>	<b>-43%</b>	<b>\$ 7.575.700</b>	<b>0%</b>
Depreciacion	<b>\$ (7.661.835)</b>	<b>-48%</b>	<b>\$ 8.541.135</b>	<b>113%</b>	<b>\$ 80.535.448</b>	<b>0%</b>
Amortizacion	<b>\$ 37.060.000</b>	<b>417%</b>	<b>\$ (71.645.448)</b>	<b>-89%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>
Seguros	<b>\$ 2.360.318</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-\$ 122.709.581,00</b>	<b>-62%</b>	<b>-\$ 35.706.996,79</b>	<b>-15%</b>	<b>\$ 44.184.507,79</b>	<b>23%</b>
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-\$ 145.224.859,00</b>	<b>-100%</b>	<b>-\$ 24.699.784,00</b>	<b>-15%</b>	<b>-\$ 11.517.705,00</b>	<b>-6%</b>
Personal Administrativo	<b>-\$ 41.153.240,00</b>	<b>-92%</b>	<b>-\$ 37.272.484,00</b>	<b>-46%</b>	<b>\$ 24.000.000,00</b>	<b>14%</b>
Honorarios	<b>-\$ 48.303.200,00</b>	<b>-89%</b>	<b>\$ 7.553.200,00</b>	<b>16%</b>	<b>\$ 1.602.995,00</b>	<b>105%</b>
Gastos Financieros	<b>\$ 12.695.096,00</b>	<b>214%</b>	<b>-\$ 2.564.926,00</b>	<b>-30%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>23%</b>
Intereses	<b>-\$ 29.524.254,00</b>	<b>-100%</b>	<b>\$ 26.963.431,00</b>	<b>1053%</b>	<b>\$ 1.370.966,00</b>	<b>0%</b>
Construcciones y edificaciones	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>	<b>-\$ 29.370.966,00</b>	<b>-100%</b>	<b>\$ 879.300,00</b>	<b>5%</b>
Depreciacion	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>	<b>-\$ 879.300,00</b>	<b>-100%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>
Gastos de impuestos asumidos	<b>\$ 24.794.239,00</b>	<b>228%</b>	<b>\$ 10.871.261,00</b>	<b>0%</b>	<b>-\$ 49.370.966,00</b>	<b>0%</b>
Intereses de otras obligaciones	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-100%</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	<b>-\$ 41.218.222,00</b>	<b>-77%</b>	<b>-\$ 11.007.212,79</b>	<b>-17%</b>	<b>\$ 55.702.212,79</b>	<b>622%</b>
<b>(-) PROMISION IMPTO RENTA 25%</b>	<b>-\$ 10.304.555,50</b>	<b>-77%</b>	<b>-\$ 2.751.803,20</b>	<b>-17%</b>	<b>\$ 13.925.553,20</b>	<b>622%</b>
<b>(-) PROMISION IMPTO CREE 8%</b>	<b>-\$ 3.173.119,98</b>	<b>-74%</b>	<b>-\$ 1.527.169,15</b>	<b>-26%</b>	<b>\$ 5.102.769,15</b>	<b>712%</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>-\$ 27.740.546,52</b>	<b>-77%</b>	<b>-\$ 6.728.240,44</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 36.673.890,44</b>	<b>611%</b>
<b>(-) RESERVAS LEGALES 10%</b>	<b>-\$ 2.774.054,65</b>	<b>-77%</b>	<b>-\$ 672.824,04</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 3.667.389,04</b>	<b>611%</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 24.966.491,87</b>	<b>-77%</b>	<b>-\$ 6.055.416,39</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 33.006.501,39</b>	<b>611%</b>

Figura 21. Análisis Horizontal - Estado de Resultado

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2.3 Indicadores financieros.

En este trabajo se aplicó un análisis de los indicadores por categorías mostrada a continuación:

#### Indicadores de liquidez:

ANALISIS DE LIQUIDEZ	2016	2015	2014	2013
LIQUIDEZ GENERAL(veces)	1,55	1,93	3,02	2,46
PRUEBA DEFENSIVA (%)	1,2%	11,5%	22,0%	215,0%
CAPITAL DE TRABAJO (UM)	\$ 47.274.001	\$ 95.361.001	\$ 91.063.769	\$ 4.390.091
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA (días)	83	33	67	1

Figura 22. Indicadores de Liquidez

Fuente: elaboración propia

#### Indicadores de gestión:

ANALISIS DE LA GESTION	2016	2015	2014	2013
ROTACION DE CARTERA (días)	58,45	56,23	33,68	0,66
ROTACION DE CAJA Y BANCO (días)	0,73	8,26	5,83	7,47
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES (Veces)	0,44	0,43	0,59	1,77
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS(veces)	0,50	0,51	0,68	1,85

Figura 23. Indicadores de Gestión

Fuente: elaboración propia

#### Indicadores de solvencia, endeudamiento o apalancamiento:

ANALISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O PALANCAMIENTO	2016	2015	2014	2013
COBERTURA PARA GASTOS FIJOS (Veces)	0,18	0,63	0,62	1,58
ESTRUCTURA DEL CAPITAL	0,91	0,83	0,62	0,56
ENDEUDAMIENTO	0,48	0,45	0,38	0,36
COBERTURA PARA GASTOS FINANCIEROS	0,67	9,05	7,62	1,30

Figura 24. Indicadores de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento

Fuente: elaboración propia

### Indicadores de rentabilidad:

ANALISIS DE RENTABILIDAD	2016	2015	2014	2013
MARGEN NETO DE UTILIDAD	1,5%	6,3%	6,3%	1,7%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	1,2%	4,9%	6,1%	4,8%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	0,7%	2,7%	3,7%	3,1%
UTILIDAD ACTIVO	1,1%	4,4%	6,3%	5,1%
UTILIDAD VENTAS	2,5%	10,4%	10,6%	2,9%

Figura 25. Indicadores de Rentabilidad

Fuente: elaboración propia

### 3.1.3 Creación de matrices EFI, MPC y EFE.

#### 3.1.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Para la creación de la matriz EFI se realizaron diversas visitas a la empresa Elite Fitness en la cuales se conversó con el personal administrativo, y se aplicó un listado de preguntas de auditoria interna que según (Fred, 2013, págs. 93-110) permite la identificación de posibles fortalezas y debilidades en las organizaciones, indagándose sobre la dirección estratégica de la empresa, los estudios realizados a los estados contable, los procesos de toma decisiones, las estrategias de marketing, el personal a cargos entre otros, el formato de preguntas se encuentra en el Anexo 2. Además, para su construcción nos apoyamos en las respuestas obtenidas a través de las encuestas realizadas y así lograr enfocarnos en los factores de éxito de la empresa. La matriz EFI se muestra en la ilustración 26.

<b>MATRIZ EFI</b>				
<b>FACTORES DE ÉXITO</b>		<b>Peso</b>	<b>ELITE FITNESS CENTER</b>	
			<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Buena Infraestructura	0,08	4	0,32
2	Personal calificado para la prestación del servicio	0,04	3	0,12
3	Flexibilidad en el horario de prestación del servicio	0,04	3	0,12
4	Mas de 10 años de experiencia en el sector fitness	0,04	4	0,16
5	Maquinas y equipo de excelente calidad	0,04	4	0,16
6	Variedad en el portafolio de servicios	0,08	4	0,32
7	Contar con profesional en la medicina del deporte y fisioterapeuta	0,07	4	0,28
8	Buena distribución y organización por zonas (de fuerza, cardiovascular, spinning y grupales)	0,04	3	0,12
9	Amplio espacio en la prestación de servicio	0,04	3	0,12
10	Buena ubicación con respecto a su nicho de mercado	0,05	3	0,15
<b>RESULTADO DE FORTALEZAS</b>				<b>1,87</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Pocas Capacitaciones	0,05	1	0,05
2	No poseer un local de servicio propio	0,08	1	0,08
3	Altos precios en el servicio frente a la competencia del Municipio	0,07	1	0,07
4	Poco espacio para la clientela en las horas picos	0,03	2	0,06
5	No cuenta con un departamento de planeación	0,06	1	0,06
6	Carencia de una pagina web oficial con información sobre la empresa	0,04	2	0,08
7	Poca campañas de publicidad y poca inversión	0,06	1	0,06
8	Carencia de los sistemas de gestión: Ambiental, calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo	0,06	1	0,06
9	Poca cultura de prevención y mantenimiento de maquinas	0,03	2	0,06
<b>RESULTADO DE DEBILIDADES</b>				<b>0,58</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>1</b>		<b>2,45</b>

Figura 26. Matriz EFI

Fuente: elaboración propia

### 3.1.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Con el objetivo de establecer oportunidades y amenazas del sector empresarial en el cual se desenvuelve la empresa Elite Fitness se realizó parte de una auditoria externa mediante la cual se logró identificar las variables principales que afectan este sector, para esto se utilizó la matriz de perfil competitivo y el modelo de fuerzas de Porter.

### 3.1.3.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).

Con el fin de analizar el factor externo de la competencia que afecta directamente a la empresa Elite Fitness se utilizó la matriz de perfil competitivo la cual nos permite comparar los diferentes factores de éxitos que afectan a las empresas seleccionadas. Para la creación de la MPC se realizó una visita a los principales competidores, la información recolectada fue registrada en el Anexo 3.

La MPC se muestra en la ilustración 27:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factores de éxito	Peso	ELITE FITNESS		FITLIFE		VIDA TRAINING		MEGA SPORT	
		CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
Valor de mensualidad	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Espacio disponible para la prestación de servicio	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Reputación	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Estado de Infraestructura	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Clases ofrecidas	0,13	4	0,52	2	0,26	2	0,26	3	0,39
Disponibilidad de instructores	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Valoraciones medicas y seguimiento a los clientes	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Ubicación de la empresa	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Horario de servicio	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Publicidad	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Promociones	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Medios de contacto	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
	<b>1</b>		<b>3,28</b>		<b>2,71</b>		<b>2,38</b>		<b>2,44</b>

Figura 27. Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: elaboración propia

### 3.1.3.4 Modelo de fuerzas de Porter.

Es un modelo que nos permite identificar la naturaleza de competitividad del mercado en estudio, es un modelo de análisis estructural, ampliamente utilizado que permite la evaluación del atractivo del mercado, maximizar los recursos y superar a la competencia a partir de la generación de estrategias derivadas de dicho análisis. El estudio se realiza mediante cinco fuerzas que según Porter determinan las características de un sector determinado, estas son mostradas en la Ilustración 28.



Figura 28: Fuerzas de Porter

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Con los factores establecidos mediante la MPC y las fueras de Porter se realizó la matriz EFE que se muestra en la ilustración 29.

<b>MATRIZ EFE</b>				
<b>FACTORES DE ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>ELITE FITNESS CENTER</b>	
			<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Crecimiento del sector fitness	0,04	3	0,12
<b>2</b>	Tendencias al estilo de vida saludable y al cuidado de la figura	0,06	3	0,18
<b>3</b>	Facilidad para obtener créditos bancarios	0,04	3	0,12
<b>4</b>	Innovación en el desarrollo de nueva maquinaria para	0,02	2	0,04
<b>5</b>	Ausencia de especialistas en el área de medicina del deporte	0,08	4	0,32
<b>6</b>	Preocupación de algunas empresas de la región por el cuidado de la salud integral de sus trabajadores	0,06	3	0,18
<b>7</b>	Convenio institucional con entidades publicas y privadas	0,08	3	0,24
<b>8</b>	Clientes con capacidad económica (Estratos 4-5-6)	0,06	3	0,18
<b>9</b>	Demanda de servicios (clases grupales) insatisfecha	0,08	4	0,32
<b>10</b>	de la población de la región	0,05	2	0,1
<b>RESULTADO DE OPORTUNIDADES</b>				<b>1,8</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Alta rivalidad entre competidores	0,04	2	0,08
<b>2</b>	Ingreso potencial de competencia nacional y extranjera con	0,1	2	0,2
<b>3</b>	Altos costos operativos (servicios públicos)	0,05	2	0,1
<b>4</b>	Nuevos centros deportivos dedicados a entrenamiento funcional con bajos costos operativos	0,06	1	0,06
<b>5</b>	Altos costos en la maquinaria	0,03	1	0,03
<b>6</b>	Fortalecimiento e incremento de la competencia	0,05	2	0,1
<b>7</b>	Precios de la competencia mas económicos	0,04	1	0,04
<b>8</b>	Delincuencia	0,02	2	0,04
<b>9</b>	Variabilidad en los gustos y preferencias de los clientes	0,04	2	0,08
<b>RESULTADO DE AMENAZAS</b>				<b>0,73</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>1</b>		<b>2,53</b>

Figura 29. Matriz EFE

Fuente: elaboración propia

## 3.2 Fase 2: Análisis y revelaciones de la empresa

### 3.2.1 Revelaciones financieras.

#### Análisis vertical del balance general

En los diferentes periodos analizados el activo total de la empresa estuvo compuesto principalmente por los activos no corrientes, esto es muy común pues la empresa no debe tener alto capital en efectivo, dado que este debe ser solo el estrictamente necesario para cubrir los compromisos a corto plazo.

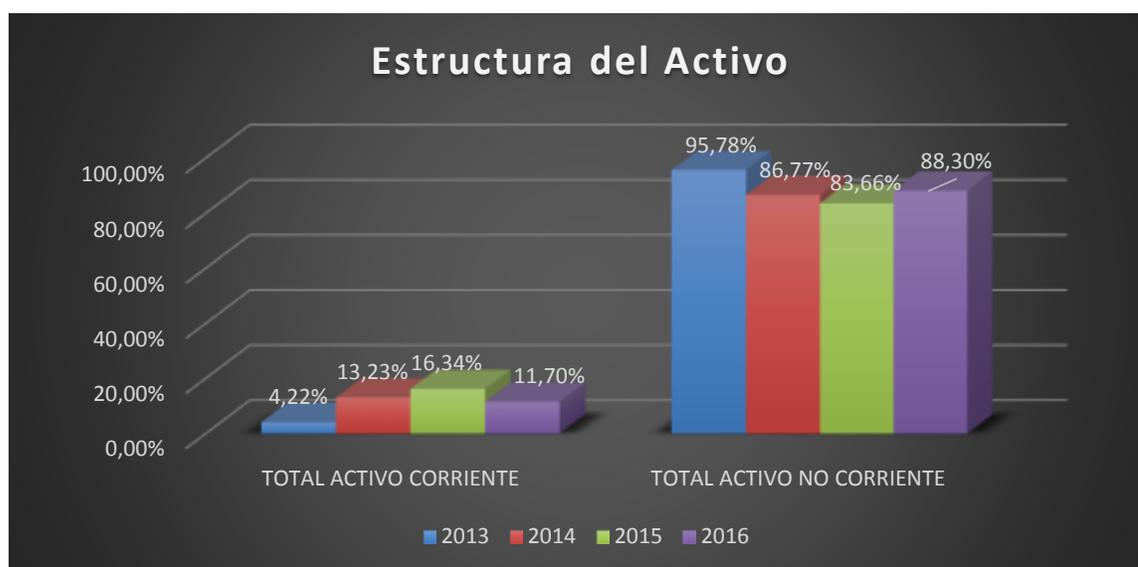


Figura 30. Estructura del Activo

Fuente: elaboración propia

Dentro del activo corriente se observa que las cuentas más representativas para el 2013 fue caja y bancos, y en el 2015 lo fue las cuentas por cobrar a accionistas con un porcentaje del 10,30% y en los periodos de 2014, y 2016 la cartera con los clientes fue más alta dentro de estas cuentas. Esto indica que la empresa debe tener políticas adecuadas en cuanto su cobro de carteras.

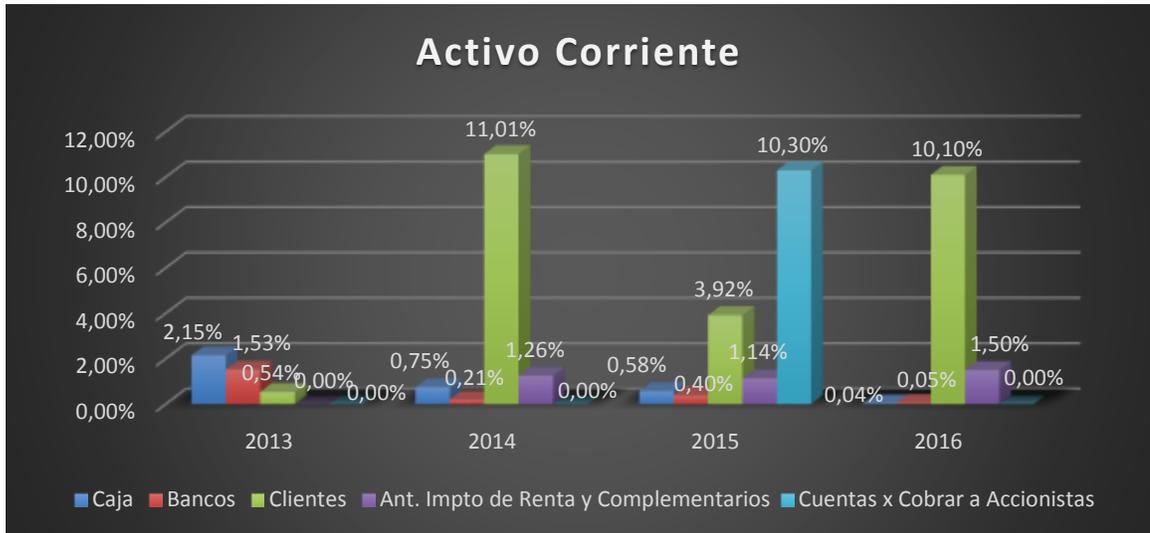


Figura 31. Activo Corriente

Fuente: elaboración propia

En las cuentas del activo no corriente se observa que dado su tu tipo de actividad económica la mayor parte del porcentaje de estas estará invertido en maquinarias y equipos pues estos son gran partes de los causantes de la generación de utilidad, además se evidencia un porcentaje significativo en la cuenta cargos diferido que está relacionada a las adecuaciones de los espacios físicos de la empresa en los cuatro periodos en estudio.

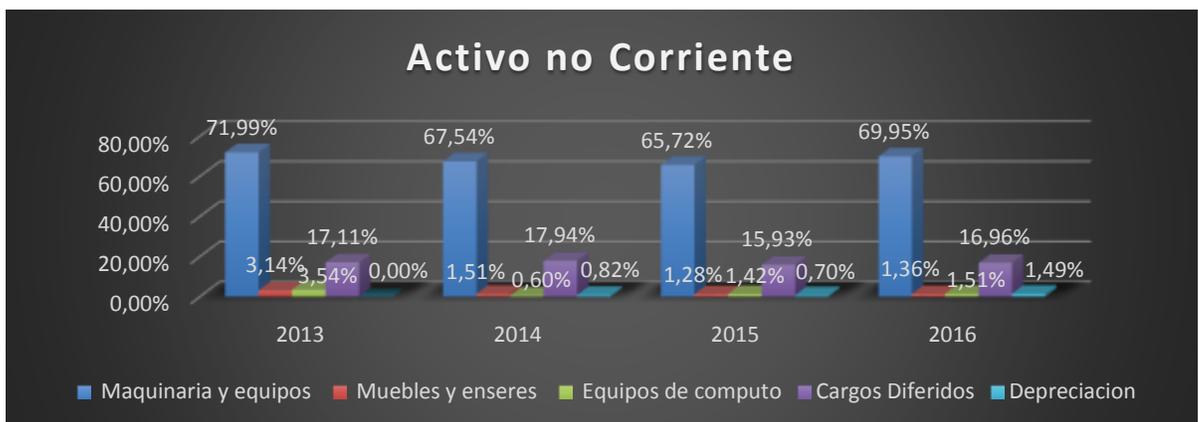
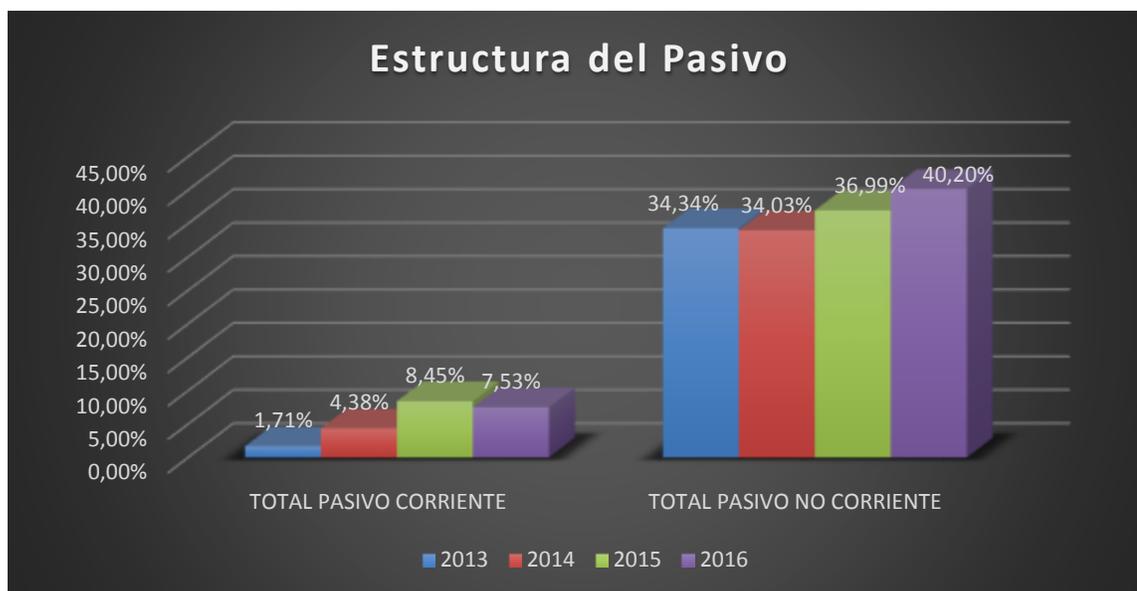


Figura 32. Activo no Corriente

Fuente: elaboración propia

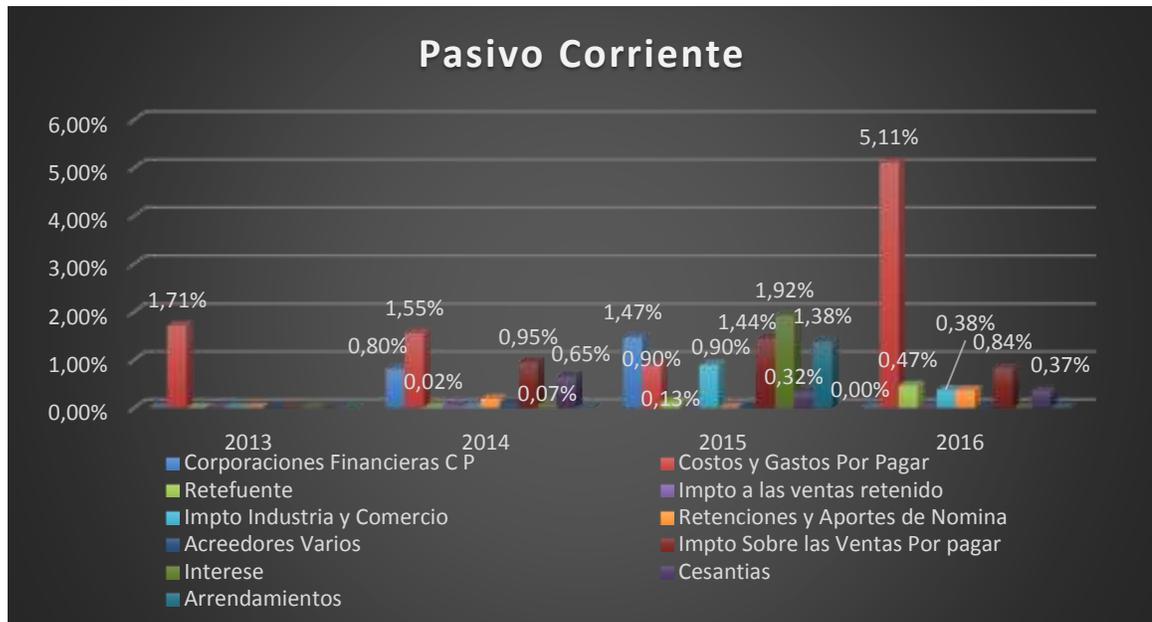
En la estructura del pasivo se observa a nivel general, que la mayor parte de los porcentajes se encuentra concentrados en el pasivo no corriente en todos los periodos en estudio. Lo que quiere decir que las obligaciones financieras a largo plazo son las más representativas, por tanto, tendrá mayor capacidad de solventar sus deudas a corto plazo pues estas son menores.



*Figura 33.* Estructura del Pasivo

Fuente: elaboración propia

Con relación al periodo de 2013 en el pasivo corriente se observa que la empresa no declaró deudas significativas, en este periodo la empresa se constituye con una nueva razón social luego de adquirir el negocio Full Body y traslada su sede, en los próximos periodos se observa que la empresa comienza adquirir diversas deudas pues empieza a formalizarse legalmente y a financiar parte de sus compromisos.



*Figura 34. Pasivo Corriente*

Fuente: elaboración propia

Al relacionar las cuentas de pasivo y patrimonio se observa que la empresa esta aproximadamente dentro de un 45% constituida por pasivos, si bien es una situación de apalancamiento moderado, hace que esta pierda parte de su autonomía en la búsqueda de un alto retorno en el capital invertido por los accionistas.

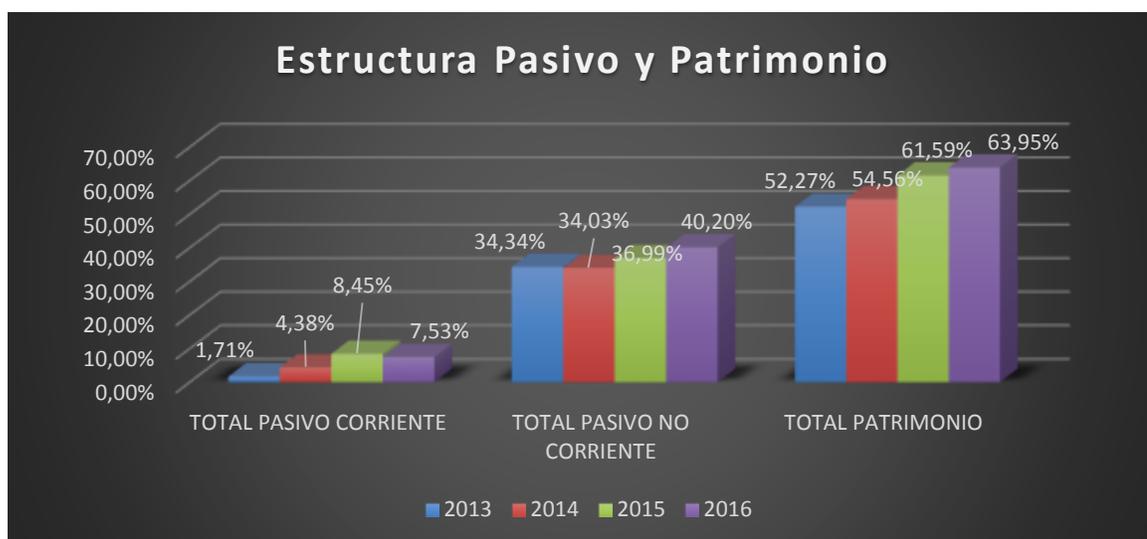


Figura 35. Estructura Pasivo y Patrimonio

Fuente: elaboración propia

### **Análisis vertical del estado de resultado**

La fuente representativa de ingreso de la empresa es la prestación de servicio no contando con otras alternativas durante los periodos 2013-2015, para el año 2016 la empresa obtiene una fuente extra a partir de sub arriendo de una parte de sus instalaciones.

Los gastos operacionales de los tres últimos periodos fueron mayores que los no operacionales, siendo la nómina, servicios públicos y el arrendamiento los más altos, siendo su suma para el periodo 2014 del 42,8%, 2015 del 45,40% y 2016 del 62,65%.

Dentro de los rubros de gastos no operaciones en los periodos en estudio se observa que la cuenta de personal administrativo es una de más significativas, sin embargo, esta situación para el periodo 2016 cambia debido al despido del personal de vigilancia, decisión toma con la intención de disminuir los gastos. Los gastos de honorarios son los incurridos por el pago al personal médico, el cual se observa que tuvo poca participación dentro del año 2016. se puede analizar que debido a los altos gastos la utilidad neta es menor que el 7% en los años 2014 y 2015 y menor que el 2% en el periodo 2013 y 2016.

### **Análisis horizontal del balance general**

Entre los periodos comprendidos entre el 2013 y 2014 el activo total se incrementó un 486,70% y en el siguiente fue del 18% mucho menor que el periodo anterior mientras que en los años de 2015 a 2016 el activo total disminuyo en un porcentaje del -6,05%. lo que quiere decir que los primeros años comienzan aumentar sus activos, pero después desacelera su crecimiento. En el periodo de 2013 a 2014 se observa un incremento del total pasivo de 525,11% representados en \$ 331.831.777, en el siguiente periodo la empresa, aunque en menor medida vuela a incrementar sus deudas en un 39%, posteriormente a esto se observa que la empresa comienza a tener un desendeudamiento de -1,29% evidenciándose que la organización comienza a tomar medidas respecto a esta situación. En la cuenta patrimonio se observa que se incrementó el capital de los inversionistas en los periodos (2013 a 2014) y (2014 a 2015), pero en el último periodo estudiado se encontró un decremento del 10% lo que indica que tuvo pérdidas.

### **Análisis horizontal del estado de resultado**

En el primer periodo de la cuenta de ingresos totales se observa que tienen excelentes ventas pues aumenta un 96%, en los siguientes periodos se observa una tendencia negativa en sus ventas, es decir, estas disminuyen progresivamente ante lo cual la empresa debe tomar medidas para impulsar sus ventas. Al analizar los gastos operacionales se nota un fuerte incremento desde el primer periodo, que, si bien se reduce en el siguiente, en el último vuelve a incrementarse en un valor superior a su reducción, la falta de control de los gastos con lleva a la reducción de la potencial utilidad por tanto la administración tiene que centran sus esfuerzos en estrategias dirigidas a generar políticas de gestión de gastos.

### **Indicadores de liquidez**

El indicador de liquidez aumento en el primer periodo indicando que la empresa tiene más capital líquido para el pago de sus obligaciones como se puede constatar con el indicador capital de trabajo, que se incrementó en \$86.673.678 entre los años de 2013 a 2014, probablemente en este periodo exista un estado de activo circulante ocioso pues el indicador alcanza un valor de tres, en

el segundo periodo disminuyo el indicador de liquidez a causa del incremento en los pasivos sin embargo el capital de trabajo es mayor que en el periodo anterior, en el tercero periodo se tiene que el indicador general de liquidez se reduce a 1,55 debido a una mayor reducción en el activo que en el pasivo, de igual forma se observa que el capital de trabajo se redujo más del 50% con relación al periodo anterior lo que indica claramente que la empresa para el 2016 se encuentra en una situación desfavorable con relación a los dos últimos periodos.

En el indicador prueba defensiva se evidencia como la empresa pierde progresivamente su capacidad de pronta respuesta contra eventualidades, esto debido a que la deuda a corto plazo se incrementa mientras que en las cuentas caja y banco se reducen, haciendo que el indicador tenga una tendencia decreciente hasta llegar a un valor de 1,2% que indica que la empresa deberá recurrir a sus ventas para cubrir los costos de cualquier imprevisto.

La empresa en el periodo de 2013 y 2015 tuvo una política de clientes conservadoras por lo cual se tuvo un bajo periodo de cobranza, en los años 2014 y 2016 debido a políticas de los accionistas se permitió la adquisición de la mensualidad a un número mayor de clientes mediante créditos lo cual hace aumentar el periodo promedio de cobranza.

### **Indicadores de gestión**

La empresa aumenta el tiempo de su rotación de cartera lo que indica que esta rotará más lento haciendo una política de cobro negligente, la rotación de activos totales al igual que la de activos fijos se incrementa. Entre 2013 y 2015 el indicador de rotación de cajas y bancos tiene un valor moderado de seis días en promedio mientras que en el año 2016 el indicador disminuye a un día, lo cual representa una situación poco favorable para la empresa. En los periodos 2014 a 2016 la empresa tiene una rotación de activos totales menores que uno, lo que significa que la empresa en periodo de un año no alcanza a generar en ventas el valor de sus activos. Para el año 2013 la empresa logra tener ventas superiores a su activo fijo, sin embargo, en los posteriores años estos se incrementan significativamente gracias a la financiación, pero sus ventas a pesar de ser mayores

no lo hacen en la misma proporción, por tanto, el indicador disminuye lo que indica que el valor invertido en activos fijos no está haciendo recuperado en el periodo de un año.

### **Indicadores de solvencia, endeudamiento o apalancamiento**

La cobertura de gastos fijos disminuyó a partir del año 2013 debido a que los gastos fijos comenzaron a aumentar con referencia a la utilidad bruta, en esta situación la empresa no tiene capacidad de mantener su funcionamiento en un periodo futuro a partir de lo generado en un periodo actual. La estructura del capital aumenta progresivamente en todos sus periodos lo que indica la empresa aumente las obligaciones con terceros y el incremento del patrimonio no es tan significativo con relación al incremento del pasivo. Mediante el indicador de endeudamiento se puede confirmar el nivel de incremento de las obligaciones que tiene la organización, este presenta una tendencia creciente a lo largo de los años.

La capacidad de pago (cobertura de GG. FF) de sus obligaciones se incrementó hasta el año 2015, mientras que en el 2016 disminuyó al punto de no poder cubrir sus obligaciones derivadas de sus deudas.

### **Indicadores de rentabilidad**

Teniendo en cuenta que el valor promedio de las ventas en los 4 años es de 480 millones de pesos, la utilidad de los años 2013 y 2016 es baja, entre los años 2014 y 2015 la empresa experimentó un aumento de su utilidad, sin embargo, en el último año esta disminuye generando solo un 1.5% por cada peso vendido.

Los tres últimos indicadores de rentabilidad mostrados tienen el mismo comportamiento, en el periodo de los dos primeros años aumentan y para los dos últimos años disminuyen a un estado menor que el inicial, lo que indica que la utilidad producida por la empresa ha disminuido al transcurrir los años, situación poco favorable para los inversionistas.

Entre los años 2013 y 2014 el rendimiento sobre el patrimonio aumenta 1,3% generando por cada peso invertido un 6,3% de rendimiento, no obstante, esta situación cambia en los

posteriores años llegando a tan solo un 1,2% en el año 2016 lo que indica que los inversores están obteniendo poco retorno sobre su capital.

### **3.2.2 Revelaciones Administrativas.**

#### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Del análisis de la matriz EFI anterior tenemos como resultado un puntaje de 2,45 que indica que la empresa se encuentra levemente por debajo promedio presentando debilidades que deben ser atendidas, entre estas tenemos algunas que por su peso deben ser tratadas con prioridad, tales como no poseer un local propio, tener altos precios de servicios frente a la competencia, no cuentan con un departamento de planeación, pocas campañas de publicidad y la falta de sistemas de gestión. Cabe resaltar que la empresa posee fortalezas que pueden ser aprovechadas como lo son su buena infraestructura, variedad en el portafolio de servicio y contar con personal profesional en medicina del deporte.

#### **Matriz de perfil competitivo(MPC)**

En la MCP se observa que la empresa que obtuvo la mayor puntuación fue Elite Fitness seguida por Fitlife, Mega sport y Vida training donde los dos últimos se encuentran en un rango muy cercano entre ellos. Los factores de éxitos considerados como más relevantes fueron valor de mensualidad, clases ofrecidas, estado de infraestructura y publicidad, dentro de estos la empresa en estudio recibe en el aspecto valor mensualidad una calificación de dos, pues su precio es alto en comparación a las empresas del sector de entrenamiento físico y deportivo, sin embargo, dado su tipo de clientela es un valor aceptable. Por otro lado, en el factor publicidad son muy pocos los esfuerzos que las organizaciones hacen. A pesar de que sus clases ofrecidas recibieron la mayor calificación de cuatro, es muy importante ampliar su cobertura y realizar una mayor publicidad pues en este factor la empresa presenta debilidades. Debido a la importancia que recibe el factor infraestructura y la puntuación que tiene la empresa, es recomendable que, ante un posible traslado de sus instalaciones, se ubique en lugar que le ofrezca una infraestructura similar o mejor que la actual.

La aplicación del modelo a la empresa Elite Fitness nos permitió identificar:

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es medio pues a pesar de existir diferentes competidores en el mercado de gimnasios, son pocos los dedicados al cuidado médico deportivo y fitness lo que hace que la marca se encuentre diferenciada por su portafolio de servicios e instalaciones, sin embargo, no todos los clientes se dirigen hacia este aspecto por lo que fácilmente pueden encontrar sustitutos en la competencia que ofrece menos servicios.

Por otro lado, el costo de cambio a una empresa rival es relativamente pequeño pues solo está influenciado por el valor del transporte, los clientes se encuentran informados acerca de los servicios, precios y costos de las empresas del sector, esto sumado al hecho que sus gustos son muy variables hace que su poder de negociación se incremente.

### **Rivalidad entre las empresas competidores**

El crecimiento del sector fitness a nivel mundial ha sido significativo (alrededor del 25% en los últimos años), esto lo podemos observar a nivel nacional en el crecimiento significativo ventas de la empresa Bodytech líder del mercado colombiano, por otro lado, se hace evidente a nivel local competencia con precios cada vez más bajos y la búsqueda del aumento de la calidad de los servicios prestados.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Para el ingreso al sector se hace más fácil enfocarse únicamente a la prestación de servicios básicos de un gimnasio, sin embargo, para competir en el sector de centros de acondicionamiento medico deportivo y fitness las barreras de entrada son más altas pues se requiere mayor inversión en personal, equipos e infraestructura; a la vez que el costo de los equipos y la trayectoria que tiene en el mercado la empresa elevan las barreras de salida.

Actualmente la empresa presenta ventaja sobre los competidores locales pues aunque sus precios son ligeramente más elevados sus servicios e instalaciones lo compensan, pero se ve fuertemente amenazada ante la entrada al mercado del gimnasio Smartfit, franquicia brasilera con buena maquinaria, diferentes sedes en municipios del país y con precios significativamente más bajos, como lo es el de su sede en montería (Calle 44 #8-43 C.C. Alamedas del Sinú - Alamedas Montería – Córdoba) además con horarios de servicios más amplio como se muestra en la Ilustración 36 .



The image displays two membership plans for Smartfit and their respective hours of service. The 'Plan Smart' is priced at \$49,900 monthly and includes access to one location, while the 'Plan Black' is priced at \$69,900 monthly and includes access to all locations. Both plans feature a \$0 sign-up fee and an \$89,000 annual maintenance fee. The 'Plan Black' offers additional benefits such as massage solutions, access to other chain locations, a black t-shirt, and the ability to invite a friend. Below the plans, the 'HORARIO DE ATENCIÓN' (Hours of Service) are listed for each day of the week.

Plan	Price (Monthly)	Access	Sign-up Fee	Annual Maintenance
Plan Smart	\$49,900	Acceso a una sede	\$0	\$89,000
Plan Black	\$69,900	Acceso a todas las sedes	\$0	\$89,000

HORARIO DE ATENCIÓN			
Lun a Jue	Viernes	Sábado	Domingo
5h - 22h	5h - 21h	7h - 17h	8h - 17h

Figura 36. Competencia Potencial Smartfit

Fuente: <http://www.smartfit.com.co/sedes/alamedas>

### **Poder de negociación de los proveedores**

En este sector resulta más económico la compra de equipos que fabricarlos pues esto demanda un gran despliegue de maquinarias, personal e instalaciones, por lo cual se debe contar con proveedores (distribuidores o fabricantes) que satisfagan estas necesidades. El valor de los equipos y las pesas varia significativamente de acuerdo a su calidad y diseño entre un proveedor y otro.

Existen diferentes alternativas de proveedores a nivel nacional entre los principales tenemos:

- Fitness Market sedes en Barranquilla, Bogotá, Medellín y Cali. (Proveedor de Bodytech, UniNorte Universidad de los Andes), (Fitnessmarket.com, 2017)
- Forma Equipos Para Gimnasio sedes en Medellín y Bogotá (Formaequipos.com, 2017)
- Industrias Fitness sede en Cali (Industriasfitness.com, 2017)
- Tecnifitness sede en Bogotá (Tecnifitness.co, 2017)
- Gym Shop sedes en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali (Gymshopcol.com, 2017)

La ausencia de más proveedores en el mercado hace que los citados anteriormente puedan tomar el control de los precios. A pesar de existir diferentes proveedores en el país la empresa Elite Fitness decide obtener su maquinaria con un proveedor extranjero puesto ofrece mejores precios, calidad y garantía en sus equipos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Aunque existen pocos competidores directos de la empresa en cuanto a tipos de servicios y calidad de infraestructura, esta se encuentra afectada la presencia cercana de un gimnasio de Crossfit (Crossfit Mariscal), además de la aparición de nuevos gimnasios de barrios dedicados a modalidades de acondicionamiento físico específico (Trx, Crossfit, Aeróbicos, Insanity) que algunos de sus clientes o clientes potenciales se decanten por estas alternativas.

### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

En la matriz EFE se puede observar y analizar que dos de las oportunidades, se están aprovechando considerablemente, como lo son, la ausencia de especialistas en el área de medicina del deporte en el municipio y la demanda de servicios (clases grupales) insatisfecha, pues la empresa en estudio es la única en contar con medico deportólogo y en ofrecer un amplio número de clases grupales con relación a su competencia. Así mismo se puede decir que hay dos factores de éxitos (4 y 10) dentro de esta categoría que deben ser aprovechados de mejor manera. Asimismo, en el listado de amenazas se observa que no se están realizando suficientes acciones para evitarlas, debido a que a nivel general se observa una baja puntuación. El resultado final de la matriz (2,53) se puede decir que es favorable puesto que se encuentra por encima del promedio, sin embargo, se deben realizar acciones para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### **3.3 Fase 3: Diseño de estrategias**

Para el diseño de estrategias se requiere que estén sean conforme a la misión, visión y objetivos organizacionales con este fin se plantean los siguientes objetivos:

- Incrementar la cobertura de clientes en los servicios de clases grupales en 30% en los siguientes tres años.
- Lograr una cobertura del 80% de los clientes valorados por medico deportólogo o fisioterapeuta.
- Disminuir los pasivos a largo plazo de la empresa en 25% en los próximos tres años.
- Evitar que los costos operacionales se incrementen más de 5% por año
- Reducir el precio de la mensualidad en un 25% en los próximos 2 años
- Aumentar las ventas en un 20% dentro de dos años
- Incrementar la participación en el mercado de la actividad fitness en el municipio de Sincelejo en un 40% en los próximos 2 años
- Aumentar la satisfacción del cliente en su necesidad de mejorar su calidad de vida, apoyando el cumplimiento de sus objetivos en un 20% anual

Partiendo de la información financiera y administrativa se llevó a cabo la siguiente matriz DOFA:

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DOFA</b>	
<b>ELITE FITNESS CENTER</b>	
<b>FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Pocas Capacitaciones No poseer un local de servicio propio causando altos gastos de arrendamiento Altos precios en el servicio frente a la competencia del Municipio Poco espacio para la clientela en las horas picos No cuenta con un departamento de planeación Carencia de una pagina web oficial con información sobre la empresa Poca campañas de publicidad y poca inversión Carencia de los sistemas de gestión: Ambiental, calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo Poca cultura de prevención y mantenimiento de maquinas Poco retorno sobre la inversion debido altos gastos Alto nivel de endeudamiento Baja liquidez financiera Alta cartera de clientes alrededor de 20% de su ingreso total.(politicas inadecuadas de cobro de cartera	Alta rivalidad entre competidores Ingreso potencial de competencia nacional y extranjera Altos costos operativos (servicios publicos) Nuevos centros deportivos dedicados a entrenamiento funcional con bajos costos Altos costos en la maquinaria Fortalecimiento e incremento de la competencia Precios de la competencia mas económicos Delincuencia Variabilidad en los gustos y preferencias de los clientes
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Buena Infraestructura Personal calificado para la prestación del servicio Flexibilidad en el horario de prestación del servicio Mas de 10 años de experiencia en el sector fitness Maquinas y equipo de excelente calidad Variedad en el portafolio de servicios Contar con profesional en la medicina del deporte y fisioterapeuta Buena distribución y organización por zonas(de fuerza, cardiovascular, spinning y grupales) Amplio espacio en la prestación de servicio Buena ubicación con respecto a su nicho de mercado Alto capital de trabajo	Crecimiento del sector fitness Tendencias al estilo de vida saludable y al cuidado de la figura corporal Facilidad para obtener créditos bancarios Innovación en el desarrollo de nueva maquinaria para entrenamiento físico Ausencia de especialistas en el área de medicina del deporte en el municipio Preocupación de algunas empresas de la región por el cuidado de la salud integral de sus trabajadores Convenio institucional con entidades publicas y privadas Clientes con capacidad economica (Estratos 4-5-6) Demanda de servicios (clases grupales) insatisfecha Aumento en el uso de las redes sociales e internet, por parte de la población de la región

Figura 37. Matriz DOFA

Fuente: elaboración propia

Después de haber establecido la matriz DOFA se hace uso de la herramienta FODA prospectivo, modelo desarrollado por (Cervera, 2008), para desarrollar acciones en aras de encaminar la empresa a un futuro deseado partiendo del desempeño presente tanto interno como del contexto de la empresa, es un enfoque proactivo que busca provocar que las cosas sucedan. En

la cual se analiza la importación de los factores, su probabilidad de ocurrencia o la solidez que pueda mantener a futuro, con la finalidad de generar estrategias dirigidas a factores específicos.

Para la calificación de los factores se establece la siguiente escala:

CALIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
FACTORES EXTERNOS					
IMPORTANCIA			PROBABILIDAD		
Nada importante	NI	<b>ROJO</b>	Muy improbable		MI
Poco importante	PI	<b>AMARILLO</b>	Improbable		I
Más o menos importante	N	<b>CREMA</b>	Tan probable como improbable		N
Importante	I	<b>VERDE</b>	Probable		P
Muy importante	MI	<b>AZUL</b>	Muy probable		MP

OPORTUNIDADES			IMP	PROB	AMENAZAS			IMP	PROB
1	Crecimiento del sector fitness		I	MP	1	Alta rivalidad entre competidores	MI	MP	
2	Tendencias al estilo de vida saludable y al cuidado de la figura corporal		I	P	2	Ingreso potencial de competencia nacional y extranjera	MI	MP	
3	Facilidad para obtener créditos bancarios		I	P	3	Altos costos operativos (servicios públicos)	MI	MP	
4	Innovación en el desarrollo de nueva maquinaria para entrenamiento físico		PI	N	4	Nuevos centros deportivos dedicados a entrenamiento funcional con bajos costos operativos	MI	P	
5	Ausencia de especialistas en el área de medicina del deporte en el municipio		MI	P	5	Altos costos en la maquinaria	I	P	
6	Preocupación de algunas empresas de la región por el cuidado de la salud integral de sus trabajadores		I	MP	6	Fortalecimiento e incremento de la competencia	I	P	
7	Convenio institucional con entidades públicas y privadas		I	MP	7	Precios de la competencia más económicos	MI	MP	
8	Clientes con capacidad económica (Estratos 4-5-6)		I	MP	8	Delincuencia	N	N	
9	Demanda de servicios (clases grupales) insatisfecha		MI	MP	9	Variabilidad en los gustos y preferencias de los clientes	MI	MP	
10	Aumento en el uso de las redes sociales e internet, por parte de la población de la región		I	P	10		0		

Figura 38. Calificación de factores externos

Fuente: elaboración propia

		FACTORES INTERNOS			
IMPORTANCIA		SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO			
Nada importante	NI	ROJO	Muy Débil	MD	
Poco importante	PI	AMARILLO	Débil	D	
Más o menos importante	N	CREMA	Circunstancial	C	
Importante	I	VERDE	Fuerte	F	
Muy importante	MI	AZUL	Muy Fuerte	MF	

FORTALEZAS		IMP	SOLID
1 Buena Infraestructura	MI	F	
2 Personal calificado para la prestación del servicio	I	F	
3 Flexibilidad en el horario de prestación del servicio	I	C	
4 Mas de 10 años de experiencia en el sector fitness	I	C	
5 Maquinas y equipo de excelente calidad	MI	MF	
6 Variedad en el portafolio de servicios	MI	F	
7 Contar con profesional en la medicina del deporte y fisioterapeuta	MI	MF	
8 Buena distribución y organización por zonas (de fuerza, cardio vascular, spinning y grupales)	N	C	
9 Amplio espacio en la prestación de servicio	I	C	
10 Buena ubicación con respecto a su nicho de mercado	I	C	
11 Alto capital de trabajo	MI	C	
12	0		
13	0		

DEBILIDADES		IMP	SOLID
1 Pocas Capacitaciones	MI	F	
2 No poseer un local de servicio propio causando altos gastos de arrendamiento	MI	MF	
3 Altos precios en el servicio frente a la competencia del Municipio	MI	MF	
4 Poco espacio para la clientela en las horas picos	I	F	
5 No cuenta con un departamento de planeación	MI	MF	
6 Carencia de una pagina web oficial con información sobre la empresa	I	F	
7 Poca campañas de publicidad y poca inversión	MI	F	
8 Carencia de los sistemas de gestión: Ambiental, calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo	MI	MF	
9 Poca cultura de prevención y mantenimiento de maquinas	I	F	
10 Poco reto mo sobre la inversión debido altos gastos	MI	MF	
11 Alto nivel de endeudamiento	MI	MF	
12 Baja liquidez financiera	I	F	
13 Alta cartera de clientes alrededor de 20% de su ingreso total (políticas inadecuadas de cobro de cartera)	MI	MF	

Figura 39. Calificación de factores internos

Fuente: elaboración propia

Como lo que se puede controlar en la organización son los factores internos, o sea, las Fortalezas y Debilidades, se deriva en cuatro posibilidades:

Estrategia FO (Fortalezas – Oportunidades): Esta estrategia utiliza las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades.

Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas). Busca disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades). Intenta reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades.

Estrategia DA (Debilidades – Amenazas): trata de reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas (Cervera, 2008).

El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización, siguiendo el rumbo establecido por su misión, visión y objetivos organizacionales.

Se hizo uso de la herramienta Excel para la aplicación del modelo FODA prospectivo, la cual luego de calificar los factores, arroja un estimado de la situación la cual se encuentra la empresa:

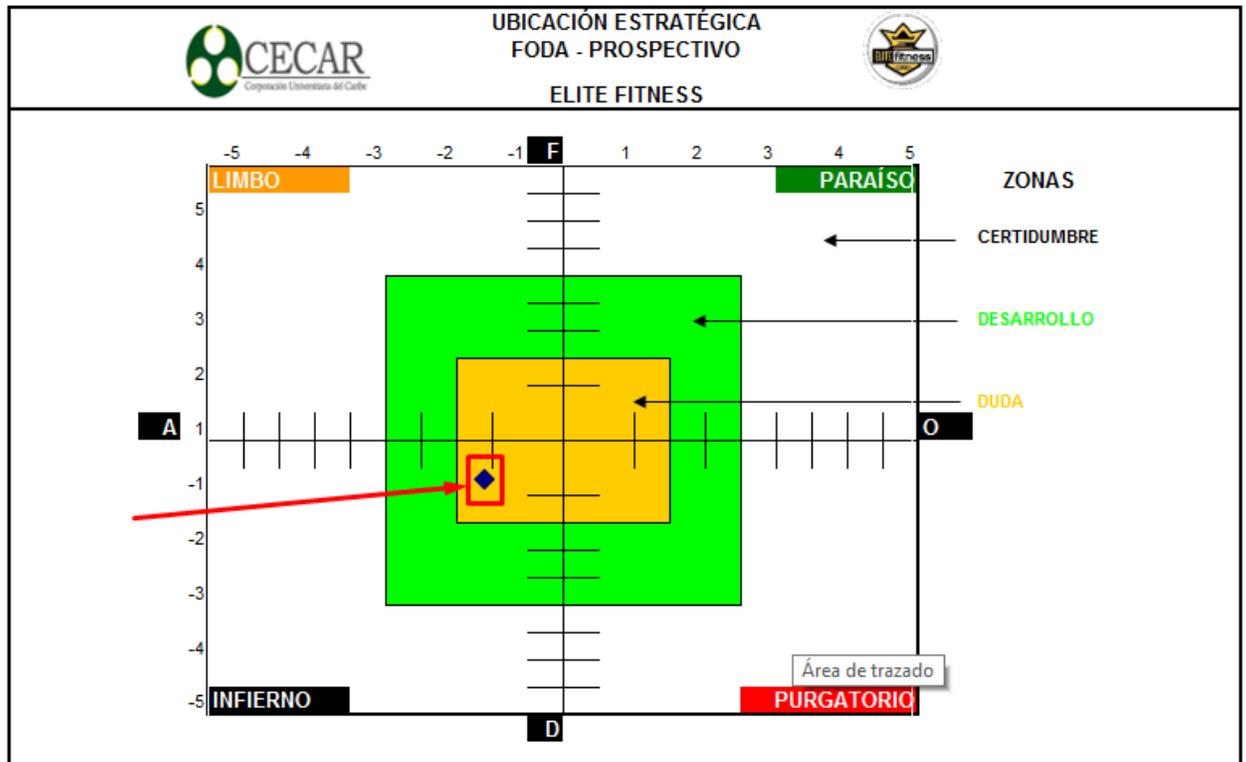


Figura 40. Diagrama de zonas - FODA prospectivo

Fuente: elaboración propia

Del resultado obtenido se tiene que la empresa se encuentra en la situación Infierno, lo que indica que la organización ve amenazada su existencia y que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse, se está en el infierno porque predominan amenazas y debilidades.

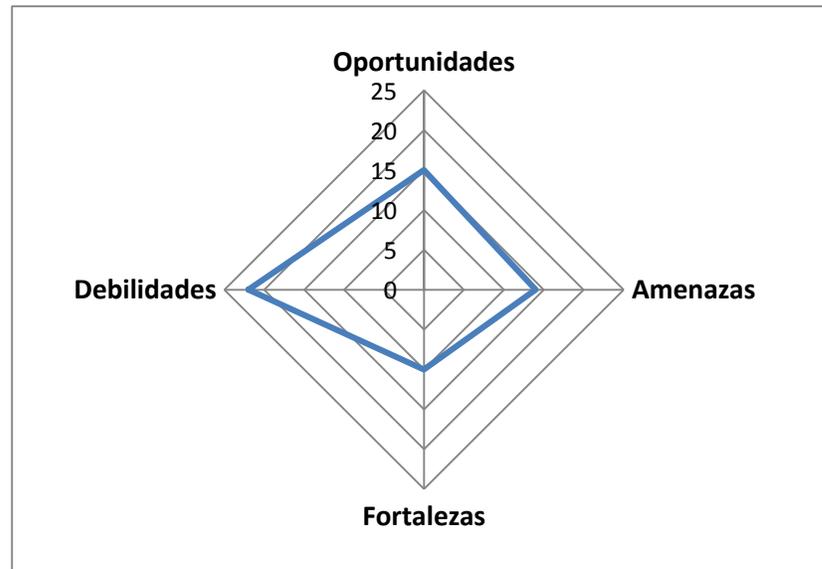


Figura 41. Puntuación de factores claves

Fuente: elaboración propia

De igual forma la empresa se encuentra en una zona de Duda, haciendo referencia a que cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica.

De acuerdo a la ponderación y análisis realizado el modelo sugiere cuales son los factores claves que deben ser considerados y combinados para la creación del tipo de estrategias que permitan construir el escenario deseado.

Tabla 2

*Factores de éxitos a combinar (FO y FA)*

<b>Estrategia FO (fortalezas – oportunidades)</b>									
Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.									
<b>FORTALEZAS</b>					<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>EXCELENTES</b>					<b>EXCELENTES</b>				
1	5	-	-	-	1	5	9	-	-
-	6	-	-	-	-	6	-	-	-
-	7	-	-	-	-	7	-	-	-
-	-	-	-	-	-	8	-	-	-
<b>BUENAS</b>					<b>BUENAS</b>				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	2	-	10	-	-
-	-	11	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Estrategia FA (fortalezas – amenazas)</b>									
Intenta disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.									
<b>FORTALEZAS</b>					<b>AMENAZAS</b>				
<b>EXCELENTES</b>					<b>GRAVES</b>				
1	5	-	-	-	1	-	9	-	-
-	6	-	-	-	2	-	-	-	-
-	7	-	-	-	3	7	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
<b>BUENAS</b>					<b>SEVERAS</b>				
-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
2	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	11	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

*Factores de éxitos a combinar (DO y DA)*

<b>Estrategia DO (debilidades – oportunidades)</b>				
Busca reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes.				
<b>DEBILIDADES</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>GRAVES</b>				
1	5	-	13	-
2	-	10	-	-
3	7	11	-	-
-	8	-	-	-
<b>SEVERAS</b>				
-	-	9	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	12	-	-
<b>EXCELENTES</b>				
1	5	9	-	-
-	6	-	-	-
-	7	-	-	-
-	8	-	-	-
<b>BUENAS</b>				
-	-	-	-	-
2	-	10	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

<b>Estrategia DA (debilidades – amenazas)</b>				
Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización				
<b>DEBILIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>	
<b>GRAVES</b>				
1	5	-	13	-
2	-	10	-	-
3	7	11	-	-
-	8	-	-	-
<b>SEVERAS</b>				
-	-	9	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	12	-	-
<b>GRAVES</b>				
1	-	9	-	-
2	-	-	-	-
3	7	-	-	-
4	-	-	-	-
<b>SEVERAS</b>				
-	5	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

### 3.3.1 Descripción de las estrategias.

Las estrategias generadas a través de la herramienta de FODA prospectiva son:

Tabla 4

#### *Estrategias*

<b>Tipos</b>	<b>Objetivo de la estrategia</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Diversificación no relacionada	Comercializar prendas deportivas de damas y caballeros con el objetivo de posicionar la marca e incrementar las ventas.	Lanzamiento de una línea de ropa deportiva con el logo corporativo de empresa.	Contactar y contratar proveedor para la creación de ropa deportiva. Establecer el canal de comercialización. Realizar publicidad de las prendas deportivas.
Recorte de gastos	Reducir gastos operacionales con el fin de ofrecer servicios a menor precio.	Traslado de las instalaciones a una nueva ubicación más económica y más amplia (arriendo/compra, servicios públicos)	Evaluar una nueva ubicación de las instalaciones en la que se considere una infraestructura mejor a la anterior. Establecer los precios de los servicios a través de los nuevos gastos.
Desarrollo de producto	Ofrecer un programa de seguimiento individual a los usuarios para generar diferenciación frente a la competencia.	Desarrollo de un programa periódico de seguimiento a los clientes por partes de los instructores, mediante el cual se registre y se estimule su progreso con relación a sus objetivos en el gimnasio partiendo de su valoración médica inicial.	Establecer los objetivos reales entre los clientes y el médico para su trabajo en el gimnasio. Comunicar a los instructores los objetivos de los clientes, y establecer los espacios de tiempos para su seguimiento. Realizar controles periódicos
Desarrollo de producto	Modificar el portafolio de clases grupales con el objeto de aumentar las ventas y Fidelizar el cliente.	Incrementar la cobertura y el número de modalidades de clases grupales ofrecidas.	Realizar un estudio de mercado para identificar gustos con relación a nueva modalidad de entrenamiento (clases grupales no ofrecidas por la empresa). Implementación de nuevas clases grupales Publicidad externa enfocada a los servicios de clases grupales. Publicidad interna para ampliar la cobertura de los clientes que no participan de las clases grupales Realizar promociones de clases grupales en horarios establecidos
Penetración de mercado	Fortalecer la publicidad de la empresa para mejorar su imagen en el mercado y atraer nuevos clientes.	Crear un plan de publicidad periódica en el que se especifique el portafolio de servicios, desglosen sus precios, se resalten sus puntos más fuertes y se generen eventos para la atracción de nuevos clientes.	Identificar los objetivos, el público, los medios y el contenido de la publicidad Establecer el presupuesto destinado a la publicidad Generar un cronograma de actividades

Estrategia de formación del personal de trabajo	Mejorar las capacidades de los trabajadores con el fin de que desempeñen sus labores de manera satisfactoria y con el nivel de eficiencia requerido por el cargo.	Realizar un plan de capacitaciones anuales, estableciendo el cronograma y metas a cumplir.	Generar nuevos programas de capacitación con el fin de aumentar las competencias del personal. Realizar la planeación de cada una de las capacitaciones Realizar presupuesto de capacitaciones. Realizar seguimiento y control de ejecución de capacitaciones.
Penetración de mercado	Alcanzar nuevos segmentos de mercado para incrementar las ventas y participación en él.	Gestionar la generación de convenios/alianzas con instituciones dedicadas al turismo y rehabilitación médica, mediante un plan de referidos bajo la consigna Ganar-Ganar.	Efectuar alianzas con hoteles en la cual se vendería al hotel planes de entrenamiento por un valor inferior para que pueden obtener un margen de utilidad, a la vez que promocionan nuestros servicios a sus clientes, ofreciendo un valor agregado a sus servicios. Generar Alianzas con instituciones (clínicas/hospitales) dedicadas al sector de la recuperación física de aquellos pacientes que necesitan ser tratados debido a accidentes o problemas físicos para que ofrezcan nuestros servicios como una alternativa en el seguimiento de su tratamiento, a la vez que la institución adquiera beneficios de nuestros servicios.
Plan de afiliados	Implementar un programa de afiliados con el fin de incrementar las ventas y participación en el mercado.	Desarrollar e implementar un programa de afiliados mediante el cual un cliente del gimnasio gana comisión/descuento en su mensualidad por atraer nuevos clientes, con la posibilidad de adquirir la mensualidad gratis.	Evaluar económicamente el nivel de descuento en la mensualidad por cada nuevo afiliado de los clientes. Generar un sistema de información y control para el registro de los clientes cobijados por la estrategia. Publicitar y socializar la estrategia por los diferentes medios de comunicación de la empresa.
Penetración de mercado	Realizar una campaña de publicidad en instrucciones del sector educativo con el propósito de aumentar la clientela.	Coordinar visitas con el personal de instituciones educativas (Universidades, Corporaciones e Instituciones) a las instalaciones del gimnasio.	Realizar socializaciones con establecimientos educativos Realizar presupuesto de las actividades Establecer cronograma de visitas. Hacer seguimiento a las actividades
Penetración de mercado	Desarrollar charlas de motivación periódicas con el personal del gimnasio para mejorar la atención al cliente.	Generar espacios de motivación al personal con el fin que estos mejoren su atención al cliente al punto que esta se convierta en aspecto diferenciador frente a la competencia.	Establecer actividades para la motivación del personal de trabajo Ejecutar las actividades de acuerdo al cronograma
Planeación y administración estratégica	Desarrollar una cultura de planeación con el objetivo de promover el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización.	Implementar en la empresa una cultura de planeación estratégica.	Desarrollar e implementar los sistemas de gestión (SST, Calidad, Medio ambiente) Desarrollar un plan de acción para las actividades al transcurso del año. Elaborar un presupuesto anual Realizar análisis financiero periódico a fondo de la situación de empresa.

Administración financiera	Mejorar la rotación de cartera mediante la implementación de un programa de recuperación.	Realizar un programa de recuperación de cartera con el fin de aumentar el flujo de efectivo.	Recopilar información sobre clientes morosos. Establecer convenios de pago. Realizar seguimiento de cartera
Penetración de mercado	Crear y mantener sitio web oficial de la empresa para brindar un mayor acceso por parte del cliente a la información de la empresa.	Mejorar la publicidad en internet Crear y mantener una página web oficial de la empresa. Mediante la implementación de un sitio web que complemente la información compartida en redes sociales.	Diseño y creación de un sitio página web para la empresa. Realizar actualizaciones de la página web.

Fuente: elaboración propia

#### 4. Conclusiones

A través de la realización de este trabajo en la empresa Elite Fitness se llegó a las siguientes conclusiones:

- Mediante las herramientas de análisis financiero y administración estratégica se logró diagnosticar la empresa y a partir de la lectura de su estado se identificaron aspectos a tener en cuenta en la generación de estrategias.
- El crecimiento del sector fitness ha permitido la aparición y el desarrollo de muchas empresas dedicada a esta actividad pues la encuentran muy rentable, la tendencia al cuidado de la salud y figura corporal en los últimos años ha impulsado a este tipo de servicio a crecer en mercado y a brindar un amplio portafolio de servicio a los clientes.
- Para que una empresa genere utilidad esta debe ser bien administrada, pues se observa que, si no se tiene un buen control de los gastos y no se realiza actividades de planeación, aunque se mantenga con un nivel de ventas elevado, esta puede caer en una crisis.
- La situación de la empresa al finalizar este estudio no fue la mejor, esto es evidenciado a través de aplicación de las herramientas de análisis financiero y administrativo, gracias a las cuales se observa una baja utilidad del ejercicio, que la limita solamente a su mantenimiento, mas no ha crear valor para sus accionistas. A través del diagnóstico realizado se puede inferir que las decisiones que se toman, no se realizan bajo un análisis adecuado y no se prevén las acciones, por lo tanto, la empresa incurre en gastos que no debe, o para los cuales no se encuentra preparada.
- La falta de análisis financiero a fondo ha conllevado a que se incurra a tener un pasivo muy alto, una cartera muy elevada de clientes, un retorno bajo sobre la inversión y que la empresa no tenga controlado su activo corriente.

- 
- La falta de inversión en publicidad a con llevado a que el público conozcan poco acerca de la empresa, sus servicios, promociones, actividades a realizar y de atraer nuevos clientes.
  - Para que haya un buen control de las finanzas se debe a analizar e interpretar a fondo cada estado financiero periódicamente, para conocer los costos y gastos en lo que está incurriendo la organización y así de este modo se busquen soluciones y se tomen decisiones para normalizar las operaciones sin que se afecte la utilidad que obtiene la empresa.
  - La aplicación de las herramientas del análisis financiero, permiten que una empresa genere información económica y financiera, lo cual la ayudará a la tomar decisiones y aprovechar las oportunidades a futuro.

## 5. Referencias Bibliográficas

- 360Radio. (2 de Mayo de 2017). La guerra de los gimnasios en Medellín. Obtenido de <http://360radio.com.co/la-guerra-los-gimnasios-medellin/>
- Castaño, C., & Arias, J. (2014). Análisis financiero integral de empresas colombianas (Trabajo de grado) 2009-2012 desde la perspectiva de la competitividad. Universidad de Antioquia, 275-284. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4469417.pdf>
- Cervera, M. (2008). FODA: Un enfoque Prospectivo. Mexico D. F: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de [derecho.org/omar/foda.pdf](http://derecho.org/omar/foda.pdf)
- Crespo, B. (2014). La estructura financiera de las empresas familiares y su cambio con la crisis económica (Trabajo de grado) . La Rioja - España: Universidad de la Rioja. Obtenido de [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE000828.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000828.pdf)
- El Tiempo. (21 de Julio de 2015). Colombia tiene cerca del 1 % de gimnasios del mundo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16125076>
- Fitnessmarket.com. (2017). Equipos para gimnasio Obtenido de <http://fitnessmarket.com.co/>
- Flores, F. (2013). Análisis financiero y de gestión (Trabajo de grado). La Paz: Universidad Mayor de San Andres. Obtenido de: <http://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/3130>
- Formaequipos.com. (2017). Maquinarias y equipos Obtenido de <http://www.formaequipos.com/>
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Gymshopcol.com. (2017). Equipos para gimnasio Obtenido de <http://gymshopcol.com/#>
- Industriasfitness.com. (2017). Equipos para gimnasio. Obtenido de <http://www.industriasfitness.com/>

- Nava Rosillon, M. A. (2010). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf)
- Nava, R., & Marbelis, A. (2012). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, 606-628. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf)
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>.
- Portafolio. (1 de Mayo de 2015). Crecimiento en el sector fitness Obtenido de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co): <http://www.portafolio.co/tendencias/fitness-negocio-maquina-51658>.
- Real Academia Española. (20 de 9 de 2017). Estrategias. Obtenido de <http://www.rae.es/>: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Tecnifitness.co. (2017). Maquinas para gimnasio. Obtenido de <http://www.tecnifitness.co/>
- Venus, E., & Monsalve, S. (2014). Diagnóstico financiero de la empresa Procopal s.a. Medellin (Trabajo de grado). Obtenido de [repository.udem.edu.co/.../Diagnostico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Pr...](http://repository.udem.edu.co/.../Diagnostico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Pr...)
- Vidarte, J., Veléz, C., Sandoval, C., & Alfonso, M. (2011). Estrategia de promoción de la salud. 2002-2018. Obtenido de [www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v16n1/v16n1a14.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v16n1/v16n1a14.pdf)
- Zuluaga Giraldo, R. A. (2007). Creación y consolidación de empresas. En R. A. Zuluaga Giraldo, Creación y consolidación de empresas (pág. 395). Colombia: Ecoe Ediciones . Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-emprendimiento-y-liderazgo/>

---

Zuluaga, F. (2011). Glocalización y retos para la producción pecuaria. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias, 23. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-06902010000400001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-06902010000400001)

Zuluaga, M., Dominguez, R., & Alvarez, J. (2015). Gestion de la Produccion, Enfoque aplicado. Sincelejo. Obtenido de : <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n03.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

#### Formato de encuesta

**Objetivo:** En busca de un mejoramiento continuo en nuestros procesos, responda con objetividad sus respuestas, así mismo le comunicamos que serán confidenciales y no utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

**SEXO**      1. Masculino\_\_      2. Femenino \_\_

**Marque con una X**

1) **¿A qué estrato socioeconómico pertenece usted?**

1\_\_    2\_\_    3\_\_    4\_\_    5\_\_    6\_\_

2) **¿Cómo considera usted las instalaciones del gimnasio?**

1\_\_Excelentes    2\_\_Buenas    3\_\_Regulares    4\_\_Malas

3) **De acuerdo al servicio prestado por los empleados, ¿considera usted que se encuentran calificados para desempeñar sus labores?**

1\_\_Si      2\_\_No

4) **¿Por qué medio conoció el gimnasio?**

1\_\_Folletos    2\_\_Instalaciones    3\_\_Redes sociales    4\_\_Familiares/amigos  
5\_\_Radio    6\_\_Televisión

5) **¿Considera usted flexible los horarios de servicio?**

1\_\_Si      2\_\_No

6) **¿Cómo considera usted la calidad de los equipos?**

1\_\_Excelente    2\_\_Buena    3\_\_Regular    4\_\_Mala

**7) ¿Cómo considera usted que se encuentra el estado físico de los equipos?**

1\_\_Excelente    2\_\_Buena    3\_\_Regular    4\_\_Mala

**8) ¿Qué lo motivó a ingresar al gimnasio?**

1\_\_Cuidado de la salud    2\_\_Estetica    3\_\_Recreación

**9) ¿Cuál es la relación calidad/precio de los servicios que recibe?**

1\_\_Muy buena    2\_\_Buena    3\_\_Costosa    4\_\_Muy costosa

**10) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a los instructores?**

1\_\_Insatisfecho    2\_\_Satisfecho    3\_\_Muy satisfecho

**11) ¿Participa usted de las clases grupales de gimnasio?**

1\_\_Si    2\_\_No

**12) ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el portafolio de servicios del gimnasio?**

1\_\_Insatisfecho    2\_\_Satisfecho    3\_\_Muy satisfecho

**Anexo 2****Formato de auditoria interna**

Las siguientes listas de preguntas fueron seleccionadas para complementar el proceso de auditoría interna.

**1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?**SI\_\_ NO\_X

Comentario: Solo tienen Misión, Visión y Valores corporativos

**2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?**SI\_\_ NO\_X

Comentario: Parte del personal desconocen los objetivos y metas de la empresa

**3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos realizan una planeación eficaz?**SI\_\_\_ NO\_X

Comentario: No se realizan actividades de planeación y presupuesto, sino que se trabaja sobre la marcha

**4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?**SI\_X NO\_\_\_**5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?**SI\_X NO\_\_\_**6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?**SI\_X NO\_\_\_

Comentario: Cumplen con un manual de funciones

**7. ¿Es alta la moral de los empleados?**SI\_X NO\_\_\_**8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?**SI\_X NO\_\_\_**9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas?**SI\_\_\_ NO\_X

Comentario: No se cuentan con mecanismos de recompensas

**10. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?**SI\_X NO\_\_\_**11. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?**SI\_X NO\_\_\_

**12. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?**

SI X NO \_\_\_

**13. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?**

SI \_\_\_ NO X

**14. ¿La calidad del servicio al cliente es buena?**

SI X NO \_\_\_

**15. ¿Los precios de los servicios de la empresa son adecuados?**

SI X NO \_\_\_

**16. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?**

SI \_\_\_ NO X

**17. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?**

SI \_\_\_ NO X

**18. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?**

SI \_\_\_ NO X

Comentario: La empresa tiene igual presencia en internet que sus competidores locales, y es muy baja.

**19. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?**

SI X NO \_\_\_

**20. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?**

SI X NO \_\_\_

**21. ¿Son efectivos los procedimientos presupuestarios de capital?**

SI \_\_\_ NO X

**22. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?**

SI X NO   

**23. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?**

SI X NO   

**24. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?**

SI    NO X

**25. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?**

SI X NO   

**26. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?**

SI X NO   

**27. ¿Se imparten talleres de capacitación a los trabajadores?**

SI    NO   

Comentario: Muy pocas veces

**28. ¿Se cuenta con Sistema de Gestión de Calidad?**

SI    NO X

**29. ¿Se cuenta con Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?**

SI    NO X

**30. ¿Se cuenta con Sistema de Gestión Ambiental?**

SI    NO X

**Anexo 3****Información de los principales competidores de gimnasio.**

	<b>Elite fitness</b>	<b>Fit life</b>	<b>Vida training</b>	<b>Mega sport fitness</b>
<b>Horario</b>	Lunes a Viernes (5AM-9PM) Sabados:(6AM-2PM) Domingos y festivos (7AM-12PM)	Lunes a Viernes:(5AM-12PM)-(2PM-9PM) Sabados:(8AM-12PM)	Lunes a Viernes:(5AM-12PM)-(2PM-9PM) Sabados:(8AM-12PM)	Lunes a Viernes:(5AM-12PM)-(2PM-9PM) Sabados:(8AM-12PM)
<b>Valor mensualidad</b>	\$ 150.000	\$ 165.000	\$ 60.000	\$ 50.000
<b>Direccion</b>	Calle 32 No 28-249, Avenida Mariscal	Transversal 28A- 27A-61	Calle 15N° 13- 48 Avenida San carlos	K 17 16 52 Calle chacury
<b>Servicios</b>	Rumba spinning, pilates, aerobicos, gap, Taebo,circuito,core,crossfit,Valoración por medico deportologo o fisioterapeuta,cafeteria, aire acondicionado y instructores	Multifuncional, cafeteria, aire acondicionado, instructores	Instructores	Clases de rumba, aerobicos, aerobox, circuitos y Instructores
<b>Contacto</b>	Facebook, instagram,twitter,whatsapp	Facebook, instagram,twitter,whatsapp	Facebook, instagram,twitter,whatsapp	Facebook, instagram,twitter,whatsapp
<b>Dominio web</b>	No	No	No	No