

Diseño e implementación de un modelo financiero para la empresa Fitness People en la ciudad de Bucaramanga.

Jeferson Alexis Prada Naranjo

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director

Juan Benjamín Duarte

Dr. En Finanzas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios MBA

Bucaramanga

2026

### **Dedicatoria**

A mi madre,  
por ser mi mayor inspiración y ejemplo de vida.  
Por su amor incondicional, su esfuerzo incansable y su fe en mí incluso en los momentos más difíciles.  
Este logro es fruto también de sus sacrificios, enseñanzas y apoyo constante.

Con todo mi cariño y gratitud, le dedico este trabajo como un homenaje a su entrega y al papel fundamental que ha tenido en mi formación personal y profesional.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente de vida, sabiduría y fortaleza, por haberme permitido culminar con éxito este proyecto de grado. Su guía constante, su luz en los momentos de dificultad y la fortaleza espiritual que me brindó fueron fundamentales para avanzar en este camino académico y personal.

De manera muy especial, quiero expresar mi gratitud a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación y desarrollo. A mi madre y mis hermanos por su amor incondicional, sus enseñanzas y su apoyo constante, que me motivaron a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes.

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	17
1. Objetivos.....	19
1.1. Objetivo General.....	19
1.2. Objetivos Específicos.....	19
2. Marco Teórico .....	20
2.1. Modelo Financiero .....	20
2.2. Control Presupuestal .....	21
2.3. Proyecciones Financieras y Flujo de Caja .....	23
2.4. Modelo de Obligaciones Financieras.....	25
2.5. Indicadores Financieros Clave.....	26
2.6. Modelo Financiero Integral.....	28
3. Contexto empresarial .....	30
3.1. Sedes .....	30
3.1.1. Sedes Bucaramanga .....	30
3.1.2. Sede Floridablanca.....	34
3.1.3. Sedes Piedecuesta .....	35
3.1.4. Sedes Cúcuta.....	36
4. Diagnóstico de la situación financiera actual de Fitness People.....	38
4.1. Estado de Situación Financiera.....	39
4.2. Comportamiento del Activo.....	40
4.3. Comportamiento del Pasivo.....	42
4.4. Comportamiento del Patrimonio.....	43
4.5. Ingresos Ordinarios.....	45
4.6. Gastos Operacionales.....	46

4.6.1.	Gastos de Administración. ....	47
4.6.2.	Gastos de Ventas. ....	49
4.7.	Ebitda y Margen Ebitda .....	50
4.8.	Otros Ingresos y Otros Gastos .....	51
4.9.	Gastos Financieros .....	54
4.10.	Utilidad Neta.....	56
5.	Modelos Propuestos .....	58
5.1.	Modelo de Gastos .....	58
5.1.1.	Utilidad del modelo de Gastos .....	58
5.1.2.	Diseño del Modelo de Gastos para la Organización Fitness People.....	59
5.1.3.	Análisis de Gastos por Cuenta .....	62
5.1.4.	Análisis de Gastos por CECO.....	71
5.1.5.	Análisis de Gastos por proveedor .....	72
5.2.	Modelo de Obligaciones. ....	73
5.2.1.	Utilidad del modelo de Obligaciones.....	73
5.2.2.	Diseño del modelo de Obligaciones .....	74
5.2.3.	Obligaciones actuales Organización Fitness People .....	81
5.2.4.	Nivel actual de endeudamiento .....	84
5.2.5.	Composición de la deuda por entidad Bancaria.....	85
5.2.6.	Tasa de endeudamiento de la compañía .....	86
5.3.	Modelo Financiero Integral.....	87
5.3.1.	Utilidad del modelo Financiero .....	88
5.3.2.	Diseño del Modelo Financiero Integral .....	89
5.3.3.	Resultados Compañía Fitness People 2025 .....	91
6.	Diseño de Indicadores.....	101

6.1.	Indicadores de Liquidez.....	101
6.2.	Indicadores de Evolución Operacional.....	102
6.3.	Indicadores de Nivel de Endeudamiento.....	103
6.4.	Indicadores de Márgenes de rentabilidad.....	104
6.5.	Indicadores de Rentabilidad.....	105
6.6.	Indicadores de Actividad.....	107
7.	Implementación.....	108
7.1.	Implementación del modelo de gastos.....	108
7.2.	Implementación del modelo de obligaciones financieras.....	109
7.3.	Implementación del modelo financiero integral.....	109
8.	Conclusiones.....	111
9.	Recomendaciones.....	112
	Referencias Bibliograficas.....	116

**Lista de Tablas**

**Tabla 1.** Gastos de Administración, Organización Fitness People..... 48

**Tabla 2.** Gastos de ventas, Organización Fitness People. .... 49

**Tabla 3.** Otros Ingresos, Organización Fitness People..... 53

**Tabla 4.** Otros Gastos, Organización Fitness People. .... 53

**Tabla 5.** Gastos financieros, organización Fitness People. .... 55

**Tabla 6.** Gastos operacionales por cuenta 2025, Organización Fitness People..... 62

**Tabla 7.** Desglose de los gastos de personal para la organización Fitness People durante el periodo enero-junio del 2025. .... 65

**Tabla 8.** Gastos de honorarios por cuenta, Organización Fitness People 2025..... 66

**Tabla 9.** Desglose de la cuenta servicios para el primer semestre del 2025, Organización Fitness People..... 67

**Tabla 10.** Detalle de la cuenta de arrendamientos para el primer semestre del 2025. .... 68

**Tabla 11.** Gastos de personal de ventas, fitness People 2025..... 69

**Tabla 12.** Desglose cuenta de Servicios, gastos de ventas, Organización Fitness People 2025. . 70

**Tabla 13.** Gastos por CECO, Organización Fitness People 2025. .... 71

**Tabla 14.** Gastos por Proveedor, Organización Fitness People 2025..... 72

**Tabla 15.** Créditos Actuales, organización Fitness People 2025..... 75

**Tabla 16.** Saldo de Obligaciones con cada entidad financiera. .... 80

**Tabla 17.** Obligaciones Financieras actuales, Fitness People. .... 82

**Tabla 18.** Obligaciones Financieras Actuales, Inversiones Fitness..... 83

**Tabla 19.** Operaciones Leasing actuales, Fitness People. .... 83

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Sede Fitness People Provenza, Bucaramanga .....	31
<b>Figura 2.</b> Sede Fitness People Ciudadela Real de Minas, Bucaramanga.....	31
<b>Figura 3.</b> Sede Fitness People Boulevard, San Francisco, Bucaramanga.....	32
<b>Figura 4.</b> Sede Fitness People, Cabecera del llano, Bucaramanga. ....	33
<b>Figura 5.</b> Sede Fitness People El Prado, Bucaramanga .....	34
<b>Figura 6.</b> Sede Fitness People Cañaveral, Floridablanca.....	34
<b>Figura 7.</b> Sede Fitness People Parque Central, Piedecuesta. ....	35
<b>Figura 8.</b> Sede Fitness People C.C. de la Cuesta, Piedecuesta. ....	36
<b>Figura 9.</b> Sede Fitness People Jardín Plaza, Cúcuta. ....	37
<b>Figura 10.</b> Sede Fitness People Ceiba II, Cúcuta.....	37
<b>Figura 11.</b> Estado de situación Financiera Organización Fitness People.....	39
<b>Figura 12.</b> Comportamiento del Activo, Organización Fitness People.....	40
<b>Figura 13.</b> Comportamiento del Pasivo, Organización Fitness People.....	42
<b>Figura 14.</b> Comportamiento del Patrimonio, Organización Fitness People. ....	44
<b>Figura 15.</b> Ingresos Operacionales, Organización Fitness People.....	45
<b>Figura 16.</b> Gastos Operacionales, Organización Fitness People.....	47
<b>Figura 17.</b> Ebitda y Margen Ebitda Organización Fitness People. ....	50
<b>Figura 18.</b> Otros Ingresos y Gastos, Organización Fitness People.....	52
<b>Figura 19.</b> Gastos Financieros, Organización Fitness People.....	54
<b>Figura 20.</b> Utilidad Neta, Organización Fitness People.....	56
<b>Figura 21.</b> Distribución de los gastos de Administración, Organización Fitness People. ....	64
<b>Figura 22.</b> Pagos por crédito, Organización Fitness People 2025. ....	76

**Figura 23.** Información Créditos actuales, organización Fitness People. .... 78

**Figura 24.** Obligaciones tipo Leasing actuales, organización Fitness People. .... 78

**Figura 25.** Tasa mensual de la deuda, Organización Fitness People..... 79

**Figura 26.** Evolución de endeudamiento y Tasa compañía, Organización Fitness People 2025. 84

**Figura 27.** Participación de Obligaciones Financieras por Banco, Organización Fitness People.  
..... 85

**Figura 28.** Evolución Tasa compañía, Organización Fitness People, últimos 12 meses. .... 87

**Figura 29.** PyG mes de junio 2025, Organización Fitness People..... 91

**Figura 30.** PyG acumulado 2024-2025, Organización Fitness People. .... 93

**Figura 31.** PyG junio 2025, con ajustes. .... 95

**Figura 32.** Resultados acumulados enero-junio con ajustes. .... 97

**Figura 33.** Evolución de Ventas 2023-2025, Organización Fitness People. .... 99

**Figura 34.** Evolución de los gastos operacionales. .... 100

**Figura 35.** Evolución de Gastos Financieros. .... 100

**Figura 36.** Indicadores de Liquidez. .... 101

**Figura 37.** Indicadores de Evolución Operacional..... 102

**Figura 38.** Indicadores de Nivel de Endeudamiento..... 104

**Figura 39.** Indicadores de Márgenes de rentabilidad. .... 104

**Figura 40.** Indicadores de Rentabilidad. .... 106

**Figura 41.** Indicadores de Actividad. .... 107

### **Lista de Apéndices**

Apendice A: Modelo de Gastos – Organización Fitness People.

Apendice B: Modelo de Obligaciones Financieras – Organización Fitness People.

Apendice C: Modelo Financiero – Organización Fitness People.

Apendice D: Dashboard Financiero – Organización Fitness People.

\* Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS

## Glosario

**Activo:** Recursos económicos presentes controlados por la empresa como resultado de sucesos pasados, de los que se espera obtener beneficios económicos futuros. Pueden ser corrientes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios) o no corrientes (propiedades, planta y equipo, activos intangibles). Los activos constituyen la base de la capacidad operativa y son esenciales para la generación de ingresos y la creación de valor sostenible (IASB, 2018).

**Balance General Proyectado:** Estado financiero que presenta, de manera anticipada, la situación económica y patrimonial de la empresa en un período futuro. Permite visualizar el impacto de decisiones de inversión, financiamiento y política de dividendos sobre los activos, pasivos y patrimonio, siendo una herramienta de planeación estratégica y de evaluación de riesgos (Gitman & Zutter, 2015).

**Capital De Trabajo:** Diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes. Refleja la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias sin recurrir a endeudamiento adicional. Un capital de trabajo positivo indica solidez para cubrir obligaciones inmediatas, mientras que uno negativo puede reflejar tensiones de liquidez (Ross, Westerfield & Jordan, 2018).

**Control Presupuestal:** Proceso mediante el cual se compara el desempeño financiero real con lo planificado en el presupuesto, identificando desviaciones y estableciendo medidas correctivas. Facilita la disciplina en el uso de recursos, promueve la eficiencia operativa y asegura la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos de la empresa (Anthony & Govindarajan, 2007).

**Ebitda:** Métrica financiera que refleja el desempeño operativo de la empresa, excluyendo efectos financieros, fiscales y contables. Representa la capacidad de la operación para generar flujo

de efectivo y sirve para comparar empresas con estructuras de capital distintas (Garrison, Noreen & Brewer, 2018).

**Endeudamiento Financiero:** Nivel en que una empresa utiliza recursos de terceros para financiar sus operaciones. Puede potenciar la rentabilidad (apalancamiento positivo) si los retornos superan el costo de la deuda, pero incrementa la exposición al riesgo financiero en caso de incumplimiento (Brealey et al., 2020).

**Estado de Resultados Projectado:** Documento que estima ingresos, costos y gastos futuros, mostrando las utilidades esperadas en un horizonte temporal determinado. Se utiliza para evaluar la rentabilidad proyectada y la viabilidad de estrategias comerciales o de inversión (Ross et al., 2018).

**Flujo de Caja:** Movimiento de entradas y salidas de efectivo en un período específico, que permite conocer la liquidez real de la empresa. Se clasifica en flujo operativo (generado por la operación principal), flujo de inversión (compra o venta de activos de largo plazo) y flujo de financiamiento (relacionado con deuda y capital). Constituye la base para evaluar la sostenibilidad del negocio (Brealey, Myers & Allen, 2020).

**Flujo de Caja Bruto:** Indicador de liquidez que mide el efectivo generado por las actividades operativas antes de deducir gastos financieros e inversiones. Se calcula sumando a la utilidad neta los gastos no monetarios (depreciación, amortización). Es útil para evaluar la capacidad inmediata de generar caja a partir de la operación (Horngren, Datar & Rajan, 2021).

**Flujo de Caja Libre:** Efectivo disponible después de cubrir los gastos operativos, impuestos, cambios en capital de trabajo y las inversiones necesarias en activos fijos. Este flujo

muestra cuánto efectivo puede distribuirse entre los accionistas y acreedores o reinvertirse en el crecimiento de la empresa (Gitman & Zutter, 2015).

**Liquidez:** Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas mediante activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios). Es un indicador crítico de estabilidad financiera y se evalúa comúnmente con razones como la corriente o la prueba ácida (Gitman & Zutter, 2015).

**Modelo Financiero Integral:** Sistema de análisis que consolida ingresos, gastos, obligaciones, proyecciones y KPI en un marco único, brindando una visión holística de la situación económica de la empresa. Es fundamental para planificar, simular escenarios y alinear decisiones con los objetivos estratégicos (Grant, 2019).

**Objetivo Básico Financiero:** Principio rector de la gestión financiera que establece que el objetivo central es maximizar la riqueza de los accionistas, lo cual se logra incrementando el valor de la empresa en el largo plazo. Orienta la toma de decisiones estratégicas y de inversión (Gitman & Zutter, 2015).

**ROA (Rentabilidad Sobre Activos):** Indicador que mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar utilidades. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos totales, mostrando la productividad de los recursos invertidos (Ross et al., 2018).

**ROE (Rentabilidad Sobre El Patrimonio):** Mide la rentabilidad obtenida por los accionistas en relación con el capital invertido. Se calcula como utilidad neta/patrimonio. Es clave para evaluar la creación de valor para los dueños de la empresa (Brealey et al., 2020).

**ROIC (Rentabilidad Sobre El Capital Invertido):** Indicador que mide la capacidad de la empresa para generar beneficios sobre el capital total invertido (propio y ajeno). Es relevante

porque muestra si la rentabilidad supera al costo de capital, reflejando creación o destrucción de valor económico (Koller, Goedhart & Wessels, 2020).

**Utilidad Bruta:** Resultado de restar a los ingresos por ventas el costo de los bienes vendidos. Indica la rentabilidad básica de la operación comercial antes de gastos operativos, financieros e impuestos, siendo clave para analizar eficiencia en costos directos (Horngren et al., 2021).

**Utilidad Operativa:** Beneficio obtenido después de deducir los gastos operativos (administrativos, comerciales, de ventas) de la utilidad bruta, pero antes de intereses e impuestos. Refleja la eficiencia de la gestión en la actividad principal del negocio (Garrison et al., 2018).

**Utilidad Neta:** Es el beneficio final que obtiene una empresa después de deducir de los ingresos todos los costos, gastos operativos, financieros, impuestos y demás obligaciones. Representa el resultado contable que refleja la rentabilidad global de la organización en un período determinado y constituye la base para la distribución de dividendos o la reinversión en el negocio. Según Horngren, Datar y Rajan (2021), la utilidad neta es un indicador clave de desempeño, ya que mide el valor económico efectivamente generado para los accionistas después de cubrir todas las erogaciones.

## Resumen

**Título:** Diseño e implementación de un modelo financiero para la empresa Fitness People en la ciudad de Bucaramanga.<sup>1</sup>

**Autor:** Jeferson Alexis Prada Naranjo <sup>2</sup>

**Palabras Clave:** Modelo financiero, Modelo de Gastos, Modelo de obligaciones, Control presupuestal, endeudamiento, indicadores financieros, planeación estratégica.

Este proyecto de grado tuvo como objetivo diseñar, implementar y validar un sistema integral de modelos financieros aplicados a la empresa Fitness People, con el propósito de optimizar su gestión contable, financiera y estratégica. Para ello, se desarrollaron tres modelos principales: el modelo de gastos, que permitió identificar los rubros críticos de mayor impacto, mejorar la trazabilidad por centro de costos y evidenciar inconsistencias en la clasificación contable; el modelo de obligaciones financieras, que facilitó el análisis del nivel de endeudamiento, revelando un incremento en la exposición financiera y tasas superiores a las referencias del mercado; y el modelo financiero integral, que consolidó la información de los estados financieros, permitiendo evaluar de manera estructurada indicadores clave como márgenes, liquidez, rentabilidad y endeudamiento, así como realizar comparaciones interanuales. La aplicación de estos modelos sobre la información de 2025 permitió identificar y corregir distorsiones contables relevantes, generando una visión más precisa de la realidad económica de la empresa y evidenciando que, aunque existe potencial de rentabilidad, este se encontraba afectado por prácticas contables inadecuadas y decisiones financieras no optimizadas. Finalmente, los modelos desarrollados, junto con sus instructivos de uso y actualización, quedan completamente estructurados y listos para su implementación en cierres futuros, constituyéndose en una herramienta estratégica que fortalece la toma de decisiones, mejora la transparencia y contribuye a la sostenibilidad empresarial.

---

<sup>1</sup> Trabajo de Grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte, PhD en Finanzas.

### Abstract

**Title:** Design and implementation of a financial model for Fitness People in Bucaramanga.<sup>3</sup>

**Author:** Jeferson Alexis Prada Naranjo.<sup>4</sup>

**Key-Words:** Financial model, Expense model, Debt model, Budgetary control, Indebtedness, Financial indicators, Strategic planning.

This graduate project aimed to design, implement, and validate an integrated system of financial models for Fitness People, with the objective of optimizing its accounting, financial, and strategic management. To achieve this, three main models were developed. The expense model enabled the identification of critical cost drivers, improved cost center traceability, and revealed inconsistencies in accounting classifications. The financial obligations model provided a structured analysis of the company's debt level, highlighting an increase in financial leverage and interest rates above market benchmarks. Finally, the comprehensive financial model consolidated financial statement data, allowing for a structured evaluation of key indicators such as margins, liquidity, profitability, and leverage, as well as facilitating year-over-year comparisons. The application of these models to the 2025 financial results demonstrated their effectiveness in identifying and correcting relevant accounting distortions, thereby providing a more accurate view of the company's economic reality. The findings showed that, despite having profitability potential, performance was negatively affected by inadequate accounting practices and suboptimal financial decisions. Additionally, each model was developed with detailed user and update manuals, ensuring ease of implementation and sustainability over time. Overall, the models are fully structured and ready to be applied in future financial closing processes, becoming a strategic management tool that enhances decision-making, improves transparency, and supports the company's long-term sustainability in the fitness industry.

---

<sup>3</sup> Degree Work

<sup>4</sup> Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Benjamín Duarte, PhD in Finance.

## Introducción

En los últimos años, el sector fitness en Colombia ha evidenciado un crecimiento constante, impulsado por la creciente preocupación de la población por la salud, el bienestar y la actividad física. Este cambio cultural ha dado lugar a la consolidación de un mercado dinámico y en expansión, caracterizado por la apertura de nuevas cadenas de gimnasios, el fortalecimiento de marcas nacionales y la llegada de competidores internacionales. Según Porter (2008), en industrias con alta rivalidad competitiva, las empresas deben desarrollar ventajas sostenibles a través de estrategias diferenciadoras y del fortalecimiento de sus capacidades internas. En este contexto, la gestión financiera se erige como un factor determinante para garantizar no solo la sostenibilidad de los negocios, sino también su capacidad de adaptación y expansión en mercados cada vez más exigentes.

La empresa Fitness People, con sedes en Bucaramanga y Cúcuta, se ha posicionado como una red de gimnasios moderna, orientada a ofrecer servicios integrales que incluyen entrenamiento personalizado, clases grupales, programas de nutrición y espacios de bienestar con equipos de última tecnología. A pesar de su crecimiento sostenido y de contar con una base sólida de clientes, la organización presenta falencias en el control y estructuración de su información financiera. Actualmente, no dispone de un modelo financiero integral que le permita registrar, proyectar y analizar de manera sistemática sus ingresos, costos, gastos y obligaciones. Esta carencia ha derivado en decisiones fundamentadas más en la intuición que en información verificable, lo que genera incertidumbre respecto a la rentabilidad real del negocio y dificulta la planificación estratégica (Brealey, Myers & Allen, 2020).

El problema identificado no se limita a la ausencia de información consolidada, sino que impacta de forma directa la capacidad de la gerencia para gestionar los recursos y enfrentar los

desafíos del sector. En empresas como Fitness People, los altos costos fijos —derivados de arrendamientos, nómina y mantenimiento de equipos—, sumados a la variabilidad en los ingresos por la rotación de clientes, representan un riesgo operativo significativo. Tal como afirman Horngren, Datar y Rajan (2021), la implementación de sistemas de control presupuestal y la definición de indicadores financieros resultan indispensables para anticipar desequilibrios, evaluar el desempeño y garantizar la eficiencia en la asignación de recursos.

Frente a esta situación, el desarrollo de un modelo financiero integral se convierte en una necesidad estratégica. Este modelo permitirá a la empresa estructurar y consolidar información contable y financiera, realizar proyecciones de flujo de caja, estados de resultados y balances proyectados, así como definir y monitorear indicadores clave de desempeño (KPI). Su implementación no solo optimizará el control presupuestal, sino que también brindará a la gerencia una visión más clara de los escenarios futuros, fortaleciendo la capacidad de anticipación y toma de decisiones (Ross, Westerfield & Jordan, 2018).

Desde una perspectiva académica, este proyecto se enmarca en la Maestría en Gerencia de Negocios (MBA), integrando conceptos y herramientas de finanzas corporativas, planeación estratégica, análisis financiero y gestión presupuestal. El trabajo representa una oportunidad para aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos durante la formación posgradual, validando cómo un modelo financiero bien diseñado puede generar impactos positivos en la gestión empresarial. Según Grant (2019), la aplicación de herramientas analíticas y estratégicas en contextos reales permite fortalecer la capacidad de las organizaciones para responder de forma efectiva a las dinámicas del mercado y crear valor sostenible.

La metodología propuesta comprende varias fases. En primer lugar, se realizará un diagnóstico financiero, con el fin de identificar inconsistencias y oportunidades de mejora en la

gestión actual. Posteriormente, se diseñarán modelos específicos: el modelo de gastos, orientado a clasificar, controlar y proyectar costos; el modelo de obligaciones financieras, enfocado en registrar y dar seguimiento a compromisos adquiridos con terceros; y el modelo financiero integral, que consolidará toda la información y permitirá simulaciones de escenarios. Finalmente, se definirán los indicadores financieros clave, integrados en una herramienta desarrollada en Excel, la cual será práctica, de fácil uso y actualizable en el tiempo.

De este modo, el presente proyecto no solo busca dar solución a una problemática específica de Fitness People, sino también ofrecer una herramienta de gestión que aporte a la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa. Asimismo, se espera que los resultados obtenidos sirvan como referente para otras organizaciones del sector fitness que enfrentan desafíos similares en la estructuración de su información financiera y en la toma de decisiones estratégicas.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Desarrollar un modelo financiero para Fitness People en la ciudad de Bucaramanga, para que la empresa tenga un mejor control de sus ingresos, costos y gastos, permitiendo la toma de decisiones oportunas que permitan mejorar la rentabilidad.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera actual y herramientas empleadas por Fitness People, a partir de información y registros históricos.
- Diseñar una herramienta o modelo financiero que permita realizar seguimiento a los costos y gastos, obligaciones y flujos financieros de la empresa.

- Determinar los indicadores financieros de mayor relevancia para compañía, que permitan hacer monitoreo constante de la situación de esta.
- Implementar la herramienta o modelo diseñado, con el fin de identificar posibles mejoras y su impacto en la empresa.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Modelo Financiero**

Un modelo financiero es una herramienta de representación cuantitativa que integra los elementos más relevantes de la estructura económica de una organización, con el objetivo de analizar su comportamiento histórico, proyectar escenarios futuros y respaldar la toma de decisiones estratégicas (Brealey, Myers & Allen, 2020). Estos modelos se construyen a partir de datos financieros reales, los cuales se organizan en estados proyectados —flujo de caja, estado de resultados y balance general—, así como en métricas derivadas que permiten valorar la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

La utilidad de un modelo financiero radica en su capacidad para convertir información contable dispersa en un sistema integrado de análisis que facilita la planeación estratégica. Según Ross, Westerfield y Jordan (2018), los modelos financieros no solo permiten determinar la viabilidad de proyectos de inversión, sino también evaluar el impacto de diferentes políticas empresariales sobre el desempeño global de la compañía. Esto cobra especial relevancia en empresas de servicios como los gimnasios, donde los ingresos presentan variabilidad en función de la retención de clientes, las promociones comerciales y los ciclos de estacionalidad.

Asimismo, los modelos financieros ofrecen la ventaja de simular escenarios alternativos (optimista, base y pesimista), lo que ayuda a los directivos a anticipar posibles riesgos y diseñar

estrategias de mitigación (Grant, 2019). Este enfoque prospectivo resulta indispensable en sectores de alta competencia y con costos fijos elevados, ya que cualquier desviación en las proyecciones de ventas puede impactar de manera significativa la rentabilidad.

Por otra parte, el modelo financiero permite alinear los objetivos organizacionales con los recursos disponibles, garantizando un equilibrio entre crecimiento y sostenibilidad. De acuerdo con Gitman y Zutter (2015), una correcta aplicación de modelos financieros facilita la asignación de recursos, la definición de presupuestos realistas y la priorización de inversiones estratégicas. En este sentido, su implementación no se limita al control contable, sino que constituye una herramienta de dirección empresarial.

En el caso específico de Fitness People, el modelo financiero propuesto busca transformar la gestión económica de la empresa al proporcionar un marco estructurado para registrar y proyectar sus ingresos por membresías y servicios complementarios, controlar los gastos operativos y organizar sus obligaciones financieras. Adicionalmente, permitirá integrar indicadores clave de desempeño (KPI) que fortalezcan el monitoreo permanente de su situación económica, ofreciendo a la gerencia insumos sólidos para la toma de decisiones basadas en datos y no en percepciones.

## **2.2. Control Presupuestal**

El control presupuestal constituye una de las herramientas más relevantes de la gestión financiera, ya que permite comparar los resultados reales de una organización con las metas planificadas, identificando desviaciones y estableciendo acciones correctivas oportunas (Horngren, Datar & Rajan, 2021). Su objetivo principal es garantizar que los recursos financieros

se utilicen de manera eficiente, alineados con las estrategias corporativas y los objetivos de rentabilidad.

En términos prácticos, el control presupuestal funciona como un sistema de retroalimentación: a partir de un presupuesto previamente definido, la empresa mide su desempeño real, detecta diferencias y ajusta su operación o planeación futura (Garrison, Noreen & Brewer, 2018). Este proceso no solo fortalece el control interno, sino que también fomenta la disciplina financiera en la toma de decisiones, dado que cada gasto o inversión se evalúa con base en criterios objetivos y previamente establecidos.

El control presupuestal no se limita a un ejercicio contable, sino que es un instrumento de gestión estratégica. Según Anthony y Govindarajan (2007), este mecanismo vincula la planificación a largo plazo con las operaciones diarias, ayudando a los gerentes a coordinar actividades, priorizar inversiones y motivar a los equipos hacia el cumplimiento de metas financieras y operativas. Además, fomenta la rendición de cuentas, ya que cada área debe justificar el uso de los recursos asignados.

En sectores intensivos en costos fijos, como el fitness, el control presupuestal cobra especial importancia. Empresas como los gimnasios enfrentan gastos significativos por arrendamientos, mantenimiento de equipos, nómina y servicios públicos, los cuales deben cubrirse independientemente de la variabilidad en los ingresos por membresías. La ausencia de un control presupuestal puede llevar a desequilibrios financieros que comprometan la sostenibilidad del negocio, mientras que su adecuada implementación permite optimizar recursos, detectar sobrecostos y anticipar problemas de liquidez (Horngren et al., 2021).

Para Fitness People, la aplicación de un modelo de gastos con control presupuestal representa una oportunidad para fortalecer su capacidad de planeación y gestión financiera. Al clasificar los gastos por naturaleza (fijos, variables, administrativos, comerciales) y proyectar su comportamiento en el tiempo, la empresa podrá diseñar presupuestos realistas y realizar análisis comparativos que evidencien desviaciones significativas. Esto permitirá tomar decisiones fundamentadas, como renegociar contratos, ajustar tarifas de servicios, controlar el crecimiento de gastos operativos o reestructurar su estructura de costos.

### **2.3. Proyecciones Financieras y Flujo de Caja**

Las proyecciones financieras son una herramienta esencial en la gestión empresarial, dado que permiten anticipar el comportamiento económico futuro de la organización bajo diferentes escenarios. Estas proyecciones integran supuestos sobre ventas, costos, gastos, inversiones y financiamiento, y se plasman principalmente en tres estados fundamentales: el estado de resultados proyectado, el balance general proyectado y el flujo de caja proyectado (Ross, Westerfield & Jordan, 2018). Su propósito es facilitar la planeación estratégica, apoyar la toma de decisiones de inversión y financiamiento, y servir como base para la evaluación de la sostenibilidad financiera de la empresa.

Dentro de estas herramientas, el flujo de caja proyectado ocupa un papel central. Este estado refleja las entradas y salidas de efectivo de la organización en un período determinado, y constituye el indicador más directo de la capacidad de una empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo y generar liquidez operativa (Horngren, Datar & Rajan, 2021). A diferencia del estado de resultados, que incluye ingresos y gastos devengados, el flujo de caja permite visualizar el movimiento real de efectivo, por lo que es clave para la gestión de pagos a proveedores, nómina, obligaciones financieras y planificación de inversiones.

El uso de proyecciones financieras también permite la simulación de escenarios alternativos (optimista, base y pesimista), lo cual fortalece la capacidad de la gerencia para anticipar riesgos y evaluar la resiliencia del negocio frente a cambios en las condiciones del mercado (Grant, 2019). En sectores como el fitness, donde los ingresos pueden verse afectados por la estacionalidad, la rotación de clientes o la entrada de nuevos competidores, este enfoque prospectivo es indispensable para diseñar estrategias de mitigación y garantizar la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, las proyecciones financieras cumplen un rol fundamental en la planificación de inversiones y expansión. Según Brealey, Myers y Allen (2020), una adecuada proyección permite determinar el nivel de recursos requeridos, evaluar la conveniencia de recurrir a financiamiento externo, calcular el costo de capital y medir la rentabilidad esperada de nuevos proyectos. En consecuencia, estas herramientas no solo apoyan el control interno, sino que son vitales para comunicar la viabilidad económica de la empresa a potenciales socios, inversionistas o entidades financieras.

Para Fitness People, la elaboración de un flujo de caja proyectado y estados financieros simulados permitirá identificar con anticipación posibles desequilibrios de liquidez, planificar la cobertura de sus costos fijos —como arrendamientos, servicios públicos, nómina y mantenimiento de equipos—, y evaluar la rentabilidad de nuevas líneas de servicio. Esto no solo contribuirá al control financiero, sino que dará soporte a la formulación de estrategias de crecimiento y diferenciación en un mercado competitivo.

## 2.4. Modelo de Obligaciones Financieras

El modelo de obligaciones financieras constituye una herramienta de gestión destinada a registrar, clasificar y dar seguimiento a los compromisos adquiridos por la empresa con terceros, tales como préstamos bancarios, arrendamientos, cuentas por pagar a proveedores, contratos de leasing o créditos comerciales. Su objetivo principal es garantizar que dichos compromisos sean administrados de manera ordenada, minimizando el riesgo de incumplimiento y optimizando la estructura de capital (Gitman & Zutter, 2015).

Una gestión deficiente de las obligaciones financieras puede generar graves consecuencias para las organizaciones, como el aumento innecesario de los costos por intereses, pérdida de credibilidad frente a proveedores o instituciones financieras, e incluso riesgos de iliquidez. Según Brealey, Myers y Allen (2020), el endeudamiento empresarial debe gestionarse de forma equilibrada, de manera que el apalancamiento contribuya a maximizar el valor de la compañía sin comprometer su estabilidad financiera. En este sentido, contar con un modelo que sistematice las obligaciones es esencial para tomar decisiones de financiamiento responsables y sostenibles.

El modelo de obligaciones financieras cumple funciones clave:

- Control de vencimientos: permite conocer con precisión las fechas de pago, evitando retrasos y sobrecostos por intereses de mora.
- Seguimiento de condiciones financieras: organiza las tasas de interés, plazos y modalidades de pago, facilitando la comparación entre alternativas de financiamiento.
- Proyección del impacto en el flujo de caja: ayuda a anticipar las necesidades de liquidez y evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos.

- Apoyo a la planeación estratégica: ofrece información para negociar con entidades financieras, refinanciar deudas o priorizar inversiones de acuerdo con la capacidad de endeudamiento.

De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan (2018), una adecuada administración de pasivos implica no solo cumplir con las obligaciones adquiridas, sino también utilizarlas como una palanca estratégica que impulse el crecimiento de la empresa. Esto requiere un control detallado de los flujos financieros asociados al servicio de la deuda, así como del impacto que estos generan en la rentabilidad y el riesgo de la organización.

La implementación de un modelo de obligaciones financieras será fundamental para fitness People ya que le permitirá consolidar en un solo sistema toda la información relacionada con sus compromisos externos. Esto permitirá a la gerencia tener claridad sobre los montos adeudados, las condiciones pactadas y los plazos de vencimiento, reduciendo el riesgo de incumplimientos y mejorando la relación con proveedores y entidades de crédito. Además, este modelo contribuirá a proyectar de manera más precisa el flujo de caja, facilitando la planificación de gastos operativos e inversiones en nuevas sedes, equipos o servicios.

## **2.5. Indicadores Financieros Clave**

Los indicadores financieros clave (Key Performance Indicators, KPI) son métricas cuantitativas que permiten evaluar la salud económica de una organización, identificar su eficiencia operativa y medir el grado de cumplimiento de sus objetivos financieros (Kaplan & Norton, 1996). Estos indicadores constituyen herramientas indispensables para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporcionan información precisa y oportuna sobre aspectos como la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento y la capacidad de generación de valor.

En términos generales, los KPI financieros cumplen tres funciones principales:

- **Monitoreo:** permiten realizar un seguimiento continuo del desempeño económico de la empresa.
- **Diagnóstico:** facilitan la identificación de áreas críticas que requieren correcciones o mejoras.
- **Planeación:** sirven como base para proyectar escenarios y establecer metas financieras alineadas con la estrategia corporativa (Horngren, Datar & Rajan, 2021).

Entre los indicadores más relevantes se encuentran:

- **Liquidez:** mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. El indicador más utilizado es la razón corriente (activo corriente/pasivo corriente), que refleja la solvencia inmediata de la organización.
- **Endeudamiento:** evalúa el nivel de compromiso financiero de la empresa frente a terceros. Incluye indicadores como el endeudamiento total (pasivo/activo) y la razón de cobertura de intereses, que muestran la capacidad para cumplir con obligaciones financieras (Ross, Westerfield & Jordan, 2018).
- **Rentabilidad:** mide la capacidad de la empresa para generar utilidades en relación con sus recursos. Dentro de estos destacan el ROA (Return on Assets), que evalúa la rentabilidad de los activos, y el ROE (Return on Equity), que analiza la rentabilidad del patrimonio (Gitman & Zutter, 2015).
- **Eficiencia operativa:** se mide a través de márgenes como el margen bruto y el margen operacional, que permiten analizar la relación entre ingresos, costos y gastos, identificando el grado de eficiencia en la gestión (Garrison, Noreen & Brewer, 2018).

- **Generación de valor:** en algunos casos se emplean métricas más avanzadas, como el EVA (Economic Value Added), que mide la creación de valor económico después de considerar el costo del capital (Brealey, Myers & Allen, 2020).

En el contexto de Fitness People, la definición y monitoreo de KPI financieros es crítica para garantizar una gestión sostenible. Por ejemplo, la liquidez permitirá controlar la capacidad de cubrir sus elevados costos fijos mensuales, la rentabilidad ayudará a evaluar la eficiencia de sus servicios frente a la competencia, y el endeudamiento permitirá tomar decisiones sobre nuevas inversiones sin comprometer la estabilidad financiera. Así mismo, indicadores de eficiencia operativa, como el margen EBITDA, resultan relevantes en un sector donde la optimización de gastos operativos y la fidelización de clientes son determinantes para la competitividad.

## 2.6. Modelo Financiero Integral

El modelo financiero integral constituye una herramienta avanzada de gestión que articula, en un solo esquema, los principales elementos de la dinámica financiera de una organización: ingresos, costos, gastos, obligaciones financieras y proyecciones de flujo de caja. A diferencia de los modelos parciales, que se concentran en aspectos específicos, el modelo integral ofrece una visión holística y estructurada de la situación económica de la empresa, permitiendo a la gerencia tomar decisiones informadas con base en datos precisos y consolidados (Brealey, Myers & Allen, 2020).

El propósito central de un modelo financiero integral es servir como un **sistema de** planificación, control y evaluación estratégica. Según Garrison, Noreen y Brewer (2018), este tipo de modelo facilita la coordinación entre áreas, fomenta la disciplina financiera y constituye una herramienta de retroalimentación continua para la dirección. Además, permite simular escenarios

alternativos —optimista, base y pesimista— para evaluar el impacto de variaciones en ventas, costos o condiciones de financiamiento sobre la rentabilidad y liquidez de la organización.

Entre sus principales características destacan:

- Consolidación de información: unifica en un solo marco los modelos de ingresos, gastos y obligaciones financieras.
- Capacidad predictiva: integra proyecciones financieras y flujos de caja, anticipando necesidades de liquidez e inversión.
- Monitoreo de desempeño: incorpora indicadores clave (KPI) que permiten evaluar de forma periódica la salud financiera.
- Soporte a la estrategia: alinea los resultados financieros con los objetivos organizacionales de mediano y largo plazo.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2015), el valor de este tipo de modelos no radica únicamente en el análisis estático de cifras, sino en su capacidad para servir como guía en la toma de decisiones estratégicas, como expansiones, inversiones en activos, renegociación de deudas o ajustes en la estructura de costos. En este sentido, el modelo financiero integral se convierte en un pilar de la dirección empresarial moderna.

De acuerdo con todo lo anterior, la implementación de un modelo financiero integral en Fitness People permitirá superar las limitaciones actuales en el manejo de información económica, consolidando en un solo sistema la gestión de ingresos por membresías, control de gastos operativos, seguimiento de obligaciones financieras y proyecciones de flujo de caja. Además, proporcionará a la gerencia una herramienta dinámica para evaluar la rentabilidad de nuevos

proyectos, gestionar riesgos asociados a la competencia y garantizar la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

### 3. Contexto empresarial

Fitness People – Centro Médico Deportivo S.A.S. es una organización del sector fitness y salud fundada en 2012 en Bucaramanga, Santander. La empresa ha consolidado su presencia en la región con más de diez sedes distribuidas entre Bucaramanga, su área metropolitana y Cúcuta. Su modelo de negocio se diferencia de los gimnasios tradicionales al integrar servicios médicos y profesionales de fisioterapia, nutrición y medicina del deporte, lo que le permite ofrecer un enfoque integral en la promoción de la actividad física y el cuidado de la salud. En los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenido en ingresos y activos, lo que refleja tanto su posicionamiento en el mercado como la aceptación de su propuesta de valor. Fitness People se ha consolidado como un referente regional en el ámbito del bienestar, combinando infraestructura moderna, diversidad de programas de entrenamiento y servicios complementarios que fortalecen la fidelización de sus clientes y su competitividad frente a cadenas nacionales e internacionales.

#### 3.1. Sedes

Fitness People cuenta con 10 sedes, 8 en Bucaramanga y su área metropolitana (Floridablanca, Piedecuesta) y 2 sedes ubicadas en Cúcuta. A continuación, se hace una breve descripción de cada sede y los servicios que prestan:

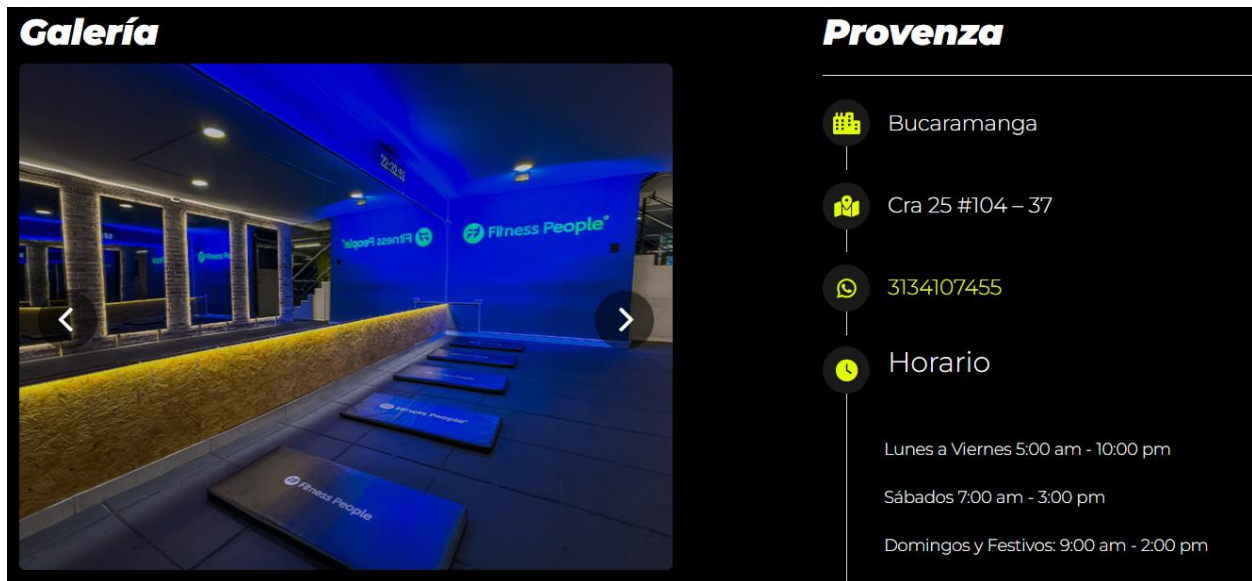
##### 3.1.1. *Sedes Bucaramanga*

**Sede Provenza:** Ubicada en la Carrera 25 #104-37, la sede de Provenza se destaca por ser una de las más completas y representativas de Fitness People en Bucaramanga. Allí funcionan tanto el gimnasio como el centro médico deportivo, ofreciendo servicios de fisioterapia, medicina

del deporte, nutrición y rehabilitación. Su ubicación en un sector residencial y comercial estratégico la convierte en una de las sedes de referencia de la marca.

**Figura 1.**

Sede Fitness People Provenza, Bucaramanga



**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**Sede Ciudadela (Edificio El Olimpo):** Localizada en la Avenida Los Búcaros #60-09, esta sede combina las áreas de entrenamiento físico con espacios médicos especializados. En ella se prestan servicios de fisioterapia, consulta médica y valoración nutricional, lo que la convierte en un centro integral de salud y deporte. Por estar dentro de un edificio reconocido, facilita el acceso a usuarios de la zona oriental de la ciudad.

**Figura 2.**

Sede Fitness People Ciudadela Real de Minas, Bucaramanga

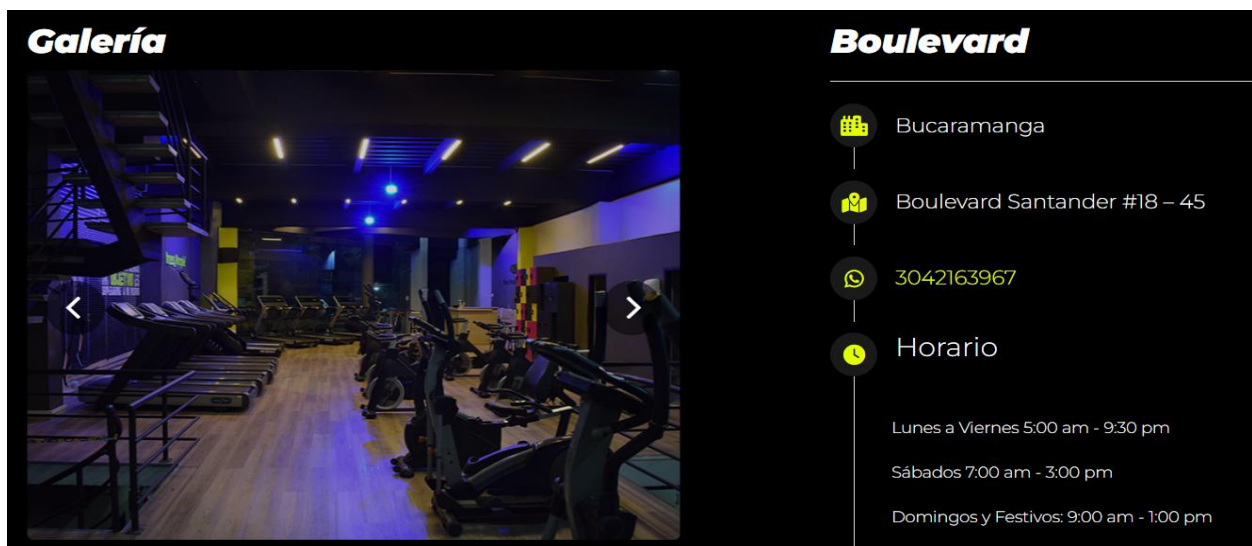


**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**Sede Bulevar Santander:** Situada sobre el Bulevar Santander #18-45, esta sede aprovecha su ubicación céntrica y de fácil acceso para atraer a un alto flujo de usuarios. Su enfoque está en el acondicionamiento físico con equipos de última tecnología y programas de entrenamiento personalizados, lo que refuerza la propuesta de valor de la marca en la ciudad.

**Figura 3.**

Sede Fitness People Boulevard, San Francisco, Bucaramanga

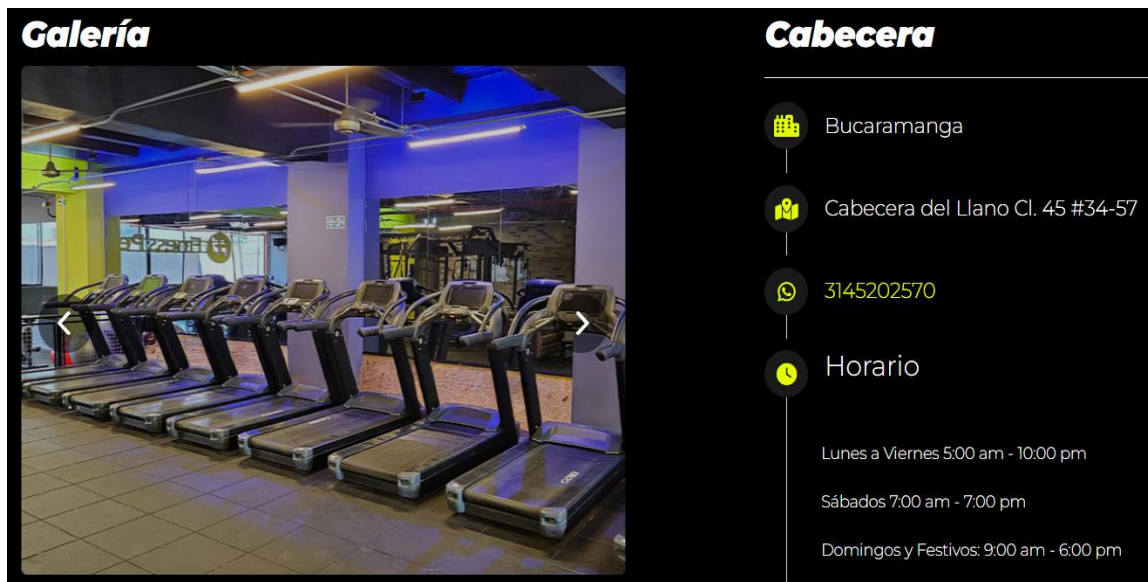


**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**Sede Cabecera del Llano:** En la Calle 45 #34-57 se encuentra la sede de Cabecera del Llano, ubicada en uno de los sectores más concurridos y comerciales de Bucaramanga. Su localización estratégica la hace ideal para atender tanto a residentes de la zona como a profesionales que buscan ejercitarse después de la jornada laboral.

#### Figura 4.

Sede Fitness People, Cabecera del llano, Bucaramanga.

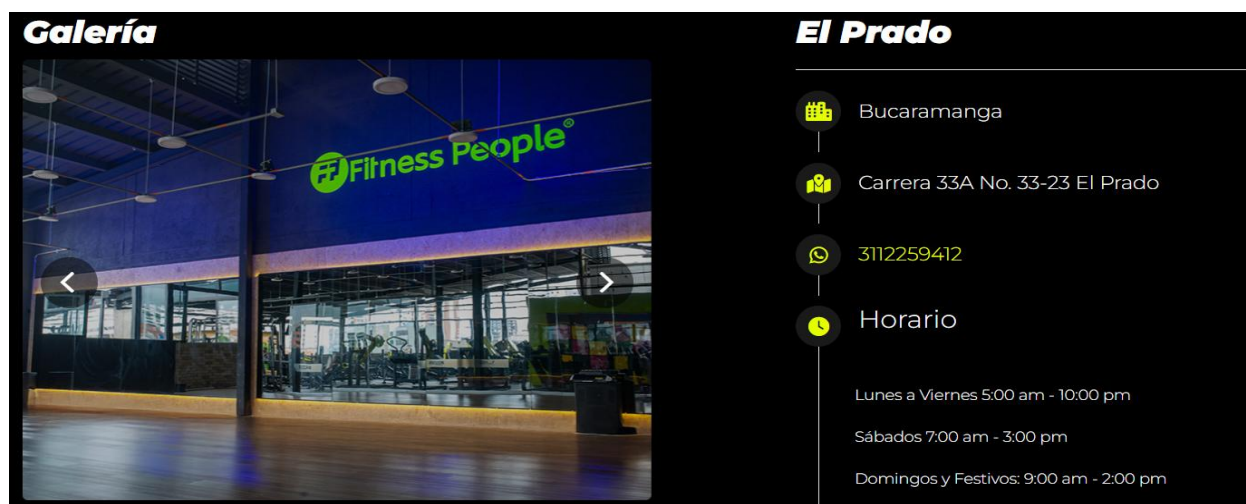


**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**Sede El Prado:** Ubicada en la Carrera 33A #33-23, la sede El Prado se caracteriza por estar en un sector residencial consolidado de Bucaramanga. Su enfoque está en combinar el bienestar físico con servicios de acompañamiento médico, lo que fortalece la cobertura en la capital santandereana.

**Figura 5.**

Sede Fitness People El Prado, Bucaramanga



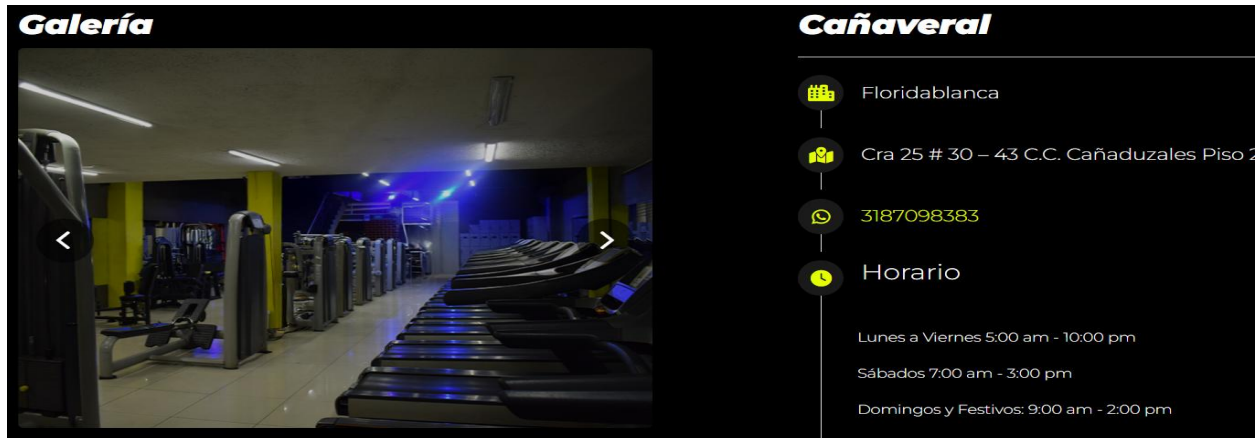
**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

### 3.1.2. Sede Floridablanca

**Sede Cañaverál (Centro Comercial Cañaduzales):** Esta sede, situada en la Carrera 25 #30-43 dentro del C.C. Cañaduzales, ofrece a los usuarios de Floridablanca una alternativa de entrenamiento en un espacio moderno y de fácil acceso. Al estar ubicada en un centro comercial, los clientes tienen la posibilidad de complementar su visita con otros servicios y actividades, lo que aumenta la conveniencia de la experiencia.

**Figura 6.**

Sede Fitness People Cañaverál, Floridablanca.



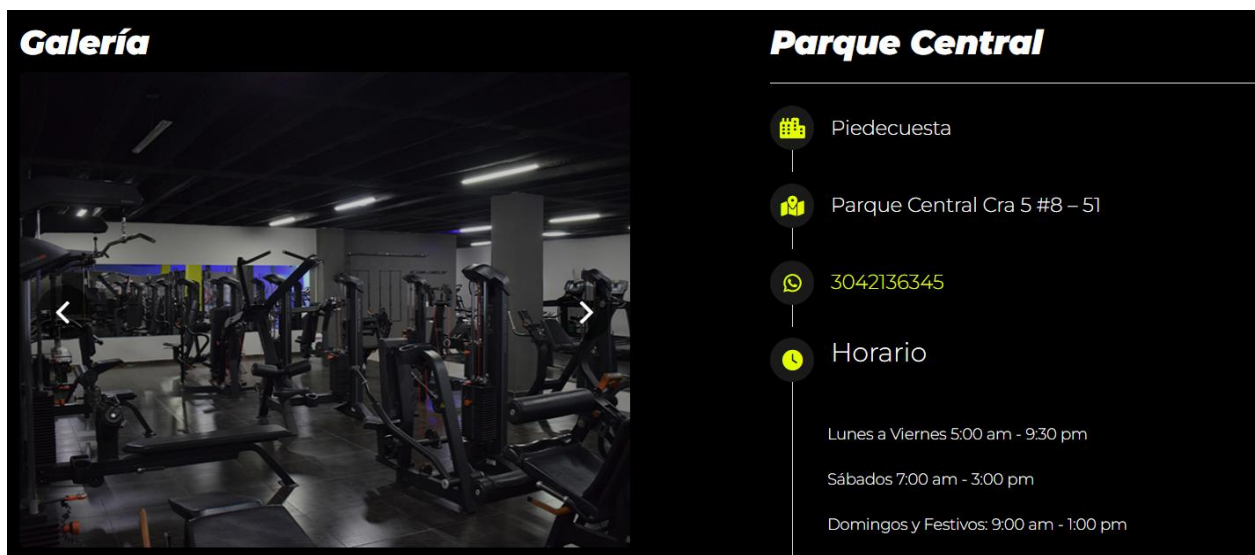
**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

### 3.1.3. Sedes Piedecuesta

**Sede Parque Central (Centro):** Con dirección en la Carrera 5 #8-51, en pleno centro de Piedecuesta, esta sede facilita la cercanía a los habitantes del municipio. Es una alternativa accesible y completa para quienes buscan servicios de gimnasio y orientación en salud sin necesidad de desplazarse a Bucaramanga.

**Figura 7.**

Sede Fitness People Parque Central, Piedecuesta.

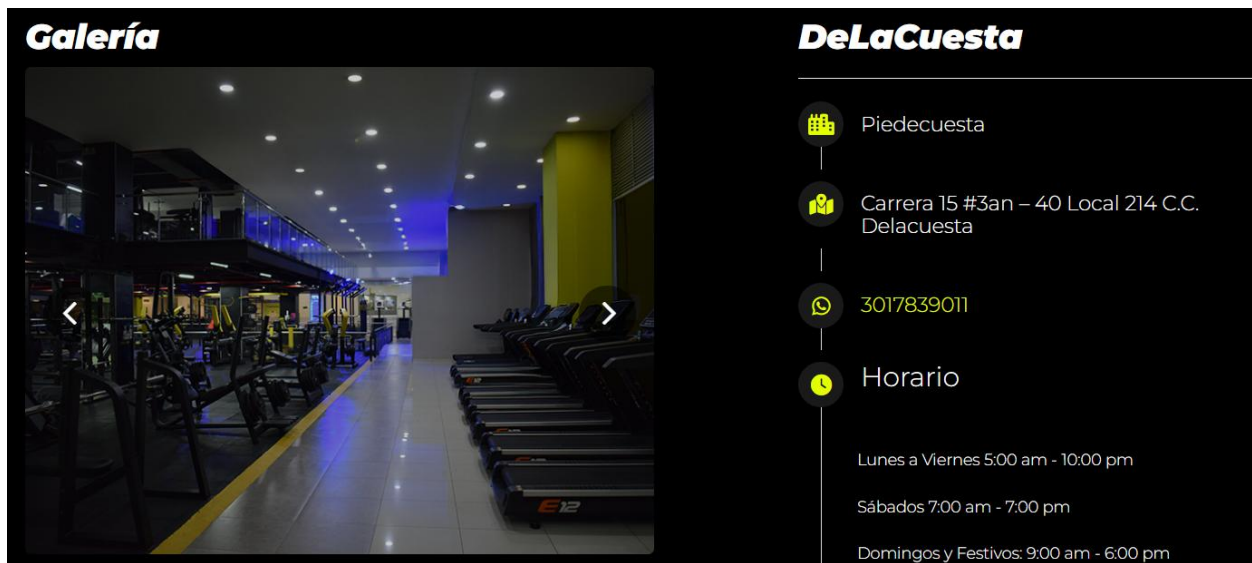


**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**Sede Delacuesta (Centro Comercial Delacuesta):** Localizada en el C.C. Delacuesta, local 214, esta sede aprovecha su entorno comercial para brindar servicios de entrenamiento físico y salud. Su ubicación dentro de un centro comercial fomenta la comodidad y la integración con otras actividades de los usuarios.

**Figura 8.**

Sede Fitness People C.C. de la Cuesta, Piedecuesta.



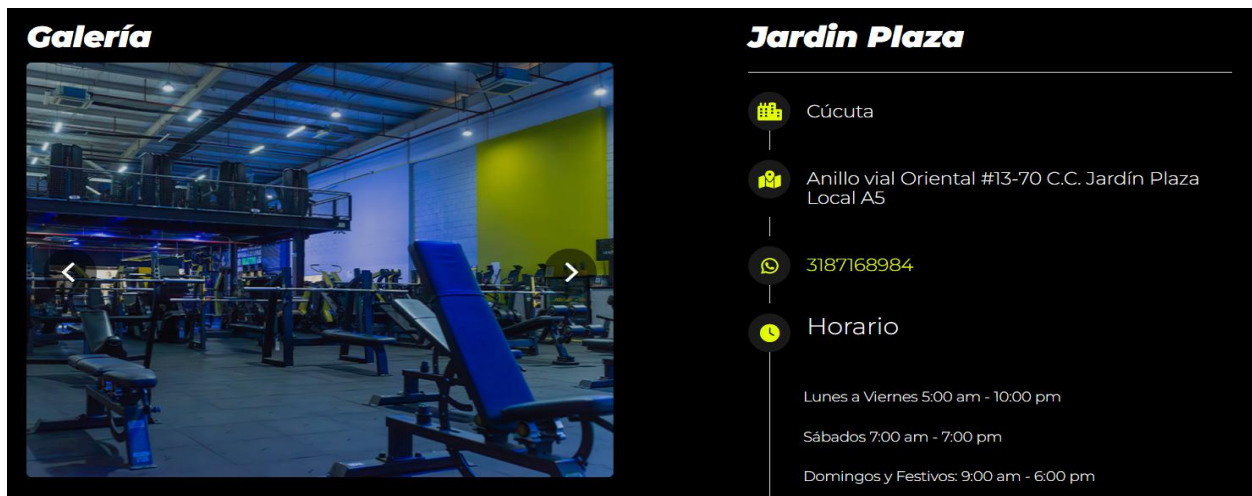
**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**3.1.4. Sedes Cúcuta**

**Sede Jardín Plaza:** Ubicada en el Centro Comercial Jardín Plaza, Anillo Vial Oriental #13-70, esta sede representa la expansión de Fitness People hacia Norte de Santander. Ofrece instalaciones modernas, programas de acondicionamiento físico y servicios médicos complementarios, integrando el concepto de centro médico deportivo en la ciudad.

**Figura 9.**

Sede Fitness People Jardín Plaza, Cúcuta.

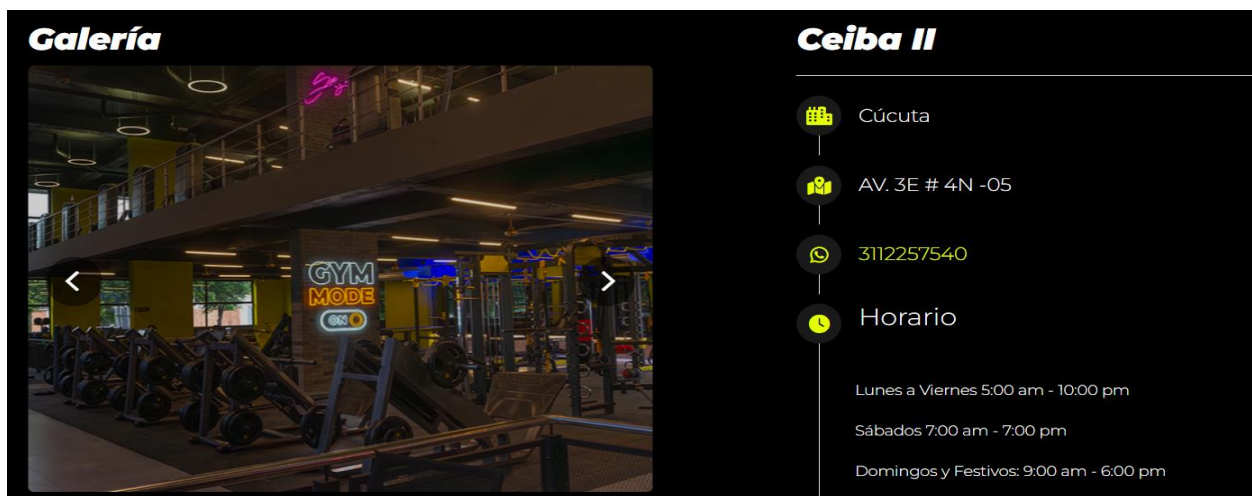


**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

**Sede Ceiba II:** Con dirección en la Avenida 3E #4N-05, la sede Ceiba II consolida la presencia de Fitness People en Cúcuta. Se trata de un espacio que responde a la creciente demanda de servicios de salud y deporte en la región, fortaleciendo la cobertura de la marca y su posicionamiento en el nororiente colombiano.

**Figura 10.**

Sede Fitness People Ceiba II, Cúcuta.



**Nota:** Esta imagen ha sido tomada de la página web de fitness People <https://fitnesspeoplecolombia.com/sedespg>

#### **4. Diagnóstico de la situación financiera actual de Fitness People**

El diagnóstico financiero constituye una etapa fundamental dentro del análisis empresarial, ya que permite evaluar de manera integral la estructura económica y el desempeño de una organización en un período determinado. A través de este proceso, es posible identificar fortalezas, debilidades y riesgos asociados a la gestión de los recursos, así como determinar el grado de sostenibilidad y competitividad en el mercado (Gitman & Zutter, 2015). En este sentido, el diagnóstico de la situación financiera de Fitness People busca ofrecer una visión clara y objetiva de su estado actual, considerando tanto la composición de sus activos y pasivos como los niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa.

El análisis se desarrolla a partir de la información financiera consolidada de la organización, correspondiente a los años 2023 y 2024, y se apoya en indicadores clave que permiten interpretar la evolución de la empresa en el corto y mediano plazo. Este diagnóstico no se limita a la revisión contable, sino que se orienta a comprender la capacidad de la empresa para generar valor, atender sus compromisos financieros y sostener su crecimiento en un entorno altamente competitivo como el del sector fitness en Bucaramanga.

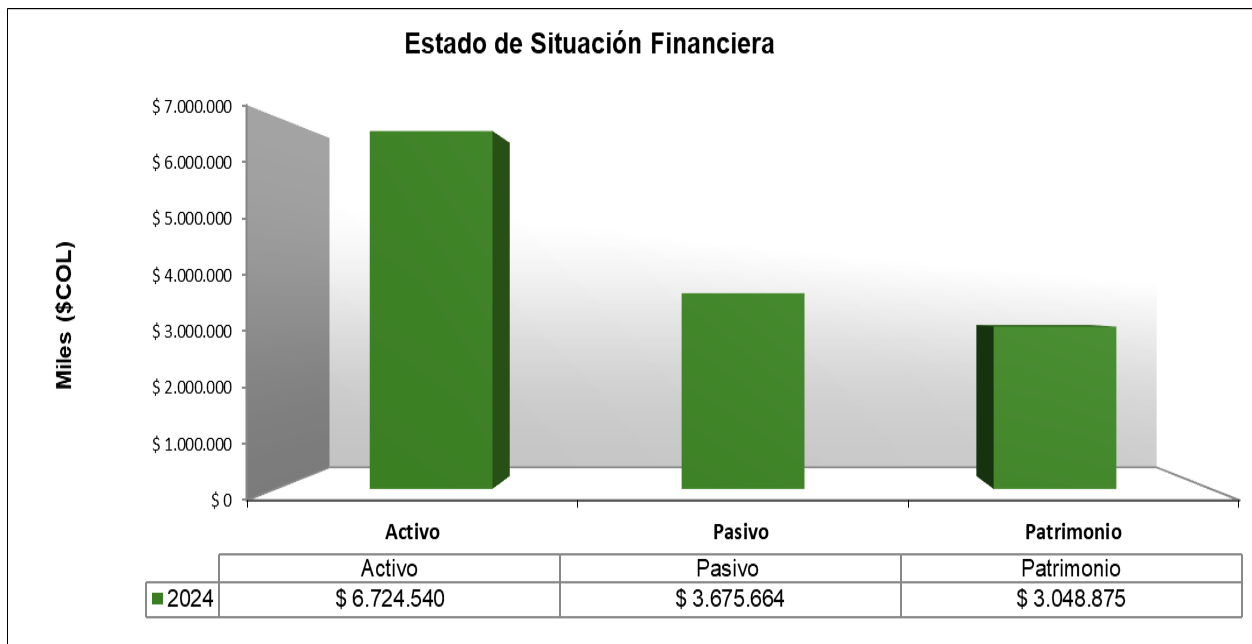
De esta manera, el presente apartado constituye un insumo esencial para la formulación del modelo financiero integral propuesto, ya que aporta la base empírica sobre la cual se podrán estructurar escenarios de planeación, control y toma de decisiones estratégicas que fortalezcan la posición de Fitness People en el mercado.

**4.1. Estado de Situación Financiera**

La Organización Fitness People presenta en 2024 un nivel de activos por \$6.724.540 miles, financiados en un 55% con pasivos (\$3.675.664 miles) y en un 45% con patrimonio (\$3.048.875 miles), tal como se puede observar en la Figura 11. Esta estructura revela un grado de apalancamiento considerable, que, si bien ha permitido la expansión de la empresa y la adquisición de activos estratégicos como infraestructura, equipos especializados y adecuación de sedes, también implica una presión constante sobre el flujo de caja para cumplir con las obligaciones financieras.

**Figura 11.**

Estado de situación Financiera Organización Fitness People.



**Nota:** La imagen muestra la composición del Estado de Situación Financiera para la organización Fitness People en el año 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

De acuerdo con las notas a los estados financieros, parte importante de estos pasivos proviene de créditos bancarios y contratos de leasing, principalmente destinados a fortalecer la operación con equipos médicos-deportivos y soportar la ampliación de servicios. Asimismo, se observa que los costos fijos asociados a arrendamientos y servicios públicos de las diferentes sedes representan un peso relevante dentro de la estructura operativa, lo que exige mantener altos niveles de ingresos para garantizar estabilidad.

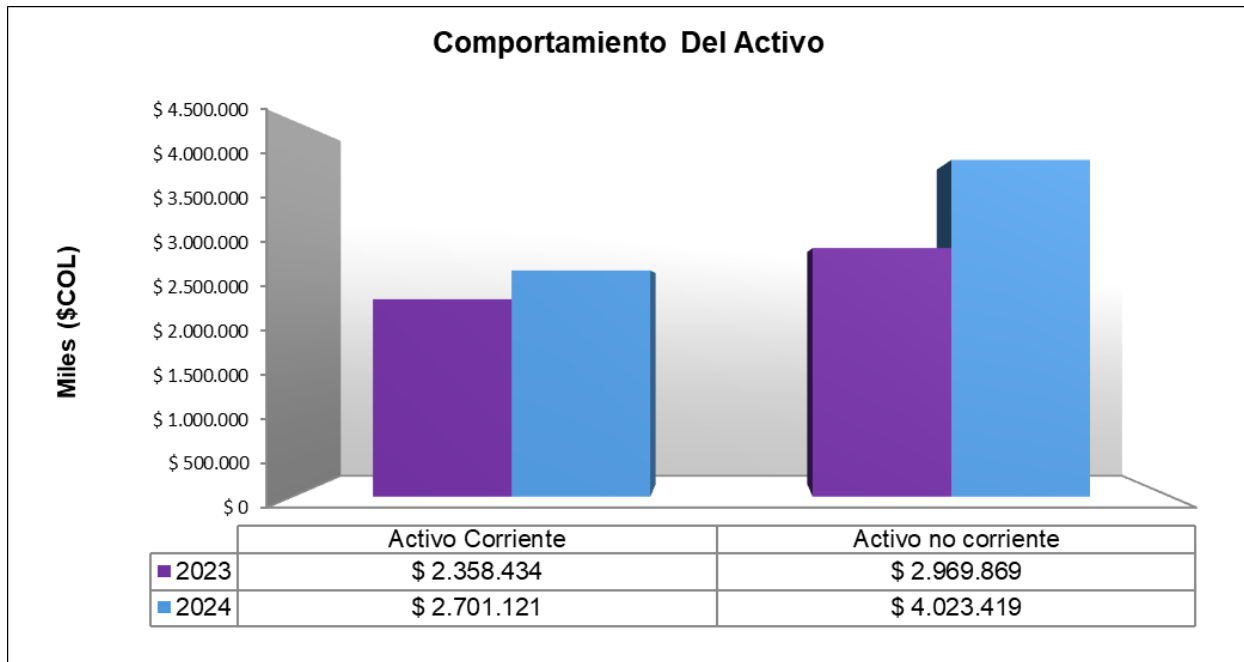
El nivel patrimonial, equivalente al 45% de la financiación, constituye un respaldo importante que otorga solidez frente a terceros, mostrando que la organización también ha consolidado recursos propios que sostienen su crecimiento. Sin embargo, el hecho de que más de la mitad de los activos estén soportados en deuda resalta la necesidad de una gestión cuidadosa del endeudamiento y una optimización del uso de recursos, para evitar riesgos de liquidez en el corto y mediano plazo.

#### **4.2. Comportamiento del Activo**

En el período 2023–2024, la Organización Fitness People presenta un crecimiento total de sus activos, reflejando una gestión orientada a la expansión y consolidación de su operación, como se puede observar en la Figura 12, comportamiento del Activo, Organización Fitness People.

#### **Figura 12.**

Comportamiento del Activo, Organización Fitness People.



**Nota:** En la imagen se puede ver el comportamiento del Activo de la Organización Fitness People durante los ejercicios de 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

**Activo Corriente:** pasó de \$2.358.434 miles en 2023 a \$2.701.121 miles en 2024, con un incremento de 14,5%. Este aumento se explica principalmente por el crecimiento en las cuentas por cobrar, que representan cerca del 29% del activo total, lo cual indica una mayor dependencia de la recuperación de cartera para mantener la liquidez. Sin embargo, el efectivo y equivalentes disminuyeron de manera significativa, reduciendo la disponibilidad inmediata de recursos y generando una presión sobre la liquidez de corto plazo.

**Activo No Corriente:** mostró un aumento más marcado, al pasar de \$2.969.869 miles en 2023 a \$4.023.419 miles en 2024, lo que representa un crecimiento de 35,5%. Este incremento está asociado principalmente a la inversión en propiedad, planta y equipo, como equipos de entrenamiento y adecuaciones de sedes, coherente con la estrategia de fortalecer la infraestructura para atender una mayor demanda y diversificar servicios.

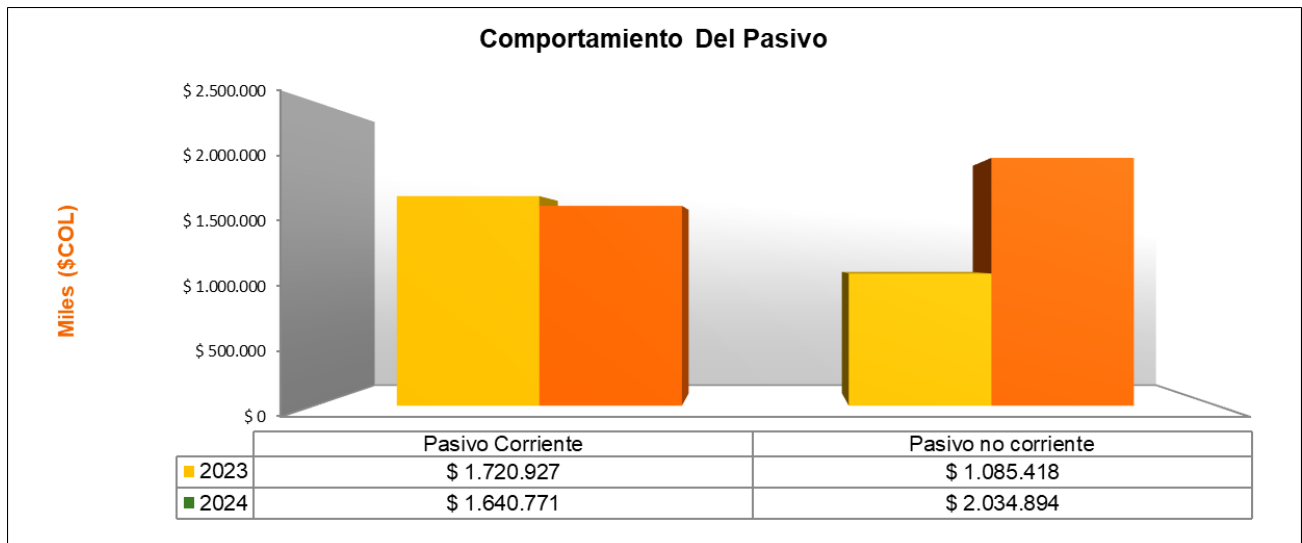
El comportamiento de los activos muestra una organización en crecimiento, con fuerte inversión en infraestructura y expansión de su capacidad operativa. En términos de composición, el activo corriente representaba el 44% en 2023, mientras que en 2024 se redujo al 40%, evidenciando un cambio en la estructura hacia una mayor proporción de activos no corrientes (60%). Esto refleja una apuesta de la organización por inversiones de largo plazo, aunque con el costo de reducir flexibilidad financiera en el corto plazo.

### 4.3. Comportamiento del Pasivo

El pasivo total aumentó un 30,98% entre 2023 y 2024, pasando de \$2.806.345 miles a \$3.675.664 miles, lo que refleja un mayor apalancamiento financiero. Sin embargo, a diferencia de lo observado antes, la composición de las obligaciones varió significativamente, con una reducción en la participación del pasivo corriente y un crecimiento marcado en el pasivo no corriente. El comportamiento del Pasivo se puede observar en la Figura 13.

**Figura 13.**

Comportamiento del Pasivo, Organización Fitness People.



Nota: En la imagen se puede ver el comportamiento del Pasivo de la Organización Fitness People durante los ejercicios de 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

**Pasivo Corriente:** descendió levemente en valor absoluto, pasando de \$1.720 millones en 2023 a \$1.640 millones en 2024 (-4,66%), y redujo su participación en el total de obligaciones del 61,32% al 44,64%. Al interior de este rubro se destacan variaciones importantes: los acreedores comerciales y otras cuentas por pagar se redujeron en un 38,01%, lo que denota un menor nivel de financiamiento operativo con proveedores. No obstante, los pasivos por impuestos crecieron en un 1.490%, evidenciando una acumulación significativa de obligaciones fiscales, mientras que los beneficios a empleados se incrementaron en un 301%, reflejando mayores compromisos laborales.

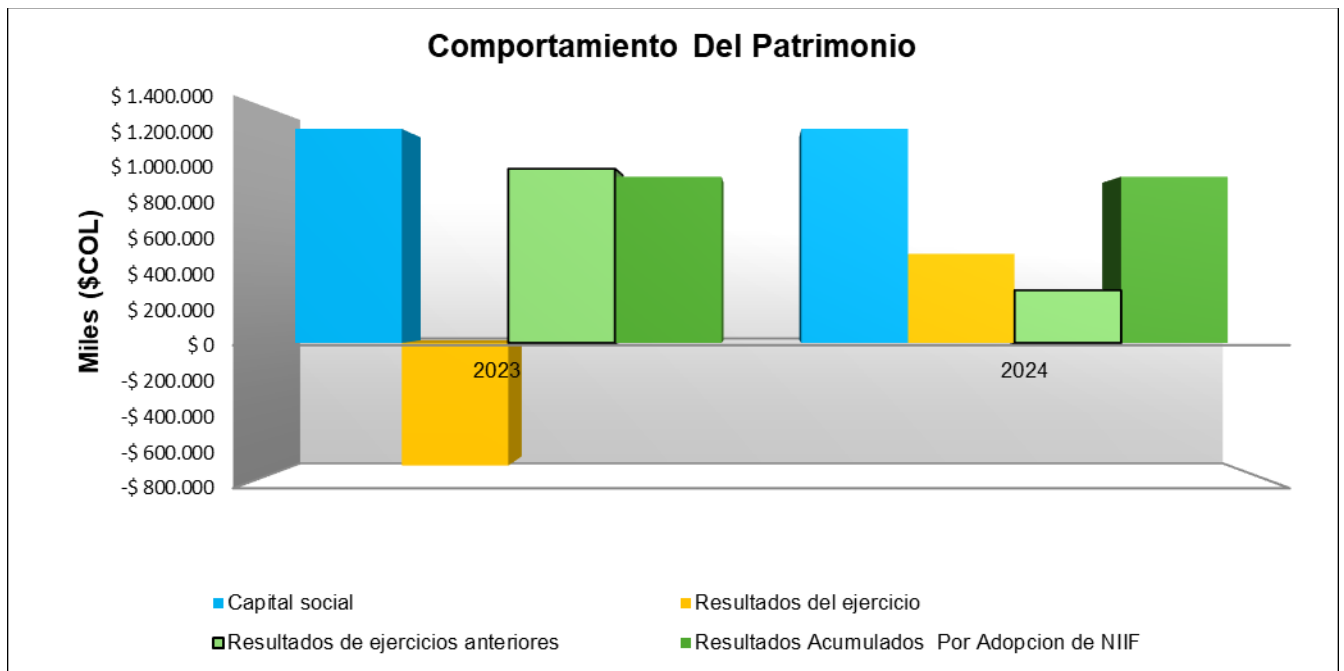
**Pasivo No Corriente:** mostró el cambio más relevante: aumentó de \$1.085 millones en 2023 a \$2.034 millones en 2024, un crecimiento del 87,48%. Este aumento responde a pasivos financieros de largo plazo, lo que implica que la empresa ha decidido estructurar parte de su financiamiento hacia obligaciones que no presionen la caja operativa en el corto plazo. Este ajuste en la composición del pasivo representa una estrategia más sostenible, al trasladar parte de las obligaciones hacia el largo plazo y reducir la dependencia de compromisos inmediatos, mitigando riesgos de liquidez en el corto plazo.

#### 4.4. Comportamiento del Patrimonio

El patrimonio de la Organización Fitness People presenta un crecimiento del 20,89% entre 2023 y 2024, al pasar de \$2.521 millones a \$3.048 millones. Este incremento refleja una mejora en la posición financiera de los socios, respaldada principalmente por la recuperación de los resultados del ejercicio, lo que constituye un punto positivo en la sostenibilidad de la compañía.

**Figura 14.**

Comportamiento del Patrimonio, Organización Fitness People.



**Nota:** En la gráfica se muestra el comportamiento del patrimonio de la organización Fitness People para los años 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

Como se puede observar en la figura 14, El capital social se mantiene constante en \$1.250 millones, lo que indica que no se realizaron ampliaciones de capital durante el período. Sin embargo, su participación relativa en el total del patrimonio se redujo del 49,56% al 41,00%, debido al crecimiento de otros rubros, en especial los resultados del ejercicio. El rubro de resultados del ejercicio muestra la variación más significativa: pasó de una pérdida de -\$715 millones en 2023 a una utilidad de \$520 millones en 2024. Este giro es clave, pues convierte un resultado deficitario en una fuente de fortalecimiento patrimonial, producto de la mejora en los márgenes operativos y el control de gastos.

Por otro lado, los resultados de ejercicios anteriores se redujeron en un 69,77%, pasando de \$1.016.655 miles a \$307.310 miles, lo que puede estar asociado a la utilización de utilidades retenidas para cubrir pérdidas pasadas o a ajustes contables derivados de cierres de ejercicio. Finalmente, los resultados acumulados por adopción de NIIF permanecen estables en \$970.940 miles, aunque su peso relativo disminuye levemente (del 38,50% al 31,85%) debido al aumento global del patrimonio.

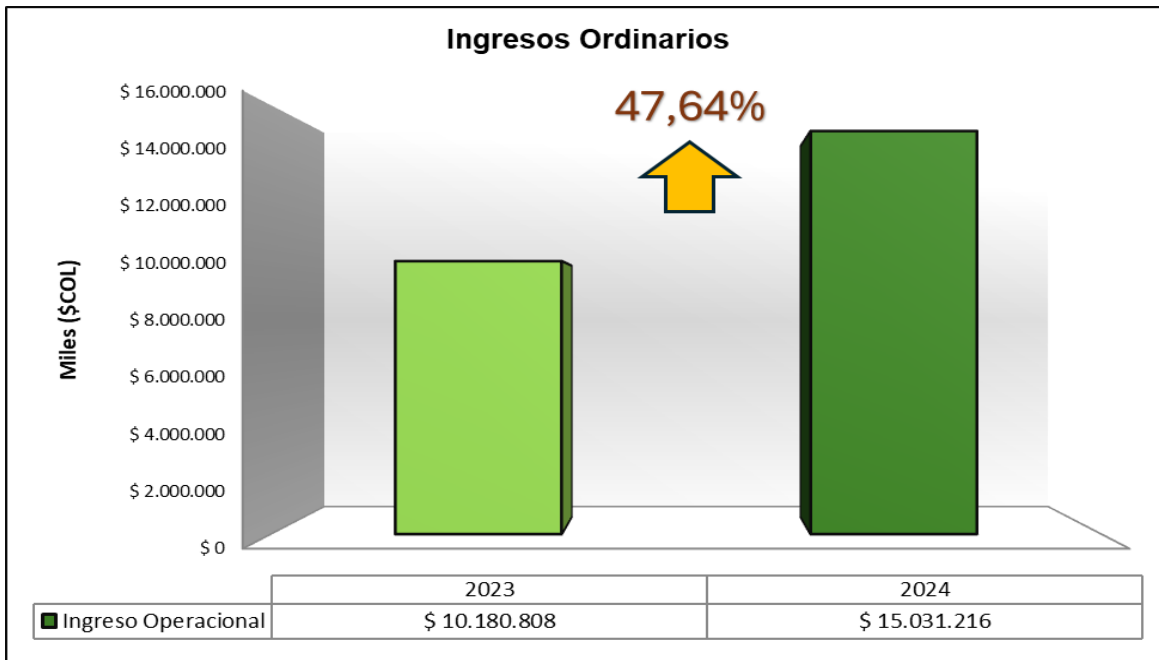
El fortalecimiento del patrimonio en 2024 está impulsado casi en su totalidad por el cambio en los resultados del ejercicio, lo que evidencia que la empresa está logrando revertir pérdidas y generar valor agregado para sus socios.

#### **4.5.Ingresos Ordinarios**

De acuerdo con la información mostrada en la figura 15, en el año 2024, la Organización Fitness People alcanzó ingresos ordinarios por \$15.031 millones, lo que representa un crecimiento del 47,64% frente a los \$10.180 millones registrados en 2023. Este incremento es altamente positivo, ya que refleja una expansión significativa de la actividad operacional de la compañía y una mayor capacidad para generar recursos en el mercado.

#### **Figura 15.**

Ingresos Operacionales, Organización Fitness People.



**Nota:** En la gráfica se muestran los ingresos obtenidos por la Organización Fitness People durante los años 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

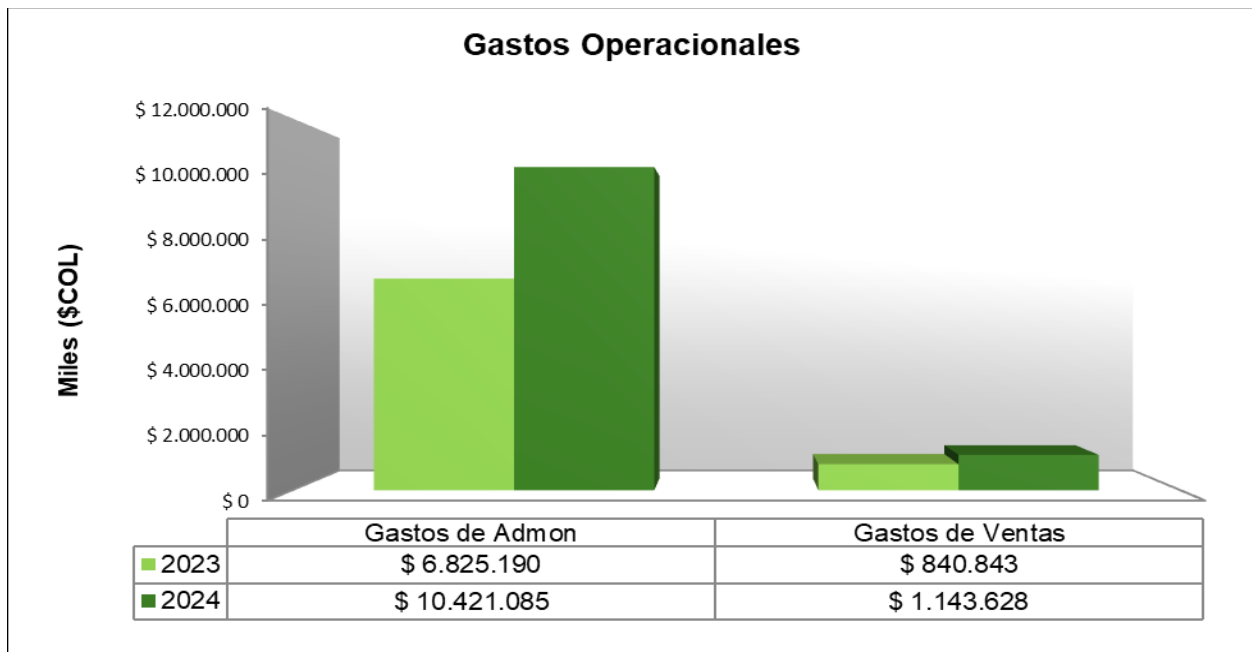
El aumento de ingresos se puede asociar a diversos factores como la consolidación de las sedes actuales, el fortalecimiento de servicios complementarios en salud y bienestar, y una mayor fidelización y captación de clientes. El dinamismo de los ingresos muestra que la estrategia comercial y de posicionamiento ha dado resultados, ampliando la base de usuarios y elevando la participación en el sector fitness en Bucaramanga y su área metropolitana en Santander, y Cúcuta en Norte de Santander.

#### 4.6. Gastos Operacionales

Durante el ejercicio del 2024, los gastos operacionales de la compañía tuvieron un incremento significativo, pasando de \$7.666 millones en 2023 a \$11.564 millones en 2024, lo que representa un aumento del 50,86%. El comportamiento de los gastos operacionales para los periodos 2023 y 2024 se puede ver en la figura 16.

**Figura 16.**

Gastos Operacionales, Organización Fitness People.



**Nota:** La grafica muestra el comportamiento de los gastos operacionales de la Organización Fitness People durante los ejercicios del 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

**4.6.1. Gastos de Administración.**

Durante el periodo 2023–2024 los gastos administrativos de la organización aumentaron de \$6.825 millones a \$10.421 millones, registrando un crecimiento de 52,7%. Este incremento se concentró en pocas cuentas que explican más del 80% de la variación, lo que permite identificar con claridad los principales factores de presión sobre el gasto.

De acuerdo con la información mostrada en la Tabla 1, las partidas con mayor participación en 2024 fueron: Servicios (38,3%), Gastos de personal (19,8%), Arrendamientos (14,5%) y Mantenimiento y reparaciones (10,5%). Estas cuatro cuentas concentran cerca del 83% del gasto administrativo total, evidenciando una alta dependencia de rubros estructurales.

**Tabla 1.**

Gastos de Administración, Organización Fitness People.

Cuenta	2023	2024	AV	AH
<b>5105</b> Gastos de personal	\$ 1.939.428.893	\$ 2.058.461.621	19,75%	6,14%
<b>5110</b> Honorarios	\$ 82.894.296	\$ 209.525.995	2,01%	152,76%
<b>5115</b> Impuestos	\$ 75.199.917	\$ 88.981.068	0,85%	18,33%
<b>5120</b> Arrendamientos	\$ 303.739.211	\$ 1.514.493.595	14,53%	398,62%
<b>5125</b> Contribuciones y afiliaciones	\$ 148.641.280	\$ -	0,00%	-
				100,00%
<b>5130</b> Seguros	\$ 3.249.145	\$ 22.496.212	0,22%	592,37%
<b>5135</b> Servicios	\$ 3.025.500.669	\$ 3.987.449.644	38,26%	31,79%
<b>5140</b> Gastos legales	\$ 36.740.572	\$ 37.758.636	0,36%	2,77%
<b>5145</b> Mantenimiento y reparaciones	\$ 530.004.724	\$ 1.094.620.618	10,50%	106,53%
<b>5150</b> Adecuación e instalación	\$ 30.575.277	\$ 72.022.130	0,69%	135,56%
<b>5155</b> Gastos de viaje	\$ 133.248.066	\$ 75.558.234	0,73%	-43,30%
<b>5160</b> Depreciaciones	\$ 260.574.137	\$ 890.571.638	8,55%	241,77%
<b>5165</b> Amortizaciones	\$ 5.397.840	\$ 9.896.040	0,09%	83,33%
<b>5195</b> Diversos	\$ 249.996.402	\$ 359.249.096	3,45%	43,70%
<b>TOTAL 51</b>	<b>6.825.190.429,38</b>	<b>10.421.084.526,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>52,69%</b>

**Nota:** La tabla 1 muestra los gastos de administración asociados a cada una de las cuentas que lo conforman.

Las cifras están expresadas en pesos colombianos COP. Fuente: Elaboración del autor.

Entre las variaciones más relevantes se destacan:

- **Arrendamientos**, con un aumento de +\$1.211 millones (+398,6%), reflejando mayores contratos de ocupación de sedes y nuevos compromisos de leasing.
- **Servicios**, que se incrementaron en +\$962 millones (+31,8%), consolidándose como el gasto más representativo.
- **Depreciaciones**, con un alza de +\$630 millones (+241,8%), consecuencia de nuevas adquisiciones de activos.

- **Mantenimiento y reparaciones**, con un crecimiento de +\$565 millones (+106,5%), vinculado a la mayor infraestructura y equipos operativos.

En términos estratégicos, este comportamiento muestra la expansión de la infraestructura y la mayor dependencia de servicios tercerizados que han elevado los costos fijos, lo que puede comprometer los márgenes si no se controlan. Es por esto que, la priorización de acciones debe concentrarse en la revisión contractual de arrendamientos, la optimización de servicios externos, y el control del mantenimiento preventivo y depreciaciones, asegurando que las inversiones en activos e infraestructura generen retornos acordes.

#### 4.6.2. *Gastos de Ventas.*

Los gastos de ventas de la organización aumentaron de \$840,8 millones en 2023 a \$1.143,6 millones en 2024, lo que representa un crecimiento del 36,0%. Aunque en términos absolutos este rubro es mucho menor que los gastos administrativos, su incremento refleja la estrategia de la empresa por fortalecer las actividades directamente relacionadas con la gestión comercial y la promoción de sus servicios, en un contexto de expansión de la demanda.

**Tabla 2.**

Gastos de ventas, Organización Fitness People.

	<b>Cuenta</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
<b>5205</b>	Gastos de personal	\$ 558.194.641	\$ 734.944.126	64,26%	31,66%
<b>5235</b>	Servicios	\$ 267.138.229	\$ 403.683.957	35,30%	51,11%
<b>5295</b>	Diversos	\$ 15.510.513	\$ 5.000.000	0,44%	-67,76%
		<b>\$ 840.843.383</b>	<b>\$ 1.143.628.083</b>	<b>100,00%</b>	<b>36,01%</b>

**Nota:** la tabla 2 muestra los gastos de ventas asociados a cada una de las cuentas que lo conforman. Las cifras están expresadas en pesos colombianos COP. Fuente: Elaboración del autor.

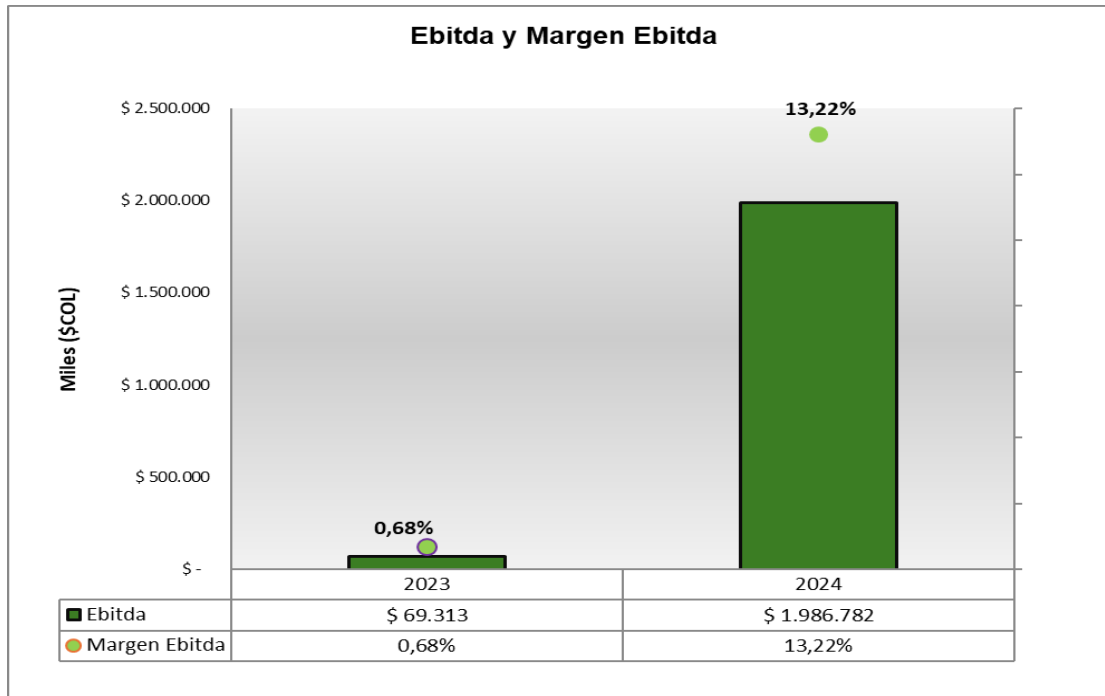
Tal como se puede observar en la Tabla 2, para el 2024 los gastos de personal ocupan el mayor peso con un 64,3% del total, al pasar de \$558,2 millones a \$734,9 millones (+31,7%). Este incremento está directamente asociado con el fortalecimiento de la fuerza comercial, la contratación de más asesores comerciales y posiblemente la implementación de incentivos para potenciar la captación y retención de clientes. El segundo rubro en importancia son los servicios, que representan el 35,3% del total, creciendo de \$267,1 millones en 2023 a \$403,7 millones en 2024 (+51,1%). Esto se debe a un mayor gasto en campañas de marketing, publicidad digital, servicios de promoción externa o actividades de fidelización de clientes.

#### **4.7. Ebitda y Margen Ebitda**

El comportamiento del EBITDA de la organización Fitness People muestra una mejora contundente en 2024 frente a 2023. En 2023, el resultado apenas alcanzó los \$69,3 millones, con un margen muy reducido del 0,68%, reflejando que los ingresos apenas cubrían los costos y gastos, sin dejar un flujo operativo significativo. Sin embargo, en 2024 el EBITDA se disparó a \$1.986,8 millones, lo que representa un crecimiento del 2766,4% y un margen del 13,22% sobre ingresos. Este salto evidencia una recuperación notable en la eficiencia operativa, permitiendo que las ventas se traduzcan en generación de caja positiva antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos.

#### **Figura 17.**

Ebitda y Margen Ebitda Organización Fitness People.



**Nota:** Ebitda y Margen Ebitda generado por la organización Fitness People durante los ejercicios 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

En línea con lo anterior, el incremento en los ingresos es la principal causa de esta mejora. Los ingresos ordinarios crecieron en 47,6%, pasando de \$10.180,8 millones a \$15.031,2 millones, lo que amplió la base para absorber costos y gastos. No obstante, vale resaltar que tanto los gastos administrativos (+52,7%) como los gastos de ventas (+36,0%) siguieron creciendo, lo cual limita en parte la rentabilidad operativa. Aun así, el incremento en ingresos superó con amplitud el aumento de gastos, lo que permitió generar un flujo operacional positivo.

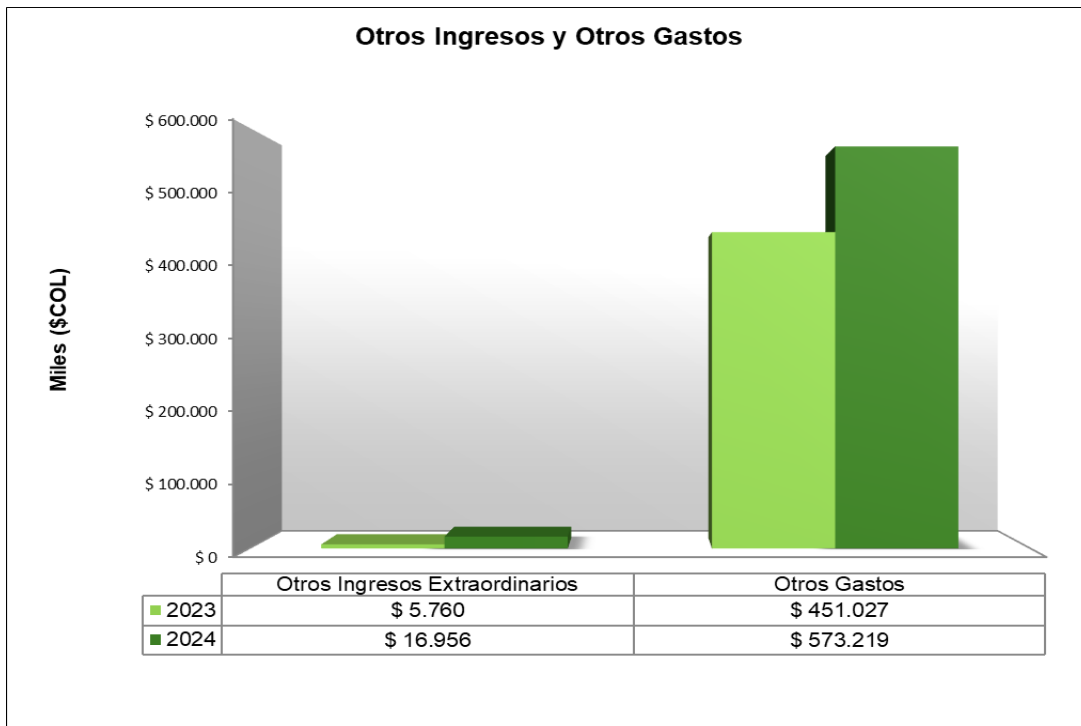
#### 4.8.Otros Ingresos y Otros Gastos

El análisis de los otros ingresos revela un crecimiento significativo, pasando de \$5.760 millones en 2023 a \$16.956 millones en 2024, lo que equivale a una variación positiva del 194,4%. Por otro lado, los otros gastos presentan un aumento considerable, de \$452.584 millones en 2023

a \$573.219 millones en 2024, equivalente a un +26,7%. La figura 18 nos permite observar este comportamiento.

**Figura 18.**

Otros Ingresos y Gastos, Organización Fitness People.



**Nota:** La figura 18 muestra el comportamiento de los otros ingresos y otros gastos generados durante los ejercicios 2023 y 2024 en la organización Fitness People. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

El aumento de los otros ingresos estuvo principalmente impulsado por el rubro de indemnizaciones, que pasó de \$2.101 millones en 2023 a \$14.502 millones en 2024 (+590,2%), representando el 85,5% de los otros ingresos del año. Este comportamiento sugiere la materialización de un hecho extraordinario favorable para la compañía, derivado del pago por parte de una aseguradora o alguna reclamación.

**Tabla 3.**

Otros Ingresos, Organización Fitness People.

Cuenta		2023	2024	AV	AH
<b>4210</b>	Financieros	\$ 3.214.493	\$ 2.285.350	13,48%	-28,90%
<b>4250</b>	Recuperaciones	\$ 418.385	\$ 91.028	0,54%	-78,24%
<b>4255</b>	Indemnizaciones	\$ 2.101.045	\$ 14.502.217	85,53%	590,24%
<b>4295</b>	Diversos	\$ 26.436	\$ 77.547	0,46%	193,34%
		<b>\$ 5.760.359</b>	<b>\$ 16.956.142</b>	<b>100,00%</b>	<b>194,36%</b>

**Nota:** La tabla 3 muestra la composición de los otros ingresos obtenidos por la organización Fitness People durante los periodos 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en pesos colombianos COP. Fuente: Elaboración del autor.

En contraste, los ingresos financieros cayeron un 28,9%, al igual que las recuperaciones (-78,2%), lo que evidencia una menor rentabilidad por rendimientos financieros o disminución en cuentas recuperadas.

**Tabla 4.**

Otros Gastos, Organización Fitness People.

Cuenta		2023	2024	AV	AH
<b>5305</b>	Financieros	\$ 449.154.184	\$ 472.859.665	82,49%	5,28%
<b>5315</b>	Gastos extraordinarios	\$ 2.893.015	\$ 95.826.833	16,72%	3212,35%
<b>5395</b>	Gastos diversos	\$ 536.749	\$ 4.532.609	0,79%	744,46%
		<b>\$ 452.583.948</b>	<b>\$ 573.219.107</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,65%</b>

**Nota:** La tabla 4 muestra la composición de los otros gastos generados por la organización Fitness People durante los periodos 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en pesos colombianos COP. Fuente: Elaboración del autor.

Al analizar los otros gastos, los gastos financieros siguen siendo predominantes, con un peso del 82,5% en 2024, reflejando la carga que genera el nivel de endeudamiento de la organización. Sin embargo, la variación más alarmante se observa en los gastos extraordinarios, que crecieron un 3212%, pasando de \$2.893 millones en 2023 a \$95.827 millones en 2024, esto

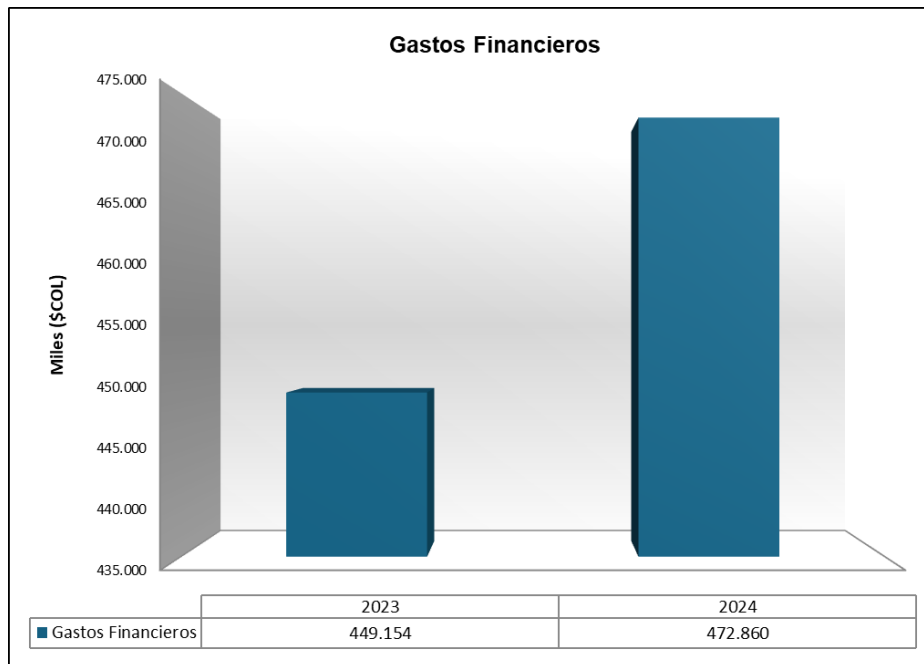
se debe a que en el mes de enero del 2024 se registró un gasto por concepto de costos y gastos de ejercicios anteriores por valor de 82,6 Millones.

**4.9. Gastos Financieros**

Los gastos financieros totales aumentaron de \$449.156 millones en 2023 a \$472.862 millones en 2024, lo que representa un crecimiento del 5,28%. Aunque el incremento no es tan elevado en términos relativos, sigue siendo un rubro de gran peso para la estructura de costos financieros de la organización, con un impacto directo en la rentabilidad neta.

**Figura 19.**

Gastos Financieros, Organización Fitness People.



**Nota:** La figura 19 muestra el comportamiento de los gastos financieros generados durante los ejercicios 2023 y 2024 en la organización Fitness People. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

En la tabla 5 se muestra el desglose de los gastos financieros, donde los intereses corrientes constituyen el rubro más relevante, alcanzando en 2024 los \$227.483 millones (48,1% del total), con un aumento del 11,6% frente al 2023. Esto refleja la carga asociada al endeudamiento de la empresa, que sigue siendo significativa y debe gestionarse con atención para evitar presión sobre la liquidez. Asimismo, los intereses de mora crecieron un 56,6%, pasando de \$13.046 millones a \$20.429 millones, lo que revela posibles retrasos en el cumplimiento de obligaciones financieras, un aspecto que debe corregirse para no comprometer la calificación crediticia ni generar costos adicionales.

**Tabla 5.**

Gastos financieros, organización Fitness People.

Cuenta	2023	2024	AV	AH
<b>53050501</b> Gastos bancarios	\$ 15.660.469	\$ 14.904.841	3,15%	-4,83%
<b>53050502</b> 4 * 1000	\$ 45.322.908	\$ 52.782.548	11,16%	16,46%
<b>53050601</b> 4 x 1000	\$ 5.673.090	\$ 12.853.471	2,72%	126,57%
<b>53051501</b> Comisiones	\$ 165.287.860	\$ 137.672.362	29,11%	-16,71%
<b>53051502</b> Iva Comisiones	\$ 14.023	\$ 6.128.840	1,30%	43605,63%
<b>53052001</b> Intereses corrientes	\$ 203.880.662	\$ 227.483.105	48,11%	11,58%
<b>53052002</b> Intereses de mora	\$ 13.046.441	\$ 20.428.774	4,32%	56,59%
<b>53052003</b> IVA Intereses de mora	\$ 256.205	\$ 527.526	0,11%	105,90%
<b>53052004</b> IVA Intereses de mora	\$ -	\$ 78.197	0,02%	0,00%
<b>53059501</b> Otros gastos financieros	\$ 12.528	\$ 0	0,00%	-100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 449.156.207</b>	<b>\$ 472.861.689</b>	<b>100,00%</b>	<b>5,28%</b>

**Nota:** La tabla 5 muestra el desglose por cuenta de los gastos financieros generados por la organización Fitness People durante los periodos 2023 y 2024. Las cifras están expresadas en pesos colombianos COP. Fuente: Elaboración del autor.

Otros conceptos muestran comportamientos mixtos: los gastos bancarios se redujeron ligeramente (-4,8%), lo que indica una gestión más eficiente en el uso de servicios bancarios. Sin embargo, el rubro de 4x1000 presentó incrementos considerables, en particular la subcuenta de

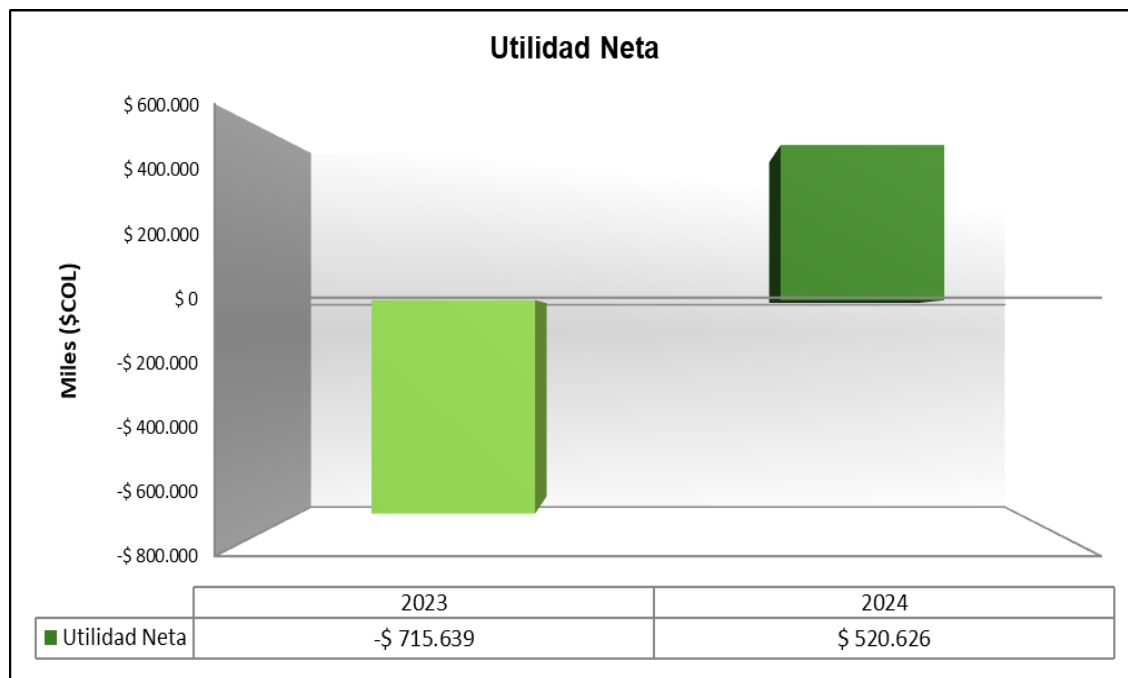
\$5.673 millones a \$12.853 millones (+126,6%), evidenciando un mayor volumen de transacciones financieras sujetas a este impuesto. En cuanto a las comisiones, estas cayeron de \$165.288 millones a \$137.672 millones (-16,7%), la cual se debe a un menor uso de servicios intermediados o una renegociación más favorable de costos.

#### **4.10. Utilidad Neta**

En el año 2023, la organización Fitness People presentó una pérdida neta de \$715.639 millones, reflejando la fuerte presión de los gastos operacionales y financieros frente a los ingresos ordinarios. Aunque los ingresos alcanzaron los \$10.180.808 millones, estos no fueron suficientes para cubrir el peso de los gastos administrativos (\$6.825.190 millones), los de ventas (\$840.843 millones) y, especialmente, los gastos financieros (\$449.154 millones), además de los otros gastos extraordinarios (\$452.584 millones). A pesar de un EBITDA positivo, el impacto de estas erogaciones llevó el resultado neto a terreno negativo, evidenciando debilidades en la gestión del apalancamiento y en el control de los costos estructurales. La figura 20 nos muestra el comportamiento de la utilidad neta para los periodos del 2023 y 2024.

#### **Figura 20.**

Utilidad Neta, Organización Fitness People.



**Nota:** La figura 20 muestra el comportamiento de la utilidad neta generada durante los ejercicios 2023 y 2024 en la organización Fitness People. Las cifras están expresadas en miles de pesos colombianos COP, para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

En contraste, durante el 2024, la organización logró un resultado neto positivo de \$520.626 millones, mostrando una recuperación significativa frente al año anterior. Este resultado se explica, en primer lugar, por el crecimiento de los ingresos ordinarios en un 47,6%, que pasaron a \$15.031.216 millones, impulsados por una mayor base de clientes y la expansión de servicios. A esto se suma la reducción en los costos de ventas (-17,8%), lo que permitió mejorar el margen bruto. Si bien los gastos administrativos (+52,7%) y de ventas (+36%) crecieron con fuerza, el efecto positivo de los mayores ingresos compensó parcialmente este aumento. Además, el EBITDA obtuvo un aumento considerable, pasando de \$69.313 millones a \$1.986.782 millones, lo que refleja una mejora sustancial en la eficiencia operativa.

No obstante, factores como el incremento de los otros gastos (26,6%) y los altos gastos financieros (+5,3%) continuaron limitando el margen de ganancia, lo que explica que, pese a la recuperación, la utilidad neta no alcance proporciones más elevadas frente al tamaño de los ingresos. En conclusión, el paso de una pérdida en 2023 a una ganancia en 2024 se debe principalmente al crecimiento de ingresos y a la mejora del margen operativo, aunque el desafío sigue siendo controlar los gastos financieros y extraordinarios para consolidar un nivel de rentabilidad sostenible en el largo plazo.

## **5. Modelos Propuestos**

### **5.1. Modelo de Gastos**

El modelo de gastos es una herramienta de gestión financiera que permite estructurar, clasificar y analizar de manera sistemática todas las erogaciones de la organización, tanto operativas como no operativas. Este modelo no se limita a registrar los gastos, sino que busca identificar su naturaleza (administrativos, ventas, financieros, extraordinarios, entre otros), cuantificarlos con precisión y relacionarlos directamente con las fuentes de ingresos y con los objetivos estratégicos de la compañía. De esta manera, se convierte en un instrumento clave para medir la eficiencia en el uso de los recursos y para anticipar riesgos de sobrecostos o desviaciones presupuestales (Horngren et al., 2018).

#### ***5.1.1. Utilidad del modelo de Gastos***

La utilidad principal del modelo de gastos radica en que ofrece una visión integral y estructurada del comportamiento de los gastos, lo que permite no solo identificar el nivel absoluto de cada rubro, sino también analizar tendencias históricas, variaciones interanuales y patrones de comportamiento por área o línea de negocio. Este enfoque facilita a la gerencia detectar

rápidamente qué cuentas generan mayor presión sobre la rentabilidad —como los gastos administrativos, financieros o de servicios— y priorizar acciones correctivas o de optimización.

Además, contar con un modelo de gastos consolidado hace posible establecer comparativos entre periodos, sedes o unidades de negocio, lo que permite evidenciar ineficiencias operativas o sobrecostos ocultos. En el caso de Fitness People, este análisis sería particularmente útil para evaluar el peso de los arrendamientos, la mano de obra y los servicios generales, rubros que representan un porcentaje significativo de los gastos operativos. A través de esta herramienta, la organización podría diseñar estrategias de racionalización de costos, implementar economías de escala en compras y renegociar contratos que tengan un impacto directo en la rentabilidad (Horngren, Datar, & Rajan, 2021).

Asimismo, el modelo de gastos constituye la base para la formulación de presupuestos más realistas y alineados con la estrategia corporativa, al permitir proyectar con mayor precisión los requerimientos financieros futuros. De igual manera, facilita la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) orientados al control y reducción de costos, tales como el gasto administrativo sobre ingresos, el costo por cliente o el nivel de eficiencia operativa. Estos indicadores, integrados al cuadro de mando de la organización, brindan a la alta dirección una herramienta poderosa para monitorear en tiempo real el desempeño financiero y tomar decisiones ágiles y fundamentadas (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).

### ***5.1.2. Diseño del Modelo de Gastos para la Organización Fitness People***

El Modelo de Gastos diseñado para la organización Fitness People se estructura en un conjunto de hojas de cálculo interrelacionadas que permiten consolidar, organizar y analizar de manera integral la información contable de la compañía. Su propósito principal es proporcionar a

la gerencia una herramienta de gestión financiera que facilite la identificación de tendencias, la evaluación de variaciones y el control eficiente de los recursos. El modelo consta de los siguientes componentes:

- **Hoja de comandos:** Centraliza la información general de las cuentas contables, organizadas por cuentas, clases y grupos, además de incluir la parametrización necesaria para la validación de datos en las listas desplegables utilizadas en las demás hojas.
- **Fitness 2024 y fitness 2025:** Contienen la información contable de Fitness People correspondiente a los años 2024 y 2025. Estos archivos representan la base de datos descargada directamente del sistema contable y constituyen el insumo primario para los análisis posteriores.
- **Inversiones 2024 e inversiones 2025:** Reúnen la información contable de la sociedad vinculada Inversiones Fitness para los mismos periodos, conformando junto con las hojas anteriores la base de datos consolidada de la organización.
- **BD:** En esta hoja se integra la información descargada de ambas empresas, organizada y depurada para conformar una base homogénea que sirva como insumo para el análisis financiero. Esta estructura garantiza la trazabilidad de los datos y facilita su manipulación en los módulos analíticos posteriores.
- **TD Gasto x Cuenta:** Esta hoja se propone con el objetivo de tener una visión y la trazabilidad del comportamiento de cada una de las cuentas para poder identificar fácilmente variaciones y poder determinar cuál o cuáles cuentas son las que están representando la mayor cantidad de gastos en los que está incurriendo la compañía. A través del análisis Horizontal podemos analizar las variaciones entre periodos y en caso de que lleguen a ser significativas entrar a indagar la razón de estas variaciones. A su vez al combinarlo con el análisis vertical, nos

permite identificar aquellas cuentas que son representativas y poder prestar más atención a estas. Una vez identificadas las cuentas que representan el mayor gasto, podemos desglosar las subcuentas que la componen y repetir el proceso combinando los análisis horizontal y vertical. Esto permite la facilidad de encontrar de una manera más rápida el hecho contable que está causando el aumento de los gastos y poder buscar las explicaciones respectivas y tener las respuestas e informes que se van a presentar en los comités o la junta directiva, que se tengan establecidos.

- **TD Gasto x CECO:** La finalidad de esta hoja es poder abordar el análisis por Centro de Costo y poder determinar cuál o cuáles son esos CECOS que están teniendo un mayor impacto en el tema de gastos de la compañía. En el caso de Fitness People cada una de las sedes tiene asociado un Centro de Costo respectivo, lo cual permite analizar el comportamiento de cada sede y poder realizar un mejor control de los gastos derivados del funcionamiento de cada una de ellas. El CECO se puede analizar de manera global o también se puede analizar por cuenta. En el caso de que el análisis por cuenta se hayan identificado ciertas cuentas a revisar, acá se pueden filtrar estas cuentas y ver en cual centro de costo fue que se presentó ese hecho relevante y poder llegar con más exactitud a la causa y poder realizar las averiguaciones respectivas a que haya lugar.
- **TD Gasto x Proveedor:** En esta hoja se propone realizar un análisis por proveedor para poder ver aquellos proveedores que son significativos para la compañía y poder realizar seguimiento y control de cada una de las facturas pagadas. De ideal manera se pueden filtrar por cuentas para poder segmentar los proveedores de acuerdo con su tipo, es decir por ejemplo analizar los proveedores a los cuales se pagan arriendos, a que proveedores se le han pagado honorarios, servicios, mantenimientos y reparaciones, adecuaciones entre otros.

- **Resumen x Cuenta:** La hoja de resumen cumple la función de consolidar y sintetizar la información obtenida en los módulos anteriores, ofreciendo una visión global y comparativa del comportamiento de cada cuenta. Esta síntesis permite contrastar los resultados obtenidos con los de periodos anteriores y, de manera más relevante, con los valores presupuestados, lo que aporta claridad sobre los niveles de cumplimiento y ejecución presupuestal.

Además, este resumen facilita la identificación temprana de desviaciones significativas, permitiendo distinguir entre aquellas cuentas que presentan sobre ejecuciones y las que están por debajo de lo esperado. Esta información se convierte en un insumo valioso para el seguimiento financiero, la toma de decisiones correctivas y el diseño de estrategias de control interno más robustas. Para Fitness People, el resumen por cuenta representa una herramienta clave para asegurar la disciplina financiera y la alineación entre el presupuesto proyectado y la ejecución real, favoreciendo una gestión más eficiente y estratégica de los recursos.

### ***5.1.3. Análisis de Gastos por Cuenta***

Haciendo un análisis global de los gastos operacionales de Fitness People para el 2025, lo primero que se destaca es que el total ejecutado asciende a \$5.615 Millones distribuido en gastos administrativos (84,31%) y gastos de ventas (15,69%), lo cual refleja una fuerte concentración en la gestión administrativa como soporte principal de la operación.

#### **Tabla 6.**

Gastos operacionales por cuenta 2025, Organización Fitness People.

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
51	Administrativos	676.126	600.906	669.253	578.863	775.353	1.433.942	4.734.442	84,31%
5105	Gastos de personal	147.112	187.272	164.421	170.342	174.053	143.503	986.704	20,84%
5110	Honorarios	9.058	10.700	13.140	11.393	32.578	559.914	636.782	13,45%
5115	Impuestos	31	-	-	-	-	-	31	0,00%
5120	Arrendamientos	48.103	48.913	59.258	34.621	33.061	33.943	257.899	5,45%
5125	Afiliaciones y sostenimiento	5.012	-	-	-	-	-	5.012	0,11%
5130	Seguros	5.571	151	1.563	77	1.695	422	9.478	0,20%
5135	Servicios	316.988	210.977	313.560	300.628	458.484	265.388	1.866.025	39,41%
5140	Gastos legales	9.800	5.628	1.043	781	11.579	12	28.842	0,61%
5145	Mantenimiento y reparaciones	77.418	57.728	70.049	32.233	28.729	33.942	300.100	6,34%
5150	Adecuación e instalación	2.213	6.243	2.925	2.634	1.253	88	15.356	0,32%
5155	Gastos de viaje	6.842	7.079	10.162	4.017	6.246	1.620	35.965	0,76%
5160	Depreciaciones	-	-	-	-	-	369.440	369.440	7,80%
5195	Diversos	47.977	66.213	33.133	22.138	27.676	25.669	222.807	4,71%
52	Ventas	121.273	165.705	141.342	140.051	150.411	162.557	881.339	15,69%
5205	Gastos de personal	81.517	117.168	86.576	75.315	75.363	97.010	532.949	60,47%
5235	Servicios	39.756	48.538	54.766	64.736	75.047	65.547	348.390	39,53%
<b>Total Gastos Operacionales</b>		<b>\$ 797.399</b>	<b>\$ 766.611</b>	<b>\$ 810.595</b>	<b>\$ 718.913</b>	<b>\$ 925.764</b>	<b>\$ 1.596.499</b>	<b>\$ 5.615.781</b>	

**Nota:** La tabla 6 muestra el comportamiento de las cuentas que conforman los gastos de administración durante los meses de enero-junio 2025 para la organización Fitness People. Cifras en Miles de pesos COP para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

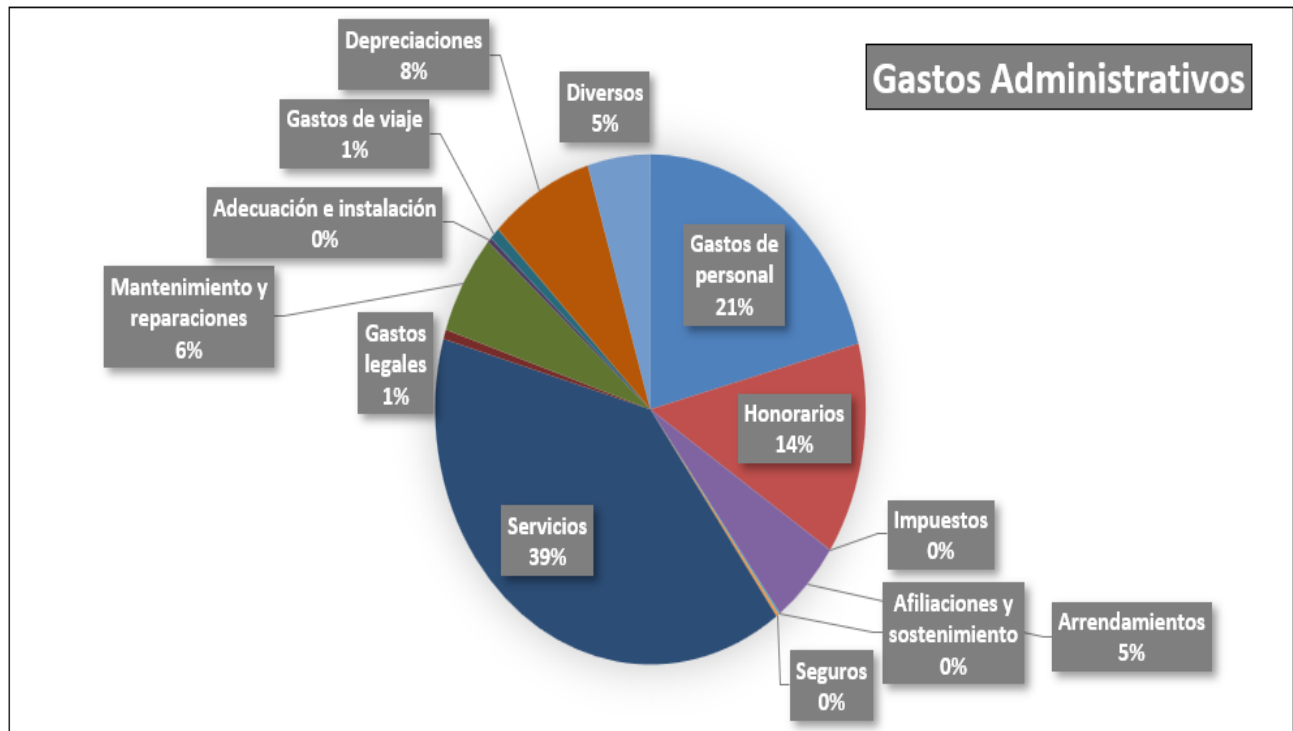
En cuanto a las principales variaciones mensuales, se aprecian picos significativos en los meses de marzo, abril y especialmente en junio, donde los gastos alcanzan \$1.596 Millones, más del doble de meses como febrero o abril. En este caso se debe entrara a analizar si hay partidas con ejecución acumulada o estacional (probablemente en servicios y mantenimiento), que deben analizarse en detalle para evaluar si obedecen a decisiones planificadas o a contingencias no recurrentes.

**Gastos de Administración:**

Dentro de los gastos administrativos, el rubro más representativo son los servicios, con un peso del 39,41% sobre el total. En segundo lugar, se ubican los gastos de personal administrativo con un 20,84%. Otras cuentas con participación relevante son arrendamientos (5,45%), mantenimiento y reparaciones (6,34%) y depreciaciones (7,80%), que juntas muestran el impacto de la infraestructura y los activos fijos en el sostenimiento de la operación.

**Figura 21.**

Distribución de los gastos de Administración, Organización Fitness People.



**Nota:** La grafica muestra la participación que tienen cada una de las cuentas que componen los gastos administrativos en la organización fitness people para el año 2025. Fuente: Elaboración del autor.

**Gastos de Personal:**

En cuanto a los Gastos de personal, se observa que el rubro de sueldos concentra más de la mitad del gasto total de personal (56,67%, equivalente a \$559,1 millones), y que no presenta demasiadas variaciones entre cada uno de los meses lo cual es consistente con el promedio mensual de 34 empleados en la organización. Esto refleja estabilidad en la planta laboral, aunque el ligero descenso en junio (29 empleados) explica la disminución de los sueldos en ese mes (\$88,9 millones) frente a meses anteriores (\$100,7 millones en abril).

**Tabla 7.**

Desglose de los gastos de personal para la organización Fitness People durante el periodo enero-junio del 2025.

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
5105	Gastos de personal	\$ 147.112	\$ 187.272	\$ 164.421	\$ 170.342	\$ 174.053	\$ 143.503	\$ 986.704	
51050601	Sueldos	\$ 85.918	\$ 91.055	\$ 92.048	\$ 100.765	\$ 100.455	\$ 88.944	\$ 559.185	56,67%
51051501	Horas extras y recargos	\$ 297	\$ 219	\$ 267	\$ 427	\$ 370	\$ -	\$ 1.579	0,16%
51051801	Comisiones	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 876	\$ 2.000	\$ -	\$ 5.876	0,60%
51052401	Incapacidades	\$ 617	\$ 1.233	\$ 856	\$ 1.295	\$ 213	\$ 530	\$ 4.744	0,48%
51052701	Auxilio de transporte	\$ 5.120	\$ 5.447	\$ 5.387	\$ 5.160	\$ 5.291	\$ 3.587	\$ 29.991	3,04%
51053001	Cesantías	\$ 7.743	\$ 8.171	\$ 8.269	\$ 9.143	\$ 8.971	\$ 7.606	\$ 49.903	5,06%
51053301	Intereses sobre cesantías	\$ 929	\$ 980	\$ 992	\$ 1.097	\$ 1.077	\$ 913	\$ 5.988	0,61%
51053601	Prima de servicios	\$ 7.743	\$ 8.171	\$ 8.269	\$ 9.143	\$ 8.971	\$ 7.606	\$ 49.903	5,06%
51053901	Vacaciones	\$ 3.656	\$ 3.836	\$ 3.870	\$ 4.350	\$ 4.228	\$ 3.659	\$ 23.598	2,39%
51054601	Aux Alimentación	\$ 4.817	\$ 7.867	\$ 9.707	\$ 7.662	\$ 9.213	\$ 7.023	\$ 46.287	4,69%
51054604	Auxilio de Movilidad	\$ -	\$ 373	\$ 600	\$ 353	\$ 373	\$ -	\$ 1.700	0,17%
51054701	Auxilio Aprendiz	\$ 317	\$ 332	\$ 2.435	\$ 1.772	\$ 1.950	\$ 1.789	\$ 8.595	0,87%
51054801	Bonificaciones SUP 40%	\$ 2.680	\$ 14.734	\$ 1.251	\$ 1.848	\$ 2.744	\$ 200	\$ 23.457	2,38%
51054803	Bonificaciones INF 40%	\$ 6.806	\$ 25.888	\$ 13.552	\$ 8.926	\$ 9.773	\$ 6.450	\$ 71.395	7,24%
51056301	Capacitación al personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 230	\$ -	\$ 230	0,02%
51056601	Gastos deportivos y de recre	\$ 3.431	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.431	0,35%
51056602	iva Gastos deportivos y de re	\$ 451	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 451	0,05%
51056801	Aportes a administradora de	\$ 536	\$ 627	\$ 600	\$ 730	\$ 650	\$ 472	\$ 3.615	0,37%
51056901	Aportes a entidades promotc	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2	\$ -	\$ -	\$ 2	0,00%
51057001	Aporte a fondos de pensión y	\$ 10.694	\$ 12.789	\$ 11.329	\$ 12.459	\$ 12.563	\$ 10.765	\$ 70.599	7,16%
51057201	Aportes cajas de compensaci	\$ 3.517	\$ 4.238	\$ 3.798	\$ 4.148	\$ 4.268	\$ 3.731	\$ 23.699	2,40%
51058401	Gastos médicos y drogas	\$ -	\$ 63	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63	0,01%
51058402	Exámenes de ingreso	\$ 842	\$ 247	\$ 192	\$ 188	\$ 712	\$ 229	\$ 2.410	0,24%
51058403	iva Gastos medicos y drogas	\$ -	\$ 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3	0,00%

Nota: La tabla 7 muestra la composición de los gastos de personal generados durante el primer semestre del 2025 para la organización Fitness People. Cifras expresadas en miles de pesos COP para efectos de visualización. Fuente: Elaboración del autor.

Dentro de las prestaciones sociales destacan los aportes a pensiones y cesantías (7,16%) y las bonificaciones INF 40% (7,24%), que junto con primas, cesantías y auxilios de alimentación explican la mayor proporción del gasto. Se identifican picos atípicos en febrero y marzo donde las bonificaciones extraordinarias (SUP e INF 40%) elevaron el gasto total a su nivel máximo.

**Honorarios:**

Los honorarios alcanzaron un total de \$636,8 millones, con un peso de 13,45% dentro de los gastos administrativos, lo que la convierte en uno de los rubros más significativos después de personal y servicios.

**Tabla 8.**

Gastos de honorarios por cuenta, Organización Fitness People 2025.

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
5110	Honorarios	\$ 9.058	\$ 10.700	\$ 13.140	\$ 11.393	\$ 32.578	\$ 559.914	\$ 636.782	
51101001	Honorarios - Rev fiscal	\$ 1.800	\$ 900	\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 11.700	1,84%
51103001	Asesoría financiera	\$-	\$ -	\$-	\$ -	\$ 4.280	\$ -	\$ 4.280	0,67%
51103501	Asesoría técnica	\$-	\$ -	\$-	\$ -	\$-	\$ 1.424	\$ 1.424	0,22%
51104001	Asesoría Sistemas	\$ 750	\$ 750	\$ 790	\$ 3.290	\$ 13.783	\$ 9.390	\$ 28.754	4,52%
51109501	Importación	\$ 6.365	\$ 8.550	\$ 9.522	\$ 3.532	\$ 11.903	\$ 545.465	\$ 585.335	91,92%
51109502	IVA importación	\$ 143	\$ -	\$-	\$ -	\$-	\$ 958	\$ 1.101	0,17%

**Nota:** la tabla 8 muestra el desglose de las cuentas de honorarios para el primer semestre del 2025 para la organización Fitness People. Cifras expresadas en pesos para efectos de visualización de la información. Fuente: Elaboración del autor.

Al analizar la tabla 8 vemos que el comportamiento de la cuenta honorarios está altamente concentrado en el rubro de importaciones, que representan el 91,9% del total con \$585,3 millones, impulsadas por un fuerte desembolso en el mes de junio. Este patrón evidencia que los gastos asociados a la importación son el verdadero motor de la cuenta, y no los honorarios tradicionales de consultoría.

**Servicios:**

El análisis de la cuenta Servicios muestra que este rubro representa un gasto total de \$1.866.025 miles en 2025, equivalente al 39,41% del total de los gastos administrativos, lo que lo convierte en el componente más representativo de esta categoría. Al desagregar la información, se observa que tres subcuentas concentran la mayor parte del valor: ESSIGEN (43,31%), Servicios públicos de energía eléctrica (24,82%) y Gente Útil (22,26%), que en conjunto explican cerca del 90% del total del gasto en servicios, como podemos observar a detalle en la tabla 9.

**Tabla 9.**

Desglose de la cuenta servicios para el primer semestre del 2025, Organización Fitness People.

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
5135	Servicios	\$ 316.988	\$ 210.977	\$ 313.560	\$ 300.628	\$ 458.484	\$ 265.388	\$ 1.866.025	
51350501	Servicios - Aseo y vigilancia	\$ 1.242	\$ 1.146	\$ 4.949	\$ 1.315	\$ 991	\$ 1.208	\$ 10.852	0,58%
51350502	Iva Servicios - Aseo y vigilanc	\$ 10	\$ 10	\$ 88	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 153	0,01%
51351001	Gente util	\$ 68.368	\$ 32.261	\$ 75.646	\$ 76.767	\$ 107.603	\$ 54.723	\$ 415.368	22,26%
51351002	IVA Gente util	\$ 612	\$ 322	\$ 1.360	\$ 1.384	\$ 1.942	\$ 990	\$ 6.610	0,35%
51351005	ESSIGEN	\$ 163.503	\$ 74.217	\$ 132.475	\$ 113.729	\$ 222.524	\$ 101.686	\$ 808.134	43,31%
51351006	IVA ESSIGEN	\$ 1.051	\$ 1.355	\$ 2.399	\$ 2.059	\$ 3.996	\$ 1.822	\$ 12.680	0,68%
51352001	Servicios - Procesamiento ele	\$ 2.633	\$ 3.533	\$ 2.770	\$ 2.770	\$ 4.070	\$ 3.590	\$ 19.364	1,04%
51352501	Servicios públicos - Acueduct	\$ 5.009	\$ 5.469	\$ 7.550	\$ 2.954	\$ 12.076	\$ 8.498	\$ 41.557	2,23%
51353001	Servicios públicos - Energía e	\$ 53.924	\$ 76.091	\$ 74.258	\$ 86.404	\$ 92.103	\$ 80.287	\$ 463.066	24,82%
51353501	Servicios públicos - Teléfono	\$ 373	\$ 368	\$ 379	\$ 406	\$ 410	\$ 404	\$ 2.340	0,13%
51353502	Servicios públicos - Celular	\$ 2.977	\$ 3.002	\$ 2.958	\$ 2.975	\$ 2.989	\$ 3.323	\$ 18.224	0,98%
51353503	Servicios Públicos- Cable tv	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15	\$ -	\$ -	\$ 15	0,00%
51353504	Iva servicios publicos Telefor	\$ 905	\$ 899	\$ 900	\$ 903	\$ 905	\$ 975	\$ 5.487	0,29%
51354501	Servicio de internet	\$ 1.610	\$ 1.722	\$ 1.677	\$ 1.666	\$ 1.655	\$ 1.706	\$ 10.036	0,54%
51354502	IVA Servicio de internet	\$ 69	\$ 71	\$ 73	\$ 71	\$ 71	\$ 77	\$ 432	0,02%
51355001	Transporte fletes y acarreo	\$ 7.106	\$ 5.806	\$ 1.436	\$ 1.118	\$ 1.040	\$ 1.156	\$ 17.661	0,95%
51355002	Iva Transporte fletes y acarre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2	\$ -	\$ -	\$ 2	0,00%
51355501	Servicios públicos - Gas	\$ 88	\$ 55	\$ 53	\$ 19	\$ 44	\$ 76	\$ 336	0,02%
51359501	Otros	\$ 2.603	\$ 1.241	\$ 1.174	\$ 2.641	\$ 2.637	\$ 1.432	\$ 11.728	0,63%
51359502	Administraciones	\$ 4.856	\$ 3.358	\$ 3.358	\$ 3.358	\$ 3.358	\$ 3.358	\$ 21.646	1,16%
51359504	IVA Otros	\$ 51	\$ 51	\$ 59	\$ 57	\$ 56	\$ 63	\$ 336	0,02%

**Nota:** La tabla 9 muestra la composición de la cuenta Servicios para el primer semestre del 2025 de la Organización Fitness People. Cifras expresadas en miles de pesos para efectos de una mejor visualización. Fuente: Elaboración del autor.

La subcuenta ESSIGEN, que corresponde a pagos a la *Empresa de Servicios Integrales en Gestión Humana S.A.S.*, registró un gasto acumulado de \$808 millones en el primer semestre de 2025, lo que equivale al 43,31% de la cuenta de Servicios y cerca del 17% de los gastos administrativos totales. Esto la convierte en el rubro más relevante y estratégico dentro de esta categoría. Estos gastos corresponden a facturas periódicas asociadas principalmente a la provisión de servicios tercerizados de personal (gestión humana), ya que ESSIGEN funciona como proveedor de talento humano externo para las operaciones de Fitness People, en áreas administrativas, de soporte y servicios generales.

La subcuenta Gente Útil acumuló un gasto de \$415 millones en el primer semestre de 2025, lo que representa el 22,26% de la cuenta de Servicios y cerca del 9% de los gastos administrativos

totales. Esto la ubica como el tercer rubro más relevante dentro de Servicios, después de ESSIGEN y muy cercana al gasto por Energía eléctrica. El proveedor es la misma Empresa de Servicios Integrales en Gestión Humana S.A.S., lo que indica que ESSIGEN y Gente Útil provienen del mismo tercero. Los pagos están asociados a outsourcing de personal operativo, que incluye personal de servicios generales, entrenadores o administrativos de la sede ubicada en el centro comercial De La Cuesta.

Por su parte, los servicios públicos de energía eléctrica registran un gasto de \$463 millones, derivado por un alto consumo energético elevado para la operación de las sedes de Fitness People, aspecto crítico dado que es un costo recurrente y sensible a variaciones tarifarias.

**Arrendamientos:**

La cuenta de arrendamientos, que acumula un gasto total de \$257.899 miles en el primer semestre de 2025, con una representatividad del 5,44% sobre los gastos operativos totales como se puede notar en la tabla 10.

**Tabla 10.**

Detalle de la cuenta de arrendamientos para el primer semestre del 2025.

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
5120	Arrendamientos	\$ 48.103	\$ 48.913	\$ 59.258	\$ 34.621	\$ 33.061	\$ 33.943	\$ 257.899	
51201001	Arrendamientos - Construcci	\$ 47.357	\$ 48.271	\$ 58.180	\$ 30.802	\$ 29.509	\$ 30.390	\$ 244.510	94,81%
51201002	IVA arriendos en construccio	\$-	\$ -	\$ 123	\$ 3.126	\$ 3.022	\$ 3.022	\$ 9.293	3,60%
51201501	Maquinaria y equipo	\$ 551	\$ 463	\$ 728	\$ 507	\$ 370	\$ 370	\$ 2.989	1,16%
51201502	IVA MAquinaria y equipo	\$ 35	\$ 19	\$ 68	\$ 26	\$-	\$ -	\$ 148	0,06%
51202001	Arrendamientos - Equipo de	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 960	0,37%

**Nota:** La Tabla 10 muestra el desglose de la cuenta de arrendamientos de la Organización Fitness People para el año 2025. Fuente: Elaboración del autor.

Se evidencia una marcada concentración en el rubro de construcciones y edificaciones (94,81%), lo que confirma que los costos fijos de la organización dependen principalmente de los

cánones de locales. Se evidencia una disminución significativa desde marzo (\$59 millones) hasta abril (\$30 millones), reducción cercana al 49%, lo cual se debe revisar, ya que si no se ha entregado alguna sede significa que no se han venido pagando el servicio de arriendo por alguna razón que se debe investigar y adicional no se están provisionando estos gastos fijos. Para analizar las sedes en las cuales se están presentando estas disminuciones se utiliza la hoja de análisis por CECO como se puede ver más adelante.

**Gastos de Ventas:**

En cuanto a los gastos de ventas, se observa que los gastos de personal comercial concentran el 60,47% del total de este bloque, seguidos por servicios de apoyo a ventas (39,53%). Aunque en proporción al total operativo los gastos de ventas son menores frente a los administrativos, sí presentan una estructura interna bastante equilibrada entre personal y servicios, lo que indica un enfoque dirigido tanto al recurso humano como al soporte operativo en el área comercial.

**Tabla 11.**

Gastos de personal de ventas, fitness People 2025

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
5205	Gastos de personal	\$ 81.517	\$ 117.168	\$ 86.576	\$ 75.315	\$ 75.363	\$ 97.010	\$ 532.949	
52050601	Sueldos	\$ 37.865	\$ 40.461	\$ 41.640	\$ 37.209	\$ 35.854	\$ 47.157	\$ 240.185	45,07%
52051501	Horas extras y recargos	\$ 1.251	\$ 977	\$ 1.337	\$ 2.447	\$ 2.130	\$ 3.431	\$ 11.574	2,17%
52051801	Comisiones por ventas	\$ 8.859	\$ 16.000	\$ 6.729	\$ 3.824	\$ 4.918	\$ 3.000	\$ 43.329	8,13%
52052401	Incapacidades	\$ 190	\$ 221	\$ 380	\$ 475	\$ 617	\$ 158	\$ 2.040	0,38%
52052701	Auxilio de transporte	\$ 5.300	\$ 5.520	\$ 5.787	\$ 5.167	\$ 4.913	\$ 6.547	\$ 33.233	6,24%
52053001	Cesantías	\$ 4.363	\$ 5.064	\$ 4.586	\$ 3.735	\$ 3.880	\$ 4.674	\$ 26.303	4,94%
52053301	Intereses sobre cesantía	\$ 524	\$ 608	\$ 550	\$ 448	\$ 466	\$ 561	\$ 3.156	0,59%
52053601	Prima de servicios	\$ 4.363	\$ 5.064	\$ 4.586	\$ 3.735	\$ 3.880	\$ 4.674	\$ 26.303	4,94%
52053901	Vacaciones	\$ 1.943	\$ 2.135	\$ 1.895	\$ 1.517	\$ 1.551	\$ 1.922	\$ 10.962	2,06%
52054601	Aux Alimentación	\$ 100	\$ 93	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 593	0,11%
52054801	Bonificaciones SUP 40%	\$ 4.252	\$ 14.163	\$ 5.726	\$ 4.638	\$ 5.134	\$ 7.539	\$ 41.453	7,78%
52054803	Bonificaciones INF 40%	\$ 4.267	\$ 15.299	\$ 4.664	\$ 4.221	\$ 4.098	\$ 7.753	\$ 40.302	7,56%
52056801	Aportes a administrador	\$ 324	\$ 432	\$ 323	\$ 293	\$ 291	\$ 348	\$ 2.011	0,38%
52056901	Aportes a entidades pro	\$-	\$ 4	\$ 26	\$ 20	\$-	\$ 20	\$ 71	0,01%
52057001	Aporte a fondos de pens	\$ 5.932	\$ 8.345	\$ 6.238	\$ 5.624	\$ 5.644	\$ 6.821	\$ 38.603	7,24%
52057201	Aportes cajas de compe	\$ 1.984	\$ 2.782	\$ 2.008	\$ 1.861	\$ 1.889	\$ 2.306	\$ 12.829	2,41%

**Nota:** La tabla 11 muestra la composición de los gastos de personal del área de ventas de la Organización Fitness People para el año 2025. Fuente: Elaboración del autor.

La cuenta de Gastos de Personal en Ventas (5205) alcanzó un total de \$532 millones en 2025, equivalente al 10,64% de los gastos operacionales. Su comportamiento muestra alta concentración en tres rubros principales: sueldos (45,07%), comisiones por ventas (8,13%) y bonificaciones (SUP 40% con 7,78% e INF 40% con 7,56%), que en conjunto representan más de dos tercios del gasto del área.

Por su parte la cuenta de Servicios de Ventas alcanzó un total de \$348 millones en el primer semestre de 2025, con una tendencia creciente que se intensifica en mayo, cuando llega a su punto más alto con \$75 millones. El rubro más representativo corresponde a Publicidad Pauta con \$249.652 (71,66% del total), consolidándose como la principal inversión comercial. En segundo lugar, se encuentra Marketing Digital - Comercial, que representa \$98.311 (28,22%), evidenciando un esfuerzo complementario en campañas digitales orientadas a la atracción de clientes. Esto permite ver que los gastos en ventas están altamente concentrados en actividades de pauta y marketing digital, que va de la mano a una estrategia centrada en la promoción y posicionamiento de la marca.

**Tabla 12.**

Desglose cuenta de Servicios, gastos de ventas, Organización Fitness People 2025.

Código	Descripción	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Total 2025	AV
5235	Servicios	\$ 39.756	\$ 48.538	\$ 54.766	\$ 64.736	\$ 75.047	\$ 65.547	\$ 348.390	
52356001	Publicidad Pauta	\$ 26.130	\$ 39.709	\$ 43.549	\$ 45.041	\$ 41.958	\$ 53.265	\$ 249.652	71,66%
52356002	Marketing Digital - Come	\$ 13.626	\$ 8.760	\$ 11.217	\$ 19.593	\$ 33.089	\$ 12.026	\$ 98.311	28,22%
52356003	Iva Publicidad	\$-	\$ -	\$ 68	\$ -	\$-	\$ -	\$ 68	0,02%
52356004	IVA Marketing Digital	\$-	\$ -	\$-	\$ 103	\$-	\$ 256	\$ 359	0,10%

**Nota:** En la Tabla 12 se muestra la composición de la cuenta Servicios en los gastos de Ventas de la Organización Fitness People para el año 2025. Fuente: Elaboración del autor.

### 5.1.4. Análisis de Gastos por CECO

El análisis de los gastos por Centros de Costo (CECO) permite identificar cómo se distribuyen los recursos de la organización entre sus diferentes áreas administrativas, sedes y unidades de apoyo. Esta perspectiva facilita reconocer qué centros concentran la mayor parte de los gastos operativos, evaluar su eficiencia y priorizar estrategias de control. Para el caso de Fitness People en 2025, el desglose por CECO revela una alta concentración en el área administrativa y en algunas sedes específicas, lo que pone de manifiesto la importancia de gestionar con rigor estos centros para garantizar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Tabla 13.**

Gastos por CECO, Organización Fitness People 2025.

CECO	ene	feb	mar	abr	may	jun	TOTAL 2025	AV
7 Administrativo	\$ 351.757.168	\$ 305.889.144	\$ 332.433.457	\$ 249.611.243	\$ 358.468.620	\$ 775.552.195	\$ 2.373.711.828	42,27%
1 DE LA CUESTA	\$ 98.988.818	\$ 71.127.815	\$ 111.285.817	\$ 106.986.702	\$ 151.930.914	\$ 77.373.822	\$ 617.693.887	11,00%
1 CABECERA	\$ 69.409.290	\$ 80.392.357	\$ 80.919.112	\$ 41.826.884	\$ 50.949.341	\$ 37.346.154	\$ 360.843.137	6,43%
1 CEIBA	\$ 52.834.627	\$ 61.580.012	\$ 52.225.499	\$ 53.289.956	\$ 54.212.676	\$ 54.352.667	\$ 328.495.437	5,85%
	\$ 135.024	\$ 25.000	\$ 2.736.321		\$ 665.000	\$ 287.451.620	\$ 291.012.965	5,18%
6 Jardin Plaza	\$ 35.552.275	\$ 51.514.628	\$ 45.539.023	\$ 45.221.081	\$ 34.740.446	\$ 34.967.285	\$ 247.534.738	4,41%
2 ADMINISTRATIVO	\$ 21.552.356	\$ 23.239.354	\$ 22.100.521	\$ 22.479.171	\$ 25.422.121	\$ 100.378.914	\$ 215.172.437	3,83%
2 Provenza	\$ 45.689.868	\$ 46.102.827	\$ 53.455.698	\$ 21.533.250	\$ 22.412.730	\$ 17.044.372	\$ 206.238.745	3,67%
18 Marketing				\$ 60.073.064	\$ 67.215.553	\$ 59.552.904	\$ 186.841.521	3,33%
3 Ciudadela	\$ 25.460.989	\$ 33.361.479	\$ 31.314.086	\$ 28.142.509	\$ 28.483.700	\$ 25.031.108	\$ 171.793.871	3,06%
15 Prado	\$ 34.421.538	\$ 20.679.392	\$ 14.158.579	\$ 13.910.122	\$ 19.264.797	\$ 16.987.363	\$ 119.421.791	2,13%
5 Cañaveral	\$ 18.966.952	\$ 21.059.281	\$ 21.777.701	\$ 20.231.485	\$ 17.318.506	\$ 15.268.215	\$ 114.622.140	2,04%
1 Bulevar	\$ 4.413.516	\$ 5.281.882	\$ 5.314.676	\$ 18.397.535	\$ 21.011.150	\$ 24.792.807	\$ 79.211.566	1,41%
12 Online	\$ 9.740.017	\$ 18.761.006	\$ 12.403.506	\$ 8.448.228	\$ 10.817.513	\$ 14.263.490	\$ 74.433.760	1,33%
17 Todas las sedes				\$ 14.898.365	\$ 34.197.766	\$ 21.490.443	\$ 70.586.574	1,26%
4 Piedecuesta	\$ 15.521.039	\$ 8.699.915	\$ 12.169.816	\$ 5.695.544	\$ 7.761.862	\$ 6.017.779	\$ 55.865.955	0,99%
16 Admin2	\$ 4.671.123	\$ 10.270.096	\$ 5.217.804	\$ 811.536	\$ 1.508.686	\$ 17.310.148	\$ 39.789.393	0,71%
4 PRADO	\$ 4.002.351	\$ 4.940.970	\$ 3.592.351	\$ 3.631.863	\$ 3.223.684		\$ 19.391.219	0,35%
8 CAÑAVERAL	\$ 2.251.686	\$ 2.265.010	\$ 2.406.790	\$ 2.594.696	\$ 2.255.918	\$ 3.536.910	\$ 15.311.010	0,27%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 797.399.259</b>	<b>\$ 766.611.469</b>	<b>\$ 810.594.559</b>	<b>\$ 718.913.136</b>	<b>\$ 925.763.988</b>	<b>\$ 1.596.498.685</b>	<b>\$ 5.615.781.096</b>	

**Nota:** La tabla 13 muestra los gastos incurridos en cada CECO de la organización Fitness People para el año 2025. Cifras expresadas en pesos. Fuente: Elaboración del autor.

La tabla 13 permite ver que el gasto total ejecutado fue de \$5.615 millones, con una marcada concentración en pocos CECOS específicamente los que están demarcados en el recuadro de color

rojo, que tienen un peso del 82,64% de todos los gastos, lo cual indica que se debe concentrar el análisis en estos CECOS específicos.

**5.1.5. Análisis de Gastos por proveedor**

En el primer semestre de 2025, los gastos por proveedor alcanzan un total de \$5.615 Millones destacándose una marcada concentración en pocos actores. El mayor proveedor es Empresa de Servicios Integrales en Gestión Humana, con \$1.242 millones que equivale al 22,13% del total, reflejando la relevancia de los servicios tercerizados de personal en la estructura de costos. En segundo lugar, se ubica Yerson Vianney Suarez Guayara, con \$674 Millones (12,02%), seguido por Fitness People Centro Médico Deportivo SAS, que representa \$285 Millones (5,08%), y Facebook Ireland Limited, asociado a pauta publicitaria digital, con \$255 Millones (4,55%), tal como se puede observar en la Tabla 14.

**Tabla 14.**

**Gastos por Proveedor, Organización Fitness People 2025.**

Proveedor	ene	feb	mar	abr	may	jun	TOTAL 2025	AV
EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES EN GESTION HUMANA	\$ 233.533.809	\$ 108.155.342	\$ 211.879.797	\$ 193.938.143	\$ 336.063.687	\$ 159.221.182	\$ 1.242.791.958	22,13%
YERSON VIANNEY SUAREZ GUAYARA	\$ 19.330.298	\$ 20.711.032	\$ 20.711.032	\$ 25.915.692	\$ 25.515.890	\$ 562.729.600	\$ 674.913.544	12,02%
FITNESS PEOPLE CENTRO MEDICO DEPORTIVO SAS						\$ 285.456.591	\$ 285.456.591	5,08%
FACEBOOK IRELAND LIMITED	\$ 27.130.165	\$ 38.149.860	\$ 42.128.931	\$ 45.040.804	\$ 41.958.384	\$ 50.969.667	\$ 245.377.811	4,37%
CENTRALES ELECTRICAS DE NORTE DE SANTANDER SA ESP	\$ 20.626.594	\$ 33.986.529	\$ 27.339.996	\$ 32.042.785	\$ 279.481	\$ 13.641.859	\$ 127.917.244	2,28%
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER SA ESP ESSA	\$ 9.827.904	\$ 16.188.555	\$ 23.749.111	\$ 18.307.936	\$ 21.678.707	\$ 19.032.459	\$ 108.784.672	1,94%
LUIS EDUARDO HERNANDEZ GONZALEZ	\$ 33.920.000	\$ 33.920.000	\$ 35.683.840			\$ 881.920	\$ 104.405.760	1,86%
VATIA SA ESP	\$ 15.045.416	\$ 15.960.100	\$ 10.877.200	\$ 23.809.850	\$ 17.378.440	\$ 18.782.160	\$ 101.853.166	1,81%
CAROLINA MARIA ANTIA DUARTE	\$ 13.644.916	\$ 14.619.552	\$ 14.619.552	\$ 14.619.552	\$ 14.619.552	\$ 14.619.552	\$ 86.742.676	1,54%
INVERSIONES FITNESS						\$ 83.983.270	\$ 83.983.270	1,50%
CESAR ARDILA DIAZ	\$ 17.880.000	\$ 24.117.000	\$ 7.288.800	\$ 9.135.000	\$ 13.418.460		\$ 71.839.260	1,28%
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER	\$ 8.324.178	\$ 9.869.708	\$ 11.954.029	\$ 12.193.173	\$ 15.241.980		\$ 57.583.068	1,03%
VATIA SAS ESP					\$ 17.494.850	\$ 31.197.020	\$ 48.691.870	0,87%
SILVIA JULIETH PARDO VILLAMIZAR	\$ 3.665.698	\$ 9.309.776	\$ 8.091.480	\$ 8.091.480	\$ 8.177.480	\$ 8.091.480	\$ 45.427.394	0,81%
Porvenir S.A	\$ 7.059.185	\$ 9.142.941	\$ 7.729.878	\$ 7.009.061	\$ 7.026.869	\$ 7.082.164	\$ 45.050.098	0,80%
Alejandro Palacios	\$ 10.500.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 42.000.000	0,75%
ANDRES FELIPE RAMIREZ TORRES	\$ 5.198.547	\$ 16.807.585	\$ 5.198.547	\$ 5.703.966	\$ 5.198.547	\$ 2.100.000	\$ 40.207.192	0,72%
OTROS PROVEEDORES	\$ 371.712.549	\$ 408.673.490	\$ 376.342.366	\$ 319.605.694	\$ 394.711.662	\$ 331.709.762	\$ 2.202.755.522	39,22%
<b>Total general</b>	<b>\$ 797.399.259</b>	<b>\$ 766.611.469</b>	<b>\$ 810.594.559</b>	<b>\$ 718.913.136</b>	<b>\$ 925.763.988</b>	<b>\$ 1.596.498.685</b>	<b>\$ 5.615.781.096</b>	

**Nota:** La tabla 14, muestra los principales proveedores de la organización Fitness People durante el 2025. Cifras expresadas en pesos colombianos COP. Fuente: Elaboración del autor.

Otros proveedores de peso son Centrales Eléctricas del Norte de Santander y Electrificadora de Santander (ESSA), con participaciones del 3,18% y 2,87%, evidenciando el impacto de los servicios públicos dentro de la operación. El resto de los proveedores presentan participaciones individuales menores al 2%, entre los que sobresalen Luis Eduardo Hernández González y Vatia S.A. ESP, ambos en el rango del 1,5%–1,8%.

Finalmente, la categoría Otros proveedores concentra \$2.205 Millones (39,22% del total), lo que muestra que, si bien existen actores principales muy relevantes, también hay una porción significativa de gastos dispersa en múltiples contratistas menores

## **5.2. Modelo de Obligaciones.**

El modelo de obligaciones financieras es una herramienta de planeación y control que permite organizar, proyectar y dar seguimiento a los compromisos adquiridos por la organización con terceros, tales como créditos bancarios, arrendamientos financieros, leasing, proveedores de largo plazo y otras deudas contractuales. Este modelo facilita la identificación del monto total de obligaciones, sus condiciones (plazos, tasas de interés, garantías) y el calendario de vencimientos, generando una visión consolidada de la carga financiera que la empresa debe atender en distintos horizontes temporales (Brigham & Ehrhardt, 2017).

### **5.2.1. Utilidad del modelo de Obligaciones**

La utilidad principal de este modelo radica en que permite gestionar de manera proactiva el riesgo financiero y la liquidez, elementos críticos para la sostenibilidad empresarial. Un esquema consolidado de obligaciones brinda a la gerencia la capacidad de anticipar los flujos de pago

futuros y evaluar no solo la capacidad de cumplimiento en el corto plazo, sino también la resiliencia financiera en escenarios de tensión. Esto incluye, por ejemplo, prever la necesidad de recursos adicionales en periodos de alta exigencia de pagos o proyectar la liberación de caja una vez canceladas las deudas de mayor peso.

Asimismo, el modelo facilita la identificación de descalces entre ingresos operativos y compromisos financieros, un aspecto vital para organizaciones como Fitness People, en donde la estacionalidad de la demanda puede afectar la disponibilidad de liquidez. Al tener visibilidad sobre estas brechas, la administración puede implementar estrategias de refinanciación, renegociar condiciones con entidades financieras, diseñar esquemas de amortización más acordes a la generación de caja o incluso priorizar la inversión de excedentes en la reducción de pasivos estratégicos (Brigham & Ehrhardt, 2017).

Por otra parte, este modelo se convierte en un soporte clave para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con nuevas inversiones y planes de expansión, ya que permite analizar con rigurosidad si la estructura de endeudamiento existente es sostenible y compatible con los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la empresa. Además, dota a la gerencia de información precisa para evaluar el costo de capital asociado a nuevas fuentes de financiación y su impacto en la creación de valor para los accionistas (Damodaran, 2012; Ross, Westerfield & Jordan, 2019). En consecuencia, no solo se trata de un instrumento de control financiero, sino de una herramienta estratégica que integra la planeación financiera con la visión de largo plazo de la organización.

### ***5.2.2. Diseño del modelo de Obligaciones***

El Modelo de obligaciones Financieras que se propone para la organización Fitness People, consta de las siguientes hojas:

- **BD Fitness 2024 y 2025:** Contienen la información contable que se descarga del sistema, de las cuentas 21 y 53 de la empresa Fitness People.
- **BD Inversiones 2024 y 2025:** Contienen la información contable que se descarga del sistema, de las cuentas 21 y 53 de la empresa Inversiones Fitness.
- **Base Cred Fitness:** Aquí se encuentra la información de los créditos actuales de Fitness People, que contempla todo 2024 y lo que va transcurrido del 2025, están ordenados por crédito y comprobante, de tal manera que se pueda observar la parte que se va amortizando al saldo del crédito y los intereses pagados por dicho crédito, tal como se puede observar en la tabla 15 que se muestra a continuación:

**Tabla 15.**

**Créditos Actuales, organización Fitness People 2025.**

Código contable	Cuenta contable	Comprobante	Fecha elaboración	Nombre del tercero	Descripción	Débito	Saldo Movimiento	Credito
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-10-202401010	26/01/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 3 DE 12	8.333.333,00	-75.000.001,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-10-202401010	26/01/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	1.255.572,00	7.361.902,89	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-10-202402008	28/02/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 4 DE 12	8.333.333,00	-66.666.668,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-10-202402008	28/02/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	1.114.321,00	30.448.352,48	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-10-202409011	9/09/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 11 DE 12	8.333.333,00	-8.333.337,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-10-202409011	9/09/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	219.512,00	113.867.356,00	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-14-202405003	9/05/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 7 DE 12	8.333.333,00	-41.666.669,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-14-202405003	9/05/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	689.041,00	63.958.852,68	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-9-202403034	11/03/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 5 DE 12	8.333.333,00	-58.333.335,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-9-202403034	11/03/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	916.615,00	34.669.918,93	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-9-202404036	9/04/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 6 DE 12	8.333.333,00	-50.000.002,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-9-202404036	9/04/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	849.515,00	49.515.962,69	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-9-202406033	11/06/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 8 DE 12	8.333.333,00	-33.333.336,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-9-202406033	11/06/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	581.107,00	80.046.465,18	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-9-202407056	7/07/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 9 DE 12	8.333.333,00	-25.000.003,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-9-202407056	7/07/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	447.750,00	90.602.064,59	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-9-202408048	9/08/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 10 DE 12	8.333.333,00	-16.666.670,00	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-9-202408048	9/08/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	336.393,00	102.109.686,00	Bancolombia 79200089766
21051007	Bancolombia 79200089766	CC-9-202410065	9/10/2024	BANCOLOMBIA S.A	CUOTA 12 DE 12	8.333.337,00	0	Bancolombia 79200089766
53052001	Intereses corrientes	CC-9-202410065	9/10/2024	BANCOLOMBIA S.A	Intereses corrientes CREDITO 9766	105.423,00	134.187.392,25	Bancolombia 79200089766

**Nota:** La Tabla 15, muestra cómo se encuentra la información de los créditos actuales de la organización Fitness People. Fuente: Modelo de Obligaciones, Fitness People (Anexo C)

- TD Cred Fitness:** En esta hoja se presentan los pagos realizados de cada crédito en cada periodo, discriminados entre los abonos de capital y el pago de intereses. Esta hoja condensa la información consignada en la hoja anterior (Base Cred Fitness) pero de una manera más estructurada y organizada de tal manera que sea más fácil observar el comportamiento de los pagos de cada crédito, a su vez sirve como base para alimentar la información en la hoja principal del modelo que es la de **Créditos de tesorería**.

**Figura 22.**

Pagos por crédito, Organización Fitness People 2025.

Etiquetas de fila	Comprobante	Cuenta contable	2025	2025	2025	2025	2025	2025	Total 2025
			ene	feb	mar	abr	may	jun	
Bancolombia 7920086513	CC-14-202501003		3.885.424,00						3.885.424,00
Bancolombia 7920086513	21051003	Bancolombia 7920086513	2.864.583,00						2.864.583,00
Bancolombia 7920086513	53052001	Intereses corrientes	1.020.841,00						1.020.841,00
Bancolombia 7920086513	CC-9-202502149			3.841.137,00					3.841.137,00
Bancolombia 7920086513	21051003	Bancolombia 7920086513		2.864.583,00					2.864.583,00
Bancolombia 7920086513	53052001	Intereses corrientes		976.554,00					976.554,00
Bancolombia 7920086513	CC-9-202503159				3.717.495,00				3.717.495,00
Bancolombia 7920086513	21051003	Bancolombia 7920086513			2.864.583,00				2.864.583,00
Bancolombia 7920086513	53052001	Intereses corrientes			852.912,00				852.912,00
Bancolombia 7920086513	CC-9-202504181					3.767.791,00			3.767.791,00
Bancolombia 7920086513	21051003	Bancolombia 7920086513				2.864.583,00			2.864.583,00
Bancolombia 7920086513	53052001	Intereses corrientes				903.208,00			903.208,00
Bancolombia 7920086513	CC-9-202505189						3.703.113,00		3.703.113,00
Bancolombia 7920086513	21051003	Bancolombia 7920086513					2.864.583,00		2.864.583,00
Bancolombia 7920086513	53052001	Intereses corrientes					838.530,00		838.530,00
Bancolombia 7920086513	CC-9-202506165							3.684.110,00	3.684.110,00
Bancolombia 7920086513	21051003	Bancolombia 7920086513						2.864.583,00	2.864.583,00
Bancolombia 7920086513	53052001	Intereses corrientes						819.527,00	819.527,00
<b>Total Bancolombia 7920086513</b>			<b>3.885.424,00</b>	<b>3.841.137,00</b>	<b>3.717.495,00</b>	<b>3.767.791,00</b>	<b>3.703.113,00</b>	<b>3.684.110,00</b>	<b>22.599.070,00</b>

**Nota:** La figura 22 Muestra los pagos realizados de cada crédito y valor de los intereses generados en cada periodo.

Fuente: Modelo de Obligaciones Fitness People.

- BD Cred Inversiones:** Acá se encuentra la información de los créditos actuales de Inversiones Fitness, que contempla todo 2024 y lo que va transcurrido del 2025, están ordenados por crédito y comprobante, de tal manera que se pueda observar la parte que se va amortizando al saldo del crédito y los intereses pagados por dicho crédito.

- **TD Cred Inversiones:** En esta hoja se presentan los pagos realizados de cada crédito en cada periodo, discriminados entre los abonos de capital y el pago de intereses. Esta hoja condensa la información consignada en la hoja anterior (Base Cred Inversiones) pero de una manera más estructurada y organizada de tal manera que sea más fácil observar el comportamiento de los pagos de cada crédito, a su vez sirve como base para alimentar la información en la hoja principal del modelo que es la de **Créditos de tesorería**.
- **Base Leasings:** Aquí se encuentra la información de los Leasings que tiene actualmente fitness People, durante 2024 y lo que va transcurrido del 2025, están ordenados por número de Leasing y comprobante, de tal manera que se pueda discriminar entre lo que se va causando al saldo de cada Leasing, y los gastos generados por Gastos Bancarios e Intereses.
- **TD Leasings:** Organiza toda la información de la anterior Hoja, de una manera más estructurada, a su vez sirve como base alimentar la información en otra de las hojas principales del modelo, la cual es la hoja de **Leasing Financiero**.
- **Créditos de Tesorería:** Esta es una de las hojas principales del modelo de Obligaciones Financieras ya que en esta está organizada y condensada toda la información de todos los créditos que tienen actualmente cada una de las empresas que conforman la organización Fitness People con cada Banco. Aquí se puede ver la información relacionada con cada crédito como lo son la entidad Bancaria a la cual pertenece el crédito, el número de la Obligación, el valor del crédito, la fecha de inicio y la fecha de financiación, la tasa del crédito, el plazo y el perfil de amortización, que puede ser mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento, dependiendo de las características de cada crédito, como se puede observar en la figura 23, en la cual se detallan cada una de las características de los créditos actuales que tiene la organización fitness People.

El Objetivo es que con esto se puede hacer seguimiento a cada uno de los créditos que tiene la organización y llevar la trazabilidad de estos de tal manera que se puedan prever vencimientos, y se tengan en cuenta las salidas de dinero que se derogan para cubrir con estas obligaciones en el Flujo de caja de la compañía.

**Figura 23.**

Información Créditos actuales, organización Fitness People.

Banco	Num. Obligacion	Valor Credito	Fecha Inicio	Fecha de Vencimiento	Tasa Actual	Plazo	Perfil de Amortizacion
DAVIVIENDA	Crediexpress 7923	\$ 213.000.000	1/08/2024	17/07/2027	1,25%	36	Mensual
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920086513	\$ 95.629.599	1/01/2024	26/11/2026	1,71%	35	Mensual
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920089477	\$ 245.264.958	1/01/2024	13/09/2028	1,31%	29	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 5885	\$ 83.235.106	1/01/2024	11/06/2025	1,83%	18	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 2109	\$ 57.500.000	1/06/2024	29/10/2024	0,96%	5	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 9600248775	\$ 250.000.000	1/10/2024	24/07/2029	1,00%	59	Mensual

### INVERSIONES FITNESS

Banco	Num. Obligacion	Valor Credito	Fecha Inicio	Fecha de Vencimiento	Tasa Actual	Plazo	Perfil de Amortizacion
DAVIVIENDA	Crediexpress 7104044400241525	\$ 339.232.226	1/05/2025	23/01/2031	0,70%	70	Mensual
DAVIVIENDA	Crediexpress 6804046200848230	\$ 50.616.660	1/09/2024	11/01/2027	1,09%	29	Mensual

**Nota:** En la Figura 23 se muestra la información de algunos de los créditos actuales de la Organización Fitness People. Para consultar todos los créditos favor consultar la hoja créditos de tesorería del Modelo de Obligaciones (Anexo C).

- **Leasing Financiero:** Esta es otra de las hojas principales del modelo de obligaciones y está organizada y tiene la misma función que la Hoja de los créditos de tesorería, pero en este caso con las obligaciones tipo Leasing.

**Figura 24.**

Obligaciones tipo Leasing actuales, organización Fitness People.

**OPERACIONES LEASING**

Banco	Num. Contrato	Tipo Credito	Fecha Inicio	Fecha de Vencimiento	Plazo	Tasa	Valor Contrato	Perfil de Amortizacion
BBVA	LEASING BBVA	Leasing Fro.	1/01/2024	12/09/2024	9	0,87%	\$ 13.292.772	Mensual
BANCOLOMBIA	LEASING BANCOLOMBIA 308903	Leasing Fro.	1/01/2024	31/08/2027	45	1,46%	\$ 404.799.999	Mensual
DAVIVIENDA	LEASING DAVIVIENDA 30001021209	Leasing Fro.	1/11/2024	2/12/2030	74	1,11%	\$ 134.647.496	Mensual
DAVIVIENDA	LEASING DAVIVIENDA 30001022346	Leasing Fro.	1/05/2025				\$ 112.107.450	Mensual

**Nota:** En la figura 24 se muestran las obligaciones tipo leasing, que tiene la compañía fitness People actualmente.

Fuente: Modelo de Obligaciones, Fitness People.

- **Tasa compañía:** En esta hoja se presenta un resumen general del estado de los créditos de la compañía mes a mes, como lo son la entidad financiera, el numero de la obligación, el monto del crédito o leasing; y mes a mes se va registrando el valor del saldo, la tasa anual y mensual de cada obligación para poder obtener la tasa de la compañía en cada periodo.

En la Figura 24 se muestra como está organizada la información.

**Figura 25.**

Tasa mensual de la deuda, Organización Fitness People.

IBR 6 MES	8,70%		IBR 6 MES	8,70%	
IBR 3 MES	8,72%		IBR 3 MES	8,72%	
IBR 1 MES	8,75%		IBR 1 MES	8,75%	
DTF (T.A)	8,66%		DTF (T.A)	8,66%	
DTF (E.A)	8,94%		DTF (E.A)	8,94%	

FITNESS PEOPLE			may-25			jun-25		
Banco	Num. Obligacion	Saldo Inicial	Saldo Obligacion	Tasa Anual	Tasa Mensual	Saldo Obligacion	Tasa Anual	Tasa Mensual
DAVIENDA	Crediexpress 7923	\$ 213.000.000	\$ 159.750.000	15,25%	1,19%	\$ 153.833.333	17,03%	1,32%
DAVIENDA	Crediexpress Daviendra 7104046200848482	\$ 800.000.000	\$ 690.383.434	19,94%	1,53%	\$ 665.796.557	19,19%	1,47%
DAVIENDA	Crediexpress Daviendra 7104046200850686	\$ 100.000.000	\$ 77.777.779	18,58%	1,43%	\$ 75.000.001	19,17%	1,47%
DAVIENDA	Crediexpress Daviendra 6804046200869160	\$ 50.000.000	\$ 42.240.284	25,54%	1,91%	\$ 40.846.434	25,54%	1,91%
DAVIENDA	Crediexpress Daviendra 7104046200912098	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	13,40%	1,05%	\$ 115.023.104	13,40%	1,05%
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920086513	\$ 95.629.599	\$ 48.024.259	21,67%	1,65%	\$ 45.159.676	22,51%	1,71%
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920089477	\$ 245.264.958	\$ 95.797.759	15,49%	1,21%	\$ 87.464.426	15,89%	1,24%
BBVA	CREDITO BBVA 9600248775	\$ 250.000.000	\$ 219.140.983	12,61%	0,99%	\$ 215.854.215	12,61%	0,99%
BBVA	CREDITO BBVA 9600258030	\$ 45.400.000	\$ 23.835.000	11,75%	0,93%	\$ 13.241.667	11,75%	0,93%
BBVA	CREDITO BBVA 9600259350	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	17,07%	1,32%	\$ 291.666.667	17,07%	1,32%
BBVA	CREDITO BBVA 9636493936	\$ 600.000.000	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 600.000.000	13,75%	1,08%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS FITNESS PEOPLE		\$ 2.917.894.557	\$ 1.776.949.497	17,46%	1,35%	\$ 2.303.886.080	16,47%	1,28%
INVERSIONES FITNESS								
DAVIENDA	Crediexpress 7104044400241525	\$ 339.232.226	\$ 339.232.226	8,73%	0,70%	\$ 334.371.115	8,73%	0,70%
DAVIENDA	Crediexpress 6804046200848230	\$ 50.616.660	\$ 49.587.667	13,75%	1,08%	\$ 48.557.658	13,75%	1,08%
DAVIENDA	Crediexpress 7104044400216139	\$ 150.000.000	\$ 133.333.333	22,37%	1,70%	\$ 129.166.156	22,78%	1,73%
BANCO DE BOGOTÁ	BANCO BOGOTA 01057981850	\$ 200.000.000	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 200.000.000	13,75%	1,08%
TOTAL OBLIGACIONES INVERSIONES FITNESS		\$ 739.848.886	\$ 522.153.226	12,69%	0,99%	\$ 712.094.929	13,03%	1,02%
OBLIGACIONES LEASING								
BANCOLOMBIA	LEASING BANCOLOMBIA 308903		\$ 259.599.999	17,37%	1,34%	\$ 250.524.999	17,78%	1,37%
DAVIENDA	LEASING DAVIENDA 300010212094		\$ 123.575.637	16,66%	1,29%	\$ 121.922.598	17,07%	1,32%
DAVIENDA	LEASING DAVIENDA 300010223460		\$ 112.107.450	0,31%	0,03%	\$ 112.107.450	0,00%	0,00%
TOTAL LEASING FINANCIERO FITNESS PEOPLE		\$ -	\$ 495.283.087	13,33%	1,03%	\$ 484.555.048	13,49%	1,04%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$ 3.657.743.442	\$ 2.794.385.811	15,84%	1,22%	\$ 3.500.536.058	15,36%	1,19%

**Nota:** En la figura 25 se puede ver el resumen de cada crédito mes a mes y la tasa de la compañía. Para ampliar la información consultar el modelo de obligaciones (Anexo C) Fuente: Modelo de Obligaciones Financieras

- **Saldos x Banco:** En esta Hoja se presenta el valor de las obligaciones que se tienen con cada entidad financiera mes a mes, discriminadas entre Créditos de Tesorería y Obligaciones Leasing, tal como se puede observar en la tabla 16.

**Tabla 16.**

Saldo de Obligaciones con cada entidad financiera.

ORGANIZACIÓN	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25
BANCO DE BOGOTÁ	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$ 200.000.000
BANCOLOMBIA	\$ 188.613.682	\$ 177.415.766	\$ 166.217.850	\$ 155.019.934	\$ 143.822.018	\$ 132.624.102
BBVA	\$ 301.629.260	\$ 297.597.002	\$ 285.231.411	\$ 258.492.650	\$ 542.975.983	\$ 1.120.762.549
DAVIVIENDA	\$ 1.273.813.201	\$ 1.249.516.727	\$ 1.219.846.087	\$ 1.183.294.930	\$ 1.612.304.723	\$ 1.562.594.360
<b>TOTAL CREDITOS</b>	<b>\$ 1.764.056.143</b>	<b>\$ 1.724.529.495</b>	<b>\$ 1.671.295.347</b>	<b>\$ 1.596.807.513</b>	<b>\$ 2.299.102.723</b>	<b>\$ 3.015.981.010</b>
BANCO DE BOGOTÁ	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
BANCOLOMBIA	\$ 295.899.999	\$ 286.824.999	\$ 277.749.999	\$ 268.674.999	\$ 259.599.999	\$ 250.524.999
BBVA	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
DAVIVIENDA	\$ 131.577.568	\$ 130.032.148	\$ 125.221.760	\$ 125.221.760	\$ 235.683.087	\$ 234.030.048
<b>TOTAL LEASINGS</b>	<b>\$ 427.477.568</b>	<b>\$ 416.857.148</b>	<b>\$ 402.971.760</b>	<b>\$ 393.896.760</b>	<b>\$ 495.283.087</b>	<b>\$ 484.555.048</b>
<b>TOTAL OB. FINANCIERAS</b>	<b>\$ 2.191.533.711</b>	<b>\$ 2.141.386.643</b>	<b>\$ 2.074.267.107</b>	<b>\$ 1.990.704.273</b>	<b>\$ 2.794.385.811</b>	<b>\$ 3.500.536.058</b>

**Nota:** La tabla 16 muestra la composición de las obligaciones que se tienen con cada entidad Financiera en los últimos 6 meses. Fuente: Modelo de obligaciones, Fitness People.

Esto es de gran ayuda al momento de revisar el nivel de endeudamiento con cada entidad financiera y poder tener control del cupo de crédito que se tenga aprobado con cada entidad.

- **Gráficas:** En esta hoja se presentan las gráficas que reflejan la información contenida en las anteriores hojas y que se explicaron previamente.

### 5.2.3. Obligaciones actuales Organización Fitness People

**Davivienda:** La compañía mantiene 5 créditos vigentes por un valor total de \$1.283 millones, principalmente bajo la modalidad Crediexpress. Los montos varían entre \$50 millones y \$800 millones, con plazos entre 24 y 60 meses, todos amortizados mensualmente. Las tasas actuales se ubican entre 1,05% y 1,51%, lo que los convierte en obligaciones de mediano plazo con costos relativamente competitivos.

**Bancolombia:** Existen 3 obligaciones activas con un saldo agregado de \$424 millones, con valores individuales que oscilan entre \$83 millones y \$245 millones. Los plazos son más cortos (10 a 35 meses), y las tasas se ubican entre 1,31% y 1,71%, ligeramente superiores a las de

Davivienda. Esto refleja un perfil de vencimiento más inmediato, lo que implica mayor presión de pago en el corto plazo.

**BBVA:** Es el banco con mayor diversificación de créditos: 7 obligaciones vigentes por un valor consolidado de \$1.494 millones. Las operaciones incluyen montos desde \$41 millones hasta \$600 millones, con plazos muy variados: desde créditos de 3 a 59 meses, cubriendo necesidades de corto y mediano plazo. Las tasas oscilan entre 0,95% y 1,83%, destacando tanto operaciones de bajo costo financiero como otras con tasas más elevadas.

La empresa suma 16 obligaciones financieras activas, con un saldo total aproximado de \$3.2 mil millones. La concentración más alta está en Davivienda (40%) y BBVA (47%), mientras que Bancolombia representa alrededor del 13%. En general, las tasas de interés se mantienen en un rango competitivo (0,95% – 1,83%), aunque la exposición a plazos cortos podría generar riesgos si no se acompaña de una adecuada planeación del flujo de caja. En la tabla 17 se presenta la información de cada uno de los créditos vigentes de Fitness People.

**Tabla 17.**  
Obligaciones Financieras actuales, Fitness People.

Banco	Num. Obligacion	Valor Credito	Fecha Inicio	Fecha de Vencimiento	Tasa Actual	Plazo	Perfil de Amortizacion
DAVIENDA	Crediexpress 7923	\$ 213.000.000	1/08/2024	17/07/2027	1,25%	36	Mensual
DAVIENDA	express Davivienda 710404620084	\$ 800.000.000	1/08/2024	24/06/2029	1,32%	60	Mensual
DAVIENDA	express Davivienda 710404620085	\$ 100.000.000	1/10/2024	19/05/2027	1,49%	32	Mensual
DAVIENDA	express Davivienda 680404620086	\$ 50.000.000	1/12/2024	28/02/2027	1,51%	27	Mensual
DAVIENDA	express Davivienda 710404620091	\$ 120.000.000	1/05/2025	24/04/2027	1,05%	24	Mensual
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920086513	\$ 95.629.599	1/01/2024	26/11/2026	1,71%	35	Mensual
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920089477	\$ 245.264.958	1/01/2024	13/09/2028	1,31%	29	Mensual
BANCOLOMBIA	Bancolombia 7920089766	\$ 83.333.334	1/01/2024	27/10/2024	1,39%	10	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 1595	\$ 116.935.488	1/01/2024	20/05/2026	1,82%	29	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 5885	\$ 83.235.106	1/01/2024	11/06/2025	1,83%	18	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 2109	\$ 57.500.000	1/06/2024	29/10/2024	0,96%	5	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 9600248775	\$ 250.000.000	1/10/2024	24/07/2029	1,00%	59	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 1316	\$ 41.100.000	1/10/2024	2/01/2025	0,95%	3	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 9600258030	\$ 45.400.000	1/04/2025			4	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 9600259350	\$ 300.000.000	1/05/2025	15/04/2028	1,32%	36	Mensual
BBVA	CREDITO BBVA 9636493936	\$ 600.000.000	1/06/2025		1,08%		Mensual

**Nota:** La tabla 17 muestra las obligaciones financieras actuales de Fitness People. Fuente: Modelo de obligaciones.

De igual manera se presenta la información de los créditos vigentes de Inversiones Fitness, como se puede apreciar en la tabla 18.

**Tabla 18.**

Obligaciones Financieras Actuales, Inversiones Fitness.

Banco	Num. Obligacion	Valor Credito	Fecha Inicio	Fecha de Vencimiento	Tasa Actual	Plazo	Perfil de Amortizacion
DAVIENDA	Crediexpress 7104044400241525	\$ 339.232.226	1/05/2025	23/01/2031	0,70%	70	Mensual
DAVIENDA	Crediexpress 6804046200848230	\$ 50.616.660	1/09/2024	11/01/2027	1,09%	29	Mensual
DAVIENDA	Crediexpress 7104044400216139	\$ 150.000.000	1/10/2024	15/09/2027	1,25%	36	Mensual
BANCO DE BOGOTÁ	BANCO BOGOTA 01057981850	\$ 200.000.000	1/06/2025		1,08%		Mensual

**Nota:** La tabla 18 muestra las obligaciones financieras actuales de Inversiones Fitness. Fuente: Modelo de obligaciones.

Inversiones Fitness registra 4 obligaciones activas, por un valor total de aproximadamente \$739,8 millones. La concentración es mayoritaria en Davivienda (73%), mientras que el Banco de Bogotá representa el 27%. El perfil de vencimientos combina deudas de corto y mediano plazo, con un crédito clave de largo plazo (hasta 2031), lo que da cierta estabilidad financiera. Las tasas de interés son competitivas (0,70% – 1,25%), lo que reduce el costo financiero global de la deuda.

**Tabla 19.**

Operaciones Leasing actuales, Fitness People.

Banco	Num. Contrato	Tipo Credito	Fecha Inicio	Fecha de Vencimiento	Plazo	Tasa	Valor Contrato	Perfil de Amortizacion
BBVA	LEASING BBVA	Leasing Fro.	1/01/2024	12/09/2024	9	0,87%	\$ 13.292.772	Mensual
BANCOLOMBIA	LEASING BANCOLOMBIA 308903	Leasing Fro.	1/01/2024	31/08/2027	45	1,46%	\$ 404.799.999	Mensual
DAVIENDA	ASING DAVIENDA 30001021209	Leasing Fro.	1/11/2024	2/12/2030	74	1,11%	\$ 134.647.496	Mensual
DAVIENDA	ASING DAVIENDA 30001022346	Leasing Fro.	1/05/2025				\$ 112.107.450	Mensual

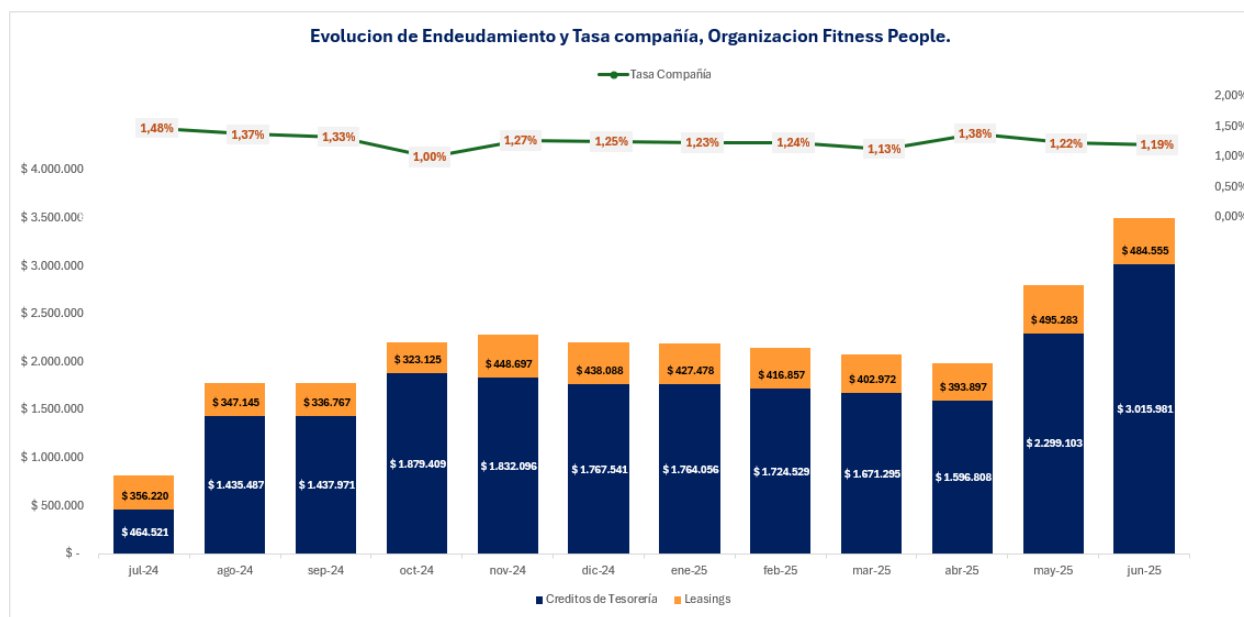
**Nota:** La tabla 19 muestra las obligaciones financieras tipo Leasing de Fitness People. Fuente: Modelo de obligaciones.

**5.2.4. Nivel actual de endeudamiento**

El endeudamiento total de Fitness People muestra una trayectoria creciente con variaciones intermedias. En julio de 2024 inicia en \$820 millones y en los meses siguientes los créditos de tesorería impulsan un alza hasta superar los \$2.300 millones en octubre y noviembre. Entre diciembre de 2024 y abril de 2025 se observa un proceso de desendeudamiento, alcanzando el nivel más bajo en abril con \$1.990 Millones. Sin embargo, a partir de mayo la deuda vuelve a incrementarse fuertemente, cerrando en junio de 2025 con \$3.500 Millones, el mayor valor del periodo.

**Figura 26.**

Evolución de endeudamiento y Tasa compañía, Organización Fitness People 2025.



**Nota:** la Grafica 25 muestra la composición y evolución de la deuda y de la tasa de la deuda de la organización Fitness People durante los últimos 12 meses. Fuente: Modelo de Obligaciones

En cuanto a la composición, los créditos de tesorería representan entre el 75% y el 87% del total, mostrando un comportamiento más volátil y reflejando su carácter de corto plazo para cubrir

liquidez y capital de trabajo. Por su parte, el leasing mantiene un comportamiento más estable, moviéndose entre \$320 mil y \$495 mil, y representando entre el 13% y 25% del total, que corresponden a la financiación de activos de largo plazo con menor exposición a variaciones del mercado.

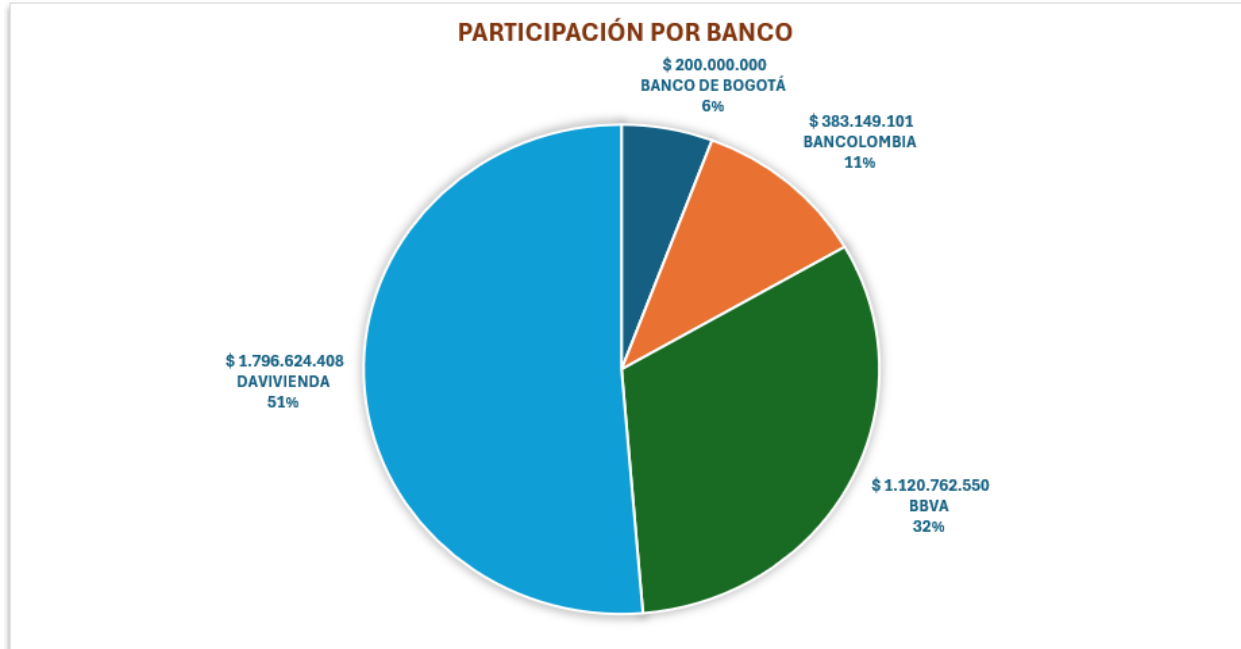
La estructura de deuda evidencia una alta dependencia de créditos de corto plazo, lo que expone a la empresa a la volatilidad de las tasas indexadas al IBR. El repunte en junio de 2025 es un punto crítico, ya que la deuda casi se duplicó en dos meses, generando presión sobre la liquidez si no se respalda con flujo operativo suficiente.

#### ***5.2.5. Composición de la deuda por entidad Bancaria.***

La estructura de la deuda de la compañía muestra una alta concentración en Davivienda, entidad que participa con \$1.796 millones, equivalente al 51% del total. Esta concentración implica una dependencia significativa de un solo banco, lo que puede representar un riesgo de negociación y de exposición crediticia, ya que cualquier cambio en las políticas de Davivienda (tasas, condiciones de pago o garantías exigidas) tendría un impacto directo y relevante sobre la compañía.

#### **Figura 27.**

Participación de Obligaciones Financieras por Banco, Organización Fitness People.



**Nota:** La figura 26 muestra la participación de cada Banco en el financiamiento de las operaciones de la compañía a corte de junio del 2025. Fuente: Modelo de obligaciones financieras.

En segundo lugar, se encuentra BBVA con \$1.121 millones (32%), constituyéndose como el segundo acreedor más importante. Este nivel de participación equilibra parcialmente la concentración, aunque todavía dos bancos acumulan el 83% de las obligaciones financieras, manteniendo una exposición relativamente elevada al riesgo de concentración bancaria.

Por su parte, Bancolombia participa con \$383 millones (11%) y el Banco de Bogotá con \$200 millones (6%), lo que refleja una menor relevancia en la composición del pasivo financiero, pero que aporta cierta diversificación.

**5.2.6. Tasa de endeudamiento de la compañía**

Durante el periodo comprendido entre julio de 2024 y junio de 2025, la tasa de la deuda de la compañía presentó un rango entre 1,00% y 1,48% efectivo mensual, con una tendencia general de relativa estabilidad, aunque con picos en jul-24 (1,48%) y abr-25 (1,38%). En contraste, la IBR

efectiva mensual en Colombia se mantuvo entre 0,90% y 0,95%, mostrando un comportamiento estable con variaciones mínimas.

**Figura 28.**

Evolución Tasa compañía, Organización Fitness People, últimos 12 meses.



Al hacer una comparación con el comportamiento de la IBR se evidencia que la tasa de la compañía se ubicó de manera sistemática por encima de la IBR, con un spread promedio de 30 a 35 puntos básicos (pb). La persistencia de este spread sugiere que, aunque la compañía ha logrado mantener una tasa competitiva y sin incrementos abruptos frente a la referencia de mercado, existe espacio para una optimización de la estructura de deuda, particularmente mediante la renegociación de condiciones o el acceso a instrumentos indexados directamente a IBR con menores márgenes.

### 5.3. Modelo Financiero Integral

El modelo financiero integral es una herramienta avanzada de gestión que consolida, en un único esquema, todos los elementos fundamentales de la información financiera de la organización: ingresos, costos, gastos, obligaciones financieras, inversiones, flujo de caja y resultados operativos y netos. A diferencia de los modelos parciales —como los de gastos o de obligaciones—, este enfoque integral permite visualizar la relación entre todas las variables financieras y cómo interactúan en la generación de valor empresarial. En esencia, el modelo financiero integral no solo refleja la situación actual de la compañía, sino que también se convierte

en un instrumento de planeación prospectiva, al permitir simular escenarios, proyectar resultados y evaluar el impacto de decisiones estratégicas (Brealey, Myers, & Allen, 2020).

### ***5.3.1. Utilidad del modelo Financiero***

La utilidad principal del modelo financiero integral radica en su capacidad de ofrecer una visión holística de la salud financiera de la empresa, al integrar de manera coherente la información de ingresos, costos, gastos y obligaciones en un marco de análisis consolidado. Esto permite identificar cómo una variación en un área (por ejemplo, un incremento en arrendamientos o un aumento en el apalancamiento financiero) repercute en la liquidez, la rentabilidad y el valor generado para los accionistas.

Además, este modelo facilita la evaluación de la sostenibilidad de la estrategia empresarial al proyectar escenarios de crecimiento, expansión o inversión, tomando en cuenta tanto la capacidad operativa como la estructura de financiamiento. A través de la simulación de escenarios (best case, base case y worst case), la organización puede anticipar los efectos de choques externos —como aumentos en tasas de interés o cambios en la demanda— y preparar planes de contingencia que fortalezcan su resiliencia financiera (Damodaran, 2012; Koller, Goedhart, & Wessels, 2020).

Otro aspecto clave de su utilidad es que se convierte en un instrumento de alineación entre las áreas operativas y la estrategia corporativa. El modelo financiero integral permite traducir objetivos estratégicos en metas financieras cuantificables, vinculando el desempeño de cada unidad de negocio con el cumplimiento de indicadores globales como el EBITDA, el ROE, el flujo de caja libre o el valor económico agregado (EVA). Esto genera una cultura de gestión orientada a resultados, en la que cada decisión se evalúa no solo en términos de su impacto operativo, sino también de su contribución a la creación de valor sostenible (Kaplan & Norton, 1996).

### 5.3.2. *Diseño del Modelo Financiero Integral*

El Modelo Financiero Integral que se propone para la organización Fitness People, consta de las siguientes hojas:

- **Indicadores:** En esta hoja se presentan los principales indicadores que se establecieron para monitorear el comportamiento de la compañía, estos están agrupados en varios grupos como lo son:
  - **Indicadores de Liquidez**
  - **Indicadores de Evolución Operacional**
  - **Nivel de endeudamiento**
  - **Indicadores de rentabilidad**
  - **Indicadores de Actividad**
- **EEFF:** En esta hoja se presentan los estados financieros de la organización Fitness People, mes a mes. Estos comprenden el Estado de Resultados y el Estado de la situación financiera y se pueden ver por empresa y el consolidado de la organización.
- **Resumen:** Esta hoja consolida los resultados financieros de la organización o de cada una de sus empresas, facilitando el análisis comparativo entre periodos y la evaluación de la ejecución presupuestal. Está diseñada para ser utilizada en cada cierre mensual, permitiendo contrastar los resultados del mes frente al mismo periodo del año anterior y frente al presupuesto asignado. Asimismo, muestra los resultados acumulados a la fecha, comparándolos con los acumulados del año previo y con el presupuesto vigente, lo que permite medir con precisión el nivel de ejecución en cada rubro. Esta funcionalidad contribuye a identificar las causas que explican los cumplimientos o desviaciones

presupuestales, aportando información clave para la toma de decisiones y el control de gestión.

- **Fitness:** Esta hoja contiene el modelo financiero planteado para Fitness People, en el cual se presenta el estado de resultados mensual y acumulado, desagregado por cuentas contables desde ingresos hasta utilidad neta. La estructura permite analizar con precisión las partidas que inciden en la rentabilidad de cada periodo, así como contrastar el desempeño real frente al presupuesto. También incorpora el estado de situación financiera y está diseñado para proyectar escenarios futuros, incluyendo estado de resultados, balance general y flujo de caja, consolidando una herramienta integral de planeación y control financiero.
- **Inversiones:** Esta hoja contiene el modelo financiero planteado para Inversiones Fitness, en el cual se presenta el estado de resultados mensual y acumulado, desagregado por cuentas contables desde ingresos hasta utilidad neta. La estructura permite analizar con precisión las partidas que inciden en la rentabilidad de cada periodo, así como contrastar el desempeño real frente al presupuesto. También incorpora el estado de situación financiera y está diseñado para proyectar escenarios futuros, incluyendo estado de resultados, balance general y flujo de caja, consolidando una herramienta integral de planeación y control financiero.
- **Consolidado:** Presenta el modelo financiero consolidado de las dos empresas y tiene la misma estructura y función que se describió en las hojas anteriores.
- **Gráficas:** Contiene gráficos que muestran la información contenida en las hojas anteriores, para facilitar y complementar el análisis y comprensión de la situación de la compañía.

**5.3.3. Resultados Compañía Fitness People 2025**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos por la compañía para el mes de junio 2025, dichos resultados se pueden apreciar en la figura 28, que muestra los resultados obtenidos por la compañía para el periodo de junio, de 2024 y 2025.

**Figura 29.**

PyG mes de junio 2025, Organización Fitness People.

	jun-24	jun-25	Var %	2025 P	% Ejec
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>Facturación</b>	\$ 1.045.146	\$ 917.523	-12,21%	\$ 917.523	100,00%
(+) Ingresos Operacionales	\$ 1.045.146	\$ 917.523	-12,21%	\$ 917.523	100,00%
(-) Costo de Venta	\$ 82.440	\$ 379.137	359,89%	\$ 379.137	100,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 962.706</b>	<b>\$ 538.387</b>	<b>-44,08%</b>	<b>\$ 538.387</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>92,11%</b>	<b>58,68%</b>	<b>-33,43%</b>	<b>58,68%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Gastos de Admon	753.174	1.062.076	41,01%	\$ 1.062.076	100,00%
(-) Gastos de Ventas	84.378	162.452	92,53%	\$ 162.452	100,00%
<b>EBITDA</b>	<b>125.154</b>	<b>- 686.142</b>	<b>-648,24%</b>	<b>- 686.142</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Ebitda</b>	<b>11,97%</b>	<b>-74,78%</b>	<b>-86,76%</b>	<b>-74,78%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Intereses Financieros	26.053	101.016	287,73%	101.016	100,00%
<b>EBTDA</b>	<b>99.101</b>	<b>- 787.157</b>	<b>-894,30%</b>	<b>- 787.157</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Ebtda</b>	<b>9,48%</b>	<b>-85,79%</b>	<b>-95,27%</b>	<b>-85,79%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Dep, Amort y Prov	58.348	369.440	533,16%	369.440	100,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>66.806</b>	<b>- 1.055.581</b>	<b>-1680,07%</b>	<b>- 1.055.581</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>6,39%</b>	<b>-115,05%</b>	<b>-121,44%</b>	<b>-115,05%</b>	<b>100,00%</b>
(+) Otros Ingresos	1.394	5	-99,61%	5	100,00%
(-) Otros Gastos	130	218	67,05%	218	100,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>42.017</b>	<b>- 1.156.809</b>	<b>-2853,22%</b>	<b>- 1.156.809</b>	<b>100,00%</b>
(-) Provision para impuesto			0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>42.017</b>	<b>- 1.156.809</b>	<b>-2853,22%</b>	<b>- 1.156.809</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,02%</b>	<b>-126,08%</b>	<b>-130,10%</b>	<b>-126,08%</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Cifras expresadas en miles de pesos colombianos COP para efectos de visualización. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People.

**Ventas:** En junio de 2025 los ingresos fueron \$917,5 millones, una caída del 12,2% frente a junio 2024 (\$1.045 millones). La disminución proviene principalmente de menores ingresos en

la línea de servicios sociales y de salud (-12,4%), lo que refleja presión en la demanda o menor capacidad de facturación respecto al año anterior.

**Costos:** En junio 2024 los costos fueron solo \$82 millones, mientras que en 2025 escalaron a \$379 millones (+360%). La causa no fue un incremento operativo, sino una reclasificación contable, correspondiente a gastos de mantenimientos, arriendos y administración de sedes, antes registrados como gastos de operación, que se llevaron al costo. Esto disparó el costo de ventas, reduciendo artificialmente el margen bruto.

**Utilidad Bruta y Margen Bruto:** El resultado de junio reporta una Utilidad Bruta de 538 Millones con un margen del 58,7%, representando una caída del 44% respecto al mismo periodo del año anterior, producto de la reclasificación contable antes mencionada.

**Gastos Operacionales:** Los gastos de administración crecieron 41% alcanzando \$1.062 millones, pero gran parte se debe al registro puntual de \$545 millones en importaciones que debería diferirse. Por su parte, los gastos de ventas muestran un crecimiento del 92,5%, explicado por \$42 millones adicionales en publicidad y mayores gastos de personal.

**EBITDA:** Para el mes de junio se registra un Ebitda de -686 millones con un margen del -75%, reflejando una pérdida fuerte, impactado fuertemente por los gastos de importación registrado es este periodo y la caída en las ventas.

**Gastos Financieros:** Crecieron a \$101 millones vs. \$26 millones en 2024, derivados del aumento de las obligaciones financieras que pasaron de \$805 Millones en junio del 2024 a \$2.800 Millones en mayo y \$3.549 Millones en junio del 2025.

**Utilidad Neta:** El resultado neto reportado fue una pérdida de \$1.157 millones; frente a los \$42 Millones reportados en el mismo periodo del 2024, con una disminución del -2853%,

afectado por los factores antes mencionados, disminución en ventas, aumento en los gastos administrativos por los gastos de importación, el aumento en los gastos de ventas por publicidad y gastos de personal, el registro de las depreciaciones del medio año corrido en el mes de Junio y el aumento en los intereses derivados por el aumento en las obligaciones financieras.

Dado que la compañía no tiene un presupuesto consolidado para el año en curso, se presenta el presupuesto del mes de junio 2025 los resultados ejecutados, a manera de poder presentar la funcionalidad de la comparación con el presupuesto y así medir los porcentajes de ejecución en cada uno de los rubros antes mencionados, es por esto que se observan cumplimientos del 100% en cada uno de ellos.

### **Resultados Acumulados**

En el acumulado enero-junio, los ingresos operacionales presentan una disminución del 3,53% frente al año anterior, equivalente a \$272M, principalmente por la caída en servicios sociales y de salud (-4,54%), parcialmente compensada por ingresos en servicios generales (+\$115M). Sin embargo, la principal distorsión se evidencia en los costos de ventas, que aumentaron en más de \$1.474M (873,8%), debido a la reclasificación contable de arrendamientos y mantenimientos, que en 2024 se llevaban al gasto. Esto redujo significativamente el margen bruto, que pasó de 93,8% a 73,2%, es decir, una caída de 20,6 puntos porcentuales. Los resultados acumulados para el periodo enero-junio 2025 se pueden apreciar en la figura 29, como se muestra:

### **Figura 30.**

PyG acumulado 2024-2025, Organización Fitness People.

	Acumulado			2025 P		Totales año	
	2024	2025	Var %	2025 P	% Ejec	2025 P	% Ejec
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>							
Facturación	\$ 7.702.440	\$ 7.430.396	-3,53%	\$ 7.430.396	100,00%	\$ 14.860.792	50,00%
(+) Ingresos Operacionales	\$ 7.702.440	\$ 7.430.396	-3,53%	\$ 7.430.396	100,00%	\$ 14.860.792	50,00%
(-) Costo de Venta	\$ 474.928	\$ 1.991.100	319,24%	\$ 1.991.100	100,00%	\$ 3.982.200	50,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7.227.512</b>	<b>\$ 5.439.296</b>	<b>-24,74%</b>	<b>\$ 5.439.296</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.878.592</b>	<b>50,00%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>93,83%</b>	<b>73,20%</b>	<b>-20,63%</b>	<b>73,20%</b>	<b>100,00%</b>	<b>73,20%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Gastos de Admon	\$ 5.235.974	\$ 4.334.664	-17,21%	\$ 4.334.664	100,00%	\$ 8.669.328	50,00%
(-) Gastos de Ventas	\$ 557.787	\$ 881.234	57,99%	\$ 881.234	100,00%	\$ 1.762.468	50,00%
<b>EBITDA</b>	<b>1.433.752</b>	<b>223.398</b>	<b>-84,42%</b>	<b>223.398</b>	<b>100,00%</b>	<b>446.796</b>	<b>50,00%</b>
<b>Margen Ebitda</b>	<b>18,61%</b>	<b>3,01%</b>	<b>-15,61%</b>	<b>3,01%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3,01%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Intereses Financieros	\$ 176.115	\$ 368.315	109,13%	\$ 368.315	100,00%	\$ 736.630	50,00%
<b>EBTDA</b>	<b>1.257.637</b>	<b>-144.917</b>	<b>-111,52%</b>	<b>-144.917</b>	<b>100,00%</b>	<b>-289.834</b>	<b>50,00%</b>
<b>Margen Ebtlda</b>	<b>16,33%</b>	<b>-1,95%</b>	<b>-18,28%</b>	<b>-1,95%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,95%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Dep, Amort y Prov	\$ 244.588	\$ 369.440	51,05%	\$ 369.440	100,00%	\$ 738.880	50,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.189.164</b>	<b>-146.042</b>	<b>-112,28%</b>	<b>-146.042</b>	<b>100,00%</b>	<b>-292.084</b>	<b>50,00%</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>15,44%</b>	<b>-1,97%</b>	<b>-17,40%</b>	<b>-1,97%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,97%</b>	<b>100,00%</b>
(+) Otros Ingresos	\$ 14.915	\$ 92	-99,39%	\$ 92	100,00%	\$ 183	50,00%
(-) Otros Gastos	\$ 96.701	\$ 6.337	-93,45%	\$ 6.337	100,00%	\$ 12.673	50,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>931.263</b>	<b>-520.602</b>	<b>-155,90%</b>	<b>-520.602</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1.041.203</b>	<b>50,00%</b>
(-) Provision para impuesto			0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>931.263</b>	<b>-520.602</b>	<b>-155,90%</b>	<b>-520.602</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1.041.203</b>	<b>50,00%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>12,09%</b>	<b>-7,01%</b>	<b>-19,10%</b>	<b>-7,01%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-7,01%</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Cifras expresadas en miles de pesos colombianos COP para efectos de visualización. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People.

En gastos de administración se observa una disminución del 17,2% (-\$901M), pero este resultado está influenciado por la reclasificación al costo de arriendos y mantenimientos. A su vez, se presenta un incremento extraordinario en honorarios (+533%) por el registro de 545M asociados a importaciones. Los gastos de ventas se incrementaron en 58% (+\$323M), principalmente por mayores gastos de personal (+47%) y publicidad (+\$42M).

El EBITDA cae de \$1.434M a \$223M, lo que implica una reducción del 84,4%, con un margen de apenas 3% (vs. 18,6% en 2024). Al considerar los intereses financieros (+109%), el EBTDA se torna negativo (-\$145M). Las mayores depreciaciones y provisiones (+51%) acentúan la pérdida, llevando la utilidad operacional a -146M, frente a +\$1.189M el año pasado. Finalmente, la utilidad neta registra una pérdida de \$521M frente a una ganancia de \$931M en 2024, con un margen neto de -7%.

**Resultados ajustados**

Para poder hacer un análisis mas real de los resultados de la compañía, se procede a reclasificar manualmente los costos que antes se llevaban como gastos, llevándolos al gasto, registrando el valor de las depreciaciones en cada mes, y difiriendo los gastos asociados a la importación entre los meses de junio-diciembre. Con ello los resultados para el mes de junio 2025 son los que se presentan en la Figura 30, como se puede apreciar:

**Figura 31.**

PyG junio 2025, con ajustes.

	jun-24	jun-25	Var %	2025 P	% Ejec
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>Facturación</b>	\$ 1.045.146	\$ 917.523	-12,21%	\$ 917.523	100,00%
(+) Ingresos Operacionales	\$ 1.045.146	\$ 917.523	-12,21%	\$ 917.523	100,00%
(-) Costo de Venta	\$ 82.440	\$ 108.137	31,17%	\$ 108.137	100,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 962.706</b>	<b>\$ 809.387</b>	<b>-15,93%</b>	<b>\$ 809.387</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>92,11%</b>	<b>88,21%</b>	<b>-3,90%</b>	<b>88,21%</b>	<b>100,00%</b>
(-) Gastos de Admon	753.174	866.076	14,99%	\$ 866.076	100,00%
(-) Gastos de Ventas	84.378	162.452	92,53%	\$ 162.452	100,00%
<b>EBITDA</b>	<b>125.154</b>	<b>- 219.142</b>	<b>-275,10%</b>	<b>- 219.142</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Ebitda</b>	<b>11,97%</b>	<b>-23,88%</b>	<b>-35,86%</b>	<b>-23,88%</b>	<b>100,00%</b>
(-)Intereses Financieros	26.053	101.016	287,73%	101.016	100,00%
<b>EBTDA</b>	<b>99.101</b>	<b>- 320.157</b>	<b>-423,06%</b>	<b>- 320.157</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Ebtdda</b>	<b>9,48%</b>	<b>-34,89%</b>	<b>-44,38%</b>	<b>-34,89%</b>	<b>100,00%</b>
(-)Dep, Amort y Prov	58.348	62.440	7,01%	62.440	100,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>66.806</b>	<b>- 281.581</b>	<b>-521,49%</b>	<b>- 281.581</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>6,39%</b>	<b>-30,69%</b>	<b>-37,08%</b>	<b>-30,69%</b>	<b>100,00%</b>
(+)Otros Ingresos	1.394	5	-99,61%	5	100,00%
(-)Otros Gastos	130	218	67,05%	218	100,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>42.017</b>	<b>- 382.809</b>	<b>-1011,09%</b>	<b>- 382.809</b>	<b>100,00%</b>
(-)Provision para impuesto			0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>42.017</b>	<b>- 382.809</b>	<b>-1011,09%</b>	<b>- 382.809</b>	<b>100,00%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,02%</b>	<b>-41,72%</b>	<b>-45,74%</b>	<b>-41,72%</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Cifras expresadas en miles de pesos colombianos COP para efectos de visualización. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People.

En junio de 2025, los ingresos operacionales registran una caída del 12,2% frente al mismo mes del año anterior, pasando de \$1.045M a \$918M, equivalente a una reducción de \$128M. Esta disminución se explica principalmente por menores ingresos en servicios sociales y de salud (-\$131M; -12,4%), parcialmente compensados por menores devoluciones en ventas (+\$3,4M). El resultado refleja una contracción en la actividad comercial de la organización durante el mes, que impacta directamente la base de generación de márgenes.

En cuanto a los costos de ventas, al aplicar los ajustes contables, estos se reducen drásticamente en comparación con el valor inicialmente registrado. Mientras que en los estados contables sin ajustes se observaba un incremento de más del 1.059%, tras la reclasificación y el diferimiento, los costos representan apenas \$108M frente a \$82M en junio de 2024, lo que implica un aumento moderado del 31,2%. Con ello, el margen bruto pasa de 92,1% en 2024 a 88,2% en 2025, una caída de solo 3,9 puntos porcentuales, evidenciando que la mayor parte de la distorsión inicial provenía de la incorrecta clasificación de arrendamientos y mantenimientos como costos en lugar de gastos.

En los gastos de administración, el ajuste muestra un nivel de \$866M, 15% superior al registrado en 2024. El incremento responde principalmente al gasto extraordinario en honorarios por importación (\$545M), el cual al ser diferido entre junio y diciembre reduce su impacto en el mes analizado, aunque sigue reflejando presión sobre la estructura de gastos. En paralelo, los gastos de ventas ascienden a \$162M, casi el doble frente a 2024 (+92,5%), impulsados por mayores gastos de personal (+61%) y publicidad (+\$42M).

El EBITDA ajustado resulta en una pérdida de \$219M, lo que contrasta con la utilidad positiva de \$125M en junio de 2024. El margen EBITDA se sitúa en -23,9%, frente al 12% del año anterior, reflejando la sensibilidad de la compañía a la reducción de ingresos y el incremento en

gastos operativos. Los mayores intereses financieros (+288%, pasando de \$26M a \$101M) agravan la situación y llevan al EBTDA a -\$320M. Finalmente, la utilidad operacional, tras depreciaciones y provisiones ajustadas (\$62M registradas de manera mensual en lugar de concentradas en un solo periodo), se sitúa en -\$282M frente a \$67M en 2024. La utilidad neta del mes muestra una pérdida de \$383M, con un margen neto de -41,7%, frente a una utilidad positiva de \$42M y un margen de 4% en el mismo mes del año anterior.

De igual manera, en la figura 31 se presentan los resultados acumulados para el periodo enero-junio 2025, con los ajustes realizados.

**Figura 32.**

Resultados acumulados enero-junio con ajustes.

	Acumulado			2025 P		Totales año	
	2024	2025	Var %	2025 P	% Ejec	2025 P	% Ejec
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>							
Facturación	\$ 7.702.440	\$ 7.430.396	-3,53%	\$ 7.430.396	100,00%	\$ 14.860.792	50,00%
(+) Ingresos Operacionales	\$ 7.702.440	\$ 7.430.396	-3,53%	\$ 7.430.396	100,00%	\$ 14.860.792	50,00%
(-) Costo de Venta	\$ 474.928	\$ 529.100	11,41%	\$ 529.100	100,00%	\$ 1.058.200	50,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7.227.512</b>	<b>\$ 6.901.296</b>	<b>-4,51%</b>	<b>\$ 6.901.296</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 13.802.592</b>	<b>50,00%</b>
Margen Bruto	93,83%	92,88%	-0,95%	92,88%	100,00%	92,88%	100,00%
(-) Gastos de Admon	\$ 5.235.974	\$ 5.329.664	1,79%	\$ 5.329.664	100,00%	\$ 10.659.328	50,00%
(-) Gastos de Ventas	\$ 557.787	\$ 881.234	57,99%	\$ 881.234	100,00%	\$ 1.762.468	50,00%
<b>EBITDA</b>	<b>1.433.752</b>	<b>690.398</b>	<b>-51,85%</b>	<b>690.398</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.380.796</b>	<b>50,00%</b>
Margen Ebitda	18,61%	9,29%	-9,32%	9,29%	100,00%	9,29%	100,00%
(-) Intereses Financieros	\$ 176.115	\$ 368.315	109,13%	\$ 368.315	100,00%	\$ 736.630	50,00%
<b>EBTDA</b>	<b>1.257.637</b>	<b>322.083</b>	<b>-74,39%</b>	<b>322.083</b>	<b>100,00%</b>	<b>644.166</b>	<b>50,00%</b>
Margen Ebtdda	16,33%	4,33%	-11,99%	4,33%	100,00%	4,33%	100,00%
(-) Dep, Amort y Prov	\$ 244.588	\$ 369.440	51,05%	\$ 369.440	100,00%	\$ 738.880	50,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.189.164</b>	<b>320.958</b>	<b>-73,01%</b>	<b>320.958</b>	<b>100,00%</b>	<b>641.916</b>	<b>50,00%</b>
Margen Operacional	15,44%	4,32%	-11,12%	4,32%	100,00%	4,32%	100,00%
(+) Otros Ingresos	\$ 14.915	\$ 92	-99,39%	\$ 92	100,00%	\$ 183	50,00%
(-) Otros Gastos	\$ 96.701	\$ 6.337	-93,45%	\$ 6.337	100,00%	\$ 12.673	50,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>931.263</b>	<b>- 53.602</b>	<b>-105,76%</b>	<b>- 53.602</b>	<b>100,00%</b>	<b>- 107.203</b>	<b>50,00%</b>
(-) Provision para impuesto			0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>931.263</b>	<b>- 53.602</b>	<b>-105,76%</b>	<b>- 53.602</b>	<b>100,00%</b>	<b>- 107.203</b>	<b>50,00%</b>
Margen Neto	12,09%	-0,72%	-12,81%	-0,72%	100,00%	-0,72%	100,00%

**Nota:** Cifras expresadas en miles de pesos colombianos COP para efectos de visualización. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People.

En el acumulado enero-junio, los ingresos operacionales presentan una disminución del 3,53% frente al año anterior, equivalente a \$272M, principalmente por la caída en servicios sociales y de salud (-4,54%), parcialmente compensada por ingresos en servicios generales (+\$115M). Sin embargo, la principal distorsión se evidencia en los costos de ventas, que aumentaron en más de \$1.474M (873,8%), debido a la reclasificación contable de arrendamientos y mantenimientos, que en 2024 se llevaban al gasto. Esto redujo significativamente el margen bruto, que pasó de 93,8% a 73,2%, es decir, una caída de 20,6 puntos porcentuales.

En gastos de administración se observa una disminución del 17,2% (-\$901M), pero este resultado está influenciado por la reclasificación al costo de arriendos y mantenimientos. A su vez, se presenta un incremento extraordinario en honorarios (+533%) por el registro de 545M asociados a importaciones. Los gastos de ventas se incrementaron en 58% (+\$323M), principalmente por mayores gastos de personal (+47%) y publicidad (+\$42M).

El EBITDA cae de \$1.434M a \$223M, lo que implica una reducción del 84,4%, con un margen de apenas 3% (vs. 18,6% en 2024). Al considerar los intereses financieros (+109%), el EBTDA se torna negativo (-\$145M). Las mayores depreciaciones y provisiones (+51%) acentúan la pérdida, llevando la utilidad operacional a -146M, frente a +\$1.189M el año pasado. Finalmente, la utilidad neta registra una pérdida de \$521M frente a una ganancia de \$931M en 2024, con un margen neto de -7%.

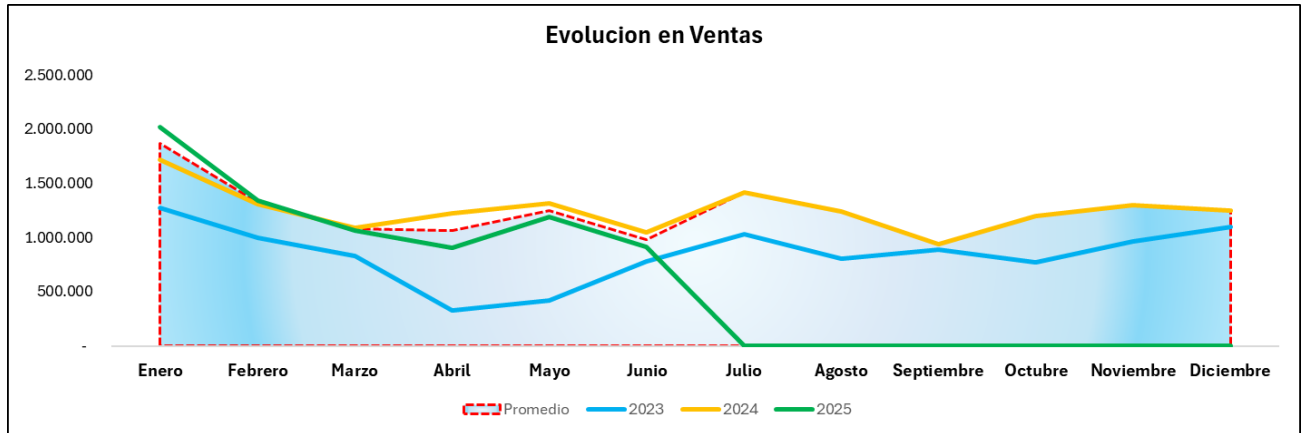
## **Ventas**

Las ventas de Fitness People presentan un comportamiento marcado por la estacionalidad. Enero se consolida como el mes más fuerte, con un crecimiento sostenido año a año (2023: 1.272M → 2024: 1.719M → 2025: 2.021M), mientras que los meses de mitad de año, especialmente abril

a junio, muestran caídas importantes. En 2025, tras un arranque récord en enero, se observa una rápida desaceleración: marzo y abril caen por debajo de los niveles de 2024, y junio retrocede un -12% frente al mismo mes del año anterior, tal como se puede apreciar en la Figura 32.

**Figura 33.**

Evolución de Ventas 2023-2025, Organización Fitness People.



Al comparar interanualmente, 2024 logró mantener un crecimiento más estable frente a 2023, reduciendo la volatilidad y cerrando con cifras sólidas en diciembre (1.246M frente a 1.101M en 2023). Sin embargo, en 2025 el desempeño acumulado de enero a junio (1.238M promedio mensual) se ubica levemente por debajo del promedio del mismo periodo en 2024 (1.283M), evidenciando un estancamiento en la tendencia de crecimiento.

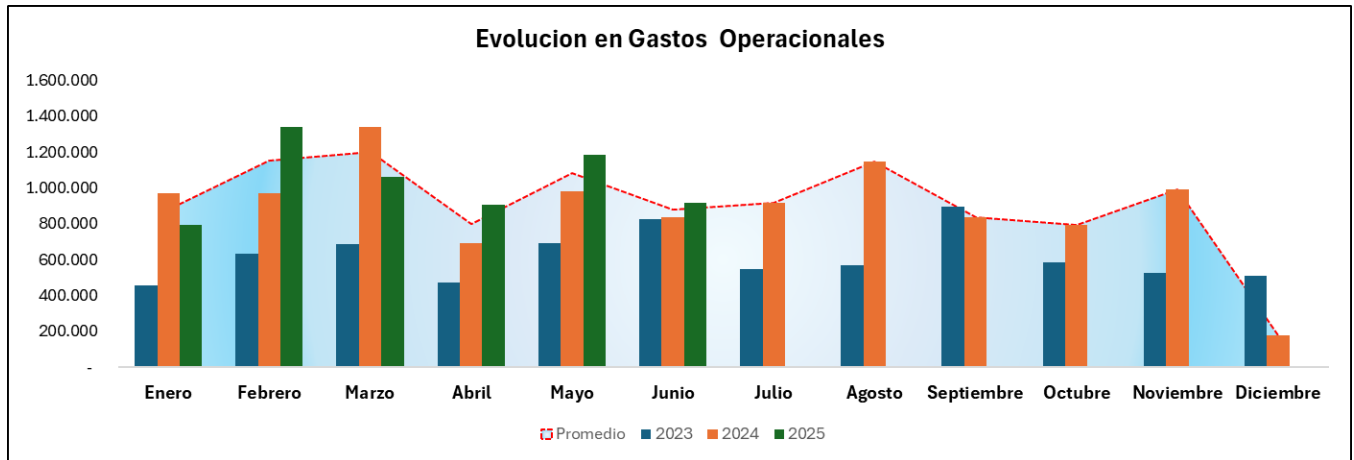
**Gastos Operacionales**

Los gastos operacionales muestran una tendencia creciente entre 2023 y 2025, con incrementos significativos en los valores promedio mensuales. En 2023, los gastos se mantenían en un rango controlado cercano a los \$500–700 millones, mientras que en 2024 dieron un salto considerable, con meses como marzo (\$1.339M) y agosto (\$1.150M) duplicando los niveles del

año anterior. En 2025, aunque enero arranca por debajo del año previo, febrero y marzo vuelven a registrar cifras altas, en línea con el nivel de 2024, como se puede apreciar en la figura 33.

**Figura 34.**

Evolución de los gastos operacionales.

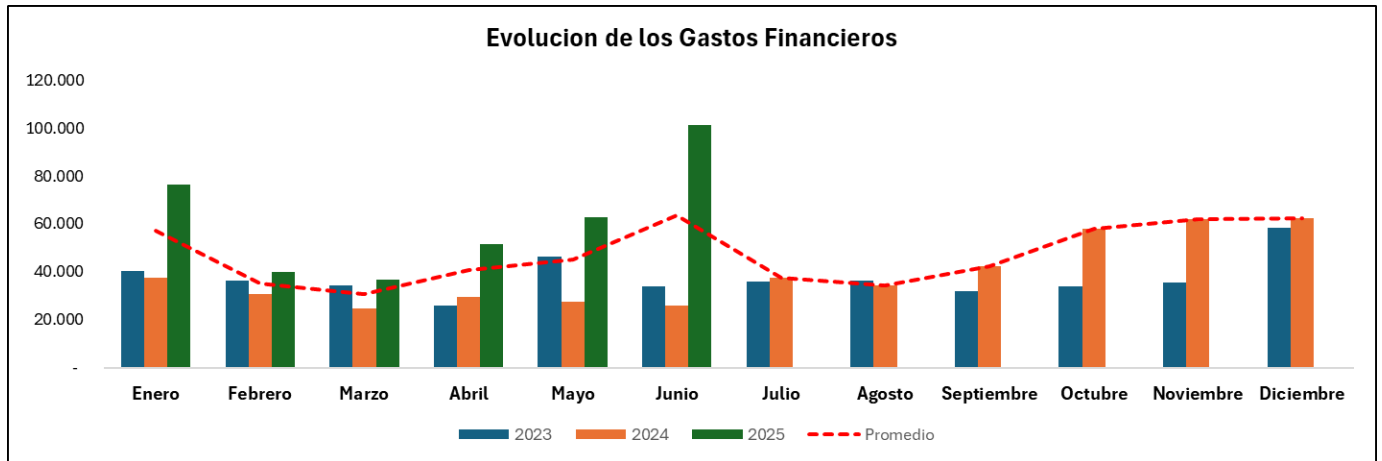


**Gastos Financieros**

Los gastos financieros han mostrado un patrón de estabilidad relativa entre 2023 y 2024, con cifras mensuales que oscilaban mayormente entre \$25M y \$60M, salvo un repunte en diciembre de 2023 y 2024 (con \$58M y \$62M respectivamente), como se puede observar en la Figura 34. Sin embargo, en 2025 se observa un punto de inflexión: enero arranca con \$77M, duplicando los niveles de años anteriores, y en junio se alcanza el pico del periodo con \$101M, lo que refleja un encarecimiento del servicio de la deuda.

**Figura 35.**

Evolución de Gastos Financieros.



Este aumento está en línea con el comportamiento de la tasa IBR y el mayor nivel de apalancamiento que la compañía ha registrado, lo que eleva directamente la carga financiera. Además, se percibe un cambio en la estacionalidad: mientras en 2023 y 2024 los picos se concentraban hacia final de año, en 2025 la presión se da desde el primer semestre, anticipando un mayor peso financiero sobre los resultados anuales.


## 6. Diseño de Indicadores

### 6.1. Indicadores de Liquidez

La organización Fitness People pasó de una razón corriente de 1,02 en junio de 2024 a 1,86 en junio de 2025, y en el acumulado de 1,45 a 2,03, mostrando una mejora significativa en la capacidad de cubrir sus pasivos de corto plazo, como se puede apreciar en la figura 35.

#### Figura 36.

Indicadores de Liquidez.



	jun-24		jun-25		Acumulado	
					2024	2025
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>						
Razon Corriente	1,02	1,86			1,45	2,03
Prueba Ácida	1,02	1,86			1,45	2,03

**Nota:** La figura 35 muestra los indicadores de Liquidez para los periodos de junio 2024 y 2025, así como para el primer semestre de cada año. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People.


Esto muestra una mejora significativa en la capacidad de la compañía para cubrir obligaciones de corto plazo, duplicando sus activos corrientes respecto a los pasivos corrientes. Sin embargo, este resultado obedece principalmente a un incremento en las cuentas por cobrar más que a una mayor disponibilidad de efectivo, lo cual plantea un riesgo de iliquidez si los cobros no se realizan en los plazos esperados. Aunque los indicadores de liquidez sugieren solidez, la composición de los activos corrientes revela que la compañía podría enfrentar tensiones de caja en el corto plazo, limitando su capacidad para responder a compromisos inmediatos, aprovechar oportunidades de inversión o negociar en mejores condiciones con proveedores.

## 6.2. Indicadores de Evolución Operacional

La organización Fitness People evidenció en junio de 2025 una contracción de ventas del -12,2% frente a junio de 2024, mientras que en el acumulado enero-junio la caída fue más moderada (-3,5%). Esto refleja una pérdida de dinamismo comercial en el último mes, que intensificó la desaceleración del semestre.

### Figura 37.

Indicadores de Evolución Operacional.



	jun-24		jun-25		Acumulado	
					2024	2025
<b>INDICADORES DE EVOLUCIÓN OPERACIONAL</b>						
% Crecimiento en Ventas	33,45%	-12,21%	66,40%	-3,53%		
% Crecimiento en Gastos Operativos	1,65%	43,75%	53,87%	-9,97%		

**Nota:** La figura 36 muestra los indicadores de Evolución Operacional para los periodos de junio 2024 y 2025, así como para el primer semestre de cada año. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People.


En paralelo, los gastos operativos mostraron en junio un fuerte incremento contable de +43,8%, aunque al considerar los ajustes por reclasificación de costos y diferir el gasto de importaciones, el aumento real es menos pronunciado. En el acumulado, los gastos se redujeron en -9,9%, producto de la contabilización en el costo de arrendamientos y mantenimientos que en el ejercicio anterior se venían contabilizando en el gasto.

### 6.3. Indicadores de Nivel de Endeudamiento

Para el mes de junio 2025, la organización Fitness People presentó un fuerte deterioro en sus indicadores de endeudamiento: el pasivo total alcanzó el 72% del activo frente al 42% del año anterior, y las obligaciones financieras representaron 24% de los ingresos vs. 6% en junio del 2024. Además, la relación deuda/EBITDA se disparó a 4,7 veces, lo que evidencia incapacidad para cubrir el servicio de la deuda con el flujo operativo. Sin embargo, en el acumulado enero-junio, los indicadores muestran una menor presión: pasivo/activo se ubica en 56% y deuda/ingresos en 17%, reflejando que parte del deterioro mensual está asociado a hechos contables extraordinarios.

**Figura 38.**

Indicadores de Nivel de Endeudamiento.

 <b>Fitness People</b> <sup>®</sup>			<b>Acumulado</b>	
	jun-24	jun-25	2024	2025
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Total Pasivo/ Total Activo	0,42	0,72	0,49	0,56
Obligaciones Financieras/ Ebitda	0,43	4,74	0,48	3,34
Obligaciones Financieras/ Ingresos	0,06	0,24	0,07	0,17

**Nota:** La figura 37 muestra los indicadores de Nivel de Endeudamiento para los periodos de junio 2024 y 2025, así como para el primer semestre de cada año. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People

De mantenerse esta tendencia, la compañía podría enfrentar mayores costos financieros, restricciones de liquidez y pérdida de capacidad para acceder a créditos futuros en condiciones favorables

#### 6.4. Indicadores de Márgenes de rentabilidad

En términos de márgenes, la organización **Fitness People** evidencia un contraste importante entre los resultados contables y los ajustados. De forma contable, en junio de 2025 los márgenes colapsan: el margen bruto cae a 59% (vs. 92% en 2024), mientras que EBITDA, operacional y neto se tornan negativos (-75%, -115% y -126%, respectivamente, como se puede apreciar en la figura 38).

**Figura 39.**

Indicadores de Márgenes de rentabilidad.



		Acumulado	
jun-24	jun-25	2024	2025

MARGENES				
Margen Bruto	92,11%	58,68%	85,43%	73,41%
Margen Ebitda	11,97%	-74,78%	14,29%	5,07%
Margen Operacional	6,39%	-115,05%	12,45%	-1,87%
Margen Neto	4,02%	-126,08%	8,76%	-9,05%

**Nota:** La figura 38 muestra los indicadores de Márgenes de Rentabilidad para los periodos de junio 2024 y 2025, así como para el primer semestre de cada año. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People


Lo anterior genera la apariencia de una empresa altamente ineficiente y en pérdida sostenida. Sin embargo, tras los ajustes de clasificación de costos y diferimiento de gastos extraordinarios, los márgenes muestran una realidad distinta: el margen bruto se mantiene en 88% en junio y 93% en el acumulado, mientras que el EBITDA y el margen operacional aún son bajos (-24% y -31% en junio), pero alcanzan niveles positivos en el semestre (9% y 4%, respectivamente). Incluso el margen neto, que contablemente marcaba -7% en el acumulado, ajustado se aproxima al equilibrio (-0,7%).

### 6.5. Indicadores de Rentabilidad

En los indicadores de rentabilidad, la situación de la organización Fitness People presenta un fuerte contraste entre lo contable y lo ajustado. Según los registros contables, en junio de 2025 la rentabilidad se desploma: el ROA cae a -17%, el ROE a -38% y el ROI a -2,5%, lo cual refleja una empresa incapaz de generar valor para sus accionistas y con un uso ineficiente de los activos.

**Figura 40.**

Indicadores de Rentabilidad.



	jun-24		jun-25		Acumulado	
					2024	2025
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>						
ROA	18,96%	-17,47%			36,1%	-34,3%
ROE	42,09%	-37,73%			36,24%	-38%
ROI	18,95%	-2,51%			18,17%	-2,44%

**Nota:** La figura 39 muestra los indicadores de Rentabilidad para los periodos de junio 2024 y 2025, así como para el primer semestre de cada año. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People

En el acumulado enero-junio, las cifras son igualmente negativas: ROA -34%, ROE -38% y ROI -2,4%. Estos resultados, de mantenerse, afectarían la percepción de solvencia y sostenibilidad de la compañía frente a bancos, inversionistas y socios estratégicos.


No obstante, tras los ajustes contables, los indicadores ofrecen una lectura menos desfavorable. Aunque en junio persisten pérdidas, el acumulado semestral muestra un ROI positivo cercano al 6%, acompañado de mejoras parciales en ROA y ROE. Esto implica que la empresa sí está generando valor en su operación básica, pero por el cambio en la clasificación de costos, el registro concentrado de depreciaciones y el no diferir gastos grandes y esporádicos se estaban sobredimensionando las pérdidas.

### 6.6. Indicadores de Actividad

En los **indicadores de actividad**, la organización **Fitness People** evidencia señales mixtas de eficiencia operativa y de gestión de capital de trabajo. La rotación de cartera pasa de 55 a 62 días entre junio de 2024 y junio de 2025, y de 55 a 58 días en el acumulado semestral, lo que refleja una mayor demora en el recaudo de cuentas por cobrar. Esto genera presión sobre la liquidez, ya que se alarga el tiempo en que las ventas se convierten en efectivo.

**Figura 41.**

Indicadores de Actividad.



	jun-24		jun-25		Acumulado	
					2024	2025
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>						
Rotacion de Cartera (Dias)	55,01	61,69	55,21	57,62		
Rotacion de Proveedores (Dias)	96,70	69,08	102,52	61,07		
Ciclo Operacional	55,01	61,69	55,21	57,62		
Rotacion de Activos	2,17	1,93	2,09	1,87		

**Nota:** La figura 40 muestra los indicadores de Actividad para los periodos de junio 2024 y 2025, así como para el primer semestre de cada año. Fuente: Modelo Financiero, Organización Fitness People

En contraste, la rotación de proveedores mejora de manera significativa: desciende de 97 a 69 días en junio y de 103 a 61 en el acumulado, lo que indica que la empresa está cancelando sus obligaciones más rápido, aunque esto puede limitar la flexibilidad de caja y reducir la capacidad de apalancamiento operativo.

## **7. Implementación**

La implementación de los modelos diseñados constituye una de las fases más relevantes del presente trabajo, pues permite validar la pertinencia de las herramientas propuestas y su aplicabilidad en el contexto real de la organización Fitness People. Durante el año 2025 se aplicaron de manera experimental los tres modelos construidos: el modelo de gastos, el modelo de obligaciones financieras y el modelo financiero integral. El propósito fue comprobar su capacidad para organizar la información, facilitar el análisis de resultados y generar insumos para la toma de decisiones estratégicas.

### **7.1. Implementación del modelo de gastos**

El modelo de gastos fue utilizado a lo largo del 2025 para el seguimiento detallado de los rubros operativos de la compañía, tanto a nivel global como por centro de costo. Su diseño permitió identificar con claridad la composición de los gastos administrativos y de ventas, así como las variaciones mensuales que se presentaron en cada una de las cuentas relevantes. Uno de los hallazgos más significativos fue la identificación de la alta concentración de recursos en servicios tercerizados, arrendamientos y honorarios, rubros que explicaron la mayor parte de la variabilidad en el gasto. Asimismo, el modelo facilitó la reclasificación de ciertos conceptos que habían sido registrados contablemente como costos, cuando en realidad correspondían a gastos, lo cual distorsionaba los indicadores de margen. Este ajuste permitió obtener una visión más precisa de la estructura de costos y gastos de la empresa.

El modelo no solo evidenció las áreas críticas de control, sino que también ofreció una herramienta flexible para proyectar la ejecución mensual frente al presupuesto. Con la base metodológica ya implementada, la compañía cuenta con una herramienta lista para ser utilizada en

cierres futuros, apoyada en un manual de uso que detalla el procedimiento de actualización, carga de datos y análisis de variaciones.

### **7.2. Implementación del modelo de obligaciones financieras**

El segundo componente fue el modelo de obligaciones financieras, aplicado igualmente en 2025 con el objetivo de centralizar y monitorear las deudas adquiridas por la organización. La aplicación práctica permitió analizar la evolución del saldo de las obligaciones, las condiciones de las tasas de interés pactadas y su comparación con la dinámica de la IBR en Colombia. De esta manera, se pudo determinar que, en varios meses del año, la tasa efectiva de las obligaciones estuvo por encima de la referencia de mercado, lo que implica un mayor costo financiero para la empresa y la necesidad de optimizar la negociación con las entidades bancarias.

Otro hallazgo relevante fue la relación entre el nivel de endeudamiento y la generación de EBITDA, indicador que mostró deterioro en la medida en que los compromisos financieros crecieron más rápido que la capacidad operativa de la organización. El modelo permitió simular escenarios de pago anticipado y diferido, brindando una visión clara de los impactos sobre el flujo de caja y la rentabilidad. Este instrumento, acompañado de su manual de instrucciones, se encuentra listo para su uso permanente como tablero de control financiero, permitiendo a la gerencia monitorear en tiempo real las cargas financieras y anticipar decisiones estratégicas de refinanciación o sustitución de deuda.

### **7.3. Implementación del modelo financiero integral**

El modelo financiero integral consolidó la información de ingresos, costos, gastos, resultados y situación patrimonial, con el fin de entregar una visión holística del desempeño de Fitness People. Su aplicación en el periodo enero–junio de 2025 demostró la utilidad de contar con

estados financieros dinámicos y desagregados, que no solo muestran el resultado contable, sino que también permiten reclasificar partidas, distribuir proporcionalmente gastos como depreciaciones y amortizaciones, y diferir erogaciones extraordinarias.

La implementación permitió analizar los márgenes de rentabilidad, los indicadores de liquidez y endeudamiento, y la evolución del desempeño frente a los resultados de 2024. Uno de los principales aportes de este modelo fue mostrar que, una vez corregidas las distorsiones contables, los márgenes brutos y EBITDA resultaron más cercanos a la realidad del negocio, evidenciando un desempeño menos crítico del que inicialmente se percibía. De esta manera, la herramienta no solo organiza la información, sino que también la interpreta, generando un insumo directo para la toma de decisiones gerenciales. El modelo integral está diseñado para su actualización mensual, y su instructivo garantiza que el área financiera pueda replicar el proceso en cada cierre, realizar comparaciones históricas, y proyectar escenarios futuros de ingresos, gastos, flujo de caja y estructura patrimonial.

Los tres modelos implementados durante 2025 demostraron su pertinencia y capacidad para aportar valor en el análisis financiero de Fitness People. El modelo de gastos facilitó la gestión del detalle operativo; el modelo de obligaciones financieras permitió controlar el riesgo crediticio y de tasas de interés; y el modelo integral consolidó la visión global de resultados y situación financiera. Todos cuentan con su instructivo, lo que garantiza su sostenibilidad en el tiempo. Con ello, la empresa dispone desde ahora de un sistema de análisis financiero integral, listo para ser utilizado en los próximos cierres contables y proyectado como base para la planeación estratégica de mediano y largo plazo.

## 8. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto permitió evidenciar de manera concluyente la relevancia de contar con modelos financieros estructurados como herramientas de gestión en organizaciones en crecimiento, como es el caso de Fitness People. A través del diseño, implementación y validación de los modelos de gastos, de obligaciones financieras y del modelo financiero integral, se construyó un sistema de información robusto que aporta claridad, precisión y capacidad de proyección en la interpretación de los resultados contables y financieros. La aplicación de estos modelos durante 2025 demostró su eficacia para corregir distorsiones generadas por prácticas contables anteriores, facilitando una lectura más fiel de la realidad económica de la empresa y proporcionando una base sólida para decisiones de gestión.

En términos específicos, el modelo de gastos permitió identificar con claridad los rubros críticos que absorben la mayor proporción de recursos, tales como arrendamientos, mantenimientos y gastos de personal. Este modelo hizo posible analizar los efectos de la reclasificación de costos que anteriormente se registraban como gastos, lo que distorsionaba los márgenes y dificultaba la evaluación de la eficiencia operativa. Gracias a esta herramienta, la empresa puede ahora monitorear la estructura de costos con mayor detalle y anticipar desviaciones que afecten la rentabilidad.

El modelo de obligaciones financieras, por su parte, puso en evidencia el impacto de un endeudamiento creciente sobre la liquidez y los márgenes de la organización. El análisis reveló que la proporción de obligaciones financieras frente al EBITDA se incrementó considerablemente, lo que eleva el riesgo de apalancamiento excesivo. Asimismo, se identificó que las tasas de interés de los créditos vigentes se encuentran por encima de los referentes del mercado, lo que hace recomendable la renegociación de las condiciones de financiamiento. Este hallazgo constituye una

alerta temprana para la administración y resalta la necesidad de políticas más activas de gestión de deuda y planeación de tesorería.

El modelo financiero integral consolidó la información en estados de resultados, situación financiera y flujo de caja, ofreciendo una visión global del negocio y su evolución en el tiempo. Su mayor valor radica en la capacidad de comparar de manera consistente los resultados frente a periodos anteriores, identificar tendencias en ingresos, costos y márgenes, y proyectar escenarios futuros con base en información confiable. Este modelo se convierte así en un pilar estratégico que permite a la dirección anticipar riesgos, evaluar decisiones de inversión y sostener el crecimiento de la empresa en un sector altamente competitivo.

Un hallazgo central del proyecto es que, más allá de las cifras puntuales de cada periodo, lo realmente valioso para Fitness People es la arquitectura de modelos replicables y ajustables que queda como legado. Con el soporte de manuales de aplicación y actualización, la empresa dispone ahora de un sistema integral que trasciende el diagnóstico coyuntural y se proyecta como un activo estratégico de gestión. Estos modelos no solo garantizan transparencia y eficiencia en los procesos de análisis financiero, sino que también fortalecen la planeación de mediano y largo plazo, aportando a la sostenibilidad y competitividad de la organización. En este sentido, el proyecto no solo resolvió una necesidad puntual, sino que se consolidó como un aporte duradero a la gobernanza financiera y estratégica de Fitness People.

## **9. Recomendaciones**

Uno de los hallazgos más relevantes corresponde al reconocimiento de las depreciaciones y amortizaciones en un único mes del semestre, lo cual distorsiona los resultados contables y financieros de dicho periodo. Se recomienda implementar un procedimiento de registro mensual

de estas partidas, alineado con las mejores prácticas contables y de control interno. De esta manera, se logrará reflejar de forma más realista el consumo de los activos y su impacto en la utilidad operacional de cada mes, fortaleciendo la consistencia del análisis de márgenes e indicadores de rentabilidad.

En el caso de los gastos representativos y no recurrentes —como el generado por la importación de equipos, que fue registrado en su totalidad en un solo mes— se recomienda establecer políticas de diferimiento que permitan distribuirlos proporcionalmente entre los meses que abarque su vigencia económica. En el caso específico de la importación, el haber diferido el gasto entre junio y diciembre habría reducido el impacto negativo concentrado en junio y mostrado una evolución más estable de los resultados. Esta práctica facilitará una lectura más precisa de la operación mensual y mitigará la aparición de distorsiones que no corresponden al comportamiento real del negocio.

Para los gastos recurrentes de carácter fijo como arrendamientos, servicios o mantenimientos, se recomienda la implementación de provisiones contables cuando no se haya recibido la factura correspondiente al cierre de cada mes. Con ello, la empresa garantizará que cada periodo refleje los gastos efectivamente incurridos, logrando estados financieros más completos y confiables. Esto permitirá evaluar la operación real sin depender de la oportunidad en la facturación de los proveedores, mejorando la calidad del análisis financiero y la planeación.

El análisis también evidenció que los arrendamientos de sedes fueron reclasificados en bloque al centro de costos administrativo en diciembre, lo que dificulta la trazabilidad de los gastos a nivel de sede. Este tipo de prácticas genera variaciones contables que pueden interpretarse erróneamente como aumentos o disminuciones operativas. Por ello, se recomienda que toda reclasificación se realice de manera proporcional y directamente en el CECO correspondiente de

cada sede. Esta medida fortalecerá la transparencia y permitirá evaluar con mayor precisión la eficiencia y rentabilidad individual de cada unidad de negocio.

Se recomienda consolidar el uso del modelo de gastos como herramienta permanente de control interno. La empresa debe implementar un sistema de seguimiento mensual a los rubros de mayor peso relativo como arrendamientos, mantenimientos y servicios externos, con el fin de anticipar desviaciones que puedan afectar los márgenes. Es clave que la gerencia utilice este modelo no solo de manera retrospectiva, sino también prospectiva, elaborando escenarios alternativos de costos que permitan reaccionar oportunamente frente a cambios en el mercado o ajustes operativos.

El modelo de obligaciones financieras evidenció riesgos asociados a un nivel creciente de endeudamiento frente a la generación de EBITDA y tasas de interés por encima de los referentes del mercado. En consecuencia, se recomienda a la empresa abrir procesos de negociación con las entidades financieras para optimizar plazos y reducir tasas. Paralelamente, debe adoptarse una política de gestión activa de pasivos que contemple el uso de indicadores de cobertura de deuda y análisis de sensibilidad, lo que permitirá a la organización tomar decisiones más estratégicas en cuanto a nuevos apalancamientos o sustitución de pasivos existentes.

Se sugiere que el modelo financiero integral se convierta en una herramienta de consulta obligatoria en cada cierre mensual y trimestral. Su capacidad de integrar ingresos, costos, gastos, estados financieros y flujos de caja debe aprovecharse para establecer tableros de control que soporten la toma de decisiones estratégicas. A futuro, este modelo podría enriquecerse con módulos de análisis de inversiones, proyecciones de expansión y simulación de escenarios de riesgo, lo cual fortalecería aún más la capacidad de la empresa para planear de manera sostenible su crecimiento.

Se sugiere institucionalizar el uso de los tres modelos desarrollados (modelo de gastos, modelo de obligaciones y modelo financieros integral) como herramientas de gestión mensual y trimestral. La compañía debe aprovechar la capacidad de estos modelos para detectar desviaciones, anticipar riesgos financieros y orientar la toma de decisiones estratégicas. Dado que cada modelo cuenta con un manual de uso y actualización, la organización tiene a su disposición un sistema listo para ser implementado en los cierres futuros, constituyéndose en un activo clave para el control y la planificación financiera de mediano y largo plazo.

Se recomienda que los modelos financieros desarrollados no se limiten al análisis de resultados pasados, sino que sean incorporados dentro del ciclo de planeación estratégica anual de la compañía. Al integrarlos en la formulación de presupuestos, proyecciones y metas de rentabilidad, la empresa podrá alinear sus objetivos financieros con los objetivos corporativos, fortaleciendo su capacidad competitiva frente a los retos del sector fitness.

**Referencias Bibliograficas**

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3rd ed.). Wiley.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Contabilidad administrativa* (15<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance* (14th ed.). Pearson.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Pearson.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Marco Conceptual para la Información Financiera*. IFRS Foundation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). Wiley / McKinsey & Company.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of Financial Management* (13th ed.). Pearson Educación.