



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para mejorar la
competitividad de la empresa Apolos Gym.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Jaramillo Paredes, Rommel Enrique

DIRECTORA: Hurtado Regalado, Beatriz Josefina, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR PARA EL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniera.

Beatriz Josefina Hurtado Regalado

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la competitividad de la empresa Apolos Gym” realizado por: Jaramillo Paredes Rommel Enrique; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jaramillo Paredes Rommel Enrique declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la competitividad de la empresa Apolos Gym, de la Titulación Gestión Empresarial, siendo Hurtado Regalado Beatriz Josefina directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultado vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular del Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio del Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f.

Autor: Jaramillo Paredes Rommel Enrique

Cédula: 1712420049

DEDICATORIA

Mi gratitud eterna a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: mi esposa Patricia, mi pequeña hija Victoria, mi hijo Max, mis padres, mi hermana María Belén, mi amigo Pablo Ricardo.

Rommel Enrique Jaramillo Paredes

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y a mi directora de tesis.

Rommel Enrique Jaramillo Paredes

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR PARA EL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
1. Planteamiento del problema	6
1.1. Descripción.....	6
1.2. Justificación e importancia.....	8
1.2.1. Salud.....	9
1.2.2. Fortalecimiento físico.....	9
1.2.3. Estilo de vida.....	9
1.2.4. Lugar de preparación física y recreación.....	9
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Hipótesis.....	13
1.5. Alcance.....	13
CAPÍTULO 2.....	14
2. Metodología.....	15
2.1. Análisis FODA.....	15
2.1.1. Resumen FODA.....	16
2.1.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	16
2.1.2.1. Primera columna.....	16
2.1.2.2. Segunda columna.....	16
2.1.2.3. Tercera columna.....	16
2.1.2.4. Cuarta columna.....	17
2.1.3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	17

2.1.3.1.	Primera columna.....	17
2.1.3.2.	Segunda columna.....	17
2.1.3.3.	Tercera columna.....	17
2.1.3.4.	Cuarta columna.....	18
2.1.4.	Encuesta de satisfacción.....	18
2.1.5.	Matriz estratégica.....	18
2.1.6.	Filosofía empresarial.....	19
2.2.	Metodología de la Gestión por procesos.....	20
2.2.1.	Identificación y secuenciación de procesos.....	20
2.2.1.1.	Procesos gobernantes.....	21
2.2.1.2.	Procesos operativos.....	21
2.2.1.3.	Procesos de apoyo.....	22
2.2.2.	Descripción de procesos.....	23
2.2.3.	Seguimiento y medición.....	23
2.2.4.	Mejora de procesos.....	23
2.3.	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.....	23
CAPITULO 3.....		25
3.	Marco teórico.....	26
3.1.	Marco institucional.....	26
3.1.1.	Nivel legislativo.....	28
3.1.2.	Nivel ejecutivo.....	28
3.1.3.	Nivel operativo.....	29
3.1.4.	Nivel auxiliar.....	29
3.1.5.	Nivel asesor.....	29
3.2.	Marco conceptual.....	31
3.3.	Marco Legal.....	54
CAPÍTULO 4.....		55
4.	Empresa “Apolos Gym”.....	56
4.1.	Diagnóstico empresarial.....	56
4.1.1.	Ambiente externo.....	56
4.1.1.1.	Macro - ambiente.....	56
4.1.1.2	Microambiente.....	68
4.1.2	Ambiente interno.....	76
CAPITULO V.....		95
5.	Proyecto de implementación de gestión por procesos.....	96

5.1 Resultados.....	96
5.1.1 Diagnóstico FODA.....	96
5.1.2 Encuestas de satisfacción.....	96
5.1.3 Filosofía empresarial.....	97
5.1.4 Identificación y secuenciación de procesos.....	99
5.1.5 Descripción de procesos.....	111
Ficha N. 14 Proceso: Gestión limpieza y mantenimiento.....	137
5.1.6 Seguimiento y medición de procesos.....	147
5.1.8 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial “EFQM.”	156
5.1.8.1 Criterio: Gestión por Procesos y Hechos.....	156
Bibliografía.....	163
Textos.....	163
ANEXOS.....	169
ANEXO N.1 TASA DE DESERCIÓN CLIENTES 2010-2012	169
ANEXO N.2 FORMATO PARA REGISTRAR ACTIVIDADES	170
ANEXO N.3 INVENTARIO DE ACTIVIDADES POR ÁREA	171
ANEXO N.4 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	172
ANEXO N.5 PROTOCOLO GENERAL DE RECEPCION Y DESPEDIDA.....	173
ANEXO N.6 PROTOCOLO DE RECEPCIÓN Y DESPEDIDA CLIENTES.....	174
ANEXO N.7 FICHA INDIVIDUAL-CLIENTE	175

Cuadros

Cuadro N.1: Crecimiento de empresas deportivas en América Latina	11
Cuadro N.2: Sensibilización e implementación de la Gestión por Procesos	20
Cuadro N.3: Gestión por Procesos VS Gestión Funcional	39
Cuadro N.4: Inflación periodo 2009-2013(junio).....	59
Cuadro N.5: Cambios porcentuales desempleo Ecuador periodo 2009-2013	62
Cuadro N.6: Empresas de la competencia periodo 2009-2013.....	69
Cuadro N.7: Principales proveedores periodo 2009-2013.....	74
Cuadro N.8: Tasa de deserción clientes periodo 2009-2013	77
Cuadro N.9: Índice de rotación de personal año 2012	79
Cuadro N.10: Sistema de entrenamiento actual.....	80
Cuadro N.11: Matriz EFE	92
Cuadro N.12: Matriz EFI.....	93
Cuadro N.13: Matriz estratégica.....	94
Cuadro N.14: Matriz axiológica	98
Cuadro N.15: Clasificación de los procesos.....	100
Cuadro N.16: Procesos empresa “Apolos Gym”	101
Cuadro N.17: Proceso estratégico	101
Cuadro N.18: Procesos operativo actual: Físico Culturismo	102
Cuadro N.19: Análisis valor agregado proceso actual: Físico Culturismo	102
Cuadro N.20: Análisis valor agregado proceso propuesto: Físico Culturismo.....	103
Cuadro N.21: Proceso propuesto: Servicio Físico Culturismo.....	103
Cuadro N.22: Proceso operativo actual: Aeróbicos.....	104
Cuadro N.23: Análisis valor agregado proceso actual: Aeróbicos	104
Cuadro N.24: Análisis valor agregado proceso propuesto: Aeróbicos	105
Cuadro N.25: Proceso propuesto: Aeróbicos	105
Cuadro N.26: Proceso operativo actual: Kick boxing	106
Cuadro N.27: Análisis valor agregado proceso actual: Kick boxing	106
Cuadro N.28: .Análisis valor agregado proceso propuesto: Kick boxing	107
Cuadro N.29: Proceso propuesto: Kick boxing.....	107
Cuadro N.30: Procesos de apoyo	108
Cuadro N.31: Procesos de apoyo propuestos.....	109

Gráficos y flujogramas

Gráfico N.1: Esquema para el análisis situacional	15
Gráfico N.2: Organigrama empresa “Apolos Gym”	28
Gráfico N.3: Simbología de flujogramas	43
Gráfico N.4: Tabulación de encuestas	83
GráficosN.5-6: Tabulación de encuestas	84
GráficosN.7-8: Tabulación de encuestas	85
GráficosN.9-10: Tabulación de encuestas	86
GráficosN.11-12: Tabulación de encuestas	87
Gráfico N.13: Tabulación de encuestas	88
Gráfico N.14: Mapa de procesos.....	110
Flujo grama: Macroproceso estratégico	112
Flujo gramas: Macroproceso operativo	114
Flujo gramas: Macroproceso de apoyo	120

Fichas de procesos e indicadores

Ficha macroproceso estratégico	111
Fichas macroproceso operativo	113
Fichas macroproceso de apoyo	119
Ficha de indicador macroproceso estratégico	147
Fichas de indicadores macroproceso operativo	147
Fichas de indicadores macroproceso de apoyo	148

RESUMEN

El presente trabajo investigativo llamado: "Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para mejorar la competitividad de la empresa Apolos Gym, inició con un diagnóstico empresarial del ambiente externo e interno de la empresa. Se analizó factores que influyen en la vida de la empresa, fuerzas que afectan la toma de decisiones, cómo ha respondido la empresa frente a determinados elementos estratégicos, el criterio de los clientes mediante una encuesta de satisfacción, ello permitió elaborar la aplicación FODA. También se efectuó el análisis matricial correspondiente. Luego se aplicó la metodología de la Gestión por Procesos.

Como resultado se identificó más debilidades que fortalezas, un mayor número de oportunidades que amenazas para la empresa en cuestión. La Gestión por Procesos es señalada en la matriz estratégica como alternativa para mejorar la situación actual de la empresa. La aplicación de su metodología permitió: proponer el nuevo mapa de procesos para la empresa, describir y graficar cada uno de los diferentes tipos de procesos, establecer indicadores, y plantear un proceso de mejora continua de la competitividad empresarial.

Palabras clave: Modelo, gestión, competitividad, procesos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, indicadores.

ABSTRACT

This research work called: "Design of a Process management Model for improving the competitiveness of the company Apolos Gym, began with a diagnosis of the corporate internal and external environment of the company. Analyzed factors that influence the life of the company, forces that affect the decision-making, as the company has responded to certain strategic elements, the opinion of customers through a satisfaction survey, this enabled to develop a SWOT analysis application. There was also the corresponding matrix analysis. Then we used the methodology of Process Management

As a result is identified more weaknesses than strengths, a greater number of opportunities than threats to the company in question. Management by processes is identified in the strategic array as an alternative for improving the current situation of the company. The implementation of its methodology allowed: to propose the new map of processes for the company, describing and illustrating each of the different types of processes, establish indicator, and raise a process of continuous improvement of business competitiveness.

Keywords: Model, management, competitiveness, processes, strengths, weaknesses, opportunities, threats, indicators.

INTRODUCCION

El objetivo general de la presente investigación es proponer un nuevo Modelo de Gestión por Procesos, considerando la teoría pertinente del Modelo de Europeo de Excelencia Empresarial "EFQM", para mejorar la competitividad de la empresa "Apolos Gym".

En el capítulo I, se formula mediante una pregunta de investigación el problema central que afecta a la empresa. También se presentan el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación e importancia y las hipótesis de investigación respectivas.

En el capítulo II, se establece la metodología que es aplicada en el proceso de investigación, mediante herramientas como: el análisis FODA, matrices: EFE (Evaluación de Factores Externos); EFI (Evaluación de Factores de Internos); encuestas de satisfacción para los clientes; la utilización de la técnica de las 7S de McKinsey; una matriz estratégica, que considera la información de las dos matrices anteriores, la que señala al Modelo de Gestión por Procesos como una alternativa para mejorar la competitividad de la empresa "Apolos Gym".

Se define y socializa la Filosofía Empresarial. También se determinan los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores en el desempeño de su trabajo, ello mediante la técnica de la matriz axiológica.

Luego, se procede a aplicar la metodología de la Gestión por Procesos a través de los siguientes pasos:

- 1) Identificación y secuenciación de procesos
- 2) Descripción de procesos
- 3) Medición de los procesos
- 4) Mejora continua

Al finalizar este capítulo se despliega la descripción del Sub criterio: Gestión por Procesos y hechos del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, con cada uno de sus acápite, que muestran una coincidencia con la Metodología de la Gestión por Procesos.

El capítulo III, presenta un marco teórico que incluye una descripción de los principales aspectos institucionales de la empresa motivo de la presente investigación, un despliegue de los conceptos relacionados y derivados de las variables de investigación y una sucinta reseña del marco legal en el que se desenvuelve la empresa para el adecuado ejercicio de sus actividades.

En el capítulo IV, se procede a desarrollar el Diagnóstico Empresarial a través de las herramientas y técnicas establecidas en el capítulo II: Metodología.

Por otro lado en el capítulo V, se establecen los resultados del Diagnóstico Empresarial y se aplica la metodología de la Gestión por Procesos, en función de los objetivos y las hipótesis planteados previamente.

Finalmente, están las conclusiones de la investigación y las recomendaciones respectivas. Las referencias bibliográficas, las fuentes de cuadros, gráficos, imágenes, fichas de procesos, flujogramas, fichas de indicadores, así como los anexos forman parte de este documento.

La investigación propone un modelo de gestión por procesos cuya implementación permitirá que la empresa salga del estancamiento en el que se encuentra, crezca y pueda mantener los puestos de trabajo, e incrementarlos en un el mediano plazo. Convirtiéndose en una sana alternativa de inversión del tiempo libre para la juventud que practica deporte.

El nuevo modelo de Gestión por Procesos reflejado en el mapa de procesos de la organización, presenta un proceso estratégico, tres procesos operativos y catorce procesos de apoyo que en conjunto se orientan a satisfacer las necesidades deportivas de los clientes con eficacia y eficiencia considerándolos como parte fundamental del modelo, en contraposición al modelo funcional de administración.

CAPÍTULO 1

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción.

La necesidad de preservar la salud, reducir el estrés, fortalecer la musculatura corporal, mejorar la figura a través de la práctica metódica del deporte bajo techo, crece en la gente. En la ciudad de Quito, ello se refleja en el incremento de empresas de diferente tamaño, dedicadas a la comercialización de servicios deportivos como: fisicoculturismo, aeróbicos, defensa personal.

La presencia de franquicias internacionales en la ciudad dedicadas a esa línea de negocios están marcando un hito en la comercialización de estos servicios, caracterizado por la orientación a satisfacer las necesidades deportivas de sus clientes a través del talento de sus colaboradores, sus procesos claramente definidos, y la atención personalizada, constituyéndose en un modelo a seguir para el resto de empresas e imponiendo un nivel de atención en esta línea de negocios.

El aumento de esas organizaciones nacionales o extranjeras en el sector donde se encuentra ubicada la empresa motivo de la presente investigación, constituye una mayor competencia. Ello demanda mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, que le permita sobrevivir en el mercado, crecer, desarrollarse y salir del estancamiento en el que se encuentra actualmente.

“Apolos Gym”, es una empresa que oferta servicios deportivos como: fisicoculturismo, aeróbicos, deportes de contacto y orientación nutricional. Está ubicada en el Centro - Norte de la ciudad de Quito, en la Avenida La Gasca y Fernández de Recalde. Tiene quince años de existencia, cuenta con un área aproximada de 180 metros cuadrados distribuidos en dos pisos y se encuentra ubicada estratégicamente.

Pese a existir más de una década, contar con un flujo de clientes que en un 90% son estudiantes de una Institución de Educación Superior que se encuentra ubicada a pocos metros de la empresa, presenta serios problemas como los que se describen a continuación: La empresa no ha determinado, socializado, ni ha implementado su Misión, Visión, y Valores, que constituyan el norte hacia donde se orienten los esfuerzos de sus colaboradores en el desempeño diario de sus funciones, impulsadas por valores y reglas.

Los instructores de los servicios deportivos que comercializa la empresa, repiten varias veces las rutinas de entrenamiento a los clientes, lo cual podría reflejar una ausencia de metodología de enseñanza-aprendizaje, reducido Know How del deporte respectivo, o falta de pedagogía para el proceso de enseñanza por parte de éstos colaboradores, mostrándose las reducidas competencias generales y específicas para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Los perfiles profesionales de los colaboradores de la organización, cumplen sólo con un 40% de los requerimientos de los puestos, situación que refleja la ausencia de procesos técnicos de selección, aplicación y desarrollo del talento humano, afectando la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, la calidad en la atención a los clientes e incidiendo en la alta rotación de personal existente.

El trabajo en equipo entre los colaboradores encargados de la prestación de los servicios que comercializa la empresa es mínimo, por consiguiente la comunicación se limita a aspectos extra laborales, el intercambio de información importante respecto de los clientes se presenta ocasionalmente, reduciendo la oportunidad de tomar decisiones para mejorar la atención.

No existe formalmente un Presupuesto Operativo Anual de ingresos y gastos, lo cual está provocando una baja optimización en el uso de los recursos económicos que la empresa percibe, ausencia de objetivos económicos situación impide la formulación de estrategias y la coordinación de acciones.

El control de la cartera de clientes se lo realiza de manera esporádica, a través de un arqueo de caja, lo cual genera condiciones para que se produzca una fuga de ingresos económicos, escenario que debe ser intervenido para evitar problemas de liquidez futura.

No se ha efectuado antes una evaluación de satisfacción a los clientes, razón por la cual la retroalimentación respecto de la calidad en la prestación de los servicios es mínima, impidiendo conocer la razón de la alta tasa de deserción de clientes que experimenta la empresa

La gestión de oferta se ha limitado a los clientes tradicionales, que en un 90% lo constituyen estudiantes universitarios. No se ha efectuado una investigación que permita penetrar en

nuevos nichos de mercado, a través de un plan de publicidad y propaganda que oferte productos adaptados a las necesidades de estos potenciales clientes, para ampliar la cobertura de los servicios de la empresa.

La imagen de la empresa se basa en los protocolos de recepción y despedida al cliente habitual o potencial, caracterizados por la amabilidad y calidez. Sin embargo se ha descuidado aspectos como la presentación de los instructores, la limpieza de las instalaciones, la puntualidad en los horarios.

No existen planes y programas de entrenamiento específicos para cada cliente, según el servicio escogido y las necesidades deportivas que deseen satisfacer. Lo cual impide efectuar un seguimiento y evaluar el logro de sus objetivos, generando desmotivación e incertidumbre respecto de sus avances, y la consecuente deserción de la organización.

Finalmente, la tecnología básica está ausente a nivel de software y hardware específico acorde al giro del negocio de la empresa, por tanto existe una reducida capacidad para almacenar información de la empresa, lentitud en ciertos procesos administrativos, afectando también la calidad en la toma de decisiones.

La presente descripción del conjunto de problemas de diferente naturaleza que aquejan a la empresa, y que la han llevado al estancamiento en el que se encuentra, caracterizado por la falta de competitividad conduce a cuestionar la estructura funcional de la organización a través de la siguiente pregunta:

¿La gestión funcional está impidiendo el crecimiento y competitividad de la empresa “Apolos Gym”, de la ciudad de Quito?

1.2. Justificación e importancia.

La empresa “Apolos Gym”, con el transcurso de los años se ha convertido en un lugar de convergencia para un promedio mensual de 80 clientes, en su mayoría jóvenes estudiantes universitarios, también empleados de la empresa privada o pública, quienes acuden a la organización a practicar los diferentes deportes que la empresa oferta, motivados por una diversidad de necesidades como son:

1.2.1. Salud.

Todos los clientes que acuden a utilizar los diferentes tipos de servicios que la organización oferta, preservan su salud mediante la práctica de la disciplina deportiva que hayan elegido, según sus necesidades. También lo hacen con el fin de reducir el estrés de sus actividades diarias, e invertir adecuadamente su tiempo libre.

1.2.2. Fortalecimiento físico.

La práctica continua de los 3 servicios que comercializa la empresa, como el físico culturismo, los aeróbicos y el kick boxing con el transcurrir del tiempo fortalecen el cuerpo en mayor o menor grado.

1.2.3. Estilo de vida.

La tendencia por la práctica del deporte en sus diversas disciplinas ha crecido significativamente los últimos años. Ha pasado de ser una moda a un hábito que se convierte poco a poco en parte de la rutina diaria de la gente especialmente de los jóvenes, quienes del abanico de opciones que el mercado oferta, cada vez más se inclinan por la práctica deportiva en empresas como "Apolos Gym".

1.2.4. Lugar de preparación física y recreación.

Existen clientes que acuden a la organización, a prepararse para rendir las pruebas físicas que se exigen para ingresar como cadetes a la formación de Oficiales o integrantes de la Tropa en las diferentes ramas de las Fuerzas Armadas. Hay que destacar que en el transcurso del año 2013, 8 jóvenes asistieron como clientes para recibir esta preparación, se conoce que 7 lograron aprobar las pruebas físicas que les aplicaron.

En temporada de vacaciones escolares, los padres de familia que habitan en el sector, optan por enviar a sus hijos a practicar algún deporte en la empresa mientras duran el periodo de descanso, contribuyendo a sembrar en los adolescentes el gusto por el deporte y propiciando que se convierta en un sano hábito que los acompañe durante toda sus vidas.

La empresa “Apolos Gym” es parte integrante de la comunidad donde se encuentra, constituye una alternativa para la juventud a la hora de invertir su tiempo libre, así como para empleados públicos y privados del sector, que deciden practicar deporte y alejarse de actividades nocivas para la salud como; alcoholismo, tabaquismo, drogadicción etc.

En lo referente a la oferta de empleo, la organización genera entre 10 y 12 puestos de trabajo, unos permanentes y otros ocasionales, inclusive ha brindado la oportunidad de empleo a ciertos clientes que han mostrado gusto por el deporte y han pasado a formar parte del grupo de instructores de la organización. Por ello es necesario que la organización subsista, mejore su competitividad, crezca y se desarrolle para generar un mayor número de plazas de trabajo, contribuyendo así a combatir el desempleo.

También en los últimos años es común observar en parques, espacios deportivos públicos, y áreas verdes de diferentes sectores de la ciudad de Quito, un mayor número de gente joven, de mediana edad, y de avanzada edad, practicando algún deporte cualquier día de la semana, lo cual indica que la práctica deportiva se está convirtiendo ya en una necesidad básica en las personas, situación que puede ser aprovechada por la empresa mediante un plan de publicidad y propaganda adecuado.

Lo anterior significa que si no se produce un cambio radical en la gestión funcional, que se viene aplicando en la empresa, para mejorar su competitividad y permanecer en el mercado, un promedio de 80 personas de la localidad, se verán afectados, al dejar de contar con una organización que le permita satisfacer sus necesidades de salud, deportivas, autoestima, sociales, entre otras.

Por otro lado, la empresa goza de una ubicación estratégica que no ha sido aprovechada adecuadamente. Cuenta con dos frentes, uno de ellos mira hacia una Avenida principal, por donde todos los días circulan personas caminando, en transporte público, o en vehículos privados. A 400 metros hacia el sur de la organización se encuentra una Institución de Educación Superior, que da cabida a un promedio de 40.000 estudiantes, el otro frente que mira hacia una avenida secundaria, que también presenta oportunidades para ampliar la cobertura del negocio.

Las estadísticas demuestran que esta línea de negocios en el Ecuador cuenta con una cifra importante, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N.1 Crecimiento de empresas de servicios deportivos en Latino América (2012)

País	Número
Brasil	23,398
México	7,826
Argentina	6,632
Chile	1,687
Colombia	1,197
Perú	1,128
Ecuador	857
Bolivia	654
Venezuela	561
República Dominicana	550
Paraguay	528
Guatemala	299
Panamá	287
Uruguay	262

Marín, L. (2012). Industria del fitness en América Latina movió US 5.600 M en 2011. Recuperado el 20 de mayo 2013 www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011

Según la “Asociación Internacional de Salud, Raqueta y Clubes Deportivos”, (IHRSA), siglas en idioma inglés, la actividad deportiva bajo techo ha experimentado un significativo crecimiento en América Latina. El Ecuador, con 857 unidades económicas registradas, ocupa un séptimo lugar de entre catorce países de la región, donde existen empresas dedicadas a comercializar servicios deportivos como: el fisicoculturismo, artes marciales, gimnasia, aeróbicos entre otros. Lo cual debe ser considerado por la empresa para mejorar su gestión y aprovechar la tendencia creciente de esta línea de negocios.

En lo referente a los propietarios y demás grupos de interés de la empresa, se beneficiarán ya que la implementación de este nuevo paradigma llamado Gestión por Procesos, provocará un giro a la problemática de la empresa, asegurando su permanencia en el mercado permitiéndoles rentabilizar adecuadamente su inversión, recuperar la misma, y mantener sus vínculos comerciales respectivamente.

Con respecto al proceso investigativo que se llevó a cabo, con el fin de confirmar las hipótesis y lograr los objetivos trazados, sin duda generará nuevos datos, información y conocimientos, que podrían ser utilizados por otros emprendedores, dedicados a esta línea de negocios,

proporcionándoles orientaciones para dirigir sus empresas de manera más técnica independientemente de su tamaño.

Así mismo, la herramienta diagnóstica que se utilizó para la investigación permitirá conocer más a fondo las debilidades y fortalezas de la empresa, así como identificar las oportunidades y amenazas de su entorno externo, cuadro que permite comprender mejor los problemas que afectan a la empresa, permitiendo a sus propietarios, y colaboradores tomar decisiones más estratégicamente.

La presente investigación mostrará como un modelo de gestión basado en procesos, se convierte en una ventaja competitiva para la empresa, que le permite mantener un desarrollo sostenible en el tiempo generando valor a sus procesos, convirtiéndose en un modelo a seguir para las demás organizaciones de dedicadas a trabajar en esta línea de negocios.

Enunciadas las razones que sustentan la presente investigación, se debe dar a conocer que existe la posibilidad humana, tecnológica y económica para realizar la misma, lo cual garantiza su éxito, y adicionalmente se cuenta con el apoyo y compromiso de los propietarios de la empresa, para mejorarla y hacerla más competitiva lo cual incrementa la posibilidad de un feliz término de la investigación.

Finalmente, luego de haber adquirido un importante bagaje de conocimientos a lo largo del período de estudios de la maestría, es de suma trascendencia el hecho de poder poner en práctica lo aprendido, conjuntamente con las experiencias profesionales, en beneficio de una empresa que necesita impulso técnico para solucionar su problema de estancamiento, y poder seguir sirviendo a la comunidad del lugar donde está ubicada.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

- Proponer un modelo de gestión por procesos mediante la aplicación de la teoría del modelo de excelencia empresarial EFQM, para mejorar la competitividad de la empresa “Apolos Gym”.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar un marco teórico del modelo de excelencia empresarial EFQM, a través de la revisión bibliográfica especializada, para establecer la línea base de investigación.
- Realizar un diagnóstico mediante la aplicación FODA, para conocer la situación actual de la empresa.
- Levantar los procesos gobernantes, operativos o generadores de valor, y de apoyo de la organización.

1.4. Hipótesis.

- La gestión por procesos proporciona lineamientos científicos que aplicados a la empresa le permite mejorar su competitividad, con la participación activa del talento humano.
- Una adecuada selección de marco teórico sobre gestión por procesos, facilitará el levantamiento de los procesos gobernantes, generadores de valor, y de apoyo, que reflejados en un mapa de procesos permite agregar valor al cliente en total oposición a la gestión funcional.

1.5. Alcance.

En primer lugar, la presente propuesta de tesis y la investigación que se realizó no pretende efectuar juicios de valor, respecto de la actuación de los diferentes gestores de la organización a lo largo de su existencia. El objetivo es investigar los resultados que ha generado el sistema de gestión funcional en la empresa “Apolos Gym”, ubicada en el centro-norte de la ciudad de Quito, durante el período 2009-2012.

En segundo lugar, con la información que se recabó producto de la aplicación del diagnóstico empresarial, se planteó la implementación de un nuevo Modelo de Gestión por Procesos, con el apoyo del modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM, con el propósito de mejorar la competitividad de la organización y garantizar su supervivencia.

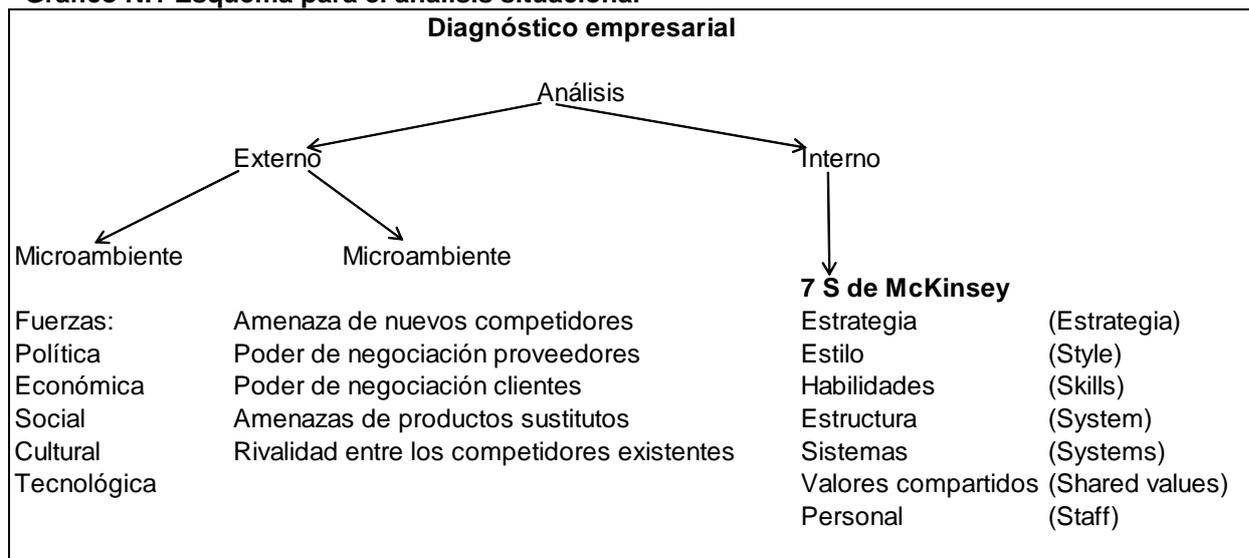
CAPÍTULO 2

2. Metodología

2.1. Análisis FODA.

El diagnóstico empresarial se realiza mediante la aplicación FODA de la siguiente manera:

Gráfico N.1 Esquema para el análisis situacional



Fuente: Salgado, J. (2007) Plan estratégico de marketing para la comercialización de productos básame lencería en la ciudad de Quito, Ambato, Latacunga. Tesis pregrado. Escuela Politécnica del Ejército, Quito. Recuperado el 20 de marzo del 2013 de :<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2301>.

Se observa que el análisis en el ambiente externo de la empresa, consideró los siguientes factores: económicos, político, cultural, social, y tecnológico, ello permitió determinar qué aspectos de cada factor incidió en la vida de la empresa. También se investigó el entorno competitivo de la empresa, a través de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter, como son: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, de clientes, amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes.

Para el análisis del ambiente interno de la organización, se utilizó la herramienta conocida como las 7S de Mckinsey: **s**trategy (estrategia), **s**tyle (estilo), **s**tructure (estructura), **s**kills (habilidades), **s**taff (personal), **s**ystems (sistemas), **s**hared values (valores compartidos) para evaluar la existencia de estrategias en la organización y su alineación con estos factores.

2.1.1. Resumen FODA.

Identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se procedió a agruparlas y clasificarla como tales, lo cual proporcionó una visión amplia de la situación actual de la empresa. Sin embargo fue necesario evaluar y ponderar el impacto de estos factores por separado, a través de la elaboración de dos matrices como son la: EFE, y la EFI.

2.1.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

En esta matriz se estructuró de 4 columnas:

2.1.2.1. Primera columna.

Se la denominó: Factores determinantes de éxito. Aquí se seleccionó y colocó a criterio del investigador aquellos factores críticos de éxito, identificados como oportunidades y amenazas, en el análisis FODA.

2.1.2.2. Segunda columna.

Se la denominó: Peso. En esta columna se procedió a asignar un valor relativo a cada uno de los factores determinantes de éxito entre 0.0 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indicó la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores asignados a los factores debe dar como resultado 1.

2.1.2.3. Tercera columna.

A esta columna se la llamó: Calificación. En ella se asignó una valor entre 1 y 4 a cada factor determinante de éxito. Reflejando qué tan eficaces son las estrategias de la empresa respecto a cada factor. Para ello 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media, 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa.

2.1.2.4. Cuarta columna.

Esta columna se denominó: Peso ponderado. Muestra los resultados de la multiplicación de los pesos por las calificaciones de los factores determinantes de éxito. La sumatoria de los valores de esta columna refleja el total del peso ponderado de la empresa.

Independientemente del número de oportunidades y amenazas, incluidas en la matriz, el total peso ponderado más alto que se puede obtener es 4, el mínimo 1, el promedio ponderado es 2.5. Un resultado de 4 refleja que la organización está respondiendo de forma excelente a las oportunidades y evitando las amenazas existentes en la industria. Un resultado de 1, al contrario significa que las estrategias de la organización no están aprovechando las oportunidades, ni evitando las amenazas del entorno.

2.1.3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

De igual forma esta matriz se conformó de 4 columnas así:

2.1.3.1. Primera columna.

Factores determinantes de éxito. Aquí se seleccionó y colocó aquellas fortalezas y debilidades identificadas en el análisis del ambiente interno de la empresa, a través del estudio de las 7 S de Mc Kinsey, y los resultados relevantes de las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes.

2.1.3.2. Segunda columna.

Peso. Se asignó a los diferentes factores determinantes de éxito un valor entre: 0 equivalente a no importante; y 1 equivalente a absolutamente importante. El peso que se le otorgó a cada factor representó la importancia que tiene cada uno de ellos en el éxito de la organización.

2.1.3.3. Tercera columna.

Calificación. Se procedió a otorgar a los diferentes factores determinantes de éxito calificaciones que significan lo siguiente: 1, que el factor constituye una debilidad mayor para la empresa; 2, una debilidad menor; 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

2.1.3.4. Cuarta columna.

Peso ponderado. Indica los resultados de la multiplicación de los valores asignados a cada factor determinante de éxito en las dos columnas anteriores (peso x calificación). La sumatoria de los resultados de esta última columna, proporciona el total ponderado de la empresa.

Independientemente del número de factores determinantes de éxito (fortalezas, debilidades) que se hayan incluido en la matriz, el valor mínimo de la sumatoria de los valores de la columna peso ponderado debe ser 1, el máximo 4, la calificación promedio de 2,5. Un total peso ponderado bajo el promedio permite catalogar a la empresa como débil en su interior, y un valor que supere el promedio significa que la organización es fuerte internamente.

2.1.4. Encuesta de satisfacción.

Se procedió a aplicar una encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa con el fin de enriquecer el cuadro diagnóstico. El objetivo fue recabar también el criterio de los clientes quienes son la razón de ser de la organización, respecto de la calidad del servicio que están recibiendo.

La encuesta se conformó de un total de 10 preguntas de alternativa múltiple, que se aplicaron en días y horarios estratégicos de funcionamiento. Para ello se diseñó y seleccionó las preguntas adecuadamente, se efectuó un pilotaje (prueba de la calidad del instrumento); se aplicó las encuestas a los clientes, seguidamente se procedió a tabular e interpretar los resultados.

2.1.5. Matriz estratégica.

En esta matriz se seleccionó 3 oportunidades y 3 amenazas de mayor peso ponderado de la matriz EFE; 3 fortalezas y 3 debilidades con mayor peso ponderados de la matriz EFI. Con esta información se procedió a analizar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; así como aquellas que permitan capitalizar las fortalezas y reducir o eliminar las debilidades detectadas en el ambiente interno de la organización.

Las estrategias que se determinaron en esta matriz, fueron producto de un profundo análisis entre los factores seleccionados. El mayor número de estrategias generadas apuntaban como alternativa para mejorar la competitividad de la empresa “Apolos Gym”, a la implementación de un modelo de Gestión por Procesos.

2.1.6. Filosofía empresarial.

En la matriz EFI se identificó como una debilidad la falta de definición de la Filosofía Empresarial, es decir no se había determinado, socializado e implementado la Misión, Visión, y Valores para la empresa “Apolos Gym”, lo cual implica que no se cuenta con un norte definido, complicando la implementación del nuevo modelo de Gestión por Procesos, razón por la que se procedió a determinar esos lineamientos estratégicos, considerando la información recabada en el diagnóstico empresarial, y con el consentimiento y participación de las autoridades de la empresa.

Para ello se trabajó los días viernes 28, sábado 29, y domingo 30 de junio 2013, con con los propietarios de la empresa, y dos de los instructores más antiguos, de 8:30pm a 10:30pm, y de 8am a 13:00pm respectivamente. Para determinar la Misión, y Visión de la empresa se analizó respuestas a preguntas como: ¿Qué actividad realiza la empresa?, ¿Cómo lo hace? ¿Para quién? en el caso de la Misión; y ¿Hacia dónde quiere llegar la organización? y ¿Cómo lo hará? para el caso de la Visión.

A continuación se determinaron los valores, que han de regir el comportamiento de todos los colaboradores a la hora de interactuar con los diferentes Stakeholders de la organización, para ello se utilizó la metodología de la Matriz Axiológica, a través de los siguientes pasos:

1. Determinar los valores que han de regir el comportamiento de las personas
2. Se identificó los principales stakeholders con los que interactúa la organización, para conseguir sus objetivos.
3. Se diseñó una matriz que identifique los valores que se pueden aplicar a los diferentes grupos de interés.
4. Un conteo de los valores en relación con los grupos de interés permitió determinar los valores que regirán el comportamiento de los colaboradores de de la empresa.
5. Se describió los valores en relación con los grupos de interés.

Establecida la Filosofía empresarial, se realizó una reunión con todo el personal, el 1 de julio del año 2013, en la cual se explicó la importancia de haber determinado estos lineamientos, se analizó la Misión, Visión, se explicó lo que significa para la organización. Lo mismo se hizo con los valores, explicando que deben adoptarlos como parte de su comportamiento diario en la empresa.

2.2. Metodología de la Gestión por procesos.

Para implementar el modelo de Gestión por Procesos en la empresa en cuestión, se aplicó los siguientes pasos así:

2.2.1. Identificación y secuenciación de procesos.

En primer lugar se programó una charla informativa, para los propietarios y el grupo de colaboradores de la empresa según el siguiente cronograma:

Cuadro N.2 Cronograma de sensibilización para la implementación de la Gestión por Procesos

Objetivo	Días	Horarios	Temas	Beneficiarios
Informar y sensibilizar al personal sobre la temática	Sábados 6, y 13 de julio 2013	11am-13pm	¿Qué es?; ¿En qué consiste?; ¿Para qué sirve? La Gestión por procesos	Propietarios y personal de la empresa.

Fuente: Ministerio del trabajo y promoción del empleo, (2002). Guía de Estrategias de Sensibilización y Comunicación para la Formulación del Plan Regional de la Formación Profesional. Lima, Perú. Recuperado el 25 de mayo del 2013 de: www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpfp/guia_estrategia_comunicacion.pdf

Se observa, cómo se informó a quienes conforman la empresa, aspectos generales de la Gestión por Procesos y los beneficios de su implementación, con el objetivo de reducir la resistencia y la incertidumbre que implican los cambios y poder recabar la información necesaria de los procesos con la ayuda de todos. Se eligió los días sábados en los horarios señalados, ya que este día se atiende al público hasta las 11am, se utilizó las instalaciones de la empresa.

En segundo lugar, se solicitó a todos los colaboradores y propietarios de la empresa, elaborar una lista de las actividades que cada uno realiza en sus puestos de trabajo en un formato

predefinido (revisar anexo N.2). Ello permitió realizar un *inventario de las actividades* que cada uno de ellos realiza como se observará en el anexo N. 3.

En tercer lugar, se procedió a realizar una *observación* del trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa, en sus horarios habituales. Luego se procedió a cruzar la información obtenida del inventario de actividades y la observación mencionada, lo cual generó valiosa información para realizar una primera clasificación general de los procesos según la teoría de la Gestión por Procesos respectiva.

La actividad anterior también generó información útil para elaborar un esquema que refleja el sistema de entrenamiento actual para los tres servicios que comercializa la empresa, el cual sirvió de base para efectuar el análisis de valor agregado a los procesos operativos.

En cuarto lugar, se organizó un *Focus Group* con la participación de: los propietarios de la empresa, el instructor más antiguo de cada servicio, un cliente de la empresa con 5 años de antigüedad, profesional en medicina, y el investigador. Con este grupo de trabajo y basados en la información recabada con la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, más la experiencia de las personas que integraron el grupo, se procedió a realizar una clasificación de los procesos de la empresa, considerando ya los conceptos de procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

2.2.1.1. *Procesos gobernantes.*

El análisis FODA, determinó donde se encuentra la empresa hoy, sin embargo se desconoce hacia donde se dirige la empresa a futuro, ya que no existen determinados objetivos de corto, mediano y largo plazo. Ello fundamentó la propuesta de un proceso gobernante llamado: Planificación estratégica.

2.2.1.2. *Procesos operativos.*

Considerando que la razón de ser de la empresa se refleja en los procesos operativos, se procedió a realizar un análisis de valor agregado a cada uno de ellos, para ello se utilizó como base el esquema derivado de la observación del trabajo realizado por los colaboradores, (cuadro N.10,capítulo IV).

El análisis de valor agregado para los procesos operativos se realizó aplicando el siguiente proceso:

1. Se determinó preguntas guías, que se aplicaron a las actividades que se realizan en cada proceso operativo. Estas fueron: ¿La actividad incrementa la calidad de los servicios para el cliente?; ¿la actividad contribuye al logro de la misión de la empresa?
2. Se determinó el tiempo de ejecución que demanda cada actividad
3. Se ponderó con: 0 nada importante; 3 importante; 5: muy importante, a cada una de las actividades de los procesos operativos, conforme las preguntas guías.
4. La totalización de los valores obtenidos, permitió cuantificar el valor agregado actual de los procesos operativos para el cliente y para la empresa, así como el tiempo de ejecución de cada proceso.
5. Con la información del paso anterior, y bajo el mismo esquema se procedió a proponer nuevas actividades en los procesos operativos, manteniendo también algunas de ellas que se consideraron necesarias. Luego se aplicó nuevamente el procedimiento y se observó la deferencia comparativa en cuanto al valor agregado y tiempos entre un proceso (actual) y otro (propuesto).

2.2.1.3. Procesos de apoyo.

El inventario de actividades por área, permitió identificar aquellas que son un soporte indispensable para la ejecución de los procesos operativos. Estas fueron agrupadas secuencialmente y fortalecidas considerando el concepto de proceso.

Finalmente y con el apoyo del Focus Grup, se establecieron los nuevos procesos estratégicos, operativos y de apoyo que regirán el funcionamiento de la empresa, como se observa en el cuadro N.17, y se estructuró el *mapa de procesos* respectivo como se observa en el gráfico N. 14, que representa el cambio del modelo funcional de gestión, al modelo de Gestión por Procesos.

2.2.2. Descripción de procesos.

Se procedió a describir cada uno de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, ya que se trata de una pequeña empresa, mediante *fichas de descripción de procesos* diseñadas según las necesidades de la empresa. Para una mayor comprensión de los procesos se utilizó también los *flujogramas o diagramas de flujo*.

Las fichas de descripción de procesos contienen: nombre del proceso, responsable, un código de procesos como PE (proceso estratégico); PO (proceso operativo); PA (procesos de apoyo.), misión del proceso, inicio, fin, variables de control, e indicadores.

Los flujogramas reflejan: actividad con la cual inicia cada proceso, los pasos a seguir secuencialmente, la actividad con la que finaliza el proceso, empleando la simbología respectiva.

2.2.3. Seguimiento y medición.

Se creó indicadores para cada tipo de proceso, con el fin de efectuar un seguimiento al logro de los objetivos de cada uno de ellos. Para ello se identificó y relacionó variables que intervienen directamente en los diferentes procesos, y se los presenta como una fórmula a la mayoría.

2.2.4. Mejora de procesos.

Se aplicó el circuito: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, propuesto por el Dr. William Deming, para la mejora continua a los diferentes tipos de procesos. Se enfatizó acciones de corto plazo en los diferentes procesos, con el fin de mantener la mejora continua de la competitividad en la empresa. Se propone acciones de verificación a las actividades de los procesos operativos de tres maneras: anterior, recurrente y posterior a la ejecución de las actividades.

2.3. Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

Se identificó la teoría del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial "EFQM", relacionada con el Criterio Gestión de Procesos y Hechos, sus sub criterios, y se procedió a desarrollarlos,

tomando en cuenta las coincidencias existentes entre los pasos de la metodología de la Gestión por Procesos aplicada y este criterio.

CAPITULO 3

3. Marco teórico

3.1. Marco institucional.

La empresa “Apolos Gym”, es una organización dedicada a la prestación de servicios deportivos como; fisicoculturismo, kick boxing, y aeróbicos. Está ubicada en el sector: centro-norte de la ciudad de Quito, en la Avenida La Gasca y Fernández de Recalde, desde hace 15 años, tiene un área aproximada de 180 metros cuadrados. Se la identifica en la comunidad donde se ubica, por su rotulación, la misma que consta de un logotipo y un Isotipo como se refleja en la imagen:

Imagen N.1 Logotipo Empresa “Apolos Gym”



Fuente: “Apolos Gym”

Elaborador por: Autor

Su área de trabajo está dividida en dos niveles, la cual consta de: una planta baja, destinada a las actividades relacionadas con el físico culturismo, ejercicios cardio vasculares, un espacio para realizar las actividades administrativas, cancelas, y baterías sanitarias. En el segundo nivel donde se llevan a cabo la prestación de los servicios de aeróbicos y kick boxing.

A lo largo de su existencia la empresa ha sido propiedad de tres personas, incluyendo los propietarios actuales, quienes hace dos años adquirieron la organización. Su nombre ha sufrido una modificación, de: “Fitness club”, a “Apolos Gym” que en la actualidad posee.

La organización funciona como una persona natural, bajo la representación legal de uno de los dos socios propietarios, quien ejerce este papel frente a entes de control como: Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Salud, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos (SAYCE), y la Secretaria del Medio Ambiente, Municipio.

La filosofía empresarial no está definida claramente, ni socializada, o implementada, por lo que no cuenta con estas líneas directrices fundamentales, así como tampoco refleja una escala de valores que oriente el comportamiento de los colaboradores en el desempeño de sus actividades. Sin embargo trabajan bajo un objetivo general que es: Brindar servicios deportivos con el apoyo de máquinas multifuerza.

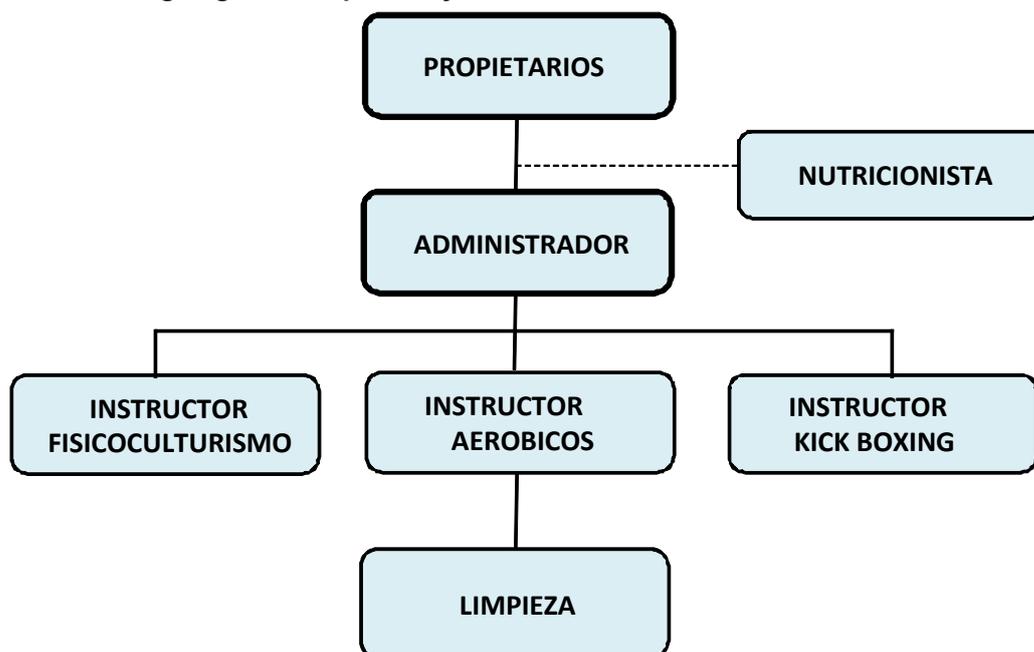
Por otro lado según el criterio del investigador, la empresa cuenta con el siguiente personal:

Un Administrador, quien cumple sus labores en relación de dependencia, con horario continuo. Dos instructores de Fisicoculturismo, quienes trabajan a tiempo parcial, facturando sus servicios. Dos instructores de artes marciales específicamente Kick Boxing, dos de aeróbicos, quienes laboran por horas uno en horario matutino y otro en horario nocturno.

También cuenta con un orientador nutricional, quien brinda charlas sobre nutrición, cuando existe un número mínimo de clientes que desean recibir la información, por lo regular los días sábados en horas de la tarde, y una persona para limpieza y mantenimiento de máquinas, quienes de igual forma facturan sus servicios.

La estructura organizativa de la empresa se presenta en el siguiente organigrama:

Gráfico N.2 Organigrama “Apolos Gym”



Fuente: Adaptado de Chiavenato, I. (2009)). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, (pp.35). 3e. México

Se puede observar que existen varios niveles administrativos, los cuales según el criterio del investigador podrían describirse e interpretarse de la siguiente manera:

3.1.1. Nivel legislativo.

Está representado por los propietarios de la empresa, quienes establecen el modelo de gestión de la empresa, definen políticas para la organización, norman las actividades internas, definen políticas, ejercen la representación legal y extrajudicial de la organización, seleccionan el personal, toman decisiones sobre el destino de las utilidades que el negocio genera, la fijación de los precios de venta de los servicios, las adquisiciones de implementos y máquinas etc.

3.1.2. Nivel ejecutivo.

Está representado por el Administrador quien desde hace un año, realiza las funciones propias del cargo, bajo el modelo funcional preexistente mantenido por los propietarios. Planifica las labores para cada área o departamento, y en reunión comunica a los encargados de las mismas de los objetivos y programas trazados semestralmente. Así mismo aplica las decisiones que se señala en el nivel legislativo.

Organiza las funciones y tareas semestralmente, según corresponde a cada área, y comunica finalmente las actividades que se efectuarán. El orden y la disciplina interna se mantienen mediante la aplicación del estilo de dirección propio del administrador, que tiende al ser autoritario benévolo.

La función control se lleva a cabo expresamente en la recaudación del dinero, cuadre de caja y la entrega del mismo a los propietarios todos los viernes de cada mes. Realiza las gestiones necesarias para obtener los permisos de funcionamiento, controla visualmente el trabajo de los instructores, emite notas de ventas, registra ingresos y egresos en el libro diario de la empresa.

3.1.3. Nivel operativo.

Lo conforman los colaboradores que se desempeñan en las áreas de Físico culturismo, Kick Boxing, y Aeróbicos. Cada instructor desarrolla su forma de trabajo con el cliente, en el área de servicio que le corresponde, la comunicación entre instructores en temas laborales es mínima, ejecutan las disposiciones emanadas de la administración.

3.1.4. Nivel auxiliar.

Lo conforma la persona que realiza labores de limpieza y mantenimiento de máquinas. Cumple labores de limpieza tres veces por semana para lo que requiere de dos horas, en el horario de 5am a 7am, y una vez al mes se lleva a cabo actividades de mantenimiento, es decir, una limpieza y desinfección profunda de las instalaciones, ajuste de máquinas y equipos, así como también se realizan reparaciones preventivas, con el fin de evitar que éstas sufran desperfectos mientras se los utiliza.

3.1.5. Nivel asesor.

Está representado por el orientador nutricional, quien brinda charlas los sábados cada quince días. Para ello cursa invitaciones a los clientes que deseen recibirlas, el profesional lleva consigo infocus, y una computadora portátil de su propiedad, herramientas con las que transmite de mejor manera su información.

Por otro lado, los clientes de la empresa son hombres y mujeres jóvenes de entre 18 y 50 años de edad. El 90% son estudiantes de una Institución de Educación Superior, ubicada a pocos metros de distancia de la organización, el 10% restante son clientes quienes trabajan en empresas públicas y privadas. Del 90%, el 6,75%, es decir, 7 clientes son mujeres, y el 83,25% hombres.

La cobertura que ha brindado hasta el momento la empresa, se ha dirigido enfocando esfuerzos en el segmento de mercado de los estudiantes universitarios, sin considerar la existencia de otras opciones importantes del mercado que rodea la empresa en cuestión, ni tampoco se ha diseñado productos enfocados a servir a esos potenciales clientes.

En cuanto a las políticas generales que se aplica en la organización se pueden citar:

1. Los horarios de atención al público son de 6:00 am a 20:30 pm, de lunes a viernes, los sábados la atención es desde las 8:00am hasta las 11:00am.
2. Los días feriados la organización atiende desde las 8am hasta las 12pm.

En lo referente a políticas específicas se puede mencionar:

1. Los pagos por concepto de las pensiones mensuales solo se reciben en dinero en efectivo, no se aceptan cheques.
2. Los pagos no se aceptan por partes, sino en su totalidad.
3. El cliente puede acceder a los servicios pagando de forma mensual, semanal o diaria.
4. Existe precios diferenciados para estudiantes y no estudiantes
5. Solicitar a los clientes utilizar ropa y calzado deportivo.
6. Cuidar el aseo personal permanentemente.

Los servicios que la empresa oferta son:

Fisicoculturismo.- En inglés conocido como “bodybuilding”, es un conjunto de actividades físicas de alta intensidad, generalmente anaeróbicas, (que no requieren el consumo de gran cantidad de oxígeno por parte del deportista) cuya finalidad es incrementar al máximo la musculatura del cuerpo humano con simetría, definición, y potencia, a través de diferentes rutinas de entrenamiento, una de ella se observa en la imagen:

Imagen N.2 Entrenamiento del músculo triceps



Fuente: "Apolos Gym"
Elaborador por: Autor

Aeróbicos.- Son una variedad de ejercicios rítmicos, que por lo general se los practica acompañados de música acorde a la actividad, es dirigida a hombres y mujeres que necesitan bajar su peso corporal, eliminar depósitos de grasa, reducir medidas en partes específicas de su cuerpo, o mantener un estado físico adecuado.

Artes marciales: actualmente el mercado ofrece una variedad de ellas, Karate, Taekwondo, Aikido, box etc. La empresa actualmente comercializa el deporte de contacto llamado Kick Boxing, de origen japonés, en el que se mezclan técnicas de lucha, boxeo Tailandés y karate, cuya finalidad es proporcionar al cliente habilidades para defenderse en caso de un ataque cuerpo a cuerpo, y adquirir mayor dominio de su cuerpo y sus emociones.

Orientación nutricional.- Consiste en sugerir a breves rasgos al cliente al momento de inscribirse y en ocasiones programadas, la alimentación que debería mantener para aprovechar de mejor formas el deporte que ha escogido practicar.

3.2. Marco conceptual.

Atendiendo las variables de investigación determinadas en la formulación del tema de investigación, se pueden citar los siguientes conceptos directamente relacionados con dichas variables y otros derivados de estas, así

- **Diseño**

“Es un medio fundamental para el desarrollo de la innovación. A través del diseño la empresa crea los productos, comunica su oferta, construye su imagen y sus marcas, y en definitiva, a

través del diseño la empresa está en el mercado y en la mente, o en el corazón de sus clientes” (Impiva, 2010).

“Es el proceso para la definición detallada de un sistema con el fin de su realización física”. (Universidad Rey Juan Carlos 2010).

“(…) Se refiere a un boceto, bosquejo o esquema, que se realiza mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo (…)” (Definición, 2010).

Podemos observar que en los tres conceptos se encuentra subyacente el proceso mental, de la imaginación creadora propia de los seres humanos, quienes mediante su aptitud, inventan, innovan y ponen al servicio de la humanidad elementos que satisfacen necesidades, o que resuelven problemas, en los diversos aspectos de la vida. Para la presente investigación este concepto consistirá en visualizar la nueva estructura organizacional, con sus nuevos tipos de procesos.

- **Diseño organizacional**

“ Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones, para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de dicha organización ponen en práctica dicha estrategia” (Stoner,2012).

“El diseño de las organizaciones procura la adaptación del medio interno al externo, defendiendo los canales de interrelación y las funciones internas necesarias para la transformación de los insumos en salida” (...) (Gilli, 2007).

Los autores coinciden en que se trata de un proceso creativo, que le permitirá a la empresa adaptarse de mejor forma a los cambios que se suceden en su entorno externo. El mismo que tiene que ver con la definición de una estructura orgánica, que le permita a la organización alinearse con la estrategia de la misma, y posibilite el logro de los objetivos organizacionales.

Para la empresa en cuestión, el diseño organizacional dará un giro completo del diseño funcional actual, al nuevo modelo de Gestión por Procesos. Es decir se evolucionará del modelo con divisiones departamentales, jefes, y niveles, a un modelo horizontal, con equipos

de trabajo, y procesos que apuntan ya no a satisfacer los requerimientos de los jefes de área, sino del cliente, generando valor agregado para ellos.

• **Modelo**

“(…) Es una abstracción teórica y figurada de una realidad futura, la cual se desea modificar con la aplicación de un conjunto integrado de ideas y acciones dirigidas hacia un fin predeterminado”. (Hernández, 2007).

“Es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real del mundo. Un maniquí en una tienda de menudeo es un modelo. Así, también, lo es la fórmula de contabilidad. Activo=pasivo + capital” (Robbins, 2010).

“Es una construcción mental o física que se hace a partir de una realidad”. (Brene, 2008).

Los autores muestran coincidencia en que modelo es una abstracción de una realidad. Cabe señalar que es menos complejo adaptar una modelo ya existente, que crear uno propio ya que esto trae consigo también impactos económicos, y requiere tiempo, pero muchas veces es necesario.

Este concepto significa para la empresa motivo de la presente investigación, invertir en un cambio radical de modelo, del funcional al de Gestión por Procesos, lo cual incrementará su competitividad, mejorará su eficiencia y eficacia, y reorientará sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente permitiéndole sobrevivir en el mercado creciente de esta línea de negocios.

• **Gestión**

“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”. (Rebolledo, 2012).

“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de

realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (Díaz, 2010).

“Es un proceso mediante el cual se formulan objetivos, se miden resultados obtenidos y se toman acciones pertinentes para la mejora continua de los resultados” (Pérez, 2010).

Se aprecia como los autores coinciden en el hecho de que; la palabra gestión implica definir, misión, visión, objetivos de corto, mediano y largo plazo, que se han de conseguir optimizando el uso de los recursos, mediante la intervención del talento humano dotado de competencias generales y específicas.

En la empresa motivo de la presente investigación, este concepto significa subir un escalón más hacia la competitividad por parte de los propietarios, administradores y colaboradores, para pasar de Administrar la empresa a Gestionarla, lo cual implica adquirir conocimientos, habilidades y destrezas y reclutar, seleccionar y retener la personas idóneas, que impulsen a la empresa hacia una mayor competitividad.

• Proceso

“Es una organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento, e información, diseñada para producir un resultado final el cual debe cumplir unos requisitos definidos previamente por los clientes” (Arias, 2010).

“Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2000).

“(…). Es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado o exumo, que satisfaga los requerimientos de los usuarios (...)” (Arnoletto, 2010).

Existen coincidencias importantes en los tres criterios, en el sentido de que orientan el pensamiento hacia algo como una gran caja de conversión llamado proceso, hacia donde ingresan recursos de distinta naturaleza los mismos que atraviesan una serie de actividades

ordenadas, secuenciales, medibles, las mismas finalizan en la producción o generación de un bien o un servicio.

La aplicación de este concepto en la empresa “Apolos Gym”, será fundamental ya que requiere por parte de todos los colaboradores comprenderlo y aplicarlo de manera consciente en sus actividades laborales diarias. A nivel de la empresa este concepto implica ordenar lógicamente y secuencialmente las actividades, orientándolas a satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Eficiencia**

“Es lograr que el producto o resultado de la gestión de la empresa (output) corresponda al producto o resultado deseado o esperado (sentido social de la gestión)” (Universidad de Chile, 2010).

“Es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R son los recursos utilizados” (Chiavenato, 2008).

“Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados” (Tompson 2008).

En la empresa motivo de la presente investigación, la aplicación de este concepto contribuirá a que los recursos económicos, materiales y humanos sean asignados específicamente para un objetivo concreto, lo cual reducirá el desperdicio y ayudará a mejorar la rentabilidad de la empresa.

- **Eficacia**

“Es la medida que permite determinar el grado de consecución de los objetivos de manera correcta y realizando un buen trabajo”(Torrents, 2010).

“Es hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la empresa alcanza sus objetivos” (Coulter, 2008).

“Es hacer las cosas correctas que lleven a crear el mayor valor para la compañía”(Koontz, 2005).

“Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan resultados planificados” (ISO 9000:2000).

Los conceptos coinciden en lo referente a alcanzar objetivos, y resultados. Tres de los cuatro autores apuntan a lograrlos de manera correcta, es decir priorizando la satisfacción de las necesidades de los clientes superando sus expectativas y sin desperdiciar recursos.

La empresa en cuestión requiere elevar sus niveles de eficacia, concepto que debe reflejarse desde los procesos de contratación de talento humano con las competencias generales y específicas que les permitan desempeñar adecuadamente sus funciones, hasta la prestación de los servicios que propicien el logro de los objetivos de los clientes y de la empresa.

• **Procedimientos**

“Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (ISO 9000:200).

“Es un documento que describe y formaliza las actividades a cumplir para poner en marcha y hacer funcionar un proceso” (Rampi, 2009).

“Son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar, partes y/o elementos de un proceso” (Gómez, 2010).

Los tres criterios hacen alusión a cómo hacer las cosas, es decir describir, detallar, programar, definir responsables para llevar a cabo un proceso de diferente complejidad exitosamente. Ejecutar actividades siguiendo procedimientos, tiende a incrementar la eficiencia y eficacia de las mismas y generan valor para el cliente, lo cual justificaría su aplicación.

La empresa “Apolos Gym”, no cuenta con procesos, ni procedimientos gestionados, por lo que la implementación de estos permitirá que los colaboradores conozcan qué hacer y cómo hacerlo, propiciando un incremento en la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las

actividades, también se constituirán en instrumentos que servirán de guía para los colaboradores que se incorporan a la empresa.

• **Competitividad**

“Es un estado situacional favorable en el cual prevalece un conjunto de capacidades internas y de factores externos de influencia positiva para la efectiva ejecución de las actividades que llevan a cabo las empresas y/o las personas”(Araque, 2010).

“(…) La capacidad que tiene una empresa pública o privada lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (….) (Porter, 2005).

“(…) La capacidad de una empresa de un país dado de diseñar, desarrollar, producir, y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países”(…) (Rojas, 2007).

“(…) La capacidad de la industria de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo”(Vargas, 2013).

Tres de los cuatro conceptos hacen referencia a la capacidad que debe tener una empresa, la industria, el país para producir bienes que cumplan parámetros de calidad que les permitan ser vendidos y posicionados fuera del país permanentemente, lo que genera flujos de efectivo constantes, que bien administrados fortalecen la posición económica de la empresa.

Este concepto es clave para la empresa motivo de la presente investigación, de hecho es parte fundamental del objetivo general. Significa cambiar la estructura organizativa actual a un Modelo de Gestión por Procesos, que incremente la competitividad de la empresa y le ayude permanecer en el mercado, desarrollar y crecer.

• **Gestión por procesos**

“(…) Es reordenar los flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas de los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal”(…) (Rojas, 2010).

“Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, mediante conjuntos de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados”(Gómez, 2012).

“Es una forma integral de modelar, optimizar, controlar, y realizar mejora continua de los procesos de la organización” (Bravo, 2011).

Los criterios de los autores muestran una concordancia en lo referente al término proceso como elemento fundamental en cada uno de ellos, confirmándose este factor como uno de los esenciales en esta innovadora propuesta de gestión, que básicamente consiste en dirigir y controlar las organizaciones basándose en gestionar los procesos adecuadamente.

Para la empresa “Apolos Gym” este nuevo paradigma Administrativo, reordena totalmente los flujos de trabajo, transformándolos en procesos orientados a la satisfacción del cliente, lo cual implicará cambiar la estructura de la organización, de la forma vertical a la horizontal aumentando la eficiencia y eficacia de sus procesos enfocándolos a satisfacer las necesidades del cliente.

Es necesario también citar aspectos relevantes de la Gestión por Procesos como los siguientes, según Victor Silva Ballerin (2011):

• **Objetivos**

1. Reducir los costos internos no necesarios.
2. Mejorar la percepción de calidad, y valor de lo que recibe el cliente.
3. Incorporar actividades agregadas con un mínimo costo, y cuyo valor sea fácilmente percibido por el cliente.

- **Ventajas**

1. Enfoca a la empresa a lograr la mayor satisfacción del cliente.
2. Alinea los procesos con la misión de la empresa
3. Evalúa el resultado de los procesos, no a las personas.
4. Impulsa el trabajo en equipo y la toma de responsabilidades del personal.
5. Permite que la organización desarrolle su propia identidad, cultura o forma de hacer las cosas.
6. Promueve la estructura y orden en la organización.

También es pertinente poner de manifiesto las diferencias entre el modelo funcional y el modelo de Gestión por Procesos, a través del siguiente cuadro:

Cuadro N. 3 Gestión por procesos VS Gestión funcional

GESTIÓN POR PROCESOS	GESTION FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se orienta a los resultados globales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se orienta a los resultados por departamento.
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente es el epicentro de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • El centro de atención son los departamentos o áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan bajo la filosofía de equipo, fomentando sinergia y cohesión entre ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores trabajan en grupo, generando rivalidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman descentralizadamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la centralización en la toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Prima la eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Prima la burocracia
<ul style="list-style-type: none"> • Existe participación y apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe jerarquía y control

Fuente: Andreu, V. (2013). *Gestión funcional VS Gestión por procesos*. Recuperado el 25 de Mayo 2013 de [http:// www.cio.com.co/.../organización%20enfoco%20funcional% 20Vs.pdf](http://www.cio.com.co/.../organización%20enfoco%20funcional%20Vs.pdf)

Clasificación de los procesos

Bravo (2011), clasifica los procesos en:

1) Procesos estratégicos

Son procesos globales que afectan a toda la organización, están en correspondencia con la estrategia de la empresa, con la planificación a largo plazo y con la organización básica de la misma. Establecen el modo en que se toman las decisiones, en lo referente a las políticas de

la empresa, la estrategia, los planes, objetivos de corto, mediano y largo plazo. Proporcionan las guías de la actuación de la organización para la gestión por procesos.

2) Procesos operativos

Llamados también procesos claves o generadores de valor. Son aquellos que constituyen la razón por la cual existe la organización, se enfocan a la satisfacción de las necesidades de sus clientes o usuarios y a cubrir sus expectativas a través del valor agregado. Tienen características únicas no son iguales aún entre organizaciones de la misma naturaleza.

3) Procesos de apoyo

Son procesos que facilitan la ejecución de los procesos operativos, generan valor añadido para el cliente interno.

• Principios de la gestión por procesos

Para Iván García (2010), los principios de la gestión por procesos son:

1) Enfoque al cliente

La comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes es imprescindible, en el afán de servirlos de la mejor forma, y superar sus aspiraciones.

2) Liderazgo

Los directivos deben crear un ambiente organizacional en el que se logre influenciar a los colaboradores, de forma tal que se consiga un compromiso con los objetivos de la empresa a través de: procesos adecuados de comunicación en sus diversas formas y direcciones, motivando permanentemente mediante estrategias apropiadas, que contribuyan a mantener actitud positiva en el desempeño de las actividades diarias, fomentando el trabajo en equipo y capacitando a las personas.

3) Compromiso del personal

Se refiere a conseguir que todos y cada uno de los colaboradores de la organización, se apliquen al máximo en las actividades que desempeñan, utilizando todas sus habilidades, capacidades y destrezas para desempeñar sus actividades y tareas con eficacia y eficiencia, empatizando con los clientes, y superando sus expectativas en cuanto la calidad de los servicios o productos que adquieren.

4) Enfoque a procesos

Comprendiendo el concepto de procesos, se consigue mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades, para lo cual es necesario que el personal cuente con la información oportuna y la preparación adecuada, para realizar sus funciones bajo este criterio, ya que todos efectuamos procesos en la cotidianidad de la vida.

5) Enfoque a la gestión

Es comprender la organización como un sistema, es decir un conjunto de procesos interrelacionados, ser conscientes de que un cambio positivo o negativo en cualquiera de ese conjunto de procesos incrementará o reducirá la eficacia y eficiencia de la toda la organización en la consecución de sus objetivos.

6) Mejora continua

En este nuevo estilo de administración llamado gestión por procesos, debe constituir un objetivo organizacional la mejora continua, y tiene que aplicarse permanentemente. Para ello la aplicación del círculo de calidad de Deming, es una herramienta necesaria, la misma que consiste en: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, las actividades lo cual deben convertirse en un bucle que garantice la calidad de los servicios.

7) Toma de decisiones basada en hechos

Se refiere tomar decisiones fundamentadas en datos e información, los mismos que permitan construir información confiable, fidedigna, oportuna que se encuentre disponible cuando se lo

requiera para que quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones trascendentes, puedan hacerlo eficaz y eficientemente.

8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

La organización por ser un sistema abierto sostiene interacciones permanentes con sus stakeholders, en especial con sus proveedores a quienes adquiere sus bienes o servicios contribuyendo a su vez a que ésta tenga la capacidad de producir un bien o generar un servicio para sus clientes o usuarios. Es decir hay una relación de interdependencia que debe basarse en la creación de valor de las dos partes.

Metodología para la gestión por procesos

Según el Instituto Andaluz de Tecnología (2009), los pasos a seguir son:

1) Identificación y secuencia de los procesos

Este paso consiste en identificar las actividades y tareas que se ejecutan en la empresa para organizarlas de forma lógica y secuencial, clasificarlas según los diferentes tipos de procesos, y contar con la información necesaria para diseñar el mapa de procesos correspondiente a las necesidades de la organización, el mismo que es más o menos complejo según el tamaño de la misma.

Es recomendable encontrar un punto de equilibrio en la construcción del mapa de procesos, es decir que no se refleje un exceso de información que podría llevar a presentar datos irrelevantes atomizados, y por otro lado que la información no sea tan escasa, al punto que no aporte lo necesario para la comprensión del funcionamiento de la organización. El mapa de procesos no es un fin en sí, sino un medio para la implementación del Modelo de Gestión por Procesos.

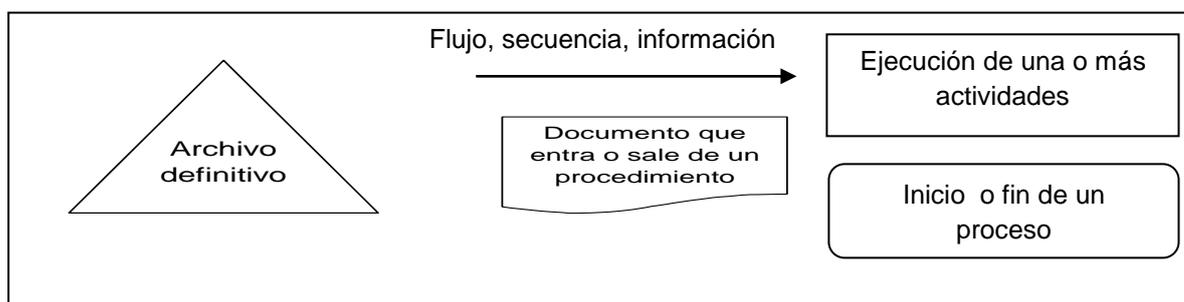
2) Descripción de los procesos

El mapa de procesos proporciona una visión general una organización, sin embargo no permite conocer cómo son en sí los procesos, ni tampoco cómo se produce la

transformación de las entradas en salidas. Este paso determina la metodología para asegurar que los procesos se lleven a cabo de manera eficaz y controlada.

La descripción de los procesos debe centrarse en las actividades y características relevantes, que posibiliten su control y gestión, dado que el Modelo de Gestión por Procesos potencia la representación gráfica, se puede utilizar herramientas como: el mapa de procesos, fichas de procesos, y flujogramas. Para esta última herramienta se utiliza la siguiente simbología:

Gráfico N.3 Simbología de flujogramas



Fuente: Castañeda, L. (2013). Flujogramas. Recuperado el 20 de mayo 2013 de: <http://luzadrianacastanedacastaneda.blogspot.com/2013/03/flujogramas-o-diagramas-de-flujo.html>

- **Descripción de las características del proceso**

La descripción de las características del proceso, se lleva a cabo mediante la aplicación de fichas de procesos, que constituyen un instrumento de soporte en el cual se puede recabar todas aquellas características relevantes, para el control de las actividades. En ellas se puede incluir conceptos como:

Misión del proceso

El contenido de esta casilla debe responder; cuál es la razón de ser del proceso, para qué existe, y cómo se lleva a cabo.

Responsable del proceso

Se refiere al colaborador a quien se le asigna las actividades y tareas respectivas del proceso y de quien se espera los resultados planeados.

Alcance del proceso

Hace referencia a establecer el inicio y el fin de cada proceso, lo cual permite clarificar la extensión de las actividades en la misma ficha.

Límites del proceso

Esta sección de la ficha, contiene información respecto de quienes proveen los elementos que constituyen las entradas del proceso, así como de quienes reciben las salidas, que pueden ser los clientes, usuarios, o el responsable a su vez de otro proceso. Esto permite reforzar las interrelaciones con los demás procesos, lo cual requiere cerciorarse de la coherencia con el diagrama y el mapa de procesos.

Indicadores

Permiten realizar un seguimiento y medición de lo alcanzado respecto de los objetivos planificados de cada proceso.

Variables de control

Son aquellas variables que los responsables o los actores de los procesos pueden utilizar para influenciar o modificar, el funcionamiento del proceso, así como su indicador, orientándolo a un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

Registro

Evidencian el acople del proceso y productos con los requerimientos.

Inspecciones

Se refiere a la actividad de examinar sistemáticamente el proceso para efectos de controlar el mismo.

Imagen N.3 Ficha de proceso

Proceso:	Responsable:
Mision:	Registro:
Alcance:	
Empieza:	-----
Termina:	-----
Entradas:	
Proveedores:	
Salidas:	
Clientes:	
Inspecciones:	
Variable de Control:	Indicadores:

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, (2009). Guía para una gestión basada en procesos.
Recuperado el 27 de mayo 2013 de: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>.

La imagen N.3 presenta una opción para describir los procesos, en la que se considera las variables descritas, el número que se utilicen de ellas dependerá de la complejidad del proceso a describir.

3) Seguimiento y medición de los procesos

En este paso se determina si los resultados obtenidos de la ejecución de los procesos cubren los objetivos planteados, y establecer dónde se debe efectuar las mejoras correspondientes. Para ello se requiere definir indicadores que permitan determinar la eficacia y capacidad de los procesos. Entendiendo por capacidad según la ISO 9000:2000: “aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto”.

1. Indicadores del proceso

Son instrumentos de medida, que permiten recoger de forma representativa información de la ejecución y resultados de uno o varios procesos, de manera que exista la posibilidad de determinar su eficacia, eficiencia y capacidad. En función de los resultados que presenten los indicadores, a través de sus valores en un determinado período de tiempo, la empresa contará con elementos para decidir intervenir o no el proceso.

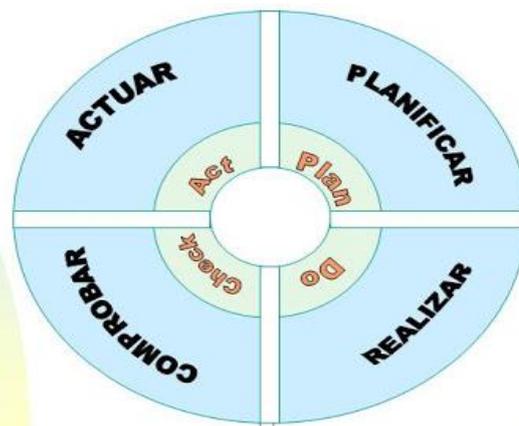
Un indicador debe cumplir las siguientes características para ser considerado apropiado:

- **Fiabilidad.-** Se refiere a que el indicador debe basarse en datos y mediciones objetivas.
- **Rentabilidad.-** El beneficio que la empresa obtenga de emplear un indicador debe ser mayor a la inversión realizada para recopilar datos analizarlos y calcularlos.
- **Sensibilidad.-** Un indicador debe permitir seguir los cambios de la magnitud que representa.
- **Representatividad.-** Los indicadores deben alcanzar altos niveles de representatividad respecto de la magnitud que representan.
- **Relatividad en el tiempo.-** Los indicadores deben compararse entre sí y con otros relacionados, en un mismo período de tiempo, para poder estudiar su tendencia y evolución.

4) Mejora de procesos

Las actividades de mejora de los procesos se pueden llevar a cabo mediante varias técnicas, entre ellas está el círculo de calidad propuesto por el Doctor Edward Wiliam Deming. La técnica consiste en aplicar a los procesos los siguientes cuatro actividades: planear, hacer, verificar, actuar.

Imagen Nº. 4 Círculo de calidad Deming



Fuente: Xavi, (2010). Gerencia de la información. Recuperado el 18 de mayo 2013 de: http://xavi-varillas.blogspot.com/2010/11/iti_l_circulos-de-calidad-el-marco-de.html

Donde:

1. Planear.- Se refiere a determinar qué se quiere alcanzar, en términos de objetivos, cómo se alcanzará los objetivos para lo cual hay que identificar, seleccionar y programar acciones.
2. Hacer.- Esta etapa de implantación del conjunto de acciones que se hayan seleccionado en el paso anterior.
3. Verificar.- Consiste en comprobar sí, las acciones adoptadas permitieron alcanzar los objetivos de mejora.
4. Actuar.- Consiste en tomar la información de la verificación y proceder a implementar medidas correctivas, o incorporar las acciones de mejora de ser necesario.

- **Mapa de procesos**

“Es la clasificación de los procesos de una organización en categorías predeterminadas. Normalmente estas categorías son tres: procesos estratégicos, procesos fundamentales, y procesos de soporte” (López, 2011).

“(…) mapa de procesos, red de procesos, o supuestos operacionales, es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios” (...) (Vergara, 2010).

“Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de la organización” (Vadillo, 2007).

Los tres autores expresan en su pensamiento una convergencia en el hecho de que el mapa de procesos identifica los procesos que lleva cabo la organización, para ofertar sus bienes o servicios a sus clientes y satisfacer las necesidades de los clientes.

Un mapa de procesos se puede representar como se observa en la siguiente imagen:

Imagen N. 5 Mapa de procesos



Fuente: Universidad de Cádiz, (2007). Guía para la identificación y Análisis de procesos. Recuperado el 23 de mayo 2013 de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

Se puede observar como el mapa de la ilustración presenta a los clientes con sus necesidades o problemas a satisfacer. Al interior se observa que los diferentes tipos de procesos fluyen de izquierda a derecha, conjuntamente, para en el extremo derecho de la ilustración representar al mismo cliente pero con sus necesidades o problemas satisfechos o resueltos.

En la empresa “Apolos Gym” el mapa de procesos pasará a ser el nuevo paradigma administrativo donde se representarán los procesos estratégicos, operativos y de apoyo necesarios para orientar todos los esfuerzos del talento humano en combinación con la utilización óptima de los recursos a satisfacer las necesidades deportivas de los clientes.

- **Modelo de excelencia empresarial “EFQM”**

Según TQM Asesores:

Sus siglas significan en español: Fundación Europea para la Gestión de Calidad, “EFQM”. Fue fundada en 1989, por catorce de los presidentes de las más grandes empresas europeas de esa época, como por ejemplo; KLM, Nestlé AG, BT PLC, Royal Dutch Airlines, Bull SA Philips Electronics Lv, Ciba-Geigy AG, Fiat Auto, Volkswagen AG entre otras, contando con el apoyo de la Comisión Europea. Su sede se halla ubicada en Bruselas-Bélgica, se creó con la finalidad de promocionar la gestión de calidad total en las empresas de Europa.

La motivación principal para la creación de esta poderosa red de apoyo empresarial, fue crear un marco de trabajo para mejorar la calidad, considerando como referente el modelo Malcon

Baldrige Estadounidense, y sobre todo el premio Deming en Japón, adecuándolos al contexto europeo.

En la actualidad cuenta con más de 750 organizaciones registradas y presenta una tasa de crecimiento de 70 nuevos miembros cada año, desde multinacionales, universidades e Institutos de investigación ampliando su accionar a organizaciones no europeas. El modelo de excelencia empresarial que promueve la organización fue introducido en 1991, como instrumento para la *autoevaluación* de las organizaciones y como elemento para evaluar a los concursantes por el premio europeo de la calidad, el cual fue otorgado por primera vez en 1992.

1) Misión de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad

Estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para desarrollar actividades de mejora enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad, y en los resultados de negocios.

En lo concerniente al modelo en sí, *este no es normativo*, es un modelo de autoevaluación, que sirve para determinar en qué parte del camino a la excelencia se encuentra nuestra organización, según los nueve criterios de evaluación que propone el modelo.

En concreto el modelo sirve para:

1. Evaluar el rendimiento de la organización, identificar puntos fuertes y áreas de mejora.
2. Integrar herramientas procedimientos y procesos, para alinearlos a todos y eliminar duplicados.
3. Introducir un modo de pensar que fomenta la reflexión y estimula la mejora continua.
4. Identificar que acciones están impulsando los resultados, que áreas necesitan más atención, y que prácticas hay que eliminar.

2) Beneficios de aplicar el modelo

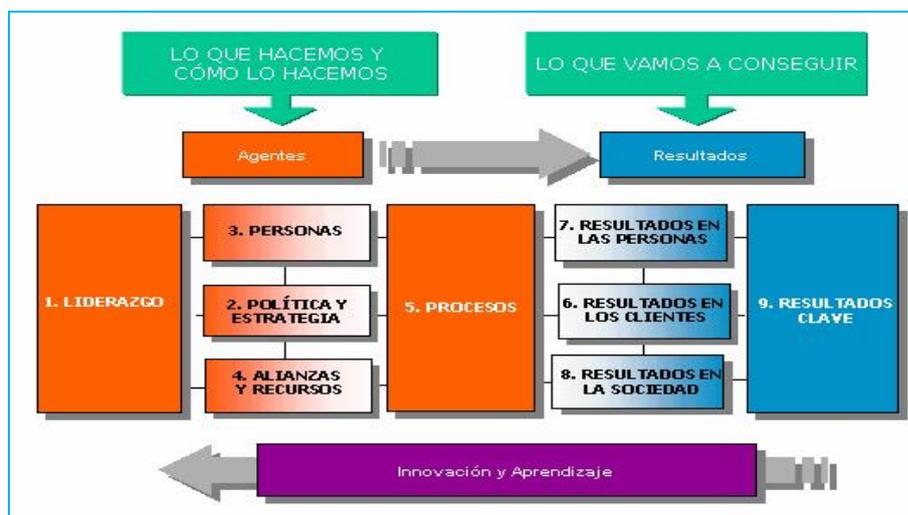
1. Es fácil de utilizar y entender, porque ha sido desarrollado por empresas para empresas.
2. Se determinan soluciones a la medida para los problemas de la organización.
3. Permite exponer a los grupos de interés credibilidad y confiabilidad en lograr los resultados de manera sostenible.
4. Los resultados se logran más eficiente y eficazmente.
5. Aumentan la productividad y rentabilidad.
6. Obtener una ventaja competitiva.

3) Empresas que pueden emplear al modelo

Cualquier empresa independientemente de su tamaño o sector al que pertenezca puede aplicar el modelo, ya que no es prescriptivo.

La representación de cómo está estructurado el modelo EFQM, se puede apreciar en la siguiente imagen:

Imagen Nº. 6 Mapa de los criterios del modelo EFQM



Fuente: EFQM, (2013). Recuperado el 23 de mayo del 2013 de <http://estefanialaso.wikispaces.com/EFQM>

Descripción de los criterios

1) Liderazgo.- Analiza la forma en que el equipo directivo promueve el logro de la misión y visión de la empresa. Desarrolla los valores que permitirán el éxito a largo plazo, materializándolos en acciones y comportamientos adecuados. Se compromete personalmente a garantizar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle y ponga en práctica.

Cómo desarrolla el equipo directivo:

1. La misión, visión, valores, como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
2. Su compromiso personal con el desarrollo y mejora continua del sistema de gestión de la empresa.
3. Su implicación con los clientes, asociados y representantes de la sociedad.
4. La motivación, apoyo y reconocimiento al personal.

2) Política y estrategia.- Cómo materializa la organización su misión y visión, con una estrategia enfocada hacia los actores, apoyada en políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Este criterio trata de determinar cómo se asegura la organización de que la política y estrategia:

1. Estén fundamentados en las necesidades y expectativas tanto presentes como futuras de los actores.
2. Estén fundamentados en información procedente de medidas de rendimiento, y de las actividades de investigación.
3. Se desarrollan, revisan y actualizan.
4. Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
5. Se comunican y ponen en práctica.

3) Personal.- Este criterio valora cómo desarrolla y gestiona la organización, los conocimientos de las personas que lo constituyen, la liberación de todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas

actividades en apoyo de su política, su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye evaluar la forma en que:

1. Se planifican, gestionan y mejora los recursos humanos.
2. Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
3. Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
4. La organización dialoga con su personal.
5. La organización remunera, reconoce a su personal y cuida de él.

4) Colaboradores y recursos.- Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos, es lo que busca evaluar este criterio.

Para ello busca respuestas a, cómo se gestionan:

1. Los colaboradores externos
2. Las finanzas
3. Edificios, equipos y materiales
4. La tecnología
5. La información y los conocimientos

5) Gestión por Procesos y Hechos

Se encarga este criterio de definir cómo diseña, mejora y gestiona, la organización sus procesos, con el objeto de apoyar su política y estrategias y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Para ello se valora cómo se realizan las siguientes actividades:

1. Diseño y la gestión sistemática de sus procesos.
2. Mejora continua en el sistema de gestión.

3. Orientación de la organización hacia los usuarios.
4. Como se distribuyen y promocionan los servicios.
5. La gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

6) Resultados con los clientes

El modelo evalúa, qué consigue la organización en relación a sus clientes externos, mediante:

1. Medidas de percepción
2. Indicadores

7) Resultados con el personal

Se busca a través de este criterio determinar qué consigue la organización en relación con su personal, a través de:

1. Medidas de percepciones
2. Indicadores

8) Resultados con la sociedad

Se valora lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional, e internacional, mediante:

1. Medidas de percepciones
2. Indicadores

9) Rendimiento final de la organización

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado, busca estimar este criterio, y lo hace mediante:

1. Resultados clave
2. Indicadores clave

3.3. Marco Legal.

La empresa es propiedad de dos Inversionistas, funciona como una persona natural representada legalmente por uno de sus dos Socios.

Para funcionar legalmente la empresa debe cumplir con varios requerimientos como son:

- 1) Inscribirse obligatoriamente en el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Ley de Registro Único de Contribuyentes, (2004). Capítulo I. Artículo 3.
- 2) Obtener una Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAE) para operar en el Distrito Metropolitano de Quito. Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, (2004). Numeral 1. Artículo 2.
- 3) Obtener una certificación medioambiental. Código Municipal para el Distrito, Metropolitano de Quito, (2007). Título V, libro II. Ordenanza 213.
- 4) Cancelar mensualmente según el noveno dígito del RUC, la cuota correspondiente por concepto de IVA determinada por el SRI, bajo el sistema RISE. Reglamento Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, (2008). Título 1.
- 5) Emitir notas de venta. Reglamento Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, título II, (2008).
- 6) Cancelar la cuota anual por concepto de difusión de música en las oficinas de la Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos (SAYCE). Ley de Propiedad Intelectual, (2012). Artículo II, numeral 41.

CAPÍTULO 4

4. Empresa “Apolos Gym”

4.1. Diagnóstico empresarial.

4.1.1. Ambiente externo.

4.1.1.1. Macro - ambiente.

1) Factor político

El incremento en la ciudad de Quito de negocios dedicados a comercializar servicios deportivos similares a los que oferta la empresa “Apolos Gym”, ha dado lugar a la creación legal de organizaciones como: la Asociación de Físico-culturismo Potencia y Aeróbicos de Pichincha (AFFP), la Federación Ecuatoriana de Físico-culturismo y Levantamiento de Potencia (FELP), orientadas a apoyar la actividad de deportistas y empresarios de esta línea de negocios, a través de la oferta cursos de capacitación otorgando los certificados correspondientes.

El Ilustre Municipio de Quito, expidió el 4 de junio del 2013, la ordenanza número 213, este es un cuerpo legal constituido por varios capítulos, escritos aproximadamente en 60 hojas, contiene disposiciones legales que abarcan desde normativas para la gestión de residuos sólidos urbanos, domésticos, comerciales, hasta sistemas de auditorías ambientales.

En el capítulo 1 sección III, artículo 347 de la ordenanza 213, se determina obligaciones (nuevas para el año 2013) para los propietarios o arrendatarios de los inmuebles públicos, privados y religiosos, entre las que es pertinente citar la siguiente:

“(…) En los inmuebles de instituciones públicas, centros de enseñanza *deportivos*, sanitarios, religiosos y otros, los responsables de lo estipulado en este capítulo serán sus representantes legales” (...).

Disposiciones como la señalada, y otras determinadas en el capítulo 1 de la Ordenanza Municipal, dió como consecuencia que, en el presente año 2013 para obtener en el Municipio de Quito la Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAE), la empresa “Apolos Gym” tenga que aprobar la inspección de la Secretaria Metropolitana del Medio Ambiente, la misma que

se ejecutó a través de la visita de un profesional en temas medioambientales, con el costo económico correspondiente a cargo de la empresa.

La mencionada inspección se orientó a verificar: el manejo de los desechos orgánicos e inorgánicos, es decir confirmar que existan recipientes diferenciados para los distintos tipos de desechos, indagar el destino que se les da, sobre todo a los envases plásticos, la seguridad de los sistemas de iluminación, decibeles de ruido, en este caso relacionado con la reproducción musical dentro de las áreas de entrenamiento, contaminación visual, orientándose a confirmar que la rotulación, afiches, pendones, y otros medios publicitarios, conserven las medidas y el número pertinentes dispuestas y permitidas por el municipio.

Esta nueva normativa Municipal, obliga a que todas las personas jurídicas y naturales que realicen actividades comerciales en establecimientos, ejecuten sus actividades respetando el medioambiente, lo cual es beneficioso para todos, ya que se contribuye con un granito de arena a luchar contra el deterioro del entorno natural que nos rodea, y también impulsa la competitividad empresarial, ya que las organizaciones que cumplen esta ordenanza se diferencian a simple vista de las que no acatan tales disposiciones.

También desde el Poder Ejecutivo y Legislativo actual, se han expedido varias leyes como es de conocimiento público, entre ellas: la Ley del Fomento al Deporte Educación Física y Recreación, publicada en el Registro Oficial, Suplemento 255 del 11 de agosto del 2010. La misma presenta una amplia normativa que rige y regula el funcionamiento de las empresas deportivas. Del conjunto de artículos que constituyen esta ley, es pertinente citar el siguiente:

Artículo 5: Gestión.- “Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de organizaciones amparadas en esta Ley, deberían promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano”.

El artículo implica que las diversas organizaciones cuya línea de negocio es la prestación de servicios deportivos, tendrán hoy por ley que dirigir las mismas enfocándose en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y utilizar los recursos evitando al máximo el desperdicio, lo cual implica contar con talento humano idóneo, requerimiento que impulsa la competitividad organizacional.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, formulado por el actual gobierno, define 12 objetivos, el número 11 dice: “Establecer un sistema económico, social y solidario sostenible”. Fijando como una de sus metas, incrementar al 45% la participación de las MIPYMES en los montos de compras públicas al 2013, para organizaciones que cumplan con las normativas y permisos de funcionamiento pertinentes.

Connotación general

Oportunidad

Para la empresa “Apolos Gym”, el factor político, representa una oportunidad por lo siguiente:

- 1) La existencia de organizaciones como la Asociación de Físico-Culturismo Potencia y Aeróbicos de Pichincha (AFFP), la Federación Ecuatoriana de Físico-culturismo y Levantamiento de Potencia (FELP), que ofertan cursos de capacitación especializada en deportes como aeróbicos, fisicoculturismo, a costos razonables y extienden un certificado, fomentan la competitividad de las empresas dedicadas a esta línea de negocios.
- 2) La ordenanza 213 expedida por el Municipio de Quito, obliga a los propietarios de empresas deportivas, a realizar inversión en las instalaciones donde se comercializan sus servicios beneficiando por un lado al cliente y por otra parte impulsan que la empresa mejore en su relación con el medioambiente, convirtiéndose esto en un diferenciador importante.
- 3) Las disposiciones contenidas en la Ley del Fomento al Deporte Educación Física y Recreación, regulan a las empresas que se dedican a la prestación de servicios deportivos y concretamente el artículo número 5 citado en párrafos anteriores, orienta a las empresas dedicadas a este tipo de negocios hacia la competitividad.
- 4) El objetivo número 11 del Plan Nacional del Buen Vivir propuesto por el Gobierno, abre la posibilidad para la empresa “Apolos Gym”, de ofertar sus servicios a las instituciones públicas, e impulsar en esos espacios el deporte y la salud en los burócratas. Lo cual permitirá que la organización amplíe su cobertura hacia estos nichos de mercado.

Escenario optimista

Este se presentaría, si las asociaciones que apoyan la gestión de empresas deportivas de la línea de “Apolos Gym”, se fortalecen y amplían su campo de acción en beneficio de sus socios fomentando la competitividad. Cuando se logre incrementar la cobertura de los servicios de la empresa en cuestión penetrando en las Instituciones Públicas, ya que se cumple con las disposiciones legales. Al aplicarse la Ley de Fomento al Deporte, y la ordenanza 213 para todas la empresas deportivas promoviendo la competencia igualitaria.

Escenario pesimista

Se configuraría este escenario si es que, la ley citada en el presente análisis y la ordenanza Municipal, no se aplica a todas las empresas dedicadas a la comercialización de servicios deportivos, lo cual generaría una competencia desleal. Por otro lado, si los procesos de participación para proveer a Instituciones del Estado, no se manejan con transparencia y se pierde la oportunidad de penetrar en ese mercado.

2) Factores económicos y financieros

2.1) Inflación

En él Ecuador la inflación ha experimentado una evolución positiva como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 4 Inflación período 2009-2013 (Junio)

Años	Tasa anual de inflación
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	3.03%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2013). Información Estadística. Recuperador el 26 de mayo 2013 de: <http://www.bce.gob.ec>

A nivel nacional la inflación bajó a 3.03% en junio 2013. Sin embargo este indicador ha mostrado un comportamiento variable dentro de una banda de variación que oscila entre 4.31% y 3.03%, durante el período 2009-2013.

Connotación general

Oportunidad

La tasa de inflación estable de 3,03%, es beneficiosa para la economía de la empresa “Apolos Gym”, pues la mayoría de gastos operacionales no tendrán que incrementarse, lo que contribuye a mantener los niveles de utilidad, y permite que los precios de venta de los servicios que comercializa la empresa no se tengan que aumentar, motivando que los clientes continúen utilizando los servicios.

Por otro lado, los colaboradores también experimentan los beneficios de que la tasa inflacionaria haya bajado y se encuentre estable, pues su poder de compra se mantiene, hay posibilidad para el ahorro, existe motivación laboral, lo cual se refleja en una actitud positiva frente a los clientes.

Escenario pesimista

Se presentaría si tasa de inflación se incrementa drásticamente, pues los precios de los insumos y servicios que requiere la empresa para operar también se elevarían, provocando un aumento en los gastos operacionales, obligando a las autoridades de la empresa subir el precio de venta de los servicios que comercializa, decisión que provocaría que los clientes desistan de continuar pagando sus mensualidades, afectando los ingresos y las utilidades de la empresa.

Escenario optimista

Se configuraría en el caso de que la tasa de inflación baje al mínimo, situación que permitiría a la empresa mantener los actuales precios de venta de los servicios que comercializa, pues sus gastos operativos aunque no se reduzcan, no se aumentarían permitiendo mantener estáticos los precios de venta, lo cual motivaría a los clientes a continuar comprando los servicios. Por otro lado se podrá planificar las finanzas de la empresa a largo plazo, para salir del estancamiento en el que se halla.

2.2) Tasas de interés

Según el Banco Central del Ecuador, a junio del 2013, la tasa activa se encuentra en el orden del 8,17%, mientras que la tasa pasiva se encuentra en 4,53%. Es importante señalar que estos dos indicadores se han reducido respecto del año 2009 cuando se encontraban en el orden del 9,19% y 5,24% respectivamente.

Connotación general

Oportunidad

La tasa de interés activa estabilizada en 8,17% es positiva para personas naturales o jurídicas que como la empresa “Apolos Gym”, necesitan crecer y desarrollarse, para lo cual una de sus opciones es actualizar en este caso sus máquinas, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, lo cual implica desembolsar significativas cantidades de dinero para adquirirlas. Ello hace necesario recurrir al sistema bancario para gestionar un crédito, el mismo que se presenta accesible dadas las tasas de inflación actuales.

Por otra parte, hay que señalar que este escenario positivo para la empresa, se ve reforzado con la puesta en vigencia de la nueva Ley de Instituciones del Sistema Financiero, que regula las actividades de las organizaciones bancarias y otras similares y reduce el riesgo de que los bancos unilateralmente incrementen la tasa de interés activa.

Escenario optimista

Sí la tendencia a reducirse y estabilizarse de la tasa activa se mantiene, constituye para la empresa “Apolos Gym” una ventaja, pues sería conveniente entonces gestionar un crédito bancario, que podría ser negociado a largo plazo, pagando cuotas que incluyan un interés manejable y estable, sin la incertidumbre de un incremento unilateral de la tasa de interés por parte de las Instituciones Financieras, lo cual incidiría positivamente en la economía de la empresa.

Escenario pesimista

Se presentaría con un incremento imprevisto de la tasa activa de interés lo cual encarecería los costos de los créditos, haciendo que los directivos de la empresa tengan que pensarlo

bien antes de endeudarse, reduciendo la posibilidad de disponer de dinero en efectivo para actualizar sus máquinas, restándole competitividad y la oportunidad de captar un mayor número de clientes.

2.3) Desempleo

En el Ecuador el desempleo ha experimentado una evolución favorable, como se observa a continuación:

Cuadro N.5 Cambios porcentuales del desempleo en el Ecuador período 2009-2013 (Junio)

Años	Desempleo
2009	7.93%
2010	6.11%
2011	5.07%
2012	5%
2013	4.64%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2013). Información Estadística. Recuperador el 26 de mayo 2013 de: <http://www.bce.gob.ec>

Se puede observar en el cuadro como la tasa de desempleo se ha reducido gradualmente hasta un 4.64% en junio del 2013. En buena medida es consecuencia del incremento masivo del empleo en el sector público, dado por la inversión realizada por el gobierno en áreas como: educación, salud, construcción, turismo, lo cual dinamizó la economía y generó puestos de trabajo.

Connotación general

Oportunidad

La reducción del desempleo a 4,64% en junio del año 2013 significa que un importante porcentaje de la población joven en edad de trabajar, está prestando sus servicios en el sector público o privado, lo cual les otorga capacidad de compra, sumado a eso la necesidad creciente de las personas de practicar algún deporte, e invertir adecuadamente su tiempo de

ocio, podría ser aprovechado por la empresa “Apolos Gym”, mediante una adecuada gestión de ventas que permita captarlos como clientes y mejorar sus ingresos.

Escenario optimista

Indudablemente la reducción del desempleo es positiva para el Ecuador. Si la tendencia se mantiene habrá mayor número de personas especialmente jóvenes con capacidad de compra, lo cual incrementará las posibilidades de la empresa de captar nuevos clientes y aumentar sus ingresos, ello permitirá mejorar su competitividad y permanecer en el mercado.

Escenario pesimista

Se presentaría si la tendencia a la baja de la tasa de desempleo, cambia y se incrementa, lo que daría como efecto inmediato la reducción de la capacidad de compra de las personas, por lo que los clientes de la empresa probablemente dejarían de acudir a practicar deporte, al no considerarlo como un servicio de primera necesidad, restándole ingresos a la organización e incidiendo negativamente en su economía.

3) Factor cultural

En el Ecuador se está cambiando un viejo paradigma basado en creencias como: que la práctica del ejercicio es solo para los “gorditos”; es una “pérdida de tiempo”; practicarlo cuando lo prescribe el médico, es solo para hombres. Por uno nuevo que gana cada vez más espacio en el pensamiento de las personas, fundamentado en satisfacer necesidades como: aumentar la capacidad física, energética, mejorar la concentración mental, adquirir mayor disciplina, fuerza de voluntad, y sobre todo mejorar y mantener la salud.

Esta nueva forma de concebir la práctica deportiva cobra fuerza al ser impulsada de diferentes formas por los gobiernos central y seccional, lo cual motiva que más personas comprendan que la práctica del deporte es sinónimo de salud, estimulándolas a practicar alguno del abanico de opciones que el mercado oferta, adquiriendo un sano hábito y con el tiempo un nuevo paradigma en la vida de cada individuo.

Adicionalmente los hábitos alimenticios sanos también se están difundiendo a través de varios programas de televisión, y desde el gobierno en las instituciones educativas, lo cual

complementa la adopción por parte de la gente del nuevo paradigma deportivo y mitiga de alguna manera los problemas de sobrepeso y desnutrición sobre todo de la población joven.

Connotación general

Oportunidad

La decisión creciente de la gente de convertir la práctica deportiva en un hábito sinónimo de salud, amplía la posibilidad para la empresa de desarrollar sus servicios penetrando en nuevos nichos de mercado, e incrementar sus ingresos económicos, contribuyendo a mejorar su competitividad.

Por otro lado, los inadecuados hábitos alimenticios generan problemas en la salud de la gente, como sobre peso y obesidad, lo cual constituye una oportunidad para la empresa “Apolos Gym” de impulsar la oferta del servicio asesoría nutricional a sus clientes y apoyar el logro de sus objetivos deportivos, contribuyendo a mejorar los ingresos económicos de la organización.

Lo anterior cobra fuerza con un sondeo realizado en la empresa motivo de la presente investigación, el día miércoles 5 de junio del 2013, a un total de 22 clientes de un universo de 80 clientes. Se determinó que: 16 clientes del total, acuden a practicar deportes con el fin de bajar de peso, recuperar la forma en partes específicas del cuerpo con exceso de tejido adiposo. Un 90% de los clientes consultados presentan problemas de sobrepeso en diferentes niveles, principalmente como consecuencia de la equivocada forma de alimentarse y el sedentarismo, el 10% restante desean mantenerse en forma, o desarrollar masa muscular.

Escenario optimista

Este se presentaría de mantenerse el creciente interés de las personas por mantener su salud y mejorar su forma física acudiendo a lugares especializados, pues propiciaría que más empresas de esta naturaleza sean necesarias en el mercado, esto deja abierta la oportunidad para que empresas como “Apolos Gym”, se fortalezcan internamente con la adopción de un nuevo modelo de Gestión por Procesos, que le otorgue la capacidad de incrementar su competitividad y aprovechar la oportunidad de consolidarse en el mercado.

Escenario pesimista

Se configuraría si la motivación y el impulso hacia la práctica deportiva que promueve el Gobierno central, seccional, a través de diferentes estrategias publicitarias, así como la difusión de los sanos hábitos alimenticios mediante ciertos programas de televisión pierden fuerza y no se poseen en la mente de las personas. Situación que provocaría que se reduzca el interés por la práctica deportiva y la alimentación sana, poniendo en riesgo la adopción por parte de la gente de este paradigma deportivo.

4) Factor Social

La preocupación por el bienestar físico, la estética, la salud, la motivación se ha incrementado en los últimos años, se observa más personas que acuden a los eventos deportivos que organiza el Estado, hay más gente movilizándose en bicicleta, caminando, practicando deporte en los parques. Lo cual ha provocado un auge de centros deportivos, que ofertan variados tipos de servicios, desde fisicoculturismo, aeróbicos, artes marciales, baile, yoga, etc.

Como se refiere en el cuadro N.1 de la presente tesis, en Ecuador existen 857 empresas deportivas registradas al año 2012 dedicadas a esta línea de negocios según la "Ihrsa" (International Health, Racquet & Sportsclubs Association). Lo cual significa un cambio de pensamiento de la gente respecto al deporte y refleja la decisión de muchos emprendedores de incursionar en el ámbito deportivo en esta línea de negocios, relativamente nueva en el país.

También la gente acude cada vez más a estas empresas a practicar deporte, no solo porque en la actualidad ya no es un lujo hacerlo por lo accesible de sus precios, sino porque se ha desarrollado la conciencia de que es necesario.

Connotación general

Oportunidad

El despertar de la conciencia deportiva de la sociedad, ha propiciado que las personas de los diferentes estratos sociales experimenten la necesidad de practicar deportes como los que comercializa la empresa "Apolos Gym". Además actualmente existen ofertas de servicios

deportivos bajo techo con una importante variedad de precios accesibles para la mayoría de personas.

Escenario optimista

Sí la población joven mantiene e incrementa su interés por la práctica deportiva, y la sana alimentación elevándolas a un nivel de necesidad del cuerpo humano como lo es: comer y descansar adecuadamente, habrá una demanda permanente y creciente de los servicios deportivos, lo cual puede ser aprovechado por la empresa “Apolos Gym” para ampliar su cobertura e incrementar sus ingresos económicos.

Escenario pesimista

Se presentaría en el caso de que la tendencia de crecimiento de esta línea de negocios diera un giro y la gente le otorgase mayor importancia y prioridad a otros aspectos que no sean la conservación de la salud a través de la práctica deportiva, lo cual restaría opciones a la empresa de incrementar su participación en el mercado, acrecentando su problema de estancamiento y falta de competitividad que la aqueja actualmente.

5) Factor tecnológico

El mayor acceso de la población a la red internet es notorio en los últimos años. Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC), a junio del 2013, el 37% de la población tiene acceso a la red internet en el sector urbano, y el 12% en el sector rural.

Consiguientemente, cada vez más personas pueden acceder a la red internet y encontrar ofertas así como información de servicios similares a los que comercializa la empresa en cuestión, tales como: fisicoculturismo, artes marciales, aeróbicos, nutrición, lo cual estimula en las personas el deseo de practicar deporte y buscar lugares donde practicarlos con la guía adecuada de personas calificadas para ello.

Finalmente en el ámbito informático, existen softwares especializados para empresas deportivas como el programa llamado: “Macrogym” que proporciona una mayor eficiencia y eficacia para gestionar la empresa en la parte administrativa, preservando de mejor forma la

información, mejorando el procesamiento de datos, la generación de información, y brindando la oportunidad de realizar un mejor seguimiento del cliente.

Imagen N.7 Software para la gestión administrativa de empresas deportivas



Fuente: GD sistemas, (2004). Software para gimnasios. Recuperado el 27 de mayo 2013 de [http:// www.gdssistemas.com.ar/evaluacion/gimnasio/](http://www.gdssistemas.com.ar/evaluacion/gimnasio/)

Se observa en la imagen, una de las opciones del programa MacroGym especial para empresas deportivas, la opción desplegada presenta información del cliente, actividad que eligió, fotografía, fecha de ingreso, valor de mensualidad, programa de entrenamiento en curso. Este programa podría implementarse en la empresa coadyuvando en la mejora de la eficiencia y eficacia organizacional.

Connotación general

Oportunidad

El incremento de personas que acceden a los servicios de la red internet, amplía la posibilidad para la empresa “Apolos Gym” de llegar a su mercado objetivo por este medio, promocionar y publicitar sus servicios, inclusive establecer contacto con sus clientes actuales a través de este medio y generar un espacio de retroalimentación cuyo objetivo sería fidelizar al cliente.

En el ámbito de la informática, el mercado ofrece softwares especializados para empresas deportivas como “Apolos Gym”, a precios accesibles y cómodos plazos de pago, cuya implementación contribuirá a elevar la eficacia y eficiencia en el tratamiento de la información, constituirá una ventaja comparativa e impulsará la mejora de la competitividad de la empresa.

Escenario optimista

Dado que en la actualidad un mayor número de personas en el Ecuador, tienen acceso a la red internet, hay la probabilidad de que más gente pueda motivarse observando información e imágenes a nivel nacional internacional relacionadas con los servicios que la empresa comercializa, estimulando la inscripción de nuevos clientes.

La adquisición e implementación de un sistema informático, para administrar la información que se genera en la empresa imprimiría mayor velocidad a ciertos procesos administrativos, permitiría almacenar información útil para la toma de decisiones, y sobre todo se podría gestionar la atención al cliente de mejor forma, pues se generaría la posibilidad de establecer un nuevo canal de comunicación vía internet con los clientes.

Escenario pesimista

Se presentaría si la empresa ingresa a formar parte de la red internet, pues para vender por este medio es necesario exponer información básica como: precios, productos, estrategias que la competencia obtendría solo con navegar en la red. Por otro lado el costo de un programa informático para empresas deportivas como “Apolos Gym”, con sus respectivos permisos o licencias de operación es elevado, también requiere invertir en capacitación para aprender a manejarlo.

4.1.1.2 Microambiente

Se encuentra en el entorno externo de la empresa y está conformado por fuerzas que influyen en el accionar de la organización, las principales son: poder de negociación proveedores, poder de negociación clientes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, elementos que generan la rivalidad entre empresas que ofertan sus productos en una misma zona.

1) Análisis de ingresos de nuevos competidores

En los últimos cinco años han ingresado al mercado varias empresas nuevas que ofertan servicios similares a los de la empresa “Apolos Gym”, y se han ubicado alrededor de la Institución de Educación Superior existente en el sector, que da cabida a un promedio de 40.000 estudiantes, el cual es el principal mercado objetivo que se busca captar. En un

recorrido realizado por el investigador se pudo identificar empresas de la competencia, a las que se procedió a estudiar obteniendo los siguientes datos:

Cuadro N. 6 Empresas competidoras período 2009-2013

Empresas de la competencia	Nombre de la empresa	Servicios que oferta	Área aproximada en metros cuadrados	Dirección	Ubicación respecto de "Apolos Gym"	Año de ingreso al mercado
	"Musclemanía"	Aeróbicos Fisicoculturismo Bailoterapia	100	La isla y San Gabriel	750 metros hacia el norte	2007
	Empresa sin nombre comercial	Fisicoculturismo Aeróbicos	100	América y Bolivia	1076 metros hacia el sur	2012
	"Biceps"	Fisicoculturismo Aeróbicos	200	América y Marchena	850 metros hacia el este	2008
	"Olimpus"	Fisicoculturismo Aeróbicos	220	América y Versalles	1050 metros hacia el este	2004

Fuente: Investigación de campo

Resultados de la observación:

En la investigación de campo realizada se pudo identificar cuatro empresas en el sector, que constituyen competencia como se observa en el cuadro N.6. Están ubicadas estratégicamente en lugares caracterizados por el constante flujo de personas todo el día, caminando, en transporte público o privado, en paradas de transporte público, cerca a proveedores de insumos y servicios.

Resultados de investigación interna:

Se procedió a investigar a las empresa mencionadas, pues representan competencia para "Apolos Gym", para ello se infiltró una persona de confianza que recabe información de las cuatro organizaciones. La persona entrenó una semana en cada uno de las empresas y recabó información de conversaciones sostenidas con los instructores, además de obtener una percepción visual.

Se inició con la empresa deportiva llamada “Musclemanía”, ubicada aproximadamente a 7 cuadras hacia el norte de “Apolos Gym” la cual representa la competencia más cercana geográficamente, se obtuvo los siguientes datos:

1. Funciona en la planta baja de una casa.
2. Posee aproximadamente 100 metros cuadrados de superficie.
3. Sus máquinas no son de última tecnología.
4. Los productos y precios que oferta son similares a los de “Apolos Gym”.
5. Tiene una capacidad instalada para 40 personas.
6. Posee peso muerto en suma de 1000 libras, entre discos y mancuernas.
7. Es administrada por una persona sin formación académica pertinente.
8. Oferta sus servicios al mismo segmento de mercado que la empresa motivo de la presente investigación.
9. Los procesos de atención varían según quien atiende.
10. El responsable final o quien soluciona problemas es el propietario.
11. El propietario ejerce sorpresivo control visual sobre el trabajo de instructores.
12. Las decisiones trascendentes no se toman sin consentimiento de propietario.
13. El interés principal de sus instructores es inscribir el mayor número de clientes, no se realiza un control de avances o logro de objetivos de clientes.
14. No se busca aumentar la satisfacción del cliente, sino solo conseguir que éste se quede, la estrategia es ser amable, conversar de cualquier tema que le agrade, sonreír.
15. Ningún proceso es automatizado.

La investigación al interior de las empresas de la competencia restantes arrojó resultados similares a los descritos, con variaciones menores como por ejemplo; el mayor peso muerto en discos de una a otra empresa, lo cual no marca diferencia ya que la mayoría de clientes del sector no entrenan para competir, sino por salud, estética etc.

Connotación general

Amenaza

El incremento de las empresas que constituyen competencia en los últimos cinco años al segmento de mercado, constituyen una amenaza para “Apolos Gym”, pues le restan clientes

y dividen el mercado. Sus estrategias se basan en: la guerra de precios, el benchmarking, con lo que atraen los clientes, provocando que ninguna maximice sus ingresos.

También la rivalidad se caracteriza por los descuentos en el precio de venta que toda la competencia maneja, lo hacen en una banda de variación que oscila entre el 5% hasta un 10% en temporadas especiales como las vacacionales, fin de año, inicio de año, carnaval, además las campañas publicitarias suelen ser agresivas, es decir buscan desmerecer los productos de la competencia para captar clientes, la rivalidad existente es alta.

Escenario optimista

La implementación del modelo de Gestión por Procesos en la empresa “Apolos Gym”, impulsará su competitividad lo cual le permitirá crecer, desarrollarse, diversificarse y expandirse de forma que tendrá la oportunidad de reposicionarse en el mercado convirtiéndose en una organización pionera en la zona, en implementar este nuevo modelo de administración.

Escenario pesimista

Se presentaría en el caso de que la propuesta del nuevo modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Apolos Gym”, que es el producto final de la presente investigación no se implemente, lo cual definitivamente tornaría a la empresa incompetente, haciendo que sobrevivir en el competitivo mercado actual sea prácticamente imposible.

2) Análisis de productos sustitutos

Se entiende por productos sustitutos, aquellos que están en capacidad de reemplazar al original permanentemente. En el caso de la empresa “Apolos Gym”, luego realizar la investigación de campo se puede citar como tales los siguientes:

1. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, implementó en 82 parques de la ciudad que gozan de una ubicación estratégica, máquinas para ejercitación física al aire libre para uso de la ciudadanía en forma gratuita, como se puede observar en la siguiente imagen:

Imagen N.8 Máquinas para ejercitación colocadas por el Municipio



Fuente: Investigación de campo

Se observa en la imagen una máquina caminadora, un ejercitador de cintura, una cicla, ubicadas en un parque cercano a la ubicación de la empresa. Se pudo percibir que utilizan el propio peso corporal para trabajar y los usuarios son personas de la comunidad, hombres y mujeres entre 40 a 50 años de edad y niños que de alguna manera juegan en los aparatos.

2. También la red Internet ofrece videos de ejercicios aeróbicos, artes marciales, rutinas de ejercitación con pesas y máquinas, lo cual motiva a quien observa a practicar en casa alguno de los deportes mencionados, cuando lo deseen al costo que implica contar con el servicio de internet.
3. Una estación de televisión transmite a las 05:00 am, todos los días clases de 30 minutos de gimnasia aeróbica y ejercicios para fortalecer partes específicas del cuerpo, con la guía de un profesional quien dirige la clase.

Connotación general

Amenaza

Las estrategias adoptadas por la Municipalidad para fomentar el deporte a través de la colocación de máquinas ejercitadoras en los parques de la ciudad constituyen una amenaza en razón de la cercanía a la ubicación de la empresa "Apolos Gym", lo cual provoca que los potenciales clientes elijan utilizar estas máquinas que son de uso público, sin costo alguno, restándole ingresos económicos a la empresa.

Los videos de entrenamiento deportivos disponibles en la red internet pueden ser observados por personas interesadas en practicar deportes bajo techo y entrenar en casa, con el agregado de que quienes instruyen en esas grabaciones son atletas con trayectoria en esas

disciplinas, lo cual resulta motivador y da como resultado que potenciales clientes no acudan a la empresa a inscribirse.

Las estaciones televisivas han identificado el crecimiento de la industria del deporte, por lo cual ya colocan a consideración del público, espacios que promueven servicios deportivos en horarios estratégicos de forma gratuita, situación que resta clientes para la empresa afectando potenciales ingresos económicos.

Escenario optimista

De la investigación realizada por el autor en uno de estos parques ubicado a pocos metros de donde se encuentra la empresa motivo de la presente investigación, se pueden detectar estas máquinas atrajeron personas de otro segmento de mercado de la localidad, como jóvenes colegiales, amas de casa que hacen una parada en el parque mientras llevan de regreso a casa a sus hijos desde las escuelas, esto de lunes a viernes entre las 10 am y las 13pm, en horas de la tarde y noche permanecen las máquinas abandonadas.

Los sábados y domingos las máquinas son utilizadas por personas que terminan su juego de fútbol, o vóley bol y utilizan las máquinas por el lapso de 15 a 20 minutos a manera de juego. Es decir las máquinas concentran personas a quienes se puede dirigir una estrategia publicitaria que los motive a ser clientes de la empresa.

Por otra parte, desde la experiencia del investigador las personas prefieren ejercitarse con la guía de una persona con experiencia y gozando de la irremplazable interacción humana que por sí sola ya es una fuente de motivación, el apoyo de un coaching capaz de motivarlos en el desarrollo de sus potencialidades físicas, despejando dudas que aparecen en el momento mismo de la práctica del deporte elegido.

Escenario pesimista

Si los clientes actuales y potenciales optan por ejercitarse en casa a través de los videos que la red internet oferta, o realizar actividad física haciendo uso de las máquinas colocadas en los parques públicos por el Municipio de Quito permanentemente y lo convierten en un hábito, se perdería la oportunidad de mejorar los ingresos económicos de la empresa.

3) Análisis del poder de negociación de proveedores

Los proveedores con los que regularmente la organización mantiene vínculos comerciales son:

Cuadro N.7 Principales proveedores período 2009-20013 (junio)

Nombre del proveedor	Producto	Antigüedad	Frecuencia de compra
Tesalia Spring Company	Agua embotellada	2009-2013	3 veces al mes
Tesalia Spring Company	Bebida hidratante embotellada	2009-2013	3 veces al mes
Bio Pro Cia Ltda	Insumos de limpieza	2010-2013	1 vez cada dos meses
Luis Chicaiza	Mantenimiento de máquinas	2011-2013	1 vez cada tres meses
Prolife	Suplementos nutricionales	2012-2013	1 vez al mes
Arturo Pérez	Mantenimiento jardineras	2009-2013	1 vez al mes

Fuente: "Apolos Gym"

La empresa "Apolos Gym", oferta a sus clientes productos como: agua y bebidas hidratantes, que no pueden faltar a la hora de practicar deporte y que los clientes por lo general prefieren adquirir mientras se ejercitan, es decir muy pocos traen su propia bebida.

Los proveedores que proponen calidad y garantías en las bebidas que consumen los clientes, son empresas transnacionales como Tesalia Springs Company, Coca cola que también posee una línea de bebidas hidratantes, Familia Sancela (productos de limpieza). A quienes se les adquiere dichos productos en las condiciones y a los precios de venta que esta empresas imponen sin que exista la oportunidad de negociarlos, excepto por volumen de compra donde ofertan un descuento, con una banda de variación claramente definida, lo cual es política de estas empresas.

El poder de negociación de estas empresas como proveedoras de "Apolos Gym" es alto.

Connotación general

Amenaza

Los proveedores de los productos citados en el cuadro N.7, principalmente: agua, bebidas hidratantes y suplementos nutricionales son grandes empresas las cuales imponen sus

políticas de precios y descuentos, lo cual reduce la capacidad de negociación de la empresa “Apolos Gym”. Por otro lado reemplazar los productos sin poner en riesgo la calidad y los márgenes de utilidad es complejo.

Escenario optimista

Para la empresa “Apolos Gym” este escenario se configuraría si es que los proveedores no incrementan los precios de los productos en el corto plazo, permitiendo mantener el margen de utilidad que la venta de estos generan. También será positivo para la empresa si las entregas de los productos clave como bebidas hidratantes y agua, mantienen su puntualidad y no se realizan recargas en el precio por motivos del transporte.

Escenario pesimista

Los intereses económicos de la empresa “Apolos Gym”, se verían afectados si los precios de los productos que adquiere a sus proveedores, se incrementan sin justificación, bajan su calidad, o dejan de ser entregados al domicilio comercial sin recarga, además las consecuencias de estos cambios afectaría también al cliente, pues probablemente haya que cambiar de marca o subir precios de venta.

4) Análisis del poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de la empresa en cuestión, es bajo. Pues si bien es cierto que existen como se pudo comprobar durante el proceso investigativo nuevas empresas que constituyen competencia, no hay tantas como para otorgarle poder al cliente para negociar, principalmente precios de venta.

Las excepciones se dan cuando hay clientes que desean cancelar todo un año de mensualidades o más de tres meses, caso en el cual exigen descuentos en el valor a cancelar.

Así pues, la empresa en cuestión tiene la oportunidad de diferenciar, innovar, y agregar valor a sus servicios haciendo que los clientes tengan que elegir entre muy pocas empresas que oferten sus productos con esas características, propiciando que el poder de negociación de los compradores se mantenga bajo, ya que habrá alguna característica especial en los

servicios que la empresa oferta, que las demás no lo poseen, siendo un elemento decisivo para el cliente a la hora de comprar sin negociar.

Connotación general

Oportunidad

El hecho de que aún no existan tantas empresas en el mercado donde se encuentra ubicada “Apolos Gym” es una oportunidad que le permite innovar a través de su nuevo modelo de Gestión por Procesos, que imprimirá una diferencia definitiva respecto de la competencia, sobre todo en la orientación a satisfacer las necesidades deportivas del cliente.

Escenario optimista

La implementación de modelo de Gestión por Procesos y todas las ventajas que se derivan de éste, generará la capacidad a la empresa “Apolos Gym” de fijar sus precios de venta, políticas de negocio, pasando la guerra de precios que actual a ser solo un parámetro de referencia, pues la mejora en la calidad de los servicios justificará el precio de venta que se fije.

Escenario pesimista

Se presentaría en caso de que la práctica de deportes bajo techo como los que oferta “Apolos Gym”, crezca desmesuradamente y sin controles por parte de las autoridades, reflejándose en una sobre oferta de los servicios, donde la guerra de precios impere entre las empresas y los compradores ganen poder para negociar principalmente los precios.

4.1.2 Ambiente interno

Como se mencionó en el capítulo II, metodología, se utilizó la herramienta llamada las 7S de Mckinsey para efectuar una especie de auditoría interna del funcionamiento de la empresa, se obtuvo los siguientes resultados:

1) Estrategia

La filosofía empresarial de “Apolos Gym”, no ha sido claramente determinada, socializada e implementada en la empresa. Por tanto, no se ha establecido una planificación que implique determinar objetivos de corto plazo, mediano y largo plazo. Programas de trabajo, estrategias y políticas que impulsen el logro de los objetivos. Sin embargo se observó que la estrategia que se viene aplicando consiste en brindar una atención amable y cordial en la prestación de los servicios.

La falta de estrategias que presenta la empresa puede estar incidiendo en el alto nivel de deserción de clientes, como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro N.8 Tasa de deserción clientes
período 2009-2012**

Años	Tasa de deserción clientes
2010	29,15%
2011	32,07
2012	32%

Fuente: “Apolos Gym”

Se observa en el cuadro una elevada tasa de deserción de clientes ubicada en un 32% al año 2012, lo que significa que todos los meses se retiran aproximadamente 26 clientes del total mensual que en promedio es 80, lo cual constituye una dinámica demasiado riesgosa(revisar cálculos en Apéndice 2).

Connotación empresarial

Debilidad

No contar con la filosofía empresarial claramente definida, socializada y comprendida por todos quienes conforman la organización, indica que no tiene un norte definido, que no se sabe a ciencia cierta la razón de ser y se desconoce hacia dónde conduce el trabajo diario de cada uno de los colaboradores, ello constituye una debilidad, que podría estar incidiendo en la tasa de deserción.

2) Estructura

Se refiere a la estructura organizacional, siendo esta la forma como la empresa se ha organizado, como ha dividido sus funciones y distribuido sus recursos humanos, económicos y materiales, alineando los objetivos de cada área hacia la consecución de la Misión y Visión. La empresa presenta una estructura vertical clásica con departamentos, niveles jerárquicos que no se alinea claramente con una estrategia, ya que como se mencionó en el punto anterior esta no está definida.

Connotación empresarial

Debilidad

La estructura organizacional funcional que se evidencia en el organigrama de la empresa, se opone rotundamente al Modelo de Gestión por procesos.

3) Estilo

Las personas que conforman la empresa “Apolos Gym” tienen sus formas de afrontar, y solucionar los problemas, unas transmitidas por quienes la dirigen, otras son parte de su personalidad, por consiguiente no existe una Cultura Organizacional fuerte y definida, que se constituya en un diferenciador importante de la empresa.

Por otro lado, el estilo de liderazgo se basa en la autoridad otorgada por el nivel jerárquico, la misma que fluye verticalmente, las decisiones se toman a nivel directivo y se las transmiten a los colaboradores mediante el administrador.

Connotación empresarial

Debilidad

El estilo de liderazgo basado en la autoridad, conferida por el cargo dificulta la discusión de decisiones en beneficio de la empresa y clientes. La ausencia de hábitos, costumbres, rituales, ritos, es decir de una Cultura Organizacional deja al libre albedrío el proceder de los colaboradores en sus interacciones con sus clientes lo cual impide el desarrollo de una identidad empresarial.

4) Personal

Se observó que la empresa no cuenta con procesos técnicos de selección de personal, los colaboradores no poseen las competencias generales y específicas para desempeñarse eficiente y eficazmente en sus funciones. Laboran en función de la reducida experiencia adquirida en la misma organización y bajo la orientación de la actual administración.

Entre otros efectos de la falta de técnicas de selección de personal, está la alta rotación de los colaboradores, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 9 Índice de rotación de personal año 2012

ADMISIONES(A) Instructores Fisicoculturismo	ADMISIONES(A) Instructores Actividades aeróbicas	ADMISIONES(A) Administrativos	DESVINCULACIONES(D) Administrativos e Instructores
4	4	3	5

Fuente: "Apolos Gym"
Elaborador por: Autor

$$IR = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

$$IR = \frac{\frac{7+5}{2} \times 100}{11}$$

$$IR = 55\%$$

A: admisiones

D: desvinculaciones

PE: promedio efectivo del período considerado

IR: índice de rotación

Lo cual significa que en el lapso de un año, el 55% del personal se ha retirado de la empresa, y un nuevo grupo de colaboradores ha ingresado.

Connotación empresarial

Debilidad

No implementar ninguno de los subsistemas de Recursos Humanos, ha provocado que la empresa no cuente con instructores seleccionados técnicamente, reflejándose en las limitaciones para cumplir de manera óptima con su trabajo, en perjuicio del cliente y de la empresa.

5) Sistemas

El sistema empresarial de "Apolos Gym", se basa en su estructura funcional, lo cual desdice del criterio de un sistema, pues no existe la interdependencia, la interacción y la interrelación necesaria entre las áreas de la empresa en este caso, para llevar a cabo las actividades pensando en satisfacer las necesidades de los clientes.

Por ejemplo: la información que poseen los instructores respecto del trabajo que desarrollan se encuentra en poder de cada uno de ellos, pese a tener clientes en común.

Con la finalidad de conocer más los sistemas de entrenamiento y como parte de la metodología del proceso investigativo, se observó una sesión de entrenamiento en el área de fisicoculturismo con un cliente principiante, luego se procedió a sintetizar la información en el siguiente cuadro:

Cuadro N.10 Sistema de entrenamiento actual: Físico-culturismo

Instructor: "A"

Cliente: "B"; Edad: 21 años; Sexo: masculino; peso:160lbs

Estatura: 1,70cm, tiempo como cliente: 2 meses

			Variables del sistema de entrenamiento actual				
Procesos	Actividades	Responsable	Objetivo cliente	Grupos musculares ejercitados	Tiempo (en minutos)	N.ejercicios por rutina	Peso utilizado
Servicio: Físico Culturismo	1. Saludo-instructor	Instructor	Desarrollo volumen muscular	Pectorales y Bíceps	0,1	10	5% del peso del cliente
	2. Solicitar que cliente efectúe calentamiento	Cliente			10		
	3. Ejecución rutina*	Cliente			120		
	4. Seguimiento visual de ejecución rutina	Instructor			0		
	5. Fin rutina	Cliente			0		
	6. Aseo personal cliente	Cliente			5		
	7. Despedida	Instructor			0,1		
					135,2		

Fuente: "Apolos Gym"

Se observa en el cuadro N.10 que: el objetivo del cliente es el desarrollo muscular de todo el cuerpo. La rutina aplicada está enfocada a trabajar las diferentes secciones del musculo pectoral y bíceps, el tiempo que el instructor destina para ésta rutina es de 1 hora y 20 minutos, con un total de clase de 1 hora, 35 minutos, con 20 segundos. Se aplica 10 ejercicios y se utiliza el 5% del peso corporal del cliente.

El entrenamiento observado en este caso, se contrapone con las recomendaciones de expertos, libros de desarrollo muscular y la experiencia del investigador. En este caso siendo el objetivo de desarrollo muscular y el cliente un principiante, el tiempo sugerido de entrenamiento es máximo de 1 hora, ya que se ha comprobado científicamente que luego de 45 minutos de entrenamiento intenso, el musculo empieza a quemarse como comúnmente se denomina, es decir el tiempo de entrenamiento se contrapone con el objetivo del cliente.

Continuando con el análisis de la variable sistemas, hay que referirse a los procesos existentes, al respecto se puede señalar que no están gestionados y hay una separación entre unos y otros procesos que están relacionados.

También se observó la ausencia de Infraestructura Tecnológica Básica que permita imprimirle mayor seguridad al manejo de la información, así como una mayor celeridad en procesos administrativos que ayuden a servir mejor a los clientes.

Connotación general

Debilidad

El modelo funcional es la base del sistema empresarial de la empresa “Apolos Gym”, constituye una debilidad porque no refleja características de un sistema en su funcionamiento cotidiano.

Por otro lado la existencia de procesos diferentes para una misma actividad, pone de manifiesto la ausencia de gestión de los procesos, en especial de aquellos procesos generadores de valor, lo cual afecta al cliente ya que muy probablemente no consiga sus objetivos, y tome la decisión de retirarse de la empresa perjudicando los ingresos económicos de la empresa.

6) Habilidades

Las habilidades son competencias propias de cada ser humano, las mismas que por lo general son adquiridas en procesos de formación académica, capacitaciones adicionales, autoeducación y también son producto de la experiencia. Estas habilidades pueden ser técnicas, conceptuales y humanas.

Así pues, como se mencionó en párrafos anteriores, los colaboradores de la organización no fueron técnicamente seleccionados para ocupar los diferentes puestos en la empresa, por lo que las habilidades con las que cuentan no son suficientes para el desempeño óptimo de sus actividades, generando un grave problema para la empresa al no contar con el talento humano adecuado para servir a sus clientes.

Connotación empresarial

Debilidad

La mayoría de colaboradores de la empresa “Apolos Gym” no cuentan con una experiencia mínima de dos años, que les otorgue un nivel de habilidades suficientes sobre todo para quienes laboran como instructores, este es un factor determinante para contribuir a que los clientes consigan sus objetivos y satisfagan sus expectativas del entrenamiento, motivándolos a continuar utilizando los servicios de la empresa.

7) Valores compartidos

No se ha identificado, discutido, socializado e implementado un conjunto de valores, que rijan y determinen el comportamiento del talento humano de la empresa “Apolos Gym” en el desempeño de sus labores cotidianas, en especial en la interacción con los clientes. Cada colaborador tiene sus propios valores, los cuales marcan su proceder fuera y dentro de la organización.

Connotación empresarial

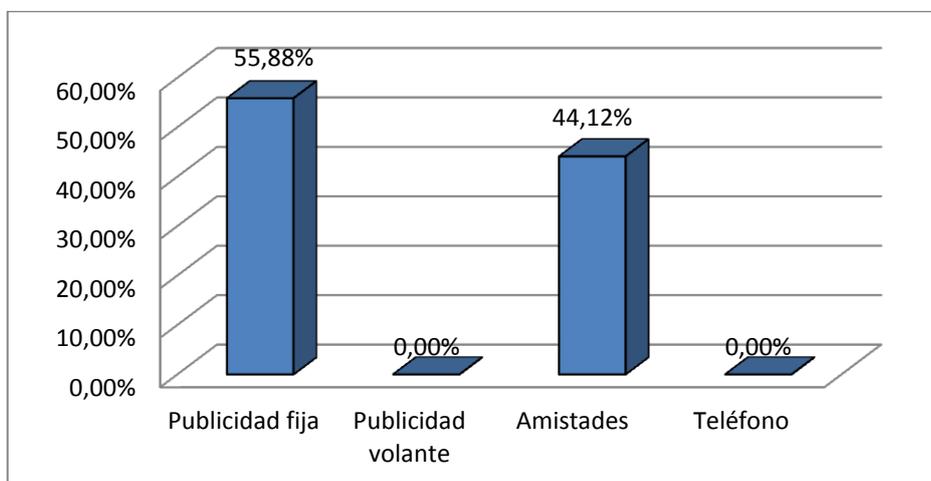
Debilidad

El comportamiento de los colaboradores dentro de la organización en la interacción con los clientes, están determinados por sus distintas personalidades y por la autoridad ejercida por la administración de la organización.

Gráficos de los resultados de tabulación de encuesta:

Como parte del diagnóstico empresarial y en coherencia con la metodología propuesta en el capítulo 2, se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa, la misma que constó de un total de 10 preguntas de alternativa múltiple, cuyo objetivo fue medir los niveles de satisfacción del cliente de la empresa “Apolos Gym”. El universo de clientes fue de 80 personas. Las encuestas se aplicaron los días lunes y martes, 1 y 2 de julio respectivamente, los resultados que se obtuvieron fueron representados gráficamente de la siguiente manera:

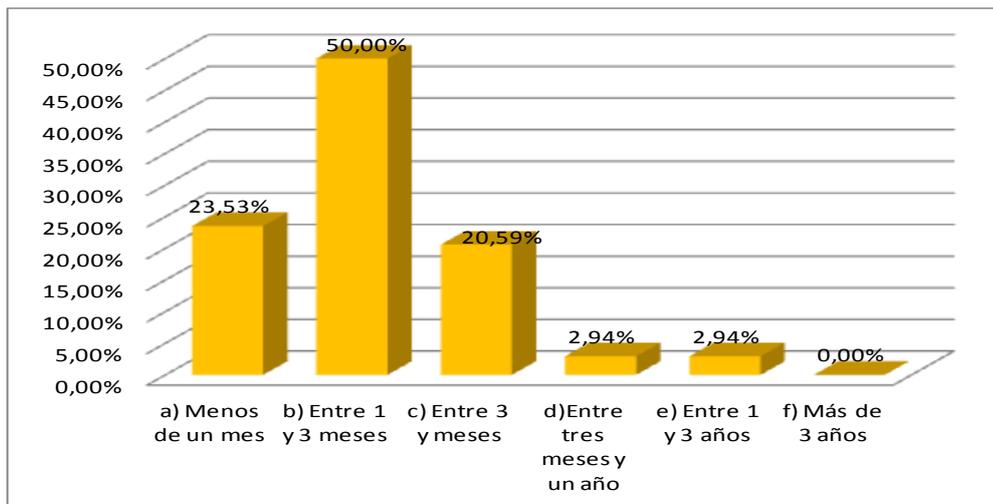
Gráfico N.4 Cómo llega el cliente a la empresa



Fuente: Encuesta de satisfacción “Apolos Gym”

Se observa que un 55,88% de los clientes, llegan a la empresa atraídos por la publicidad fija, es decir por el rótulo luminoso exterior que posee la organización y un 44,12% se convirtieron en clientes mediante la invitación de un amigo que ya lo era, es decir a través de la publicidad “boca a boca”.

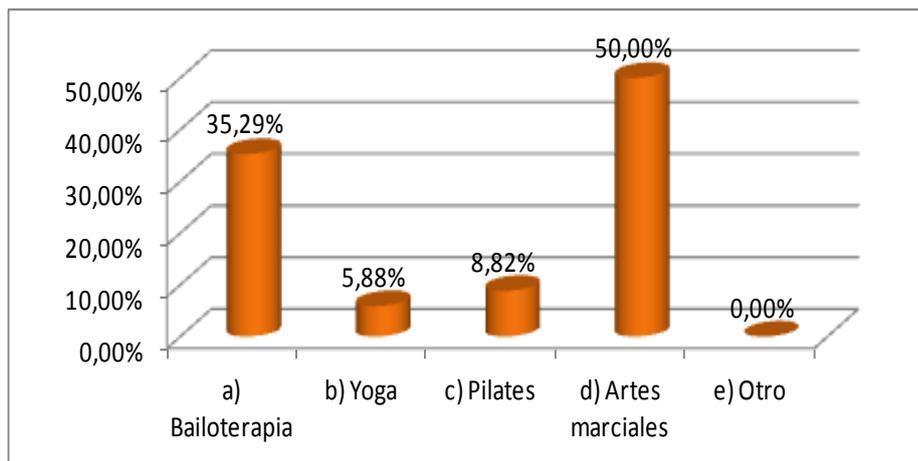
Gráfico N.5 Tiempo de utilización de los servicios de la empresa



Fuente: Encuesta de satisfacción “Apolos Gym”

Del 100% de clientes un 23,53% tienen menos de un mes ejercitándose en la organización, es decir son nuevos; mientras el 50% están entre 1 y 3 meses y el 20,59% llevan entre 3 y 6 meses. Lo cual significa que existe una predominancia de clientes nuevos en la organización, ya que se encuentran menos de un año practicando el fisicoculturismo. El 2,94% están entre tres meses a un año y el mismo porcentaje representan clientes antiguos, lo cual es alarmante ya que significa que la mayoría de clientes desertan.

Gráfico N.6 Nuevos productos según criterio de los clientes

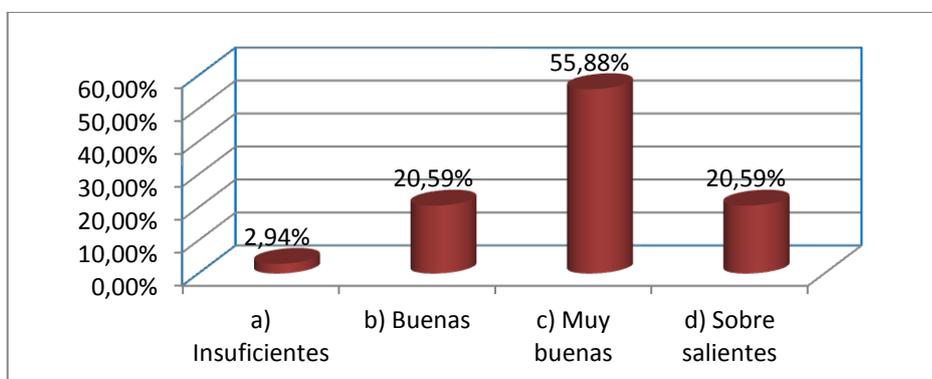


Fuente: Encuesta de satisfacción “Apolos Gym”

Se puede observar en el cuadro que del total de encuestados un 50% es decir 40 clientes desearían practicar artes marciales (kárate, box, taekwondo entre los tradicionales), otro grupo que representa el 35,29% del total es decir 29 clientes desearía practicar bailoterapia,

un 8,82% pilates y un 5,88% yoga. Lo cual indica la necesidad de incrementar la cartera de productos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

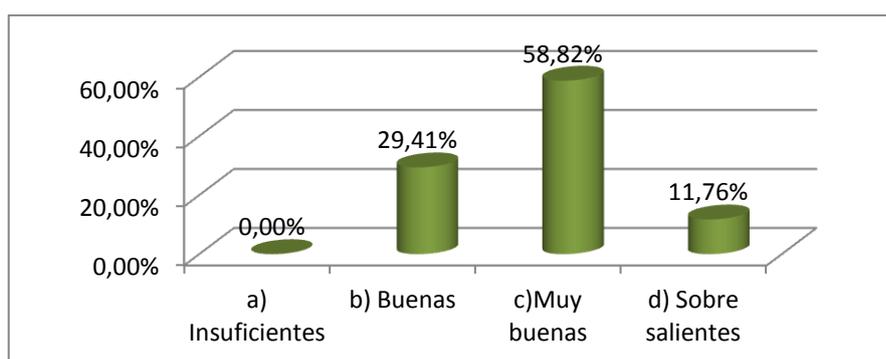
Gráfico N.7 Percepción de las instalaciones de la empresa



Fuente: Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"

Del total de clientes encuestados, el 55,88% esto es 45 personas, señalaron que las instalaciones son muy buenas, el 20,59% es decir 16 personas afirman que las instalaciones son sobresalientes, un porcentaje idéntico señalan que son buenas y el 2,94% es decir 3, tienen la percepción de que las instalaciones son insuficientes. Los resultados de esta pregunta constituyen entonces una fortaleza para la organización, sin embargo hay que tener muy en cuenta que hay clientes que catalogan de insuficientes a las instalaciones.

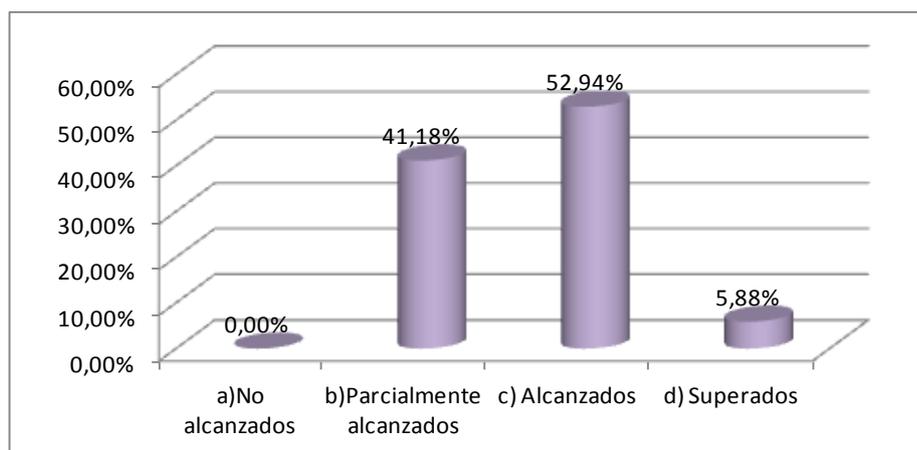
Gráfico N.8 Percepción de las máquinas para la práctica deportiva



Fuente: Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"

El 58,82% del total de 80 clientes encuestados, califican como muy buenas las máquinas que la empresa posee para la práctica deportiva, mientras el 29,41% esto es 24 clientes señalan que las máquinas son buenas, un 11,76% es decir 9 clientes, las califican como sobresalientes. Ello significa que las máquinas reúnen las condiciones necesarias para la práctica deportiva, lo cual es una fortaleza para la empresa.

Gráfico N.9 Consecución de objetivos por parte de los clientes

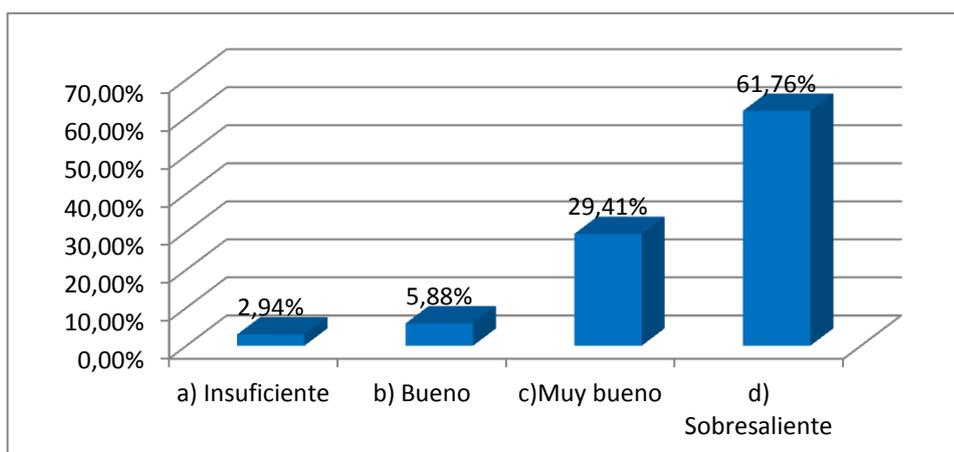


Fuente: Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"

El 52,94% del total de clientes esto 43 personas, manifiestan haber alcanzado sus objetivos deportivos a través de los productos que oferta la empresa. Sin embargo un 41,18% es decir 33 clientes señalan haber alcanzado sus objetivos deportivos parcialmente, situación que puede explicarse porque este grupo de clientes en esta toma de información, apenas están un mes en la organización, tiempo insuficiente para alcanzar objetivos.

Finalmente un 5,88% es decir solo 5 clientes expresan haber superado sus expectativas, siendo este un factor de competitividad empresarial, se puede asumir que hay debilidad en este sentido. Situación que debe revertirse para convertirse en una fortaleza.

Gráfico N.10 Profesionalismo de los instructores

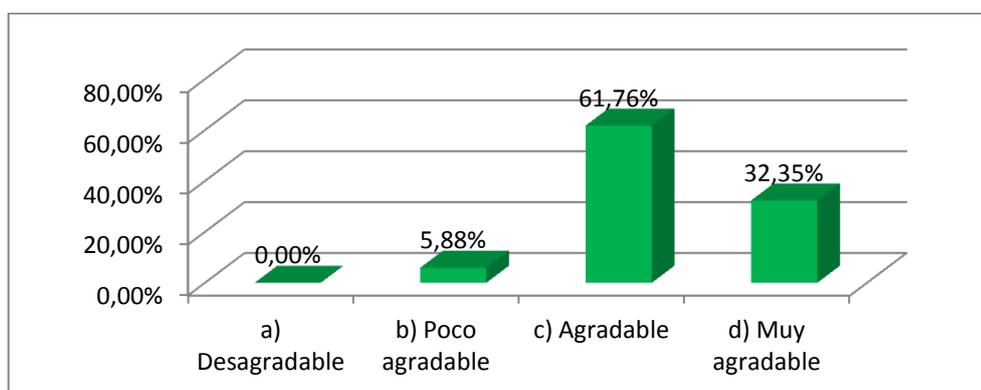


Fuente: Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"

Un 61,76% de los clientes esto es 49 aproximadamente, señalan que existe profesionalismo en los instructores, el 29,41% es decir 24 clientes expresan que el profesionalismo de los

instructores es muy bueno, mientras otro grupo que representan el 5,82% es decir 5 clientes lo califican como bueno y el 2,94% es decir 2 personas califican como insuficiente el trabajo de los instructores, lo cual preocupa y habrá que trabajar para eliminar esta situación.

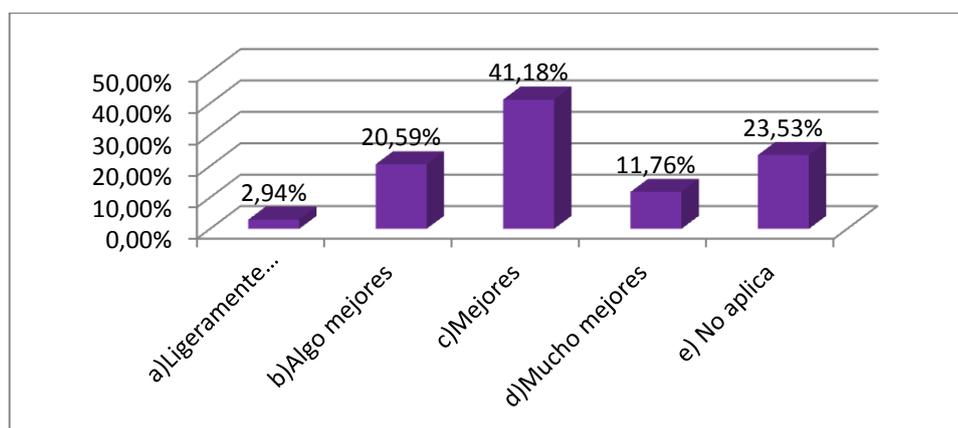
Grafico N.11 Percepción del ambiente de entrenamiento



Fuente: Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"

Se observa en el gráfico que del 100% de clientes encuestados, el 61,76% equivalente a 49 personas, califican el ambiente de ejercitación como agradable, un 32,35% es decir 26, señalan el ambiente como Muy agradable, el 5,88% equivalente a 5 clientes manifiestan que el ambiente es poco agradable.

Gráfico N.12 Criterio de servicios de la empresa en relación de la competencia



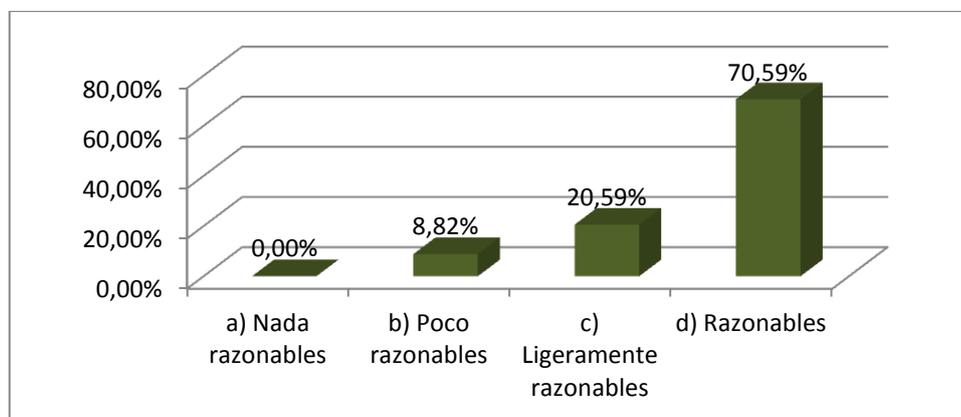
Fuente: Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"

De 80 encuestados el 41,18% es decir 33 clientes, catalogan a los servicios de la empresa "Apolos Gym" como mejores que los de la competencia existente en el sector, un 23,53% es decir 19, respondieron con la opción no aplica que significa que son personas que por primera vez asisten a practicar un deporte bajo techo, el 20,59% equivalente a 16 personas, calificaron de algo mejores a los productos, un 2,94% es decir 2 clientes indican que los

productos son ligeramente mejores que los de la competencia y un 23,53% es decir 19 personas eligieron la opción no aplica, que significa que son clientes que por primera vez asisten a la empresa.

Hay que destacar que 20,59% y 2,94%, califican de algo mejores y ligeramente mejores a los productos los cual hay que tenerlo muy en cuenta para efectos de revertir ese criterio a futuro con las mejoras que se implementen en la empresa, que propicien que estos porcentajes se sumen a la opción mucho mejores, lo cual denotaría un incremento de la calidad del producto.

Gráfico N.13 Percepción de los precios de los servicios de la empresa frente a los de la competencia



Fuente: Encuesta de satisfacción “Apolos Gym”

Un 70,59%, esto es 56 clientes del total de encuestados, califican de razonables los precios de los productos que oferta la empresa, probablemente en “Apolos Gym” es la única en el sector que los ha mantenido durante el año que transcurre. Un 20,59% es decir 16 personas catalogan el precio de los productos como ligeramente razonables, y un 8,82% que equivale a 7 clientes señalan al precio de venta como poco razonable. En este caso la percepción que tienen los clientes respecto de los precios de los productos que oferta la empresa es favorable.

Análisis de los resultados de la encuesta:

De la aplicación de este instrumento cuyo objetivo fue medir los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa “Apolos Gym”, se puede destacar que: existen clientes que no están alcanzando sus objetivos, cuestión que habrá que determinar si obedece al poco tiempo que llevan entrenando o hay falencias en las competencias de los instructores para diseñar metodologías, o programas de entrenamiento.

También hay que señalar que hay un grupo de clientes que califican los productos de “Apolos Gym” en comparación con la competencia de: algo mejor y ligeramente mejor, situación que debe considerarse para revertirla como señal de una mejora en la competitividad de la empresa. Finalmente hay clientes que consideran: insuficiente y bueno el profesionalismo de los instructores lo cual indica falta de competencias de los colaboradores lo cual debe cambiar.

Resumen FODA:

La encuesta de satisfacción realizada expuso las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa “Apolos Gym”:

• Fortalezas:

F1: El 55,8% de los clientes expresan haber llegado a la empresa guiados por la rotulación externa.

F2: Un 55,8% de los clientes manifiestan que las instalaciones de la empresa son muy buenas.

F3: Un 58,8% de clientes manifiestan que las máquinas son sobresalientes.

F4: El 52,94% de los encuestados señalan haber alcanzado sus objetivos.

F5: El 61,76% de los clientes califican de sobresaliente el profesionalismo de los instructores.

F6: El 61,76% de los clientes manifiestan que el ambiente de entrenamiento es agradable.

F7: El 41,18% de clientes señalan que los servicios son mejores que los de la competencia.

F8: Un 70,59% de encuestados califican como razonables los precios de los servicios.

• Debilidades

La aplicación de la herramienta de verificación para la aplicación exitosa de estrategias, llamada 7S de McKinsey, así como algunas preguntas de la encuesta de satisfacción generaron los siguientes resultados:

D1: Falta de definición y socialización de la filosofía empresarial.

D2: Ausencia de estrategias a largo plazo.

D3: Estructura organizacional funcional clásica, no alineada con ninguna estrategia.

D4: Bajos niveles de comunicación entre instructores.

D5: Cultura organizacional débil.

D6: No se aplican procesos técnicos de selección de personal.

D7: Insuficiente nivel de Know How de instructores.

D8: Ausencia de Infraestructura Tecnológica Básica.

D9: Baja circulación interna de información y conocimiento.

D10: No existen procesos definidos, ni indicadores establecidos.

D11: El 2,94% de los clientes califican como insuficiente el profesionalismo de los instructores.

D12: Limitada cartera de productos.

• Oportunidades

El análisis del ambiente externo de la organización, permitió establecer las siguientes oportunidades para la empresa "Apolos Gym":

O1: Ley de fomento al deporte en si artículo número 5.

O2: Plan nacional del Buen Vivir en su objetivo 11.

O3: Ordenanza Municipal N.213, determina prácticas favorables al medio ambiente y que promueven el ahorro.

O4: Estabilización de la tasa de inflación en el 3,03%.

O5: Estabilización de la tasa de tasa activa en el 8,17%.

O6: El descenso de la tasa de desempleo al 4,64%.

O7: Acciones del Gobierno Central y Seccional impulsan la práctica deportiva.

O8: Un 37% de la población urbana y 12% de la población actualmente accede a la red internet, ya la tendencia es creciente.

O9: El mercado oferta softwares específicos para empresas deportivas.

O10: Hábitos alimenticios inadecuados en la población.

O11: Poder de negociación de clientes bajo.

O12: Línea de negocios deportivos bajo techo en etapa de crecimiento.

• Amenazas

El análisis del ambiente externo de la organización permitió identificar las siguientes amenazas:

A1: Incremento de 4 empresas de la competencia en el último lustro.

A2: Guerra de precios.

A3: Máquinas ejercitadoras para colocadas por la Municipalidad para uso del público de manera gratuita.

A4: Videos de entrenamiento deportivo disponibles en la red internet.

A5: Estaciones televisivas que transmiten en horarios matutinos clases de ejercitación.

A6: Poder de negociación de los proveedores alto.

Cuadro N. 11 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Factores determinantes de éxito Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
1) Creación de Ley de Fomento al Deporte	0,02	3	0,06
2) Objetivo 11 del PNBV	0,01	1	0,01
3) Tasa de inflación estabilizada en el 3,03%	0,09	4	0,36
4) Tasa activa estabilizada en el 8,17%	0,04	1	0,04
5) Nueva Ley de Instituciones del Sistema Financiero	0,02	1	0,02
6) Tasa de desempleo estabilizada en el 4,64% a junio 2013	0,05	1	0,05
7) Ordenanza Municipal 213	0,05	3	0,15
8) Acciones del Gobierno Central y Seccional fomentan el deporte	0,03	2	0,06
9) Un 37% población urbana, 12% población rural acceden a red internet	0,03	1	0,03
10) Software específico para empresas deportivas	0,05	1	0,05
11) Persistencia de hábitos alimenticios inadecuados en la población	0,09	3	0,27
12) Requisito de título profesional en Cultura Física para dirigir empresas deportivas	0,06	1	0,06
13) Know How indispensable para negocios deportivos	0,08	1	0,08
14) Poder de negociación de clientes bajo	0,09	3	0,27
15) Industria deportiva en etapas de crecimiento	0,05	1	0,05
Amenazas			
1) Incremento de 4 empresas de la competencia en el último lustro.	0,09	1	0,09
2) Guerra de precios	0,04	3	0,12
3) Máquinas ejercitadoras colocadas por la Municipalidad.	0,07	2	0,14
4) Videos de entrenamiento gratuitos disponibles en la red internet	0,02	1	0,02
5) Estaciones televisivas que transmiten clases de ejercitación	0,02	1	0,02
6) Alto poder de negociación proveedores	0,04	1	0,04
Total	1		1,99

Fuente: Investigación de campo

Se observa que la empresa se encuentra en un nivel bajo el promedio, lo que significa que debe mejorar urgentemente, pues la competencia podría sacarla del mercado.

Cuadro N.12 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Factores determinantes de éxito Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
1) 55,8% de encuestados indican haber llegado a la empresa guiados por rotulación externa.	0,01	3	0,03
2) 55,8% de clientes señalan que las instalaciones de la empresa son muy buenas.	0,03	3	0,09
3) 58,8% de encuestados señalan que las máquinas son muy buenas.	0,07	3	0,21
4) 52,94% de los encuestados manifiestan haber alcanzado sus objetivos.	0,09	4	0,36
5) 61,76% de encuestados califican de sobresaliente el profesionalismo de instructores.	0,09	4	0,36
6) 61,76% de los encuestados califican como agradable el ambiente de entrenamiento.	0,03	3	0,09
7) 41,18% de encuestados manifiestan que los servicios son mejores a la competencia.	0,08	4	0,32
8) 70,59% de clientes encuestados califican como razonables los precios de los servicios.	0,04	3	0,12
Debilidades			
1) Falta definición y socialización de filosofía empresarial	0,09	1	0,09
2) Ausencia de estrategias a largo plazo.	0,04	1	0,04
3) Estructura funcional no alineada con ninguna estrategia.	0,09	1	0,09
4) Bajo nivel de comunicación entre instructores.	0,03	2	0,06
5) Débil cultura organizacional.	0,03	2	0,06
6) Ausencia de procesos técnicos de selección de personal.	0,07	1	0,07
7) Insuficiente Know-How de instructores.	0,03	2	0,06
8) Ausencia de Infraestructura Tecnológica.	0,02	2	0,04
9) Baja circulación interna de información.	0,01	2	0,02
10) Ausencia de procesos gestionados.	0,08	1	0,08
11) Valores no definidos ni socializados.	0,03	2	0,06
12) Limitada cartera de productos.	0,04	2	0,08
Total	1		2,33

Fuente: Investigación de campo

Al igual que la matriz EFE esta matriz posee un peso ponderado menor a la media, indicador de que la empresa tiene problemas internos por resolver.

Cuadro N.13 Matriz Estratégica Empresa “Apolos Gym”

Oportunidades Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<p>1.- Malos hábitos alimenticios</p> <p>2.- Tasa de inflación estabilizada en el 3,03%</p> <p>3.- Bajo poder de negociación de compradores.</p>	<p>1.- Un 52,94% de los clientes señalan haber alcanzado sus objetivos.</p> <p>2.- El 61,76% de los clientes califican como sobresaliente el profesionalismo de los instructores.</p> <p>3.- Un 41,18% de los clientes señalan que los productos son mejores que la competencia.</p>	<p>1.- Falta definición y socialización de filosofía empresarial.</p> <p>2.- Estructura organizacional clásica no alineada con ninguna estrategia.</p> <p>3.- No existen procesos definidos ni indicadores establecidos.</p>
<p>1.- Guerra de precios</p> <p>2.- Incremento de empresas de la competencia en los últimos 5 años.</p> <p>3.- Máquinas colocadas por la municipalidad.</p>	<p>1.- Diseñar procesos de entrenamientos específicos de acuerdo con necesidades del cliente (F1, O3).</p> <p>2.- Implementar procesos de reclutamiento y selección de instructores con Instituciones de Formación de éstos (F2, O2).</p> <p>3.- Efectuar charlas nutricionales frecuentes sin costo extra (F3, O1).</p>	<p>1.- Determinar razones específicas por las que los clientes acuden a la empresa para definir la línea de la filosofía empresarial (D1, O1).</p> <p>2.- Determinar una estrategia específica para la atención del cliente en función de sus necesidades de ayuda (D2, O2).</p> <p>3.- Implementar una ficha de seguimiento de los progresos individuales (D3,O3).</p>
	<p>1.- Establecer procesos de evaluación de la calidad de los productos (F1, A1).</p> <p>2.- Establecer procesos de evaluación sistemática del desempeño de los colaboradores (F2, A2).</p> <p>3.- Invertir en TIC, para acceder a información fresca en la red internet que permita innovar los productos frecuentemente (F3, A3, A2).</p>	<p>1.- Determinar técnicamente el precio de los productos (D1, A1).</p> <p>2.- Crear valor y agregar valor a los procesos clave de manera que se constituyan en ventaja competitiva (D2, A2).</p> <p>3.- Implementar un mecanismo de control de insumos y productos (D3, A3).</p>

Fuente: Investigación de campo

CAPITULO V

5. Proyecto de implementación de gestión por procesos

5.1 Resultados.

5.1.1 Diagnóstico FODA.

Efectuado el diagnóstico empresarial mediante la herramienta FODA, la matriz estratégica sugiere: la implementar procesos relacionados con el reclutamiento, selección y retención de personal, procesos de entrenamiento acordes a las necesidades del cliente, determinar estrategias para atención al cliente en función de sus necesidades, establecer procesos de evaluación de calidad de los servicios, determinar la filosofía empresarial, la mayoría de estrategias se relacionan con *la teoría de la Gestión por Procesos*.

5.1.2 Encuestas de satisfacción.

Las encuestas aplicada a los clientes de la empresa, cuyo objetivo fue medir los niveles de satisfacción, generó las siguientes respuestas en las preguntas pertinentes:

¿Cómo considera la consecución de los objetivos con la utilización de los servicios de la empresa? (Pregunta N.6).

Solo un 52,94% de los clientes han alcanzado sus objetivos.

¿Cómo calificaría nuestros servicios en comparación con nuestros competidores? (pregunta N.9)

Apenas un 41,18% de los clientes considera que los servicios de la empresa son mejores que los de la competencia.

¿Cómo calificaría el nivel de profesionalismo de los instructores? (pregunta N.7)

Un 61,76% de los encuestados, califica de sobresaliente el profesionalismo de los instructores, el 29,41% de los clientes los calificaron como insatisfactorio, un 5,88% lo catalogaron como bueno y un 2,94% lo califican como insuficiente.

Las respuestas significan un bajo nivel de satisfacción de los clientes, también existe insatisfacción con el profesionalismo de los instructores por parte de un grupo de clientes lo cual es preocupante, situación que será contrarrestada con la implementación del nuevo modelo de Gestión por Procesos, orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

Imagen N. 9 Aplicación encuestas de satisfacción



Fuente: Investigación de campo

Imagen N. 10 Aplicación encuestas de satisfacción



Fuente: Investigación de campo

5.1.3 Filosofía empresarial.

Una de las debilidades que presenta la empresa es que no ha definido, discutido ni socializado la filosofía empresarial, lo cual ha provocado que la organización no haya determinado de una forma clara y concreta cual es su razón de ser y hacia donde se proyecta en el largo plazo, es decir cuál es su Misión, y Visión.

Por consiguiente se procedió a definir la Filosofía Empresarial, según la metodología propuesta en el Capítulo II, siendo los resultados los siguientes:

Misión:

Somos una empresa que comercializa servicios deportivos para recuperar, preservar y optimizar las condiciones físicas de la gente, a través de la participación y el compromiso de su talento humano.

Visión:

Ser para el año 2018, una de las empresas líderes en el mercado de la prestación de servicios deportivos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, talento humano y sociedad, con el compromiso de la excelencia.

Valores.- Son un conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la vida de una organización. Se constituyen en un importante soporte para la cultura organizacional, y son parte de la filosofía empresarial.

Para determinar los valores que han de guiar el comportamiento de los colaboradores, se aplicó la de la metodología de la matriz axiológica, citada en el Capítulo II, el resultado fue el siguiente:

Cuadro N.14 Matriz axiológica

Stakeholders	Clientes	Colaboradores	Proveedores	Propietarios	Familia	Sociedad	Estado
Valores							
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x	x		x	x
Tolerancia	x		x	x			
Trabajo en equipo	x		x	x			x
Honestidad	x	x	x		x	x	x

Fuente: "Apolos Gym"

Elaborador por: Autor

Respeto.- "Apolos Gym", será una empresa valorada por el profundo respeto hacia sus clientes, al uso de sus recursos, y a las relaciones entre sus colaboradores.

Compromiso.- Los colaboradores de la empresa, son conscientes de la importancia de su aporte para el logro de los objetivos de los clientes, de la empresa, y los suyos, por los que actúan en función de la misión de la empresa.

Trabajo en equipo.- Los colaboradores de la empresa, se caracterizarán por su solidez, motivación, cohesión, respeto a las ideas.

Honestidad.- La verdad, justicia, y prácticas de moral en sus actividades cotidianas para el logro de sus objetivos, permitirán generar confianza en relación entre los colaboradores de la empresa “Apolos Gym”, y sus clientes.

Tolerancia.- la paciencia en su máxima expresión se convertirá en tolerancia, valor que distingue el comportamiento de los colaboradores de la empresa “Apolos Gym”, en sus prácticas diarias de enseñanza-aprendizaje, y en general en su trato con el cliente.

5.1.4 Identificación y secuenciación de procesos.

Se aplicó la metodología citada en el capítulo II, con los siguientes resultados:

- **La charla informativa.-** Tuvo como objetivo informar de forma general a todo el personal sobre el tema Gestión por Procesos, tomando la bibliográfica recibida durante el proceso de estudio por el investigador en la Maestría Gestión Empresarial, se consiguió que las personas comprendan el concepto básico de procesos, sistema, y los beneficios para la empresa, el cliente y para ellos mismos, de implementar este nuevo modelo administrativo, reduciendo la resistencia al cambio y los niveles de incertidumbre.
- **Inventario de actividades.-** Con la información proporcionada en la charla informativa, los colaboradores y propietarios adquirieron una idea clara sobre lo que es un procesos, un sistema, y hacia donde se orienta el nuevo modelo de Gestión que se pretende implementar en la empresa. Ello facilitó la ejecución del pedido que se les realizó: enlistar en forma lógica y secuencial las actividades que realizan cotidianamente en un formato prediseñado (revisar anexo N.2).
- **La observación del desempeño.-** Se procedió a observar una sesión de trabajo completa de los instructores en el sitio de trabajo, con énfasis en el deporte del Físico-Culturismo (servicio que genera más del 60% de los ingresos económicos), información que se registró en el Cuadro N. 10 del capítulo IV, “Sistema de entrenamiento actual”, en el que se detectó lo siguiente:
 1. Se prescriben rutinas sin considerar el objetivo individual del cliente
 2. El número de ejercicios en la rutina observada es demasiado alto considerando que se trata de clientes que en su mayoría son novatos.
 3. El tiempo de entrenamiento de 1 hora y 35 minutos es muy extenso para un principiante.

4. No existe una evaluación médica del cliente previo al inicio de los entrenamientos, lo cual es indispensable para evitar riesgos de lesiones o accidentes, y para impulsar la consecución de objetivos individuales.
5. No se evalúa al cliente desde el punto de vista nutricional, ni se prescribe dieta según objetivo del cliente.

Prácticas similares se llevan a cabo en los dos servicios restantes que oferta la empresa, es decir en aeróbicos y kick boxing. Este análisis generó la pauta para rediseñar los procesos operativos orientándolos a mejorar la prestación de los servicios en beneficio del cliente, a través de la implementación del modelo de Gestión por Procesos.

Con este bagaje de información, se procedió a realizar una primera agrupación y clasificación de las actividades, según los conceptos de la teoría de Gestión por Procesos, los cual permitió configurar siguiente cuadro:

Cuadro N.15 Clasificación de procesos

Nombre del proceso	Procesos gobernantes	Procesos operativos	Procesos de apoyo
Misión, visión, valores	X		
Instrucción físico-culturismo		x	
Instrucción aeróbicos		x	
Instrucción kick boxing		x	
Orientación nutricional			x
Inventario de máquinas y accesorios			x
Compras servicios, insumos, productos			x
Obtención permisos de funcionamiento			x
Contratación de personal			x
Archivo de documentación			x
Limpieza y mantenimiento maquinas e instalaciones.			x
Facturación			x
Ventas			x
Cuadre de caja			x

Fuente: "Apolos Gym"

• **Focus group.-** Con la información del cuadro N.15, se invitó a una nueva reunión a los propietarios, instructor más antiguos de los 3 servicios, también a un antiguo cliente, quien lleva 5 años practicando el deporte de Físico Culturismo, (Doctor en Medicina) y el investigador, para analizar cada una de las actividades que realizan en los diferentes puestos.

Esta actividad fue muy importante, ya que se propuso ir analizando paso a paso cada actividad que se ejecuta en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa según el inventario recabado. Ello permitió tomar decisiones para mantener ciertas actividades,

insertar otras, o modificarlas considerando ya los conceptos de los procesos estratégicos, operativos, de apoyo.

Además se cambió las denominaciones de los procesos por ejemplo se pasó de llamar al proceso operativo: Instrucción Físico–Culturismo, a: Gestión de Físico-Culturismo, de igual manera sucedió con los procesos de apoyo y estratégicos. Ello ya que los nuevos procesos se reorientaron a satisfacer las necesidades deportivas de los clientes, lo cual entraña cambios radicales en la ejecución de las actividades. El trabajo realizado se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 16 Procesos empresa “Apolos Gym”

Nombre de los procesos	Macroprocesos		
	Proceso estratégico	Procesos operativos	Procesos de apoyo
Planificación estratégica	x		
Gestión físico-culturismo		x	
Gestión aeróbicos		x	
Gestión kick boxing		x	
Gestión talento humano			x
Gestión financiera			x
Gestión examen físico			x
Gestión marketing y ventas			x
Gestión limpieza y mantenimiento			x

Fuente: “Apolos Gym”

Con la definición clara respecto de los procesos que deben aplicarse en la empresa bajo el modelo Gestión por Procesos, se procedió a detallar cuáles deberían ser los pasos, que cada proceso debe seguir en sus diferentes categorías, así:

• **Proceso estratégico:**

Cuadro N. 17 Proceso estratégico

Macroproceso estratégico	Proceso	Actividades
		Planificación estratégica

Fuente: “Apolos Gym”

Procesos operativos:

Para los procesos operativos de la empresa, se procedió a realizar un análisis de valor agregado de cada uno de ellos, aplicando la metodología citada en el Capítulo II, y sobre la base que proporcionó la observación del desempeño del trabajo de los instructores, resumida en el Cuadro N.10. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N. 18 Proceso operativo actual: Físico culturismo

Proceso	Actividades
Servicio: Físico-culturismo	1. Protocolo recepción 2. Cambio de ropa 3. Indagar objetivo individual y dieta cliente 4. Prescripción de calentamiento muscular 5. Demostración de rutina a realizar 6. Ejecución de rutina cliente 7. Intervención en rutina de evidenciarse errores 8. Motivación 9. Fin de rutina 10. Dialogo sobre rutina con cliente 11. Protocolo de despedida

Fuente: "Apolos Gym"

La información del cuadro muestra la forma como se lleva a cabo la prestación del servicio en la actualidad.

Cuadro N.19 Análisis de valor agregado proceso operativo actual: Físico culturismo

Proceso: Servicio físico-culturismo	Tiempo en minutos	VAC	VAE
1. Protocolo recepción	0,1	5	5
2. Cambio de ropa	3	3	0
3. Indagar objetivo de cliente y dieta pescria	2	5	1
4. Prescripción y ejecución calentamiento muscular	10	5	5
5. Demostración ejecución rutina	5	3	3
6. Ejecución de rutina programada	120	1	1
7. Intervención de rutina en caso de evidenciar error	3	3	3
8. Motivación verbal	0	5	3
9. Fin rutina	0	0	0
10. Diálogo sobre rutina: Cliente-instructor	5	5	3
11. Protocolo de despedida	0,1	5	3
Total	148,2	40	27

Fuente: "Apolos Gym"

Se puede apreciar que una rutina de entrenamiento requiere 1 hora, 48 minutos y 20 segundos lo cual es anti técnico, el análisis de valor agregado señala 40 puntos para cliente y 27 para la empresa, parámetros que hay que mejorar.

Cuadro N.20 Análisis valor agregado de proceso propuesto

Macroproceso Operativo Proceso: Gestión servicio físico-culturismo	Tiempo en minutos	VAC	VAE
1. Protocolo recepción	0,1	5	5
2. Cambio de ropa(cliente)	3	3	0
3. Solicitar ficha individual en administración	1	1	1
4. Prescripción y ejecución calentamiento muscular	10	5	5
5. Demostración de ejecución rutina	5	5	5
6. Ejecución de rutina programada	90	5	5
7. Seguimiento visual de rutina e intervención	5	5	3
8. Motivación verbal	1	5	3
9. Estiramientos,(fin rutina)	5	0	0
10. Diálogo sobre rutina: Cliente-instructor	5	5	3
11. Protocolo de despedida	0,1	5	3
Total	125,2	44	33

Fuente: "Apolos Gym"

La propuesta bajó el tiempo de entrenamiento a 1 hora, 25 minutos y 20 segundos, mejoró el valor agregado para el cliente a 40, y para la empresa a 33.

La metodología del valor agregado permitió configurar la propuesta para la prestación de los tres servicios como se observa en los siguientes cuadros:

Cuadro N.21 Proceso propuesto: Gestión servicio físico-culturismo

Macroproceso Operativo	Proceso	Actividades
	Gestión servicio: físico-culturismo	1. Protocolo recepción 2. Cambio de ropa(cliente) 3. Solicitar ficha individual en administración 4. Prescripción y ejecución calentamiento muscular 5. Demostración de ejecución rutina 6. Ejecución de rutina programada 7. Seguimiento visual de rutina e intervención 8. Motivación verbal 9. Estiramientos,(fin rutina) 10. Diálogo sobre rutina: Cliente-instructor 11. Protocolo de despedida

Fuente: "Apolos Gym"

Cuadro N.22 Proceso operativo actual: Aeróbicos

Proceso	Actividades
Servicio Aeróbicos	1. Protocolo de recepción 2. Cambio de ropa 3. Prescripción de calentamiento muscular y ejecución 4. Reproducción de música adecuada 5. Ejecución conjunta de rutina y motivación 6. Estiramientos, fin de rutina 7. Aseo personal 8. Protocolo de salida

Fuente: "Apolos Gym"

Realizados los ajustes respectivos como en el caso anterior, se observa los pasos que se aplican para brindar el servicio de aeróbicos.

Cuadro N.23 Análisis de valor agregado proceso actual aeróbicos

Proceso: Servicio aeróbicos	Tiempo minutos	VAC	VAE
Actividades			
1. Protocolo de recepción	0,1	5	5
2. Cambio de ropa	2	1	1
3. Prescripción y ejecución de calentamiento muscular	10	5	5
4. Reproducción de música adecuada	1	5	1
5. Ejecución de rutina cliente-instructor y motivación	80	5	5
6. Fin de rutina	0	3	1
7. Aseo personal	5	5	3
8. Protocolo de salida	0,1	5	3
Total	98,2	34	24

Fuente: "Apolos Gym"

El proceso actual requiere 98 minutos y 20 segundos en la ejecución de una rutina de aeróbicos, el valor agregado bajo este sistema para el cliente es de 34, y para la empresa de 24, lo cual se debe mejorar.

Cuadro N.24 Análisis de valor agregado proceso propuesto aeróbicos

Macroproceso operativo Proceso: Gestión servicio aeróbicos	Tiempo minutos	VAC	VAE
Actividades			
1. Protocolo de recepción	0,1	5	5
2. Cambio de ropa	5	3	1
3. Solicitud de ficha individual en administración (instructor)	2	5	5
4. Prescripción de calentamiento muscular y ejecución	10	5	3
5. Reproducción de música adecuada	1	5	1
6. Ejecución conjunta de rutina y motivación	60	5	5
7. Estiramientos, fin de rutina	8	5	5
8. Aseo personal	5	5	1
9. Protocolo de despedida	0,1	5	5
Total	91,2	43	31

Fuente: "Apolos Gym"
Elaborador por: Autor

Se puede observar cómo se reduce el tiempo en la ejecución de una rutina de aeróbicos a 60 minutos, en total el proceso requerirá de 91 minutos y 20 segundos, se incrementó el valor agregado para la empresa y el cliente.

Cuadro N.25 Proceso propuesto: Servicio aeróbicos

	Proceso	Actividades
Macroproceso operativo	Gestión Servicio Aeróbicos	1. Protocolo de recepción 2. Cambio de ropa 3. Revisión ficha individual (confirmar objetivo cliente) 4. Prescripción calentamiento muscular 5. Reproducción música adecuada 6. Ejecución rutina cliente-instructor 7. Estiramientos, fin rutina 8. Aseo personal 9. Protocolo de despedida

Fuente: "Apolos Gym"

Cuadro N.26 Proceso operativo actual: Kick- boxing

Proceso	Actividades
Servicio: Kick boxing	1. Protocolo recepción
	2. Cambio de ropa
	3. Prescripción de calentamiento muscular general
	4. Prescripción calentamiento específico-Instructor
	5. Demostración de rutina a realizar
	6. Ejecución de rutina cliente-instructor
	7. Seguimiento visual de ejecución rutina
	8. Intervención en rutina de evidenciarse errores
	9. Motivación
	10. Fin de rutina
	11. Aseo personal
	12. Protocolo de despedida

Fuente: “Apolos Gym”

Realizado un ordenamiento lógico y secuencial previo, se puede observar la forma en que se lleva a cabo en la prestación de éste servicio.

Cuadro N.27 Análisis de valor agregado proceso actual Kick- boxing

Proceso: Servicio kick boxing	Tiempo en minutos	VAC	VAE
Actividades			
1. Protocolo recepción	0,1	5	5
2. Cambio de ropa	2	5	5
3. Prescripción calentamiento muscular general	1	5	5
4. Prescripción de calentamiento muscular específico	10	5	1
5. Demostración de rutina a realizar	10	5	5
6. Ejecución de rutina cliente-instructor	70	0	0
7. Seguimiento visual de ejecución rutina	0	3	1
8. Intervención en rutina de evidenciarse errores	5	5	3
9. Motivación	1	5	3
10. Fin de rutina	0	1	1
11. Aseo personal	5	5	1
12. Protocolo de despedida	0,1	5	3
Total	104,2	49	33

Fuente: “Apolos Gym”

Se puede observar que una rutina de entrenamiento de kick boxing actualmente requiere de 1 hora, 4 minutos y 2 segundos, presenta un valor agregado para el cliente de 49 y de 33 para la empresa.

Cuadro N.28 Análisis de valor agregado proceso propuesto Kick- boxing

Macroproceso operativo Proceso: Gestión servicio kick boxing	Tiempo en minutos	VAC	VAE
Actividades			
1. Protocolo recepción	0,1	5	5
2. Cambio de ropa(cliente)	2	5	5
3. Solicitud de ficha individual en administración	2	5	5
4. Prescripción de calentamiento muscular específico	10	5	1
5. Ejecución de rutina cliente-instructor	60	0	0
6. <i>Diálogo sobre rutina</i>	2	5	3
7. Estiramientos, fin de rutina	3	1	1
8. Aseo personal	5	5	1
9. Protocolo de despedida	0,1	5	3
Total	84,2	36	24

Fuente: "Apolos Gym"

La propuesta disminuye el tiempo que se empleará para la ejecución del servicio, ya que se han eliminado actividades que no generan valor para el cliente ni para la empresa, reduciéndose de 12 actividades a 9, por tales razones el valor agregado comparativo pasa a ser menor.

Cuadro N.29 Proceso propuesto: Servicio Kick boxing

	Proceso	Actividades
Macroproceso Operativo	Gestión servicio Kick boxing	1. Protocolo recepción 2. Cambio de ropa(cliente) 3. Solicitud de ficha individual en administración 4. Prescripción de calentamiento muscular general 5. Ejecución de rutina cliente-instructor 6. Diálogo sobre rutina 7. Estiramientos, fin de rutina 8. Aseo personal 9. Protocolo de despedida

Fuente: Autor

• **Procesos de apoyo:**

Cuadro N. 30 Procesos de apoyo

Procesos	Actividades
Ventas	1. Protocolo de recepción 1.2 Información sobre servicios 1.3 Información precios y formas de pago 1.4 Información de horarios de atención 1.5 Información de políticas de servicio 1.6 Informar forma de atención 1.7 Recorrido instalaciones 1.8 Emisión nota de venta 1.9. Protocolo de despedida
Adquisiciones	1. Cotizar mínimo 2 proveedores máximo 3 de 2. Compras insumos de limpieza 3. Compras agua y bebidas hidratante 4. Compras productos nutricionales 5. Compras repuestos máquinas 6. Compra servicio mantenimiento jardineras. 7. Inventario de pesos, equipos, e implementos
Contabilidad	1. Emisión y archivo notas de venta 2. Recepción y archivo comprobantes de compras 3. Registro en libro diario 4. Elaborar mayores 5. Elaborar balance de comprobación 6. Emitir estados financieros
Financieras	1. Elaboración presupuesto operativo 2. Cuadre semanal de caja y entrega de valores 3. Pago sueldos 4. Pago facturas honorarios 5. Pago servicios básicos 6. Pago RISE 7. Registro de ingresos y gastos 8. Gestión de permisos de funcionamiento y pago de impuestos. 9. Determinar precios de servicios técnicamente
Recursos humanos	1. Reclutamiento de personal 2. Selección de personal 3. Retención de personal

Fuente: "Apolos Gym"

Se puede observar en el cuadro N.30, los procesos de apoyo actuales con los que cuenta la empresa.

Cuadro N. 31 Procesos de apoyo propuestos

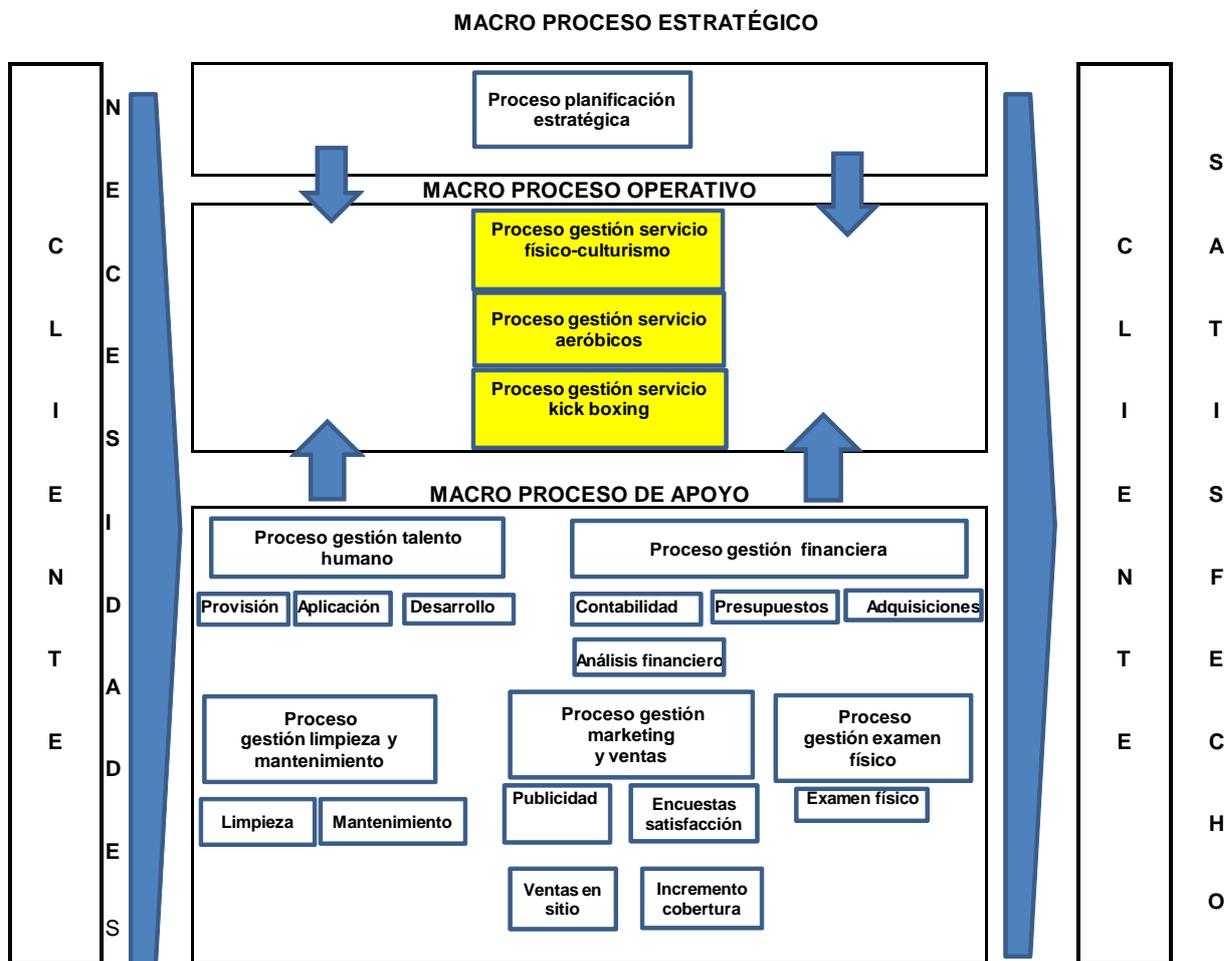
	Procesos	Subprocesos
Macroprocesos de apoyo	Gestión talento humano	1. Provisión talento humano 2. Aplicación del talento humano 3. Desarrollo del talento humano
	Gestión financiera	1. Contabilidad 2. Presupuesto 3. Adquisiciones 4. Análisis financiero
	Gestión examen físico	1. Examen físico básico
	Gestión limpieza y mantenimiento	1. Limpieza de instalaciones 2. Mantenimiento máquinas
	Gestión marketing	1. Publicidad y propaganda 2. Ventas en el sitio 3. Aplicación encuestas de satisfacción 4. Incremento de cobertura

Fuente: "Apolos Gym"

Se observa en el cuadro N.31, el grupo de macroprocesos de apoyo sus procesos y subprocesos, propuestos, los cuales serán descritos a través del despliegue de las actividades respectivas más adelante. Hay que destacar que se incrementó los procesos de apoyo necesarios para que los procesos operativos cumplan su objetivo.

Finalmente, se propone el mapa de Macroprocesos para la empresa "Apolos Gym", que se observa a continuación:

Gráfico N.14 Mapa de Macroprocesos “Apolos Gym”



Fuente: Investigación de campo

En el gráfico se observa la nueva estructura de la empresa “Apolos Gym”, basada en procesos, diseñados para satisfacer las necesidades deportivas de los clientes. Consta de un procesos estratégico, como lo es la planificación estratégica; que marca el rumbo de la organización a través de la Misión, Visión, y Valores, lineamientos que se cumplirán, a través de la ejecución de 3 procesos operativos tales como: Gestión Físico culturismo, Gestión Aeróbicos y Gestión Kick boxing, los mismos que con el soporte proporcionado por 5 procesos de apoyo y sus subprocesos propiciarán una mayor satisfacción del cliente.

5.1.5 Descripción de procesos.

Para conocer que actividades se realizan en los procesos y subprocesos propuestos, se procedió a realizar una descripción de ellos, utilizando herramientas como: fichas de proceso y diagramas de flujo o flujogramas, así:

- **Ficha macroproceso estratégico:**

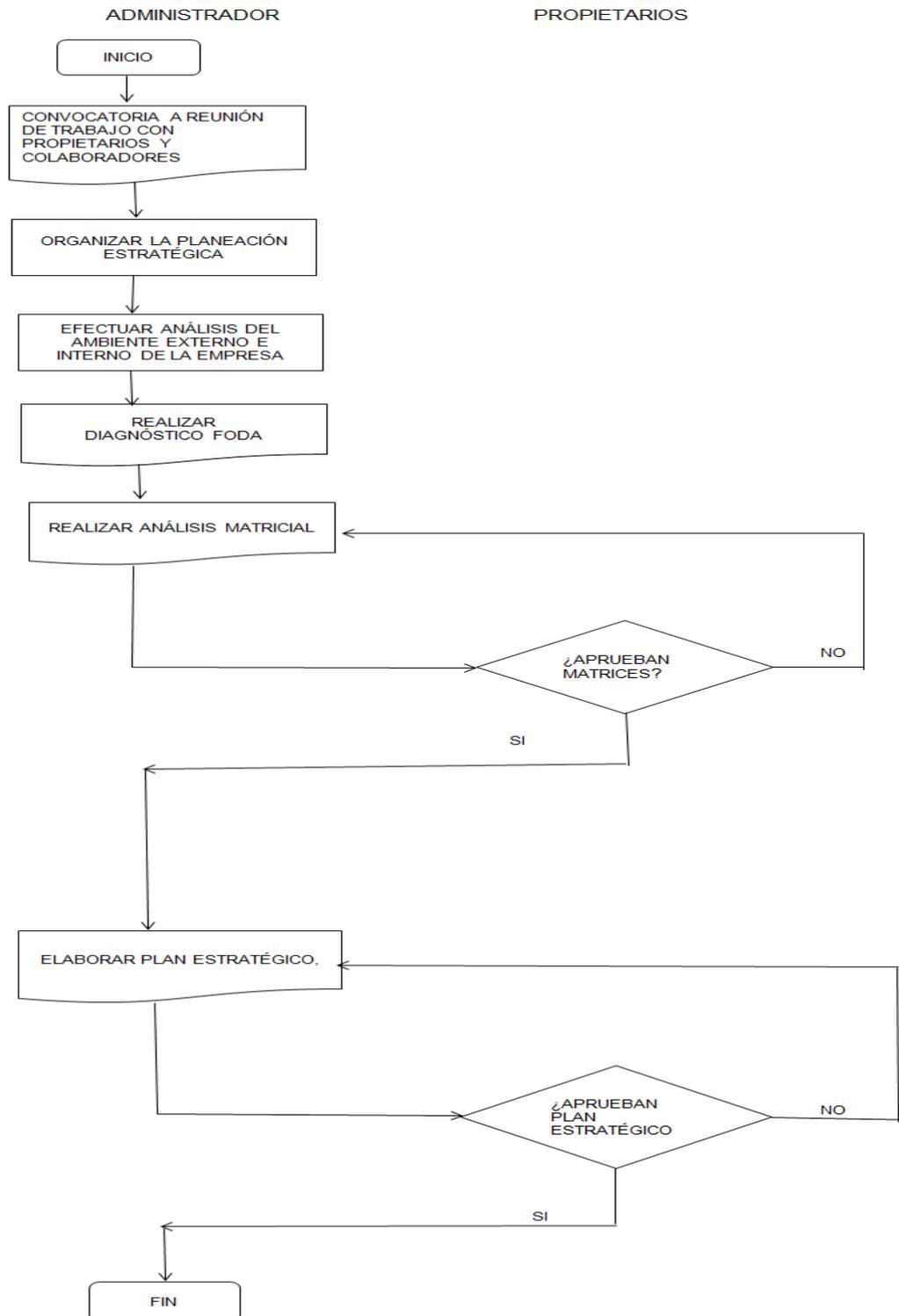
Ficha N.1 Proceso: Planificación estratégica

	Nombre del proceso: Planificación estratégica		Código: P.E 1
	Responsable: Propietarios y autoridades máximas de la empresa		
Misión: Elaborar planes estratégicos, operativos, y tácticos para llevar a la empresa a la consecución de su visión.			
Alcance	Empieza: Convocatoria e reunión de trabajo con propietarios y todos los colaboradores. Incluye: Efectuar un diagnóstico empresarial Termina: Aprobación planificación estratégica		
Entradas:	Información del macro y microambiente empresarial		
Salidas:	Plan estratégico de la empresa		
Proveedor:	Entorno externo e interno de la empresa		
Cliente:	Empresa		
Seguimiento: Trimestral, semestral, anual de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas			
Variables de control:	Indicador:		
Seguimiento de objetivos	$\% \text{ de metas estratégicas logradas} = \frac{\text{Número de Metas estratégicas alcanzadas}}{\text{Número de metas estratégicas propuestas}} \times 100$		

Fuente: "Apolos Gym"

- **Flujograma macroproceso estratégico:**

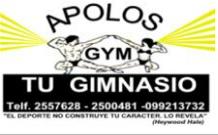
Flujograma N.1 Proceso: Planificación estratégica



Fuente: "Apolos Gym"

- Fichas macroproceso operativo:

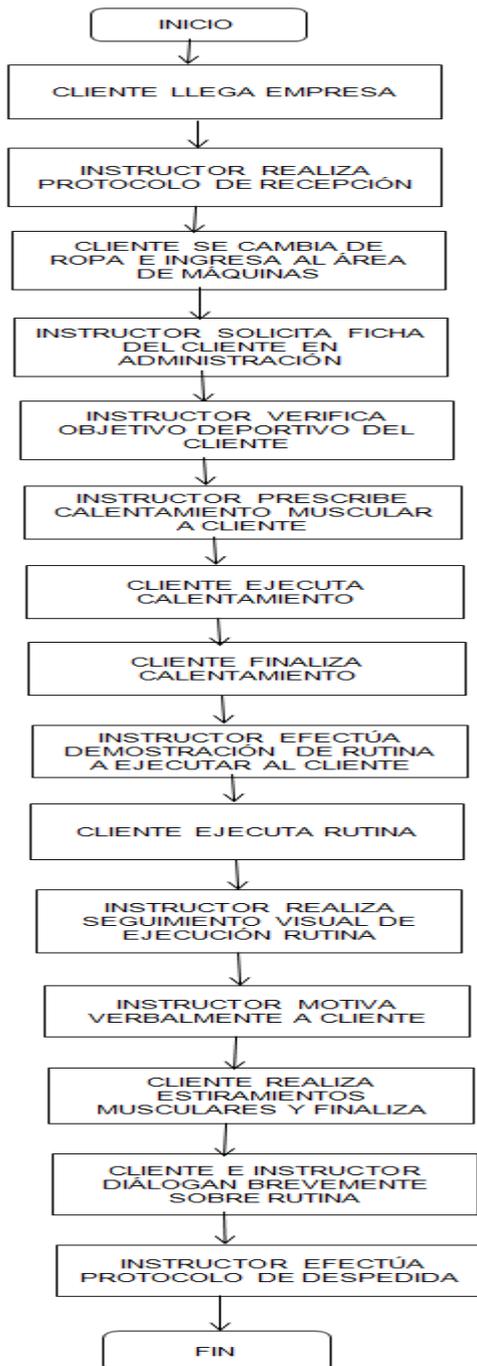
Ficha N.2 Proceso: Gestión servicio físico culturismo

	Nombre del proceso: Gestión servicio físico-culturismo		Código: PO1
	Responsable: Instructor		
Misión: Recuperar, mantener, desarrollar volumen muscular magro y simétrico			
Alcance	Empieza: Llegada de cliente empresa.		
	Incluye: Solicitud de ficha individual cliente.		
	Termina: Protocolo de despedida.		
Entradas: Cliente con su necesidad deportiva, máquinas, mancuernas, discos de diferente peso, instructor.			
Salidas: Servicio de Físico-Culturismo.			
Proveedor: Ecuapower, mercado			
Cliente: Cliente inscrito			
Variables de control: Examen físico		Indicador: Variación medidas de grupos musculares= (Medidas mes actual - Medidas mes anterior)	

Fuente: "Apolos Gym"

- **Flujogramas macroproceso operativo:**

Flujograma N.2 Proceso: Gestión servicio fisicoculturismo



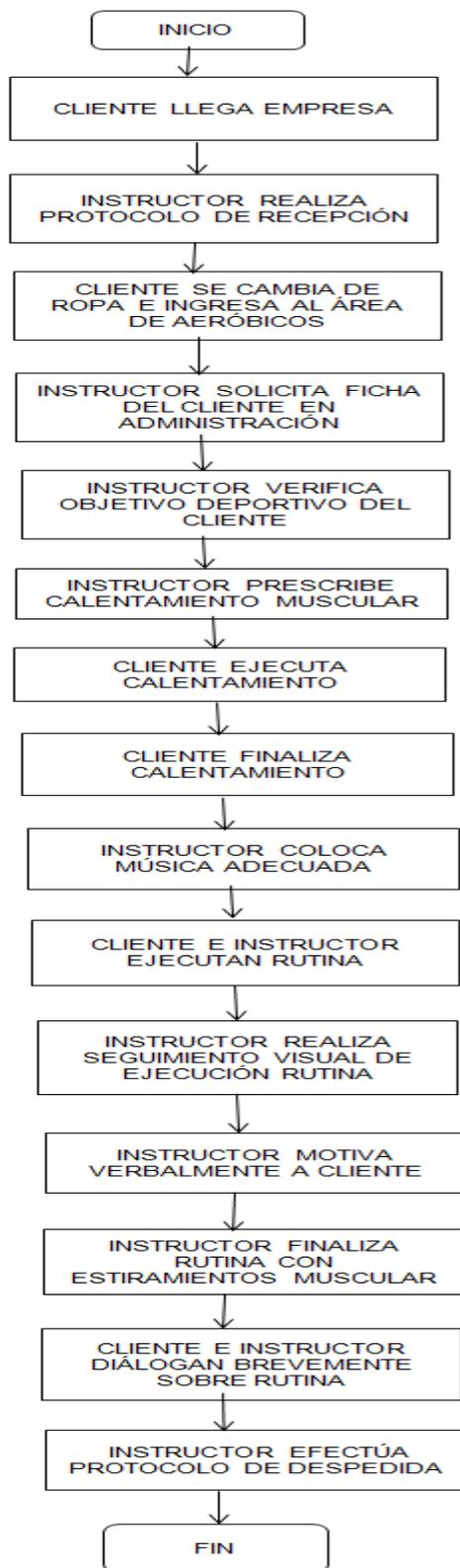
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N.3 Proceso: Gestión servicio aeróbicos

	Nombre del proceso: Gestión servicio de aeróbicos		Código: PO2
	Responsable: Instructor		
Misión: Eliminar depósitos de grasa localizada para mejorar la figura corporal			
Alcance	Empieza: Llegada de cliente		
	Incluye: Solicitud de ficha individual.		
	Termina: Protocolo de despedida		
Entradas: Cliente con su necesidad deportiva, steps, reproductor de música, bastones cuerdas, instructor.			
Salidas: Servicio de aeróbicos			
Proveedor: Ecuapower, mercado			
Cliente: Cliente inscrito			
Variables de control: Examen físico		Indicador: Reducción de medidas= (Medidas mes actual - Medidas mes anterior)	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.3 Proceso: Gestión servicio aeróbicos

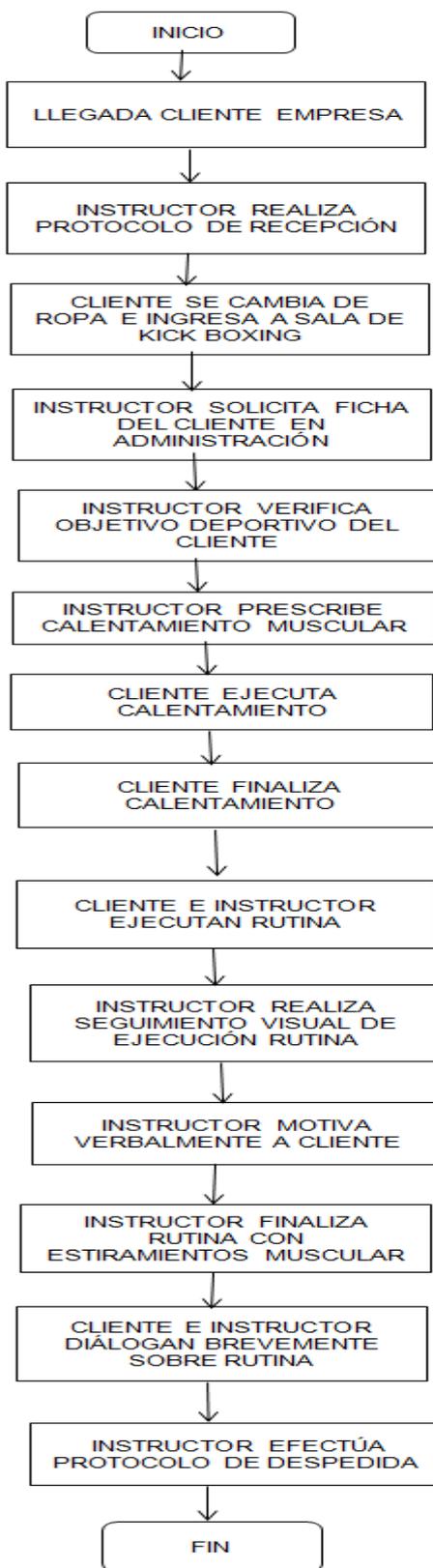


Ficha N.4 Proceso: Gestión servicio Kick Boxing

	Nombre del proceso: Gestión servicio de Kick Boxing		Código: PO3
	Responsable: Instructor		
Misión: Adquirir habilidades y destrezas para la defensa personal mediante la lucha cuerpo a cuerpo.			
Alcance	Empieza: Llegada de cliente a empresa		
	Incluye: Solicitar ficha individual cliente.		
	Termina: Protocolo de despedida.		
Entradas: Guantes de 18 onzas, pomuleras, tibiales, bendas, protector inguinal, pera de boxeo, instructor.			
Salidas: Servicio de Kick boxing			
Proveedor: Ecuapower, mercado			
Cliente: Cliente inscrito			
Variables de control:		Indicador:	
Exámen físico		Informe del servicio= Número de clientes satisfechos / Total clientes X100	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.4 Proceso: Gestión servicio Kick Boxing



Fuente: "Apolos Gym"

- **Fichas macroproceso de apoyo:**

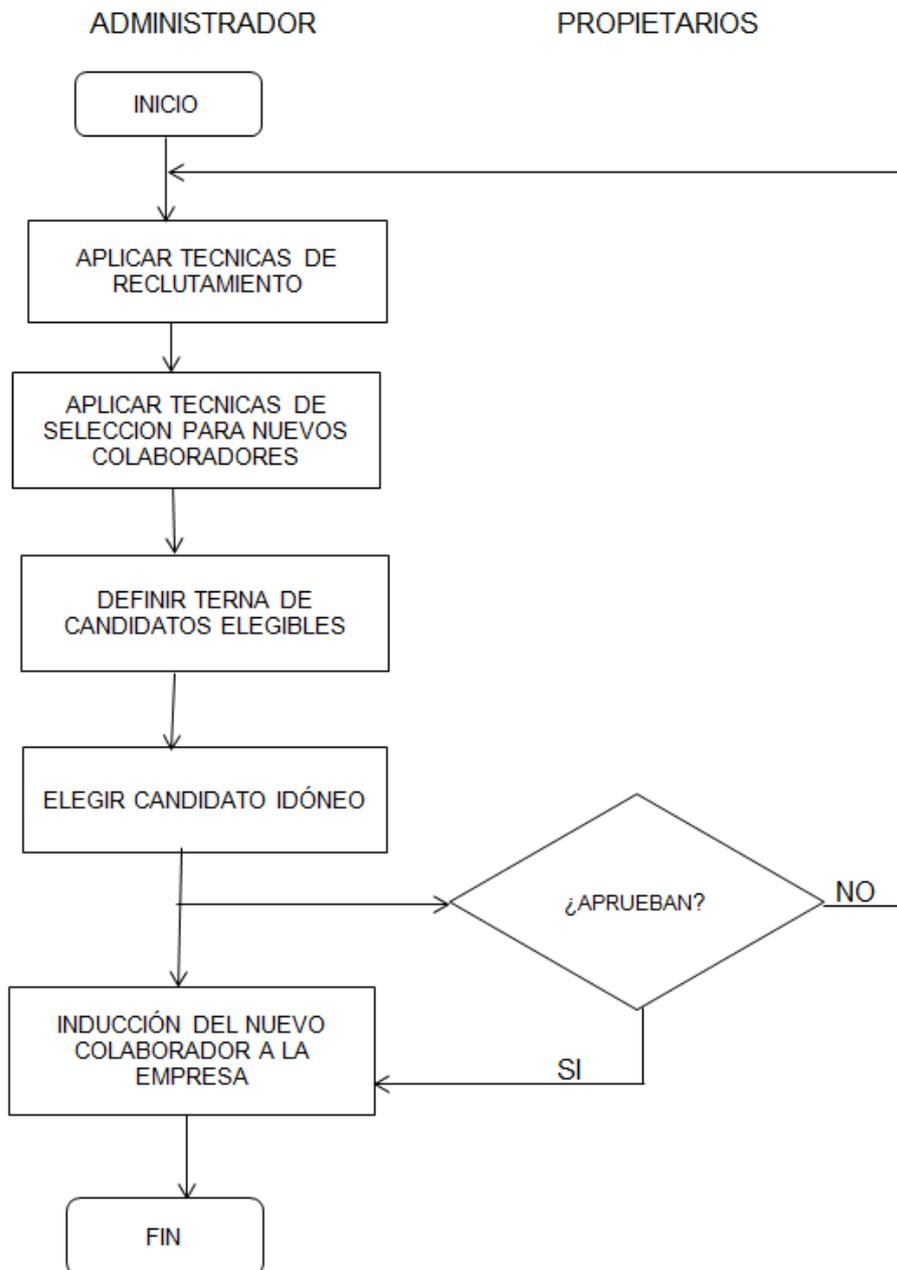
Ficha N. 5 Proceso: Gestión talento humano

	Nombre del subproceso: Provisión de talento humano		Código: PA.1
	Responsable: Administrador		
Misión: Determinar quién debe trabajar en la organización para asegurar la eficiencia y eficacia en el desempeño de funciones.			
Alcance	Empieza: Reclutamiento		
	Incluye: Técnicas de reclutamiento, y selección de personal		
	Termina: Inducción del nuevo colaborador a su puesto de trabajo		
Entradas: Planeación del talento humano			
Salidas: Terna de candidatos elegibles			
Proveedor: Mercado laboral y de recursos humanos, normatividad laboral vigente			
Cliente: Empresa			
Inspección: Cuando se hayan preseleccionado candidatos			
VARIABLES DE CONTROL: Fuentes de reclutamiento Técnicas de selección		INDICADOR: Tiempo de contratación= Fecha de incorporación del nuevo colaborador - Fecha de desvinculación ex- colaborador	

Fuente: "Apolos Gym"

- **Flujogramas macroproceso de apoyo:**

Flujograma N.5 Sub proceso: Provisión talento humano



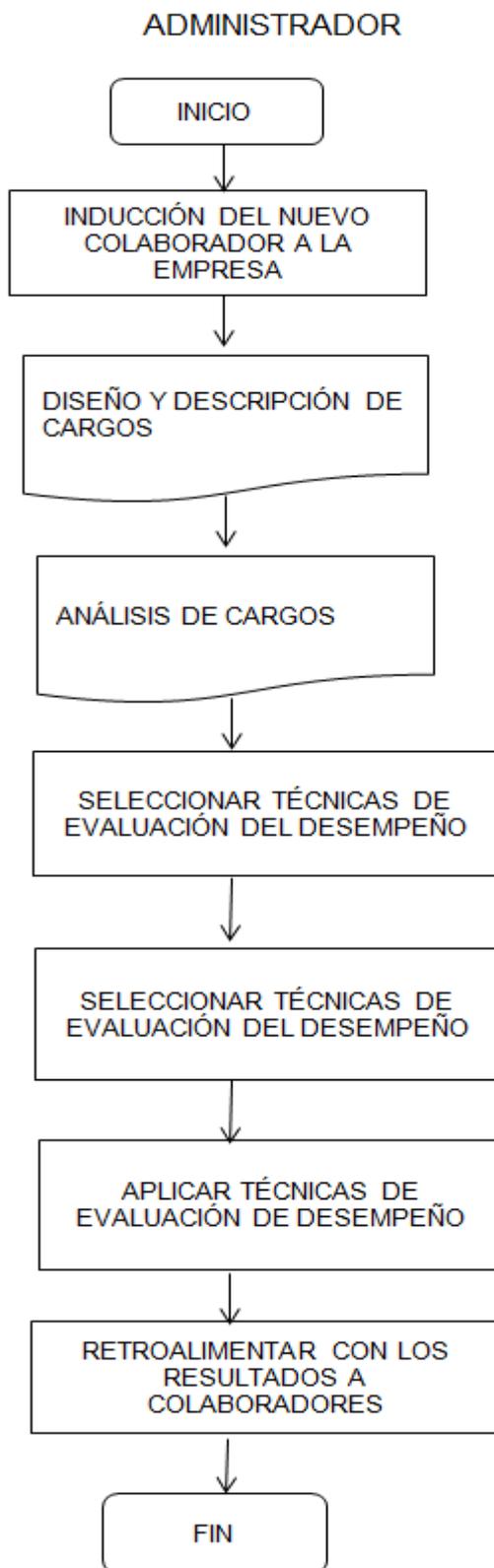
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 6 Proceso: Gestión talento humano

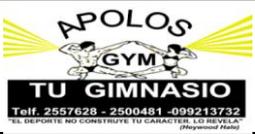
	Nombre del subproceso: Aplicación de personal	Código: PA.2
	Responsable: Administrador	
Misión: Diseñar, describir, analizar cargos y determinar técnicas de evaluación de desempeño para los colaboradores.		
Alcance	Empieza: Inducción del nuevo colaborador a su cargo Incluye: Diseño de cargos, análisis y descripción de cargos Termina: Retroalimentación trabajadores	
Entradas: Colaboradores, información de funciones que se realizan en los cargos Salidas: Diseño, descripción, análisis de los cargos y la decisión de la o las técnicas de evaluación de desempeño a utilizar.		
Proveedor: PA.1, administración. Cliente: Empresa		
Inspección : Determinación de perfiles profesionales, diseño de instrumentos de evaluación de desempeño		
Variables de control: Técnicas de selección Técnicas integrales de evaluación del desempeño.	Indicador: $\% \text{ de objetivos alcanzados en el período} = \frac{\text{Número de objetivos alcanzados}}{\text{Número de objetivos propuestos}} \times 100$	

Fuente: "Apolos Gym"

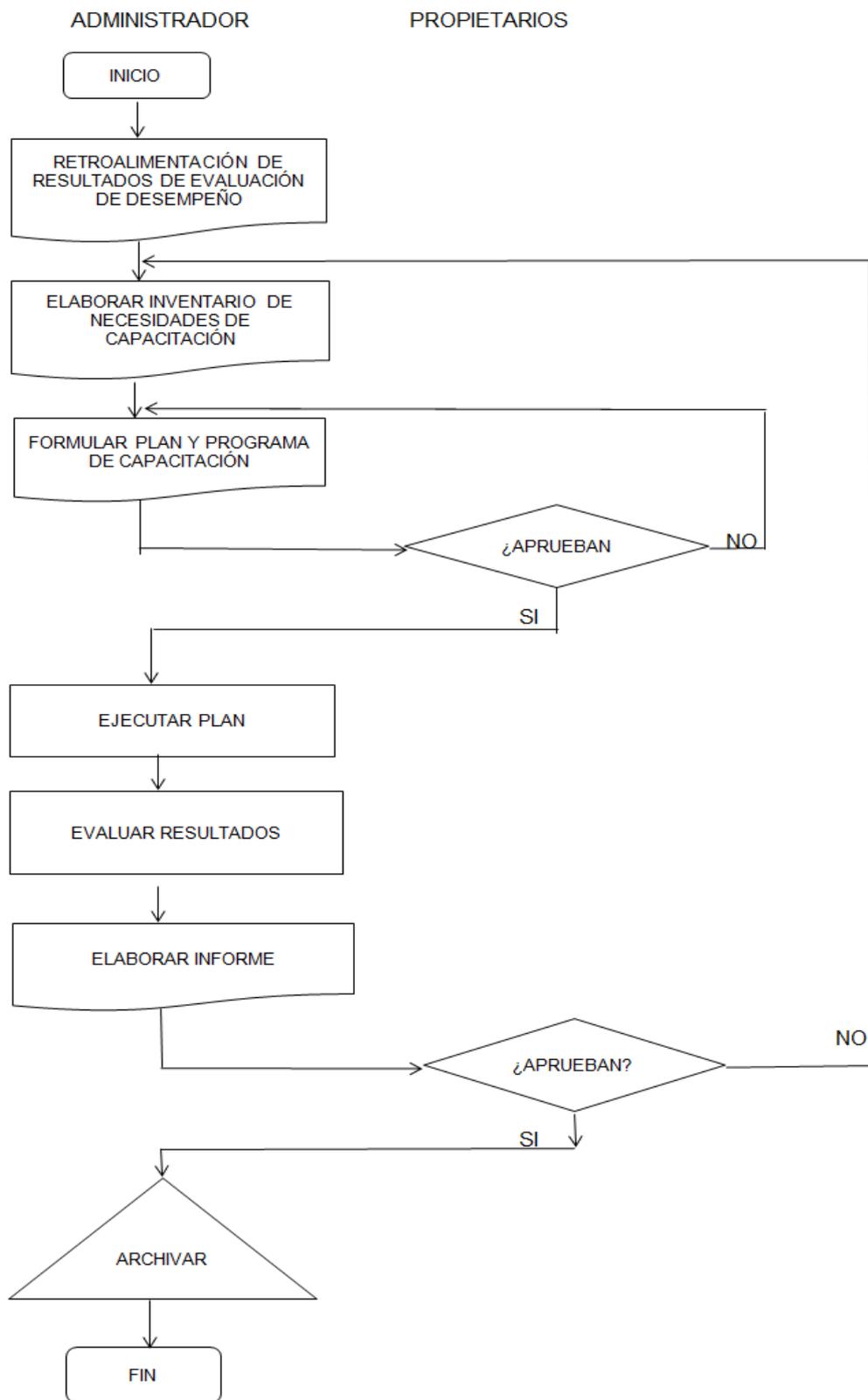
Flujograma N.6 Sub proceso: Aplicación talento humano



Ficha N. 7 Proceso: Gestión talento humano

	Nombre del subproceso: Desarrollo de personal	Código: PA.3
	Responsable: Administrador	
Misión: Determinar cómo retener el talento humano en la empresa para aprovechar sus competencias en beneficio mutuo.		
Alcance	Empieza: Retroalimentación de resultados evaluación de desempeño.	
	Incluye: Identificación de necesidades de capacitación.	
	Termina: Archivo de informes de planes y programas de capacitación.	
Entradas: Información de desempeño de colaborador, información de tendencias de la industria		
Salidas: Planes y programas de capacitación para colaboradores.		
Proveedor: PA.2, red internet, competencia.		
Cliente: Empresa		
Inspección: Diseño plan de capacitación.		
Variables de control: Incentivos económicos Crear expectativas reales de crecimiento profesional.	Indicador: índice de rotación de personal=	$\frac{A + D}{2} \times 100$ PE

Flujograma N.7 Sub proceso: Desarrollo talento humano

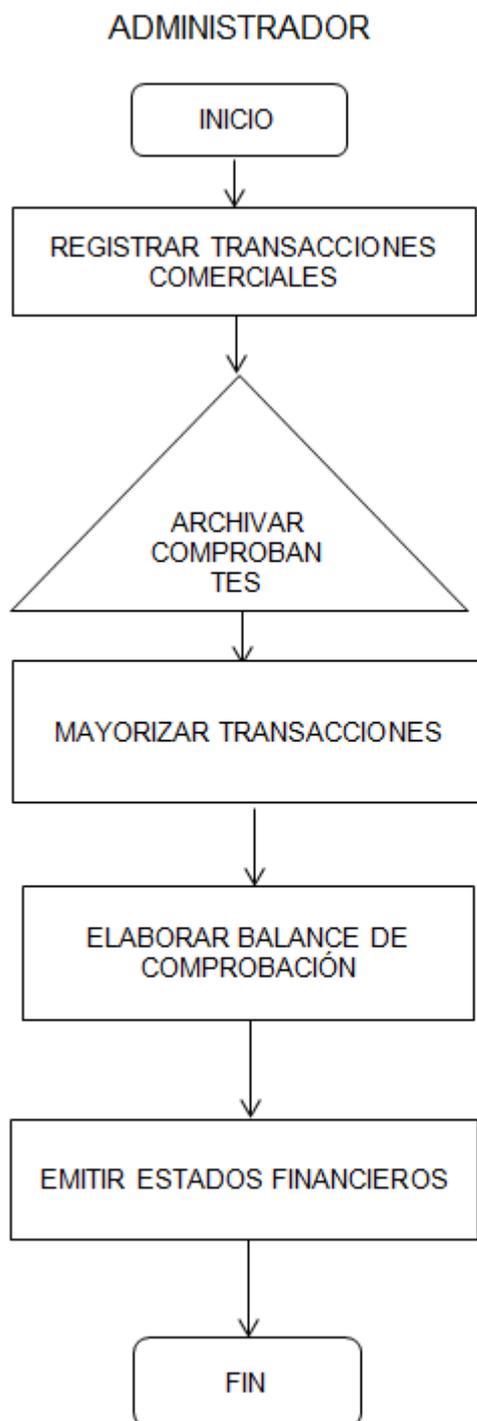


Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 8 Proceso: Gestión financiera

	Nombre del subproceso: Contabilidad	Código: PA.4
	Responsable: Administrador	
Misión: Registrar las transacciones comerciales de la empresa mediante los diferentes pasos del proceso para disponer de información económica y financiera oportuna.		
Alcance	Empieza: Registro de ingresos y gastos de la empresa Incluye: Receptar, recabar comprobantes de transacciones Termina: Emisión de Estados Financieros mensuales	
Entradas:	Comprobantes de compra y venta, profesional capacitado, materiales y herramientas necesarias información tributaria, normas de contabilidad, disposiciones de entes de control.	
Salidas:	Estados financieros	
Proveedor:	Arrendador, empresas de servicios básicos, municipio, entidades estatales de control, proveedores de bienes y servicios.	
Cliente:	Empresa, entes de control.	
Inspección: Diaria		
Variables de control: Automatización del proceso	Indicador: Fecha de presentación de Estados Financieros= Fecha presentación - Fecha establecida	

Flujograma N.8 Sub proceso: Contabilidad



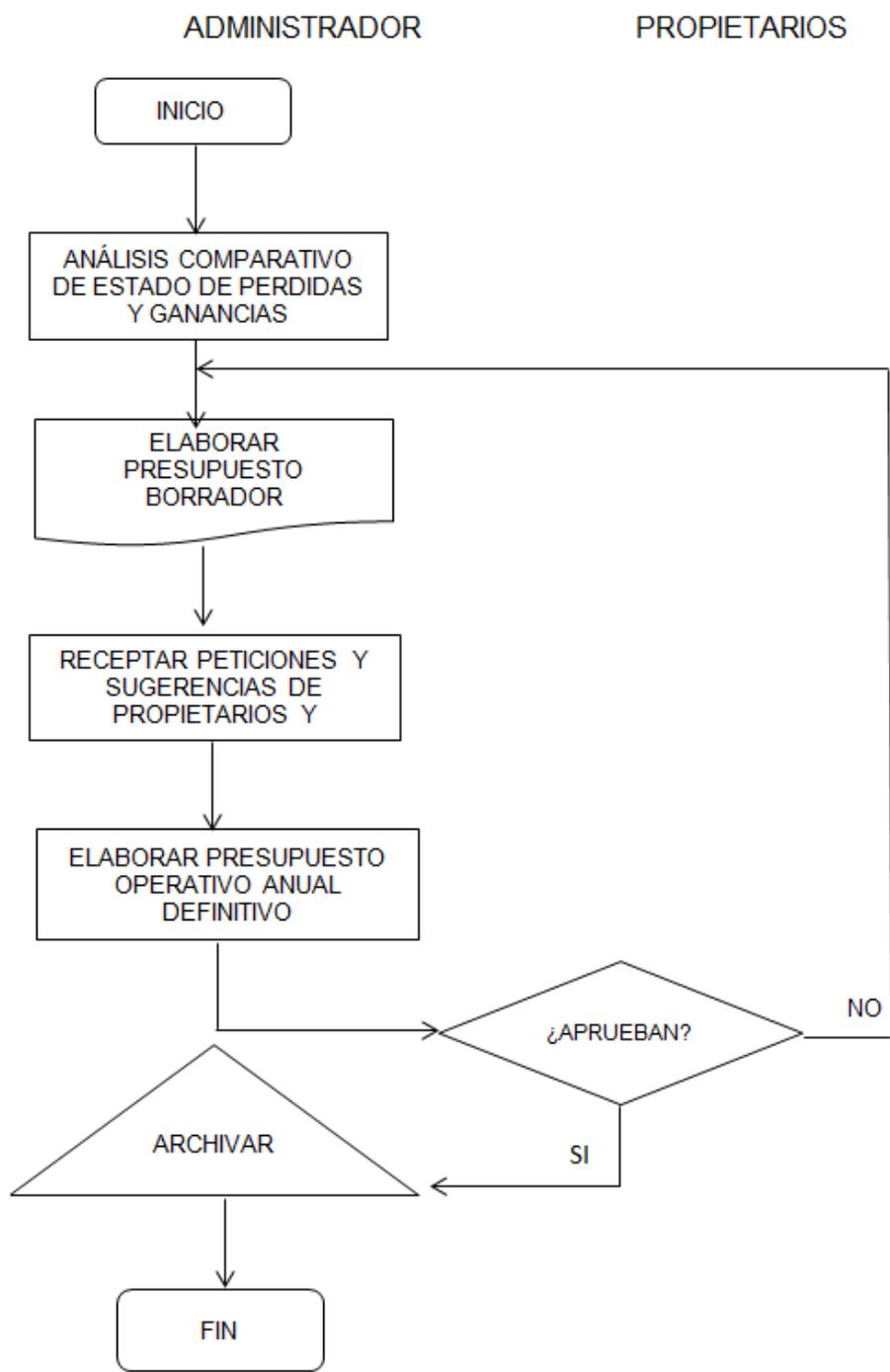
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 9 Proceso: Gestión financiera

	Nombre del subproceso: Elaboración de presupuesto Código: PA.5	
	Responsable: Administrador	
Misión: Planificar ingresos y gastos de la empresa para optimizarlos.		
Alcance	Empieza: Análisis comparativo de estados de pérdidas y ganancias.	
	Incluye: Reunión con colaboradores, y propietarios.	
	Termina: Archivo de presupuesto operativo anual	
Entradas: Profesional capacitado, información del estado de resultados, requerimientos para próximo año,		
Salidas: Presupuesto operativo anual		
Proveedor: Empresa, Contabilidad, propietarios, cliente interno.		
Cliente: Empresa		
Inspección: Mensual		
Variables de control: Control semanal de ingresos y gastos		Indicador: % variación relativa mensual= Variación absoluta / Presupuesto programado X 100

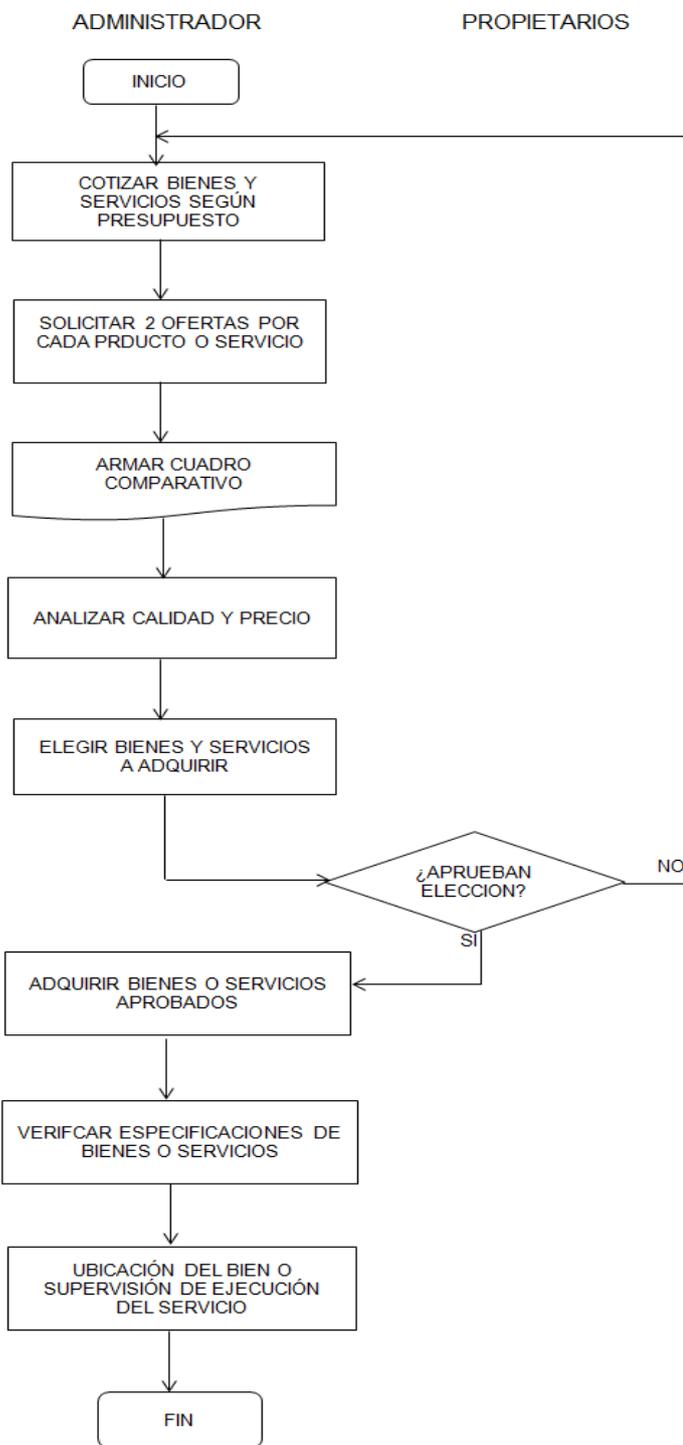
Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.9 Sub proceso: Presupuesto



Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.10 Sub proceso: Adquisiciones



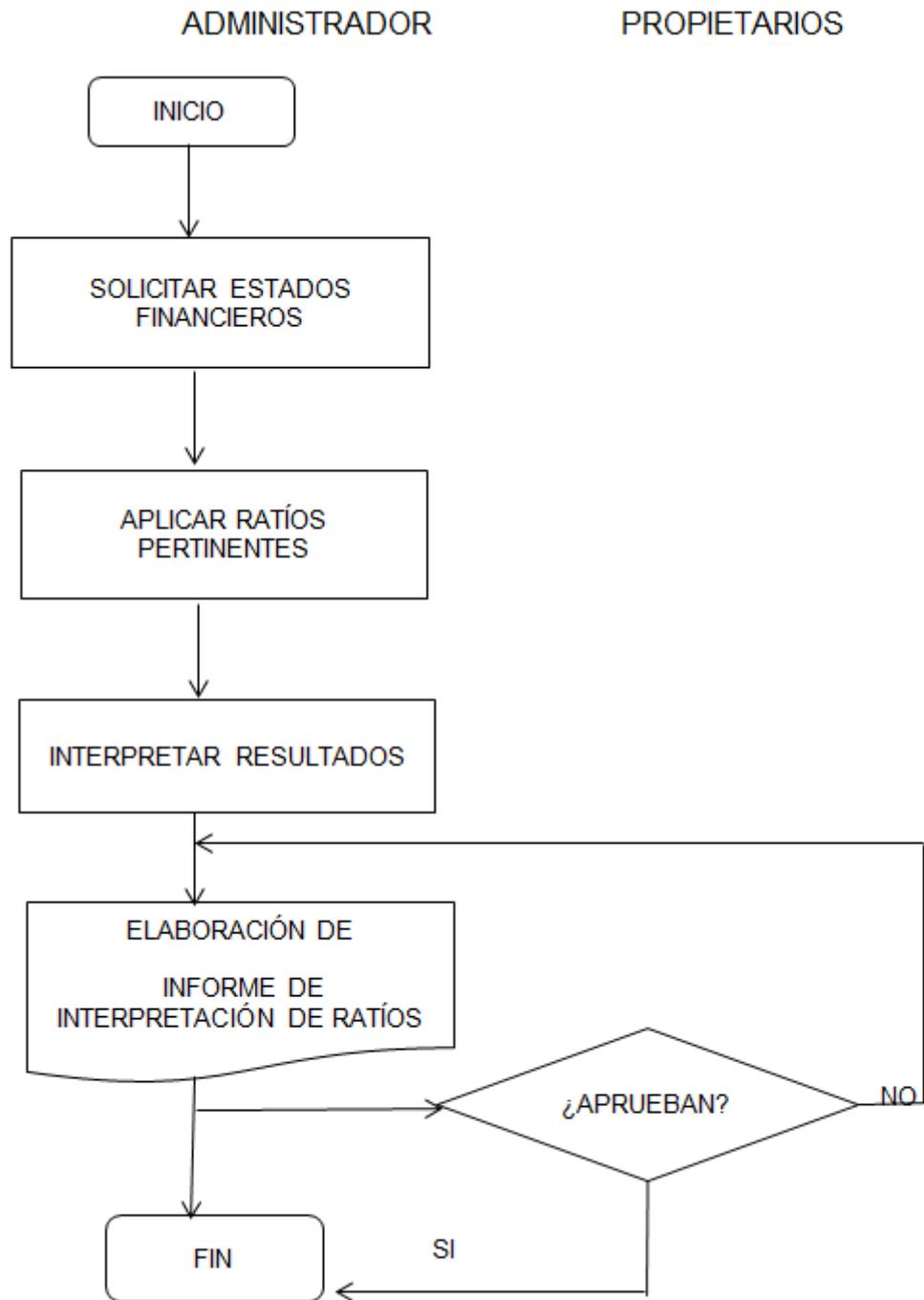
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 11 Proceso: Gestión financiera

 <p>APOLOS GYM TU GIMNASIO Tel: 2557628 - 2500481 - 099243732</p>	Nombre del subproceso: Análisis Financiero	Código: PA.7
	Responsable: Administrador	Misión: Evaluar la situación económica y financiera de la empresa a través de la aplicación de ratios financieros para proporcionar información útil a los diferentes stakeholders.
Alcance	Empieza: Solicitar estados financieros Incluye: Aplicación de ratios financieros Termina: Interpretación de resultados y toma de decisiones	
Entradas:	Profesional capacitado, estados de pérdidas y ganancias, y balance general de los 2 últimos años, suministros de oficina, calculadora, sumadora.	
Salidas:	Informe de la situación económica y financiera de la empresa	
Proveedor:	Proceso contable	
Cliente:	Propietarios, administrador.	
Inspección:	Mensual	
Variables de control: Supervisar la contabilidad	Indicadores:	Razón corriente = Activo. Circulante / Pasivo Circulante Rentabilidad en ventas = Utilidad neta / ventas ROA = Utilidad neta / Total activos

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.11 Sub proceso: Análisis financiero



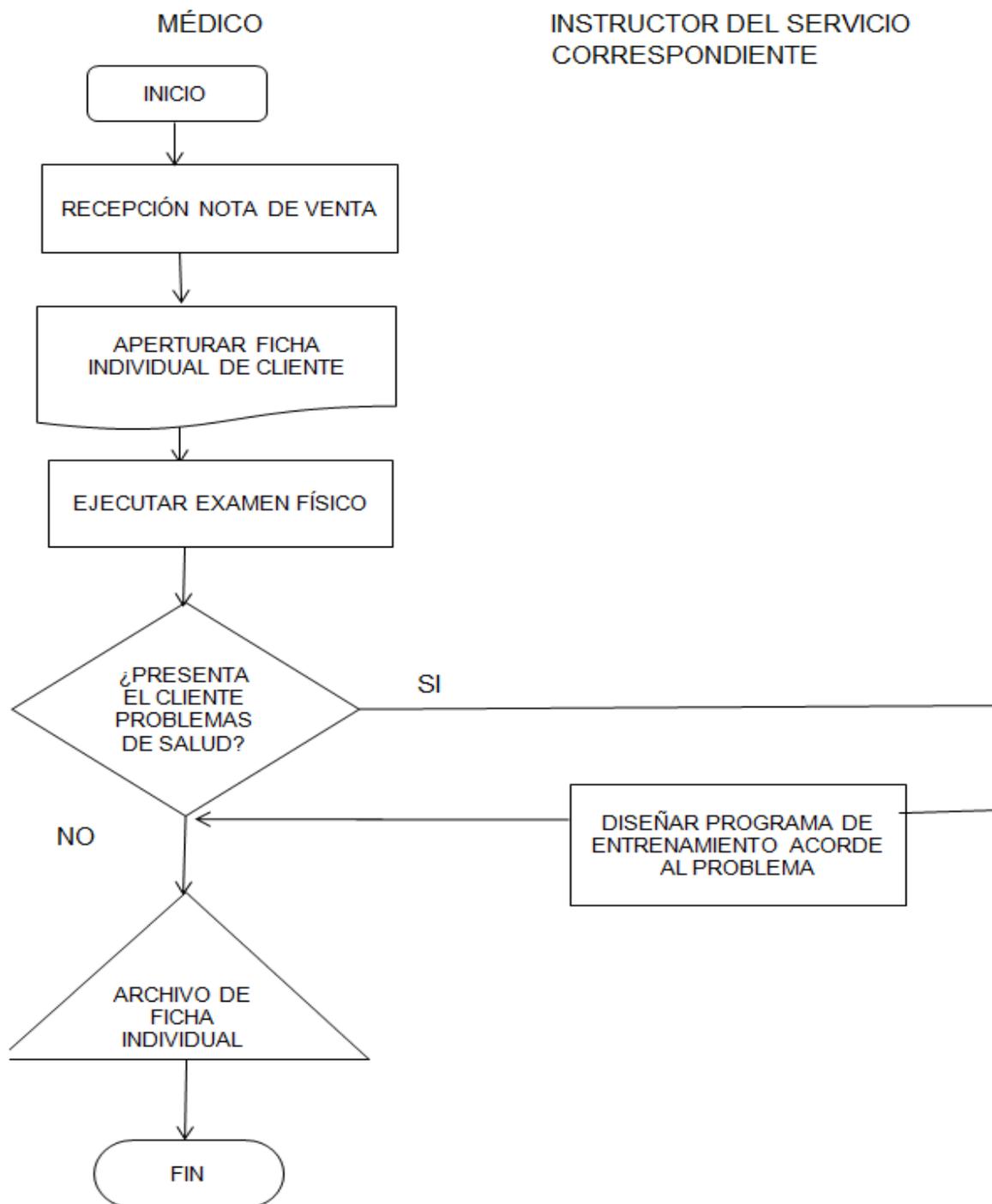
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 12 Proceso: Gestión examen físico

	Nombre del subproceso: Examen físico	Código: PA.8
	Responsable: Médico general	
Misión: Identificar clientes con problemas de salud para modificar sus planes de <i>entrenamiento, y contribuir al logro de objetivos deportivos.</i>		
Alcance	Empieza: Recepción nota de venta Incluye: Examen físico básico Termina: Archivo de ficha individual de cliente.	
	Entradas: Nota de venta, cliente, profesional encargado, equipo necesario para examen. Salidas: Examen físico	
Proveedor: Gestión de marketing y ventas, mercado laboral. Cliente: Externo		
Inspección: Trimestral		
Variables de control: Coordinar exámenes con los clientes	Indicador: $\% \text{ de clientes con afecciones} = \frac{\text{Número de clientes que presentan afecciones}}{\text{Total clientes}} \times 100$	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.12 Sub proceso: Examen físico



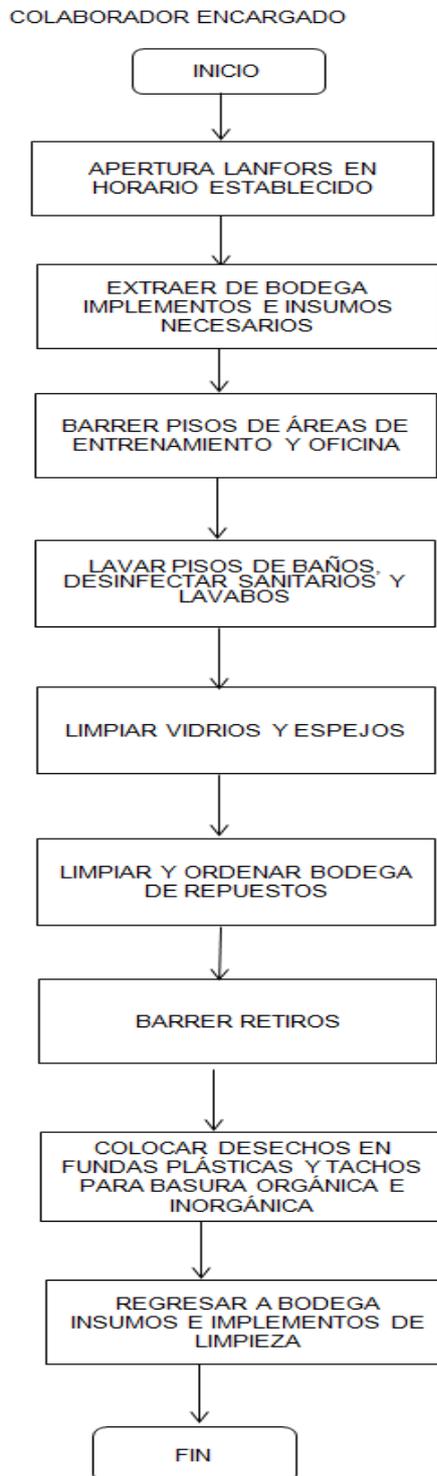
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 13 Proceso: Gestión limpieza y mantenimiento

	Nombre del subproceso: Limpieza de instalaciones		Código: PA.9
	Responsable: Colaborador encargado		
	Misión: Limpiar las instalaciones de la empresa con acuosidad para brindar un mejor servicio al cliente.		
Alcance	Empieza: Apertura lanfors de empresa		
	Incluye: Barrido piso, trapeado baños, lavado vidrios etc.		
	Termina: Retorno de implementos de limpieza a su sitio		
Entradas: Implementos e insumos de limpieza necesarios, colaborador encargado.			
Salidas: Servicio de limpieza			
Proveedor: Kywy, empresa.			
Cliente: Instalaciones de empresa.			
Inspección: Diaria			
Variables de control: Control visual diario		Indicador: Tabulación pregunta = única	
		Número de opiniones " buenas- normales -malas- / Total de opiniones recogidas	

Fuente: "Apolos Gym

Flujograma N.13 Sub proceso: Limpieza de instalaciones



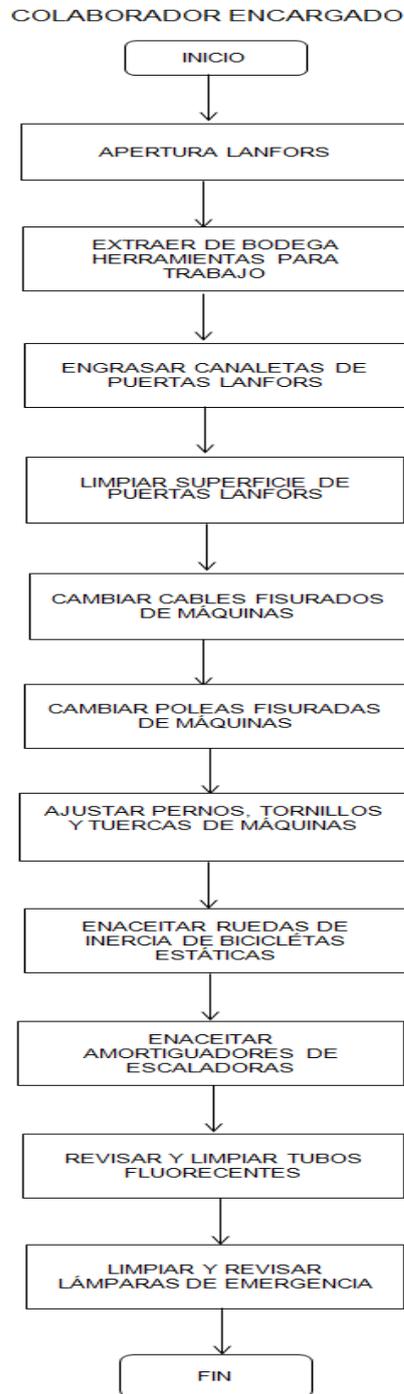
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 14 Proceso: Gestión limpieza y mantenimiento

	Nombre del subproceso: Mantenimiento		Código: PA.10
	Responsable: Colaborador encargado		
Misión: Mantener las máquinas en adecuado estado de funcionamiento para brindar un servicio de calidad a los clientes.			
Alcance	Empieza: Apertura lanfors de empresa		
	Incluye: Engrasar poleas, cambio de partes y piezas defectuosas		
	Termina: Limpiar y revisar lámparas de emergencia		
Entradas: Grasa azul, graseo, guaipes, cable de acero, caja de herramientas, colaborador encargado.			
Salidas: Servicio de mantenimiento			
Proveedor: Colaborador encargado, Kywy.			
Cliente: Máquinas y equipos deportivos de la empresa.			
Inspección: Diaria			
Variables de control:		Indicador:	
Control visual diario		% de averías de máquinas deportivas= Total averías producidas por mes / Total máquinas X100	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.14 Sub proceso: Mantenimiento de máquinas



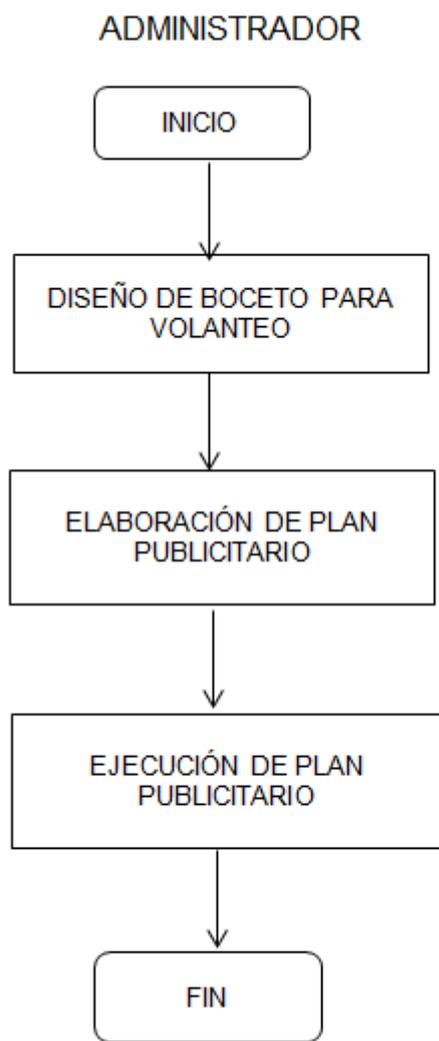
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 15 Proceso: Gestión marketing y ventas

	Nombre del subproceso: Publicidad y propaganda	Código: PA.11
	Responsable: Administrador	
	Misión: Estimular la necesidad de comprar los servicios deportivos en el segmento de mercado tradicional de la empresa para incrementar las ventas.	
Alcance	Empieza: Diseñar bocetos de publicidad volante. Incluye: Aprobar publicidad. Termina: Ejecución de plan de publicidad volante.	
Entradas: Colaborador encargado, información de tendencias deportivas, creatividad.		
Salidas: Bocetos de publicidad volante.		
Proveedor: Información de la industria deportiva, empresa, papelería		
Cliente: Clientes tradicionales.		
Inspección: Durante todo el proceso		
Variables de control: Realizar volanteo en lugares estratégicos.	Indicador: $\% \text{ variación de ventas} = \frac{\text{Número de clientes inscritos por volanteo}}{\text{Número de volantes entregadas}} \times 100$	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.15 Subproceso: Publicidad y propaganda



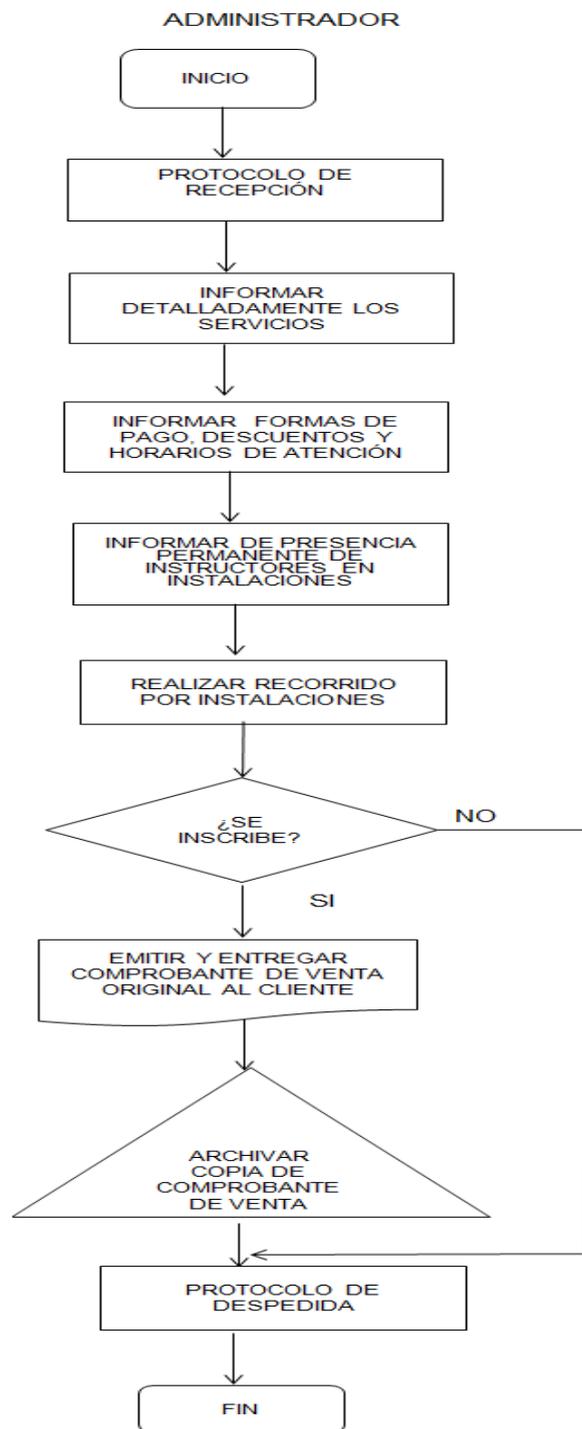
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 16 Proceso: Gestión marketing y ventas

 <p>APOLOS GYM TU GIMNASIO Telf. 2557628 - 2500481 - 099213732</p>	Nombre del subproceso: Ventas en el sitio	Código: PA.12
	Responsable: Administrador	
Misión: Persuadir al potencial cliente a comprar los servicios deportivos para incrementar los ingresos de la empresa.		
Alcance	Empieza: Protocolo de recepción y despedida	
	Incluye: Información completa de servicios Termina: Protocolo de despedida	
Entradas: Colaborador encargado, información de las máquinas, necesidades del potencial cliente.		
Salidas: Venta del servicio		
Proveedor: Empresa		
Cliente: Personas que ingresan a averiguar de los servicios que se comercializa la empresa.		
Variables de control: Habilidades y experiencia del colaborador encargado. Descuentos.	Indicador: $\% \text{ mensual de ventas en el sitio} = \frac{\text{Número de clientes indcritos por ventas en el sitio al mes}}{\text{Número de visitas recibidas al mes}} \times 100$	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.16 Subproceso: Ventas en el sitio



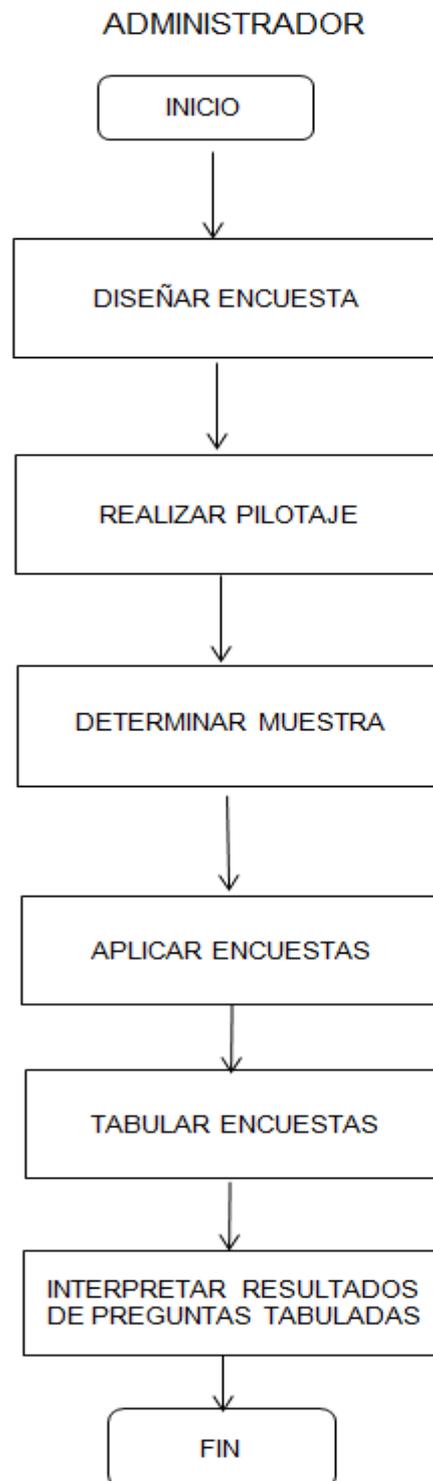
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha N. 17 Proceso: Gestión marketing y ventas

	Nombre del subproceso: Aplicación de encuestas de satisfacción	Código: PA.14
	Responsable: Administrador	
Misión: Incrementar la retroalimentación de la satisfacción de los clientes respecto de la prestación de los servicios que comercializa la empresa.		
Alcance	Empieza: Diseñar la encuesta.	
	Incluye: Preguntas de alternativa múltiple, cerradas	
	Termina: Interpretación de resultados	
Entradas: Colaborador encargado, clientes internos, información de la técnica encuesta. materiales necesarios.		
Salidas: Interpretación de tabulación de preguntas		
Proveedor: Empresa.		
Cliente: Propietarios de la empresa, administrador, instructores.		
Variables de control: Implementar buzón de sugerencias	Indicador: $\frac{\text{Tabulación encuestas de satisfacción}}{\text{Número de opiniones "buenas-malas-normales de satisfacción"}} = \text{Total de encuestas aplicadas}$	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.17 Subproceso: Aplicación de encuestas de satisfacción



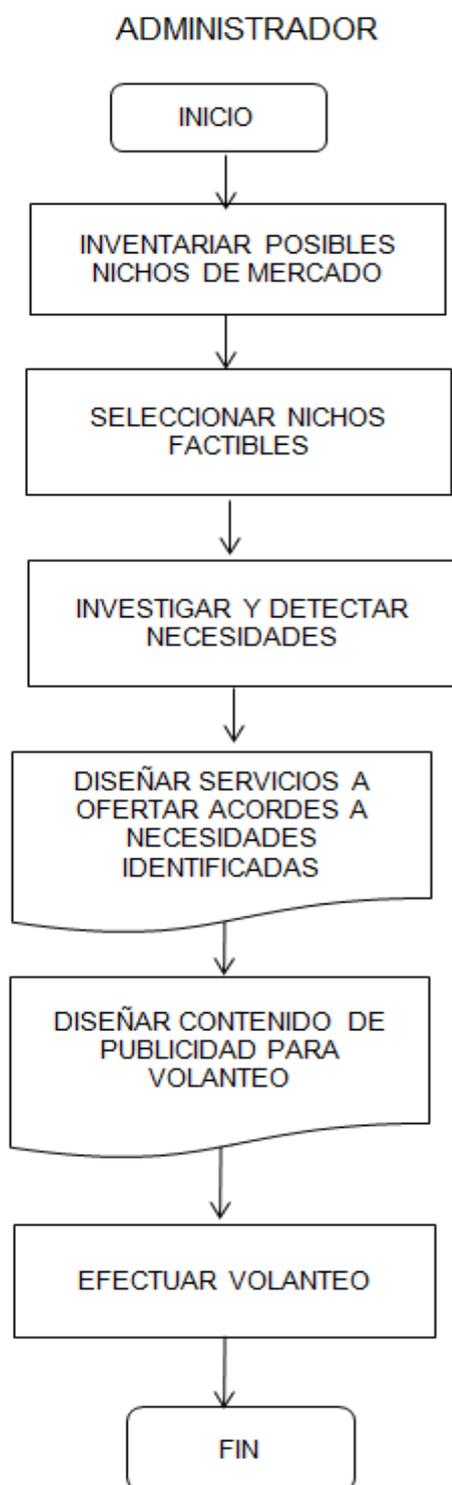
Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de proceso N. 18 Proceso: Gestión marketing y ventas

	Nombre del subproceso: Incremento de cobertura	Código: PA.15
	Responsable: Administrador	
Misión: Ampliar la comercialización de los servicios hacia nuevos nichos de mercado para incrementar los ingresos de la empresa.		
Alcance	Empieza: Inventariar nuevos nichos de mercado	
	Incluye: Detectar necesidades, aplicación de instrumentos de propaganda y publicidad	
	Termina: Ejecución de volanteo	
Entradas: Información de potenciales clientes, creatividad, innovación, nuevos productos, campaña publicitaria, colaborador encargado.		
Salidas: Inscripción de nuevos clientes		
Proveedor: Investigación de potenciales clientes, competencias específicas del investigador, materiales necesarios.		
Cliente: Empresa		
Inspección: Durante todo el proceso		
Variables de control: Inventario de nuevos nichos de mercado.	Indicador: $\% \text{ clientes de nuevos nichos de mercado} = \frac{\text{Número clientes inscritos de nuevos nichos de mercado}}{\text{Número de hojas volantes entregadas en nuevos nichos}} \times 100$	

Fuente: "Apolos Gym"

Flujograma N.18 Subproceso: Incremento de cobertura



Fuente: "Apolos Gym"

5.1.6 Seguimiento y medición de procesos.

Con la finalidad de controlar que los procesos propuestos en este nuevo modelo de Gestión, cumplan su objetivo se plantean los siguientes indicadores de gestión:

- Ficha de indicador macroproceso estratégico:**

Ficha de indicador N. 1						
Proceso: Planificación estratégica						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% de metas estratégicas logradas	$\frac{\text{Número de Metas eastratégicas alcanzadas}}{\text{Número Metas estratégicas propuestas}} \times 100$	Anual	LS: 100% metas LI: 80% metas	Propietarios Administrador	"Apolos Gym"	Administración Propietarios Instructores

Fuente: "Apolos Gym"

- Fichas de indicadores macroproceso operativo:**

Ficha de indicador N. 2						
Proceso: Gestión servicio físico culturismo						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Variación de medidas de grupos musculares	$\text{Medidas mes actual} - \text{Medidas mes anterior}$	Mensual	LS: 1 cm LI: 0,50 cm	Instructor	Fichas individuales clientes.	Cliente Instructor Archivo

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 3						
Proceso: Gestión servicio aeróbicos						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Reducción de medidas	(Medidas mes actual - Medidas mes anterior)	Mensual	LS: 2cm LI: 1cm	Instructor	Fichas individuales clientes.	Cliente Instructor Archivo

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 4						
Proceso: Gestión servicio Kick Boxing						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Informe del servicio	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} \times 100$	Mensual	LS: 90% LI: 80%	Instructor	Fichas individuales clientes	Instructor Archivo

Fuente: "Apolos Gym"

Fichas de indicadores macroproceso de apoyo:

Ficha de indicador N. 5						
Proceso: Gestión Talento Humano						
Subproceso: Provisión de Talento Humano						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Tiempo de contratación	Fecha de incorporación nuevo colaborador - Fecha de desvinculación ex-colaborador	Desde fecha de desvinculación del colaborador	LS: 8 días hábiles LI: 3 días hábiles	Administrador	"Apolos Gym"	Administrador Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 6						
Proceso: Gestión Talento Humano						
Subproceso: Aplicación Talento Humano						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% de objetivos alcanzados en el período	Número de objetivos alcanzados / Número de objetivos propuestos x 100	Trimestral	LS: 100% LI: 80%	Administrador	"Apolos Gym"	Administrador Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 7						
Proceso: Gestión Talento Humano						
Subproceso: Desarrollo Talento Humano						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Índice de rotación de personal	$I.R = \frac{A+D}{2 \cdot PE} \times 100$	Anual	LS: 20% LI: 10%	Administrador	"Apolos Gym"	Administrador Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 8						
Proceso: Gestión financiera						
Subproceso: Contabilidad						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Fecha de presentación Estados Financieros	Fecha de presentación (-) Fecha establecida	Mensual	LS: 5 de cada mes LI: 3 de cada mes	Administrador	"Apolos Gym"	Administración Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 9						
Proceso: Gestión financiera						
Subproceso: Presupuesto						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% Variación relativa mensual	Variación absoluta / Presupuesto programado X 100	Mensual	Ingresos: LS: 0% presupuesto LI: -10% presupuesto Gastos: LS: 10% presupuesto LI: 0% presupuesto	Administrador	Contabilidad "Apolos Gym"	Administración Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 10						
Proceso: Gestión financiera						
Subproceso: Adquisiciones						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Tiempo transcurrido para la compra	Fecha de compra - Fecha de requisición	A partir de la fecha de requisición.	LS: 3 Días hábiles LI: 1 Día hábil	Administrador	"Apolos Gym"	Administrador Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 11						
Proceso: Gestión financiera						
Subproceso: Análisis Financiero						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Razón corriente	Act. Circ/ Ps. Circ	Mensual	LS: 2 LI: 1	Administrador	Estados Financieros	Propietarios Administrador
Rentabilidad en ventas	Utilidad neta / Ventas	Mensual	LS: 30% LI: 25%	Administrador	Estados Financieros	Propietarios Administrador
Rendimiento sobre las inversiones (ROA)	Utilidad neta/ Total Act.	Mensual	LS: 7% LI: 4%	Administrador	Estados Financieros	Propietarios Administrador

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 12						
Proceso: Gestión examen físico						
Proceso: Examen físico						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% de clientes con afecciones	Número de clientes que presentan afecciones / Total clientes x 100	Trimestral	LS: 5% LI: 2%	Médico general	Cliente Ficha individual	Administración Instructores

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 13						
Proceso: Gestión limpieza y mantenimiento						
Subproceso: Limpieza						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Tabulación pregunta única	Número de opiniones "buenas/normales/malas" / Total de opiniones recogidas X 100	Trimestral	LS: 100%Bueno LI: 70%Normal	Colaborador encargado	Encuesta de satisfacción "Apolos Gym"	Administración

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 14						
Proceso: Gestión limpieza y mantenimiento						
Subproceso: Mantenimiento						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% de averías de máquinas deportivas	(Total averías producidas al mes / Total de máquinas) X 100	Mensual	LS: 10% LI: 5%	Colaborador encargado	Registros averías "Apolos Gym"	Administración

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 15						
Proceso: Gestión marketing y ventas						
Subproceso: Publicidad y propaganda						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% variación de ventas por volanteo	$\frac{\text{Número de clientes inscritos por volanteo}}{\text{Número de volantes entregadas}} \times 100$	30 días luego de ejecución de actividad	LS: 30% LI: 20%	Administrador	"Apolos Gym"	Administrador Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 16						
Proceso: Gestión marketing y ventas						
Subproceso: Ventas en el sitio						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% mensual de ventas en el sitio	$\frac{\text{Número clientes inscritos por venta en el sitio al mes}}{\text{Número de visitas recibidas al mes}} \times 100$	Mensual	LS: 80% LI: 40%	Administrador	"Apolos Gym"	Administración Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 17						
Proceso: Gestión marketing y ventas						
Subproceso: Aplicación encuestas satisfacción						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Tabulación encuesta de satisfacción clientes	$\frac{\text{Número de opiniones "buenas/normales/malas"}}{\text{Total encuestas aplicadas}}$	Semestral	LS: 10% Malas LI: 70% Buenas	Administrador	Cientes "Apolos Gym"	Administración Propietarios Instructores

Fuente: "Apolos Gym"

Ficha de indicador N. 18						
Proceso: Gestión marketing y ventas						
Subproceso: Incremento de cobertura						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango de variación	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
% clientes de nuevos nichos de mercado	$\frac{\text{Número clientes inscritos de nuevos nichos de mercado } (I)}{\text{Número de hojas volantes entregadas en nuevos nichos de mercado}} \times 100$	Trimestral	LS: 15% LI: 10%	Administrador	"Apolos Gym"	Administración Propietarios

Fuente: "Apolos Gym"

5.1.7 Mejora continua.

5.1.7.1 Planificar.

Procesos estratégicos:

Inicialmente cada trimestre, luego semestralmente y finalmente anualmente se llevará a cabo reuniones con los involucrados, para evaluar el logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos correspondientes, y proponer si es necesario ajustes según las circunstancias del entorno en ese momento, que lleven a la empresa al logro de su visión.

Procesos operativos:

1. Máximo el 3 de cada mes, realizará una reunión de Instructores dirigida por él Administrador, para analizar el de logro de los objetivos deportivos de cada cliente, confrontando la información de las fichas de: atención individual, del proceso y de indicadores respectivas.
2. Si el logro de los objetivos de cada cliente está dentro del rango de variación, se motivará a los instructores para mantener el desempeño.
3. En los casos en que los objetivos de los clientes, se encuentren bajo el límite inferior de su rango de variación, se procederá de inmediato a analizar las causas de ese desvío y proponer una solución inmediata, que podría abarcar desde una modificación a las

rutinas de entrenamiento, sugerir mejorar la alimentación, hasta la revisión de los resultados del examen físico practicado al cliente.

4. Aquellos casos en que los resultados obtenidos por los clientes se encuentren sobre el límite superior de su rango de variación, se deberá analizarlos y efectuarles un seguimiento particular velando siempre por el bienestar del cliente.
5. Los instructores deberán informar a los clientes de los avances obtenidos en el logro de sus objetivos deportivos, así como de los cambios que se efectuarán para alcanzarlos.

Procesos de apoyo:

1. Efectuar reuniones oportunamente con los involucrados, para evaluar el cumplimiento de los objetivos de los procesos de apoyo, revisar indicadores y evaluar la ayuda que están proporcionando a los procesos operativos.
2. Modificar procesos, objetivos e indicadores de cada proceso de apoyo que lo requiera, si se establece que no están brindando el soporte necesario a los procesos operativos para que estos cumplan con lo esperado, en beneficio del cliente y de la empresa.

5.1.7.2 Hacer.

Ejecutar lo planificado anteriormente.

5.1.7.3 Verificar.

El logro de los objetivos especialmente de los procesos operativos, se los monitoreará adicionalmente a través de la ejecución de las siguientes actividades en tres tiempos, así:

- **De manera anterior.-** Los instructores deberán verificar en la ficha individual de clientes sus objetivos y condiciones de salud, antes de llevar a cabo el respectivo entrenamiento. Ello permitirá que el responsable de cada proceso pueda adoptar medidas preventivas, antes de la medición de los procesos a través de los indicadores respectivos.

- **De manera recurrente.-** En los procesos operativos será indispensable que los instructores efectúen un monitoreo *durante* la ejecución de las diferentes rutinas de entrenamiento respectivas, para corregir errores de ejecución de ejercicios o rutina para incrementar la posibilidad de logro de objetivos para los clientes.
- **De manera posterior.-** Este tipo de control se efectuará mensualmente confrontando los resultados obtenidos de cada tipo de proceso con sus objetivos, según fichas individuales, de procesos y de indicadores respectivas.

El logro de objetivos de los procesos estratégicos y de apoyo se verificará según lo planificado.

5.1.7.4 Actuar.

La verificación de los procesos operativos motivará que los responsables de los procesos operativos adopten medidas como:

- **No hacer nada.-** Si los objetivos de los clientes, se han cumplido, o están dentro de lo esperado, será conveniente motivar simbólicamente a los colaboradores, o de ser factible hacerlo de manera económica con el fin de mantener su desempeño.
- **Aplicar medidas correctivas.-** Si los indicadores de los diferentes procesos se encuentran sobre el Límite Superior (LS) del rango de variación, probablemente no sea necesario aplicar ninguna medida, ya que significaría que se superó las expectativas en cuanto al indicador determinado. En caso de que el indicador se ubique bajo el Límite Inferior (LI) del rango de variación, habrá que estudiar las medidas a adoptar, para corregir la desviación basándose en un análisis de causalidad pertinente, lo cual hará necesario recurrir a estudiar las variables de control que permitan mejorar los procesos, o aplicar las medidas administrativas necesarias según sea el caso.
- **Cambiar objetivos.-** Se refiere a persuadir a los clientes de modificar su objetivo de entrenamiento, considerando el análisis de causalidad que habrá que realizar antes de proponer esta decisión. Sin embargo hay que señalar que el objetivo de los

procesos no deberán modificarse como primera medida, salvo que se arriesgue la salud del cliente.

El circuito de calidad de Deming se aplicará permanentemente en la empresa “Apolos Gym” para garantizar el logro de los objetivos de los clientes y la calidad en la prestación de los servicios.

Por otro lado cabe mencionar que para la empresa “Apolos Gym”, se avizora otra forma de mejora continua en la comercialización de sus servicios, como la renovación de las máquinas para la práctica deportiva y la incorporación de software y hardware deportivo.

5.1.8 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial “EFQM.”

5.1.8.1 Criterio: Gestión por Procesos y Hechos.

La organización motivo de la presente investigación es una pequeña empresa de la comunidad donde se encuentra ubicada, por tal razón se eligió como referencia teórica el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial “EFQM”, su Criterio Gestión por Procesos y Hechos y sus Sub criterios.

En la empresa “Apolos Gym”, la aplicación del criterio correspondiente a la Gestión por Procesos y Hechos del Modelo “EFQM” se la realizó a través de la metodología de la Gestión por Procesos propuesta en el Capítulo II, las mismas que muestra un alto nivel de coincidencias. Lo cual se demuestra a continuación:

1. Definición y gestión sistemática de procesos

Se diseñó los diferentes tipos de procesos que la organización necesita para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, así:

- **Procesos estratégicos**

Los mismos que a través de la elaboración de la planificación estratégica, se constituirán en el puente que lleva a la empresa hacia la consecución de su Visión.

- **Procesos operativos**

Se diseñó estos procesos que son razón de ser de la empresa y que constituyen en el presente caso los servicios se comercializan, se los estandarizó lo que permitirá optimizar el uso de recursos y se agregó valor en beneficio del cliente y la empresa.

- **Procesos de apoyo**

Cumplen un papel vital apoyando la ejecución de los procesos operativos, por ello la interdependencia existente entre estos. Se crearon los necesarios para servir adecuadamente a los clientes.

Se gestionó sistemáticamente los procesos es decir:

1. A todos los procesos se les asignó un nombre específico
2. Se determinó objetivos para todos los procesos
3. Se definió responsable para cada procesos
4. Todos los procesos ahora presentan un inicio y un final
5. Cada proceso cuenta con variables de control que se pueden utilizar para mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos
6. Se identificó entradas, salidas y proveedores de los procesos
7. Finalmente se estableció indicadores para todos los procesos

2. La mejora continua en el sistema de gestión

Se basó en la aplicación del círculo de calidad propuesto por el Dr. Williams Deming, cuyo resultado es impedir que la empresa retroceda en el camino hacia la mejora de su competitividad.

3. Orientación de la organización hacia los usuarios

La empresa aplicará a los clientes de forma semestral encuestas de satisfacción, lo cual permitirá recabar información determinante respecto de las necesidades, gustos, y deseos,

de los clientes, en función de lo cual se procederá a ajustar los diferentes procesos, innovar, o mejorar los servicios incrementando los niveles de satisfacción. También la organización ahora se orienta a los clientes, con todos sus procesos e indicadores que permiten monitorear la satisfacción del cliente.

4. Cómo se distribuyen, difunden y promocionan los servicios

Se diseñó un Macro proceso de marketing y ventas, el cual contempla procesos de publicidad y propaganda, ventas en el sitio, incremento de cobertura que se orientan a difundir, distribuir y promocionar los productos de la empresa “Apolos Gym” para estimular sus ventas.

5. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

La apertura de fichas individuales para cada cliente de la empresa, el breve diálogo de los instructores con los clientes respecto de las rutinas de entrenamiento que ejecutan, el monitoreo de sus avances a través de sus fichas de indicadores, mejorarán sustancialmente las relaciones con los clientes.

Conclusiones

1. El modelo de gestión por procesos diseñado para la empresa “Apolos Gym”, cambió la estructura vertical de la organización a una horizontal e implicó incrementar un examen físico, indispensable para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos y ayudar a los clientes a conseguir sus objetivos deportivos, en menor tiempo.
2. La teoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en las Normas ISO 900:2000 y en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial “EFQM”, muestran coincidencia en un principio; en un criterio y sub criterios como lo es la Gestión por Procesos, y la Gestión por Procesos y Hechos respectivamente.
3. El proceso de cambio del Modelo Funcional al Modelo de Gestión por procesos, implica para la empresa “Apolos Gym” mejoras radicales, que van desde la implementación de procesos técnicos de selección de personal, el rediseño de los procesos de entrenamiento para los clientes, hasta la aplicación de varios procesos de apoyo necesarios para el éxito de los procesos operativos los cuales luego de implementados permitirán mejorar la competitividad de la empresa y generaran la posibilidad de subsistir en el mercado.
4. El Diagnóstico FODA, desnudó las debilidades de la empresa motivo de la presente investigación, y fundamentó la propuesta del nuevo modelo Gestión por Procesos para la empresa “Apolos Gym”; también permitió observar que existen más oportunidades que amenazas en el entorno externo de la empresa.
5. Los procesos que aplicaba la empresa en especial aquellos correspondientes a los servicios que comercializa la empresa, no consideraban los objetivos deportivos individuales de los clientes, sino se aplicaba únicamente el criterio de los instructores, lo cual impedía lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente en el logro de sus objetivos.
6. En la investigación de campo realizada se pudo confirmar un importante aumento de empresas que constituyen competencia directa para la empresa motivo de la presente investigación, en lo últimos 5 años, reflejándose la etapa de crecimiento que atraviesa la industria deportiva en esta línea de negocios en la ciudad de Quito.

7. El reducido número de Instituciones de Educación Media o Superior donde se forman profesionales en la disciplina deportiva del Físico Culturismo, dificulta contar con colaboradores con las suficientes competencias técnicas para instruir eficaz y eficientemente a los clientes.
8. Uno de los resultados de la tabulación de las encuestas de satisfacción aplicadas por primera vez a la totalidad de los clientes de la empresa (80 personas), revelaron que un 52,94% de los clientes no alcanzaron sus objetivos deportivos, esto es más de la mitad de los encuestados.
9. El medio publicitario más efectivo desde la perspectiva del cliente es la publicidad fija con la cuenta la empresa. Según la encuesta de satisfacción realizada un 55,88% de los clientes se acerca a la empresa por esta motivación.
10. Un 70,59%, de los clientes encuestados manifestaron que los precios de los servicios que comercializa la empresa son razonables, demostrando que fue acertada la decisión de los propietarios de la empresa de mantener los precios estáticos, para el año que transcurre.
11. El perfil demográfico del mercado objetivo de la empresa, se refleja en que el 87,5% del total clientes pertenecen al género masculino, el 90% se encuentran cursando estudios superiores, el 95% se encuentran en el grupo de edad de 20 a 30 años de edad, y el 40% habitan barrios aledaños a la empresa.
12. El servicio que mayor acogida tiene en la empresa "Apolos Gym" es el de Físico-Culturismo con un 87,5% de clientes, el 6,25% Aeróbicos e igual porcentaje corresponde al servicios de Kick-Boxing.
13. Para diseñar la propuesta de Gestión por Procesos fue imprescindible la determinación, y socialización clara y precisa de la Filosofía Empresarial de la organización, esto es: Misión, Visión y Valores.
14. Tratándose de una pequeña empresa la cual motivó la presente investigación fue necesario identificar y diseñar los tres tipos de procesos, es decir: estratégicos, operativos y de apoyo.
15. La práctica de deportes bajo techo como los que comercializa la empresa motivo de la presente investigación, paso de ser un lujo para personas con capacidad económica,

para convertirse en actividades al alcance de todos no por su bajo valor económico, sino porque el entrenamiento físico se ha transformado en una necesidad.

Recomendaciones

1. El gobierno seccional como gestor de la iniciativa de colocar máquinas para la práctica deportiva gratuita en parques estratégicos de la ciudad, debería analizar la forma de orientar en el uso de las mismas, ya que se observó durante la presente investigación que las personas lo hacen de forma anti- técnica, lo cual podría resultar perjudicial para la salud de este grupo de deportistas.
2. Realizar una investigación similar a la del presente trabajo pero enfocada a los métodos de entrenamiento para la práctica del Físico-Culturismo, considerando aspectos nutricionales, genéticos, psicológicos, sociales de los clientes para lograr maximizar los resultados.
3. Los empresarios dedicados a esta línea de negocios deportivos deberían enfocarse menos en captar un gran volumen de clientes atendidos inadecuadamente, y más en ofertar los servicios al número de clientes que estén en capacidad de atender, lo cual contribuiría incluso a reducir la alta tasa de deserción de clientes.
4. Dada la etapa de crecimiento que se encuentra cursando esta línea de negocios en el Ecuador, es imprescindible que los empresarios adopten un modelo de Gestión por Procesos, que le permita a la empresa adaptarse a las necesidades del cliente, al entorno cambiante y dinámico, como estrategia para sobrevivir y alcanzar el éxito.
5. Las asociaciones de Físico-Culturismo y Potencia deberían hacer más notoria su presencia, ampliando su campo de acción, proponiendo incluso proyectos de profesionalización accesibles, para quienes laboran en este tipo de empresas deportivas.

Bibliografía

Textos

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, (pp35).México. 3e México.

Kotler, P. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. Pearson Educación, México, Décimo primera edición. Cap.6.

Páginas web

Álvarez, A. (2011). Matriz Axiológica. Recuperado el 10 de mayo 2013 de: [http:// www salcosa. Blogstop.com/2011/matriz-axiológica.html](http://www.salcosa.com/blogstop.com/2011/matriz-axiológica.html).

Andreu, V. (2013). Gestión funcional VS Gestión por procesos. Recuperado el 25 de Mayo 2013 de [http:// www.cio.com.co/.../organización%20enfoco%20funcional% 20Vs.pdf](http://www.cio.com.co/.../organización%20enfoco%20funcional%20Vs.pdf).

Araque, W. (2010). Calidad y se relación con la gestión de la competitividad. Recuperado el 9 de mayo del 2013 de: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/>.

Arias, A. (2010). Organización orientada a los procesos. Recuperada el 10 de mayo del 2013 de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/..documento10142.pdf>.

Arias, F. (2006). Metodología de la investigación. Recuperado el 10 de abril del 2013 de: <http://www.libro-s.com/metodología-de-la...de-Fidias-Arias/1/>.

Arnoletto, E. (2010). Gestión organizacional en los gobiernos locales. Recuperado el 7 de Mayo del 2013 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777>.

Banco Central del Ecuador, (2013). Información estadística. Recuperador el 26 de mayo 2013 de: [http:// www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

Ballerini, V. (2011). Curso de gestión por procesos. Recuperado el 20 de mayo del 2013 de:<http://www.evolución.cl/.../Curso%20Gestión%20de%procesos%202011%2>.

Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. Recuperado el 9 de mayo del 2013 de: http://www.evolución.cl/resúmenes/Resumen_libro_Gest%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf.

Baque, A. (2012). Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil. (Tesis). Recuperada el 16 de mayo del 2013 de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/21637>.

Brenes, L. (2008). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Recuperado el 28 de abril del 2013 de: http://books.google.com/books/...Dirección_Estratégica_Para_Organizacio.html?.

Castañeda, L. (2013). Flujogramas. Recuperado el 20 de mayo 2013 de: <http://luzadrianacastanedacastaneda.blogspot.com/2013/03/flujogramas-o-diagramas-de-flujo.html>.

Concepto de eficacia. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: [/dgc/calidad/NORMAS%20DE%20REFERENCIA/NORMA%20ISO%209000%202000.pdf](#).

Concepto de proceso. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: [NORMAS%20DE%20REFERENCIA/NORMA%20ISO%209000%202000.pdf](#).

Concepto de procedimiento. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: [edu.mx/dgc/calidad/NORMAS%20DE%20REFERENCIA/NORMA%20ISO%209000%202000.pdf](#)

Coulter, R. (2008). Definición de eficacia. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Definición de diseño. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://definicion.de/diseño/>.

Díaz, M. (2008). Definición y tipos de gestión. Recuperado el 3 de mayo del 2013 de: <http://www.johanatov.blogspot.es>.

Diseño organizacional. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: http://es.scribd.com/doc/114788652/sesion6Diseno_organizacional.

EFQM, (2013). Recuperado el 23 de mayo del 2013 de: <http://estefanialaso.wikispaces.com/EFQM>.

Estrella, D. (2010). Matrices estratégicas. Recuperado el 5 de junio del 2013 de: <http://www.Slideshare.net/destrella/matrices.estrategicas>.

García, I. (2010). Principios básicos de la gestión por procesos. Recuperado el 20 de mayo del 2013 de: <http://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestión.../3°>.

Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos.(2007). Recuperado el 13 de julio del 2013 de: <http://servicio.uca.es/personal/guía-procesos>.

Gilli, J. (2007). Diseño organizativo. Recuperado el 20 de mayo del 2013 de: http://books.google.com.ec/books/about/Dise%C3%B1o_Organizativo.html?id=LUmIQY8wTYMC&redir_esc=y.

Gimnasios-GDS. Sistemas software para gimnasios. Recuperado el 29 de mayo del 2013 de: <http://www.gdssistemas.com.ar/evaluacion/gimnasio>.

Gómez, O. (2012).Gestión por procesos. Recuperado el 9 de mayo del 2013 de: http://books.google.com.ec/books/about/Dise%C3%B1o_Organizativo.html?id=LUmIQY8wTYMC&redir_esc=y.

Gregory Mankiw. El dinero y la inflación. Recuperado el 28 de junio del 2013 de: <http://www.eumed.net/jirr/ppt/EC-PPI-Mankiw-Cap04.ppt>.

Hernandez, C. (2007). Análisis administrativo. Técnicas y métodos. Recuperado el 28 de Abril del 2012 de: http://books.google.es/books/.../Análisis_Administrativo_Técnicas_Y_Mé.html.

Instituto Andaluz de Tecnología, (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Recuperado el 27 de mayo 2013 de: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>.

ISO 9000. Imágenes de fichas de procesos. Recuperado el 27 de mayo 2013 de <http://https://www.google.com.ec/search?q=iso+9000+imagenes+de+fichas+de+procesos&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=GBcpU5zWKYbTkQe7jIBA&ved=0CCkQsAQ&biw=1366&bih=672>.

ISO 9000:2000. Eficiencia. Recuperado el 24 de mayo 2013 de http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/normas-iso-9000.

ISO 9000:2000. Procedimiento. Recuperado el 25 de mayo 2013 de http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/normas-iso-9000

Investigación en torno al diseño. Recuperado el 10 de marzo 2013 de: <http://impivadisenny.es/uploads/descargas/13105>.

Jaramillo, O. (2007). El concepto de proceso. Recuperado el 5 de mayo del 2013 de: <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinámica/node12.html>.

Jaramillo, M. (2007). Plan estratégico para la comercialización del producto bésame lencería en la ciudad de Quito, Ambato, Latacunga. Recuperado el 27 de mayo del 2013 de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/230>.

Koontz, H. (2010). Concepto de Eficacia. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/46045187/Definicion-de-Eficiencia-eficacia-control-urgente-contro-l-importante-agenda-ejecutiva-y-matriz-de-administracion-del-tiempo>.

Marín, L. (2012). Industria del fitness en América Latina movió US 5.600 M en 2011. Recuperado el 20 de mayo 2013 de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>

Ministerio del trabajo y promoción del empleo, (2007). Guía de Estrategias de Sensibilización y Comunicación para la Formulación del Plan Regional de la Formación.

Modelo de Excelencia Empresarial “EFQM”. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>.

Pérez, M. (2010). Sistemas de control y gestión. Recuperado el 4 de mayo del 2013 de: http://Decisiondecontrol.weebly.com/.../9/3/.../gestin_vf_v.2.0_20120716.pptx.

Porter, M. (2005). Competitividad. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>

Rampi, N. (2007). Herramientas de gestión módulo I. Recuperador el 3 de mayo del 2013 de: http://www.sgp.gov.ar/.../onig/.../Herramientas_de_Gestion_Modulo_I.pdf.

Rebolledo, G. (2012). Gestion-B3. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>.

Robbins, S. (2010). Modelos administrativos. Recuperado el 14 de marzo 2013 de: <http://www.slideshare.net/ysancler/modelos-administrativos-6841884>.

Rojas, L. (2007). Gestión por procesos y atención al usuario de los establecimientos de salud. Recuperado el 9 de mayo del 2013 de: http://books.google.com/.../Gestión_por_procesos_y_atención_del_us.html?id.

Salgado, J. (2007). Plan estratégico de marketing para la comercialización de productos bésame lencería en la ciudad de Quito, Ambato, Latacunga. Recuperado el 20 de abril 2013 de : <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2301>.

Stoner, J. (2012). Concepto de diseño organizacional. Recuperado el 13 de mayo del 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/114788652/Sesion-6-Diseno-Organizacional>.

Suasnavas, C. (2012). Análisis efe y efi. Recuperado el 20 de mayo del 2013 de: <http://www.slideshare.net/suascarlos/análisis-efi-y-efe>.

Rebolledo, G. (2012). Gestión, calidad y agregación de valor en información. Recuperado el 3 de mayo del 2012 de: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>.

Shingo, P. (2012). Manufactura moderna. Recuperado el 23 de julio del 2013 de: <http://www.manufacturamodernauniver.blogspot.com/2012/08/shingo-prize.html>.

Thompson, I. (2008). Promonegocios.net. Eficiencia. Recuperado el 8 de mayo del 2013 de: <http://promonegocios.net/administracion/definición-eficacia>.

Torrents, L. (2010). Universidad politécnica de Cataluña. Eficacia empresarial. Recuperado el 9 de mayo del 2013 de : http://www.upc.edu/?set_lenguaje=es.

Universidad Rey Juan Carlos. Concepto de diseño. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://www.escet.urjc.es/~gtazon/IS/ConceptosDiseno.pdf>.

Universidad de Cádiz, (2007). Guía para la identificación y Análisis de procesos. Recuperado el 23 de mayo 2013: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos.

Vadillo, A. (2007). Guía para la identificación y análisis de procesos. Recuperado el 9 de mayo del 2013 de <http://www.uca.es/.../mapa%20de%procesos/Guia%20mapa>

Vargas, M. (2013). Conoce el concepto y análisis de la competitividad. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9092/1/COMPETITIVIDAD.pdf>.

Vergara, S. (2010). Mapa de procesos. Recuperado el 14 de marzo del 2013 de: <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>.

Xavi, (2010). Gerencia de la información. Recuperado el 18 de mayo 2013 de: <http://xavi-varillas.blogspot.com/2010/11/itil-circulos-de-calidad-el-marco-de.html>.

.

.

ANEXOS

ANEXO N.1 TASA DE DESERCIÓN CLIENTES 2010-2012

Año 2010							
MES	INSCRITOS	ENTRADAS (CLIENTES NUEVOS)	FLUJO DE SALIDAS	CLIENTES MENSUALES	TOTAL CLIENTES	CLIENTES MENSUALES VS TOTAL	FLUJO SALIDAS VS TOTAL
ENERO*	60	30	25	65	90	72,22%	27,78%
FEBRERO	65	40	26	79	105	75,24%	24,76%
MARZO	79	30	25	84	109	77,06%	22,94%
ABRIL	84	30	26	88	114	77,19%	22,81%
MAYO	88	28	25	91	116	78,45%	21,55%
JUNIO	91	26	25	92	117	78,63%	21,37%
JULIO	92	27	29	90	119	75,63%	24,37%
AGOSTO	90	20	32	78	110	70,91%	29,09%
SEPTIEMBRE	78	27	31	74	105	70,48%	29,52%
OCTUBRE	74	22	30	66	96	68,75%	31,25%
NOVIEMBRE	66	13	31	48	79	60,76%	39,24%
DICIEMBRE	48	10	32	26	58	44,83%	55,17%
	915	303	337	881	1218	70,85%	29,15%

Enero*: Diciembre 2009

Fuente: "Apolos Gym"

Año 2011							
MES	INSCRITOS	ENTRADAS (CLIENTES NUEVOS)	FLUJO SALIDAS	CLIENTES MENSUALES	TOTAL CLIENTES	CLIENTES MENSUALES VS TOTAL	FLUJO VS TOTAL
ENERO**	26	45	30	41	71	57,75%	42,25%
FEBRERO	60	43	28	75	103	72,82%	27,18%
MARZO	75	31	29	77	106	72,64%	27,36%
ABRIL	77	32	26	83	109	76,15%	23,85%
MAYO	83	30	27	86	113	76,11%	23,89%
JUNIO	86	28	25	89	114	78,07%	21,93%
JULIO	89	29	25	93	118	78,81%	21,19%
AGOSTO	93	27	37	83	120	69,17%	30,83%
SEPTIEMBRE	83	25	32	76	108	70,37%	29,63%
OCTUBRE	76	20	35	61	96	63,54%	36,46%
NOVIEMBRE	61	22	35	48	83	57,83%	42,17%
DICIEMBRE	48	14	36	26	62	41,94%	58,06%
	857	346	365	838	1203	67,93%	32,07%

Enero*: Diciembre 2010

Fuente: "Apolos Gym"

Año 2012							
MES	INSCRITOS	ENTRADAS (CLIENTES NUEVOS)	FLUJO DE SALIDAS	N.-CLIENTES MENSUALES	TOTAL CLIENTES	CLIENTES MENSUALES VS TOTAL	FLUJO VS TOTAL
ENERO	26	45	20	51	71	71,83%	28%
FEBRERO	51	30	25	56	81	69,14%	31%
MARZO	56	26	24	58	82	70,73%	29%
ABRIL	58	26	24	60	84	71,43%	29%
MAYO	60	25	25	60	85	70,59%	29%
JUNIO	60	26	23	63	86	73,26%	27%
JULIO	63	34	28	69	97	71,13%	29%
AGOSTO	69	25	30	64	94	68,09%	32%
SEPTIEMBRE	64	26	24	66	90	73,33%	27%
OCTUBRE	66	20	26	60	86	69,77%	30%
NOVIEMBRE	60	24	32	52	84	61,90%	38%
DICIEMBRE	52	13	33	32	65	49,23%	51%
	685	320	314	691	1005	68%	32%

Enero*: diciembre 2011

Fuente: "Apolos Gym"

ANEXO N.2 FORMATO PARA REGISTRAR ACTIVIDADES

Quito, de.....del 2013

LISTADO DE ACTIVIDADES POR ÁREA

Nombre y apellido:

Fecha de ingreso:

Cargo :

Área:

Objetivo del área:

Escriba las actividades que realiza cotidianamente de forma lógica y secuencial

- 1.
- 2.
- 3.

.....

Firma

Fuente: "Apolos Gym"

ANEXO N.3 INVENTARIO DE ACTIVIDADES POR ÁREA

Área	Nombre del proceso
Administración	Comunicación cliente Ejecución filosofía empresarial Ejecución políticas generales Facturación Cuadre de caja semanal Compras insumos de limpieza Compras de respuesta máquinas Pagos facturas de honorarios profesionales Pago sueldos Pago impuestos Pagos servicios básicos Inventarios de pesos, discos, e implementos Gestión permisos de funcionamiento Archivo documentación Contratación de personal
Instructor físico-culturismo	Recepción -presentación Calentamiento muscular Instrucción
Instructor aeróbicos	Recepción-presentación Calentamiento muscular Elección música Instrucción
Instructor kick boxing	Recepción-presentación Calentamiento muscular Instrucción
Asesor nutrición	Recepción-presentación Charla de orientación nutricional
Limpieza	Limpieza de instalaciones Mantenimiento máquinas

Fuente: "Apolos Gym"

ANEXO N.4 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN



APOLOS GYM

Encuesta de satisfacción

N.-:

01/07/2013

Estimado cliente :

Ayúdanos a mejorar, dedícanos unos minutos para llenar esta pequeña encuesta. Tus respuestas son totalmente confidenciales.

1) ¿Cómo nos conoció?

Publicidad fija
Publicidad volante
Amistades
Teléfono

2) ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la empresa?

Menos de un mes
Entre 1 y 3 meses
Entre 3 y 6 meses
Entre 3 meses y un año
Entre 1 y 3 años
Más de 3 años

3) ¿Qué otro producto desearía que la empresa oferte?

a) Bailoterapia
b) Yoga
c) Pilates
d) Artes marciales
e) otro

4) ¿Cómo calificaría las instalaciones de la empresa?

a) Insuficientes
b) Buenas
c) Muy buenas
d) Sobre saliente

5) ¿Cómo calificaría las máquinas que proporciona la empresa para la práctica deportiva?

a) Insuficientes
b) Buenas
c) Muy buenas
d) Sobre saliente

6) ¿Cómo calificaría la consecución de sus objetivos con la utilización de los productos?

a) No alcanzados
b) Parcialmente alcanzados
c) Alcanzados
d) Superados

7) ¿Cómo calificaría el nivel de profesionalismo de los instructores?

a) Insuficiente
b) Bueno
c) Muy bueno
d) Sobresaliente

8) ¿Cómo calificaría el ambiente de entrenamiento?

a) Desagradable
b) Poco agradable
c) Agradable
d) Muy agradable

9) ¿Cómo calificaría nuestros productos en comparación con nuestros competidores?

a) Ligeramente mejores
b) Algo mejores
c) Mejores
d) Mucho mejores
e) No aplica

10) ¿Qué opina de nuestros precios en comparación con nuestros competidores?

a) Nada razonables
b) Poco razonables
c) Ligeramente razonables
d) Razonables

*****Gracias por su colaboración*****

Fuente: Investigación de campo

ANEXO N.5 PROTOCOLO GENERAL DE RECEPCION Y DESPEDIDA

Objetivo: Captar clientes en el punto de venta
Recepción: 1) Ponerse de pié 2) Saludar al cliente, presentar una sonrisa genuina 2.1) Exclamar: Buenos días, tardes o noches, bienvenido , me llamo Juan "en que le puedo servir" 3) Estrechar la mano del cliente de manera firme 4) Mirar a los ojos de manera amable, mientras interactúa.
Despedida: Independientemente de la decisión tomada por el cliente exclamar: 1) Gracias por su visita 2) Que tenga un buen día 3) Estamos para servirle

Fuente: Autor

ANEXO N.6 PROTOCOLO DE RECEPCIÓN Y DESPEDIDA CLIENTES

Instructores
<p>Recepción</p> <ol style="list-style-type: none">1) Llegar 20 minutos antes que el cliente2) Saludar al cliente3) Estrechar la mano4) Informar nombre (del instructor, si no lo ha hecho)4) Exclamar: "Bienvenido(a)"5) Informar brevemente su perfil profesional(Primera vez)5) Mirar a los ojos amablemente <p>Despedida:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Desear buen día2) Depedirlo: "Hasta mañana" , "Chao" etc3) Estrechar la mano4) Mirar a los ojos

Fuente: Autor

