

UNIVERSIDAD LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA
OPTIMIZAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”
CASO: ON FITNESS CENTER

Por:
Noelia Belén Cladera Camacho
Tutor:
Lic. Fernando Ceballos

Proyecto de Grado presentado para la obtención del
Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz – Bolivia
2022

DEDICATORIA

A mis queridos padres César y Roxana, ya que nunca han dejado de ser mi impulso para seguir adelante y mi más grande inspiración.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por iluminarme en este camino, por brindarme sabiduría, herramientas y una familia increíble que han hecho posible la elaboración de este trabajo.

A mi familia, en especial a mis padres, a mis hermanos: Daniela, César Mauricio y Diana, por acompañarme y apoyarme incondicionalmente, gracias por sus palabras de aliento y por la confianza que depositaron siempre en mí y a mi sobrino Jorge Daniel por impulsarme a ser un ejemplo para él.

A la Universidad La Salle y a sus docentes, especialmente a los involucrados en este trabajo, por su guía, ayuda, paciencia, dedicación y conocimientos brindados, una mención especial para Lic. Rafael Ortiz.

A mis compañeros y pronto colegas de la Universidad, gracias por ser parte de esta gran aventura que llevare siempre en el corazón.

Y a todas las personas que siempre estuvieron a mi lado acompañándome, ayudándome y brindándome palabras de apoyo, gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Identificación del Problema	1
1.2. Descripción del Problema	1
1.3. Formulación del Problema	2
1.4. Elementos de Análisis	2
1.5. Objetivos	3
1.5.1. Objetivo General.....	3
1.5.2. Objetivos Específicos	3
1.6. Justificación.....	3
1.6.1. Teórica.....	3
1.6.2. Práctica.....	4
1.6.3. Social.....	4
1.6.4. Metodológica	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Marco Histórico	5
2.1.1. El Proceso Administrativo en la Historia	5
2.1.1.1. Pensamiento Estratégico como Proceso	6
2.1.2. Evolución de la Administración Estratégica	6
2.1.2.1. Origen e Importancia de la Planeación Estratégica	7
2.1.2.2. Inicios de la Administración de la Calidad Total	8
2.1.3. El Enfoque de Calidad Total	9
2.1.4. Fuerzas que Impulsaron la Calidad	11
2.1.5. Fuentes del Conocimiento en la Calidad	12

2.1.6.	Organización Internacional de Normalización (ISO)	13
2.1.6.1.	Antecedentes de la Serie ISO-9000	13
2.1.6.1.1.	Norma 9001 – Gestión de la Calidad	14
2.2.	Marco Referencial	14
2.2.1.	Proceso Administrativo	14
2.2.1.1.	Identificación de los Procesos	15
2.2.1.2.	Características de los Procesos	15
2.2.1.3.	Elementos del Proceso	16
2.2.1.4.	Estructura por Procesos	17
2.2.1.5.	Puntos de Intervención sobre los Procesos	17
2.2.2.	Gestión de Procesos	19
2.2.2.1.	Objetivos de la Gestión por Procesos	19
2.2.3.	Fases Esenciales en la Optimización de Procesos	20
2.2.4.	Estructura y Proceso de la Organización	21
2.2.4.1.	Lógica de la Organización	21
2.2.5.	Procedimiento Administrativo	22
2.2.5.1.	Características de los Procedimientos	22
2.2.6.	Manual del Procedimiento Administrativo	23
2.2.6.1.	Utilidades de un Manual de Procedimientos	23
2.2.7.	ISO 9001:2015	24
2.2.7.1.	Generalidades de la Norma 9001:2015	24
2.2.7.2.	Principios de la Gestión de Calidad	25
2.2.7.3.	Enfoque a Procesos	26
2.2.7.4.	Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Mejora Continua)	26
2.2.7.5.	Beneficios de la Norma	27

2.2.8.	Descripción del Lugar de Estudio	28
2.2.8.1.	Servicios que presta “On Fitness Center”	28
2.2.8.2.	Organigrama de la Empresa	29
2.3.	Marco Conceptual	30
2.3.1.	Calidad	30
2.3.2.	Proceso	30
2.3.3.	Procedimiento.....	30
2.3.4.	Optimización.....	31
2.3.5.	Gestión de Calidad	31
2.3.6.	Calidad de Servicio.....	31
2.3.7.	Sistema de Gestión de Calidad	32
2.3.8.	Política de Calidad.....	32
2.3.9.	Empresa	32
2.3.10.	Servicio	33
2.3.11.	Clientes.....	33
2.3.12.	Satisfacción del Cliente	33
2.3.13.	Estrategia	33
2.3.14.	Planeación Estratégica	34
2.3.15.	Flujograma.....	34
2.3.16.	Valor Actual Neto.....	34
2.3.17.	Tasa Interna de Retorno.....	34
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO		35
3.1.	Delimitación.....	35
3.1.1.	Delimitación Espacial.....	35
3.1.2.	Delimitación Temporal	35

3.1.3. Delimitación Temática	35
3.2. Sujetos de Investigación	35
3.3. Cuadro de Operacionalización de Objetivos	36
3.4. Enfoque de la Investigación	37
3.5. Diseño de la Investigación	37
3.6. Tipo de Investigación	37
3.7. Universo	38
3.7.1. Muestra.....	38
3.7.2. Unidades de Observación	39
3.8. Métodos y Técnicas de Investigación.....	39
3.8.1. Métodos Teóricos	39
3.8.2. Técnicas de investigación.....	40
CAPÍTULO IV. MARCO PRÁCTICO	43
4.1. Análisis de Resultados de la Revisión Documental	43
4.2. Matriz FODA de la Situación Actual en “On Fitness Center”	45
4.3. Flujograma Actual de los Procesos de “On Fitness Center”	46
4.3.1. Proceso de Atención del Cliente	47
4.3.1.1. Descripción del Proceso de Inscripción del Cliente Paso a Paso ...	48
4.3.2. Descripción del Proceso de prestación de la Clase Fitness	50
4.3.2.1. Descripción del Proceso de Prestación de la Clase Fitness Paso a Paso	51
4.3.3. Proceso Administrativo	52
4.3.3.1. Descripción del Proceso Administrativo paso a paso.....	53
4.3.4. Proceso de Reinscripción del Cliente	54
4.3.4.1. Proceso de Reinscripción del Cliente paso a paso	55

4.3.5.	Duración de los Tiempos de los Procesos Actuales de la Empresa	56
4.4.	Resultados de la Entrevista a Gerentes de “On Fitness Center”	58
4.4.1.	Análisis de Resultados de la Entrevista a Gerentes “On Fitness Center” 69	
4.5.	Resultados de la Entrevista al Personal de “On Fitness Center”	71
4.5.1.	Análisis de Resultados de Entrevistas al Personal “On Fitness Center”	79
4.6.	Resultados de la Entrevista a Expertos en “Gestión de Calidad”	80
4.6.1.	Análisis de Resultados a Expertos en Gestión de Calidad	86
4.7.	Presentación de los resultados de la encuesta a los clientes actuales de On Fitness Center.....	87
4.8.	Cruce de Variables.....	110
4.9.	Resultados de la Investigación.....	116
CAPÍTULO V. PROPUESTA		119
5.1.	Introducción.....	119
5.2.	Objetivo de la Propuesta	119
5.3.	Desarrollo de la Propuesta.....	119
5.4.	Filosofía Organizacional.....	120
5.4.1.	Misión	120
5.4.2.	Visión.....	120
5.4.3.	Objetivos.....	120
5.4.4.	Valores	120
5.4.5.	Política de Calidad.....	123
5.4.6.	Políticas de Calidad Propuestas para On Fitness Center	123
5.4.7.	Nueva Estructura Organizativa de On Fitness Center	124
5.4.7.1.	Organigrama Propuesto para On Fitness Center a Nivel de Áreas	124

5.4.7.2. Organigrama Propuesto para On Fitness Center a Nivel de Cargos	125
5.4.8. Manual de Funciones para el Personal de la Empresa On Fitness Center y Descripción de Cargos y Funciones por Área.....	125
5.4.9. Procesamiento de información a partir de un sistema de gestión.	130
5.4.9.1. Explicación sobre el Desarrollo del Sistema de Gestión para On Fitness Center	130
5.4.10. Manual de Procesos y Procedimientos para On Fitness Center	136
5.4.10.1. Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos para On Fitness Center	137
5.4.11. Demostración de la Optimización de Procesos	153
5.4.11.1. Tiempos de los Proceso Actuales y Procesos Propuestos	153
5.4.11.2. Ciclos	155
5.4.11.3. Parámetros de Control	156
5.4.12. Factibilidad del Proyecto.....	157
5.4.12.1. Justificación para la adquisición de servicios	157
5.4.12.2. Factibilidad del Proyecto Monetario	158
5.5. Beneficios.....	163
5.5.1. Directos	163
5.5.2. Indirectos	163
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
6.1. Conclusiones.....	164
6.2. Recomendaciones.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166
ANEXOS	170

Anexo 1. Guía de entrevista a los Gerentes de On Fitness Center	170
Anexo 2. Guía de Entrevista al Personal de On Fitness Center	171
Anexo 3. Guía de Encuesta los Expertos de Calidad.....	172
Anexo 4. Guía de Encuesta a Clientes Actuales de On Fitness Center	172
Anexo 5. Encuesta de Satisfacción al finalizar el Plan del Cliente para la Retroalimentación	175
Anexo 6. Entrevista a los Empleados de la Empresa.....	177
Anexo 7. Checklist de Limpieza en la Empresa	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sexo de las Personas Encuestadas	87
Tabla 2: Edad de las Personas Encuestadas.....	88
Tabla 3: Servicio que adquiere el cliente.....	89
Tabla 4: Tiempos y espacios de atención	90
Tabla 5: Modalidad de pagos	91
Tabla 6: Horarios establecidos	92
Tabla 7: Aviso anticipado de la cancelación de clase	93
Tabla 8: Aviso anticipado del reemplazo de instructor	94
Tabla 9: Aviso anticipado para la cancelación de la mensualidad.....	95
Tabla 10: Aviso anticipado para la cancelación de la mensualidad.....	96
Tabla 11: Puntualidad de horarios de atención	97
Tabla 12: Promociones	98
Tabla 13: Proceso de Re-inscripción.....	99
Tabla 14: Control del seguimiento de clases.....	100
Tabla 15: Atención del Personal.....	101
Tabla 16: Duración de la clase Fitness	102
Tabla 17: Limpieza y aseo de las áreas donde se presta el servicio.....	103
Tabla 18: Clases de los instructores	104

Tabla 19: Puntualidad de los instructores	105
Tabla 20: Resultados de la clase	106
Tabla 21: Comodidad de los espacios donde se brinda el servicio	107
Tabla 22: Medio de conocimiento a On Fitness Center.....	108
Tabla 23: Recomendación del servicio de On Fitness Center.....	109
Tabla 24: Edad y Servicio que adquieren las clientes	110
Tabla 25: Duración de la clase fitness y Puntualidad de los instructores	112
Tabla 26: Servicio que adquiere y Resultados de la clase	113
Tabla 27: Duración de la clase fitness y Puntualidad de horarios de atención de la empresa	115
Tabla 28: Tiempos de los Proceso Actuales y Procesos Propuestos.....	155
Tabla 29: Tiempos Totales Del Ciclo Antiguo y del Ciclo Propuesto.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Sexo de las Personas Encuestadas	87
Gráfica 2: Edad de las Personas Encuestadas	88
Gráfica 3: Servicio que adquiere el cliente	89
Gráfica 4: Tiempos y espacios de atención.....	90
Gráfica 5: Modalidad de pagos.....	91
Gráfica 6: Horarios establecidos	92
Gráfica 7: Aviso anticipado de la cancelación de clase	93
Gráfica 8: Aviso anticipado del reemplazo de instructor.....	94
Gráfica 9: Aviso anticipado para la cancelación de la mensualidad	95
Gráfica 10: Forma de pago.....	96
Gráfica 11: Puntualidad de horarios de atención de la empresa.....	97
Gráfica 12: Promociones.....	98
Gráfica 13: Proceso de Re-inscripción	99
Gráfica 14: Control del seguimiento de clases	100
Gráfica 15: Atención del Personal	101
Gráfica 16: Duración de la clase Fitness.....	102
Gráfica 17: Limpieza y aseo de las áreas donde se presta el servicio	103

Gráfica 18: Clases de los instructores.....	104
Gráfica 19: Puntualidad de los instructores.....	105
Gráfica 20: Resultados de la clase.....	106
Gráfica 21: Comodidad de los espacios donde se brinda el servicio	107
Gráfica 22: Medio de conocimiento a On Fitness Center	108
Gráfica 23: Recomendación del servicio de On Fitness Center	109
Gráfica 24: Edad y Servicio que adquieren las clientes	111
Gráfica 25: Duración de la clase fitness y Puntualidad de los instructores	112
Gráfica 26: Servicio que adquiere y Resultados de la clase	114
Gráfica 27: Duración de la clase fitness y Puntualidad de horarios de atención de la empresa	115
Gráfica 28: Organigrama Propuesto a Nivel de Áreas	124
Gráfica 29: Nuevo Organigrama Propuesto a Nivel de Cargos	125
Gráfica 30: Creación de Usuario del Empleado	131
Gráfica 31: Login y Password del Empleado.....	131
Gráfica 32: Página Principal de los Empleados.....	132
Gráfica 33: Creación del Usuario del Cliente	133
Gráfica 34: Login del Cliente	133
Gráfica 35: Página Principal del Cliente	134
Gráfica 36: Verificación de Pagos en el Sistema.....	135

INTRODUCCIÓN

La calidad ha acompañado al ser humano desde siempre, pero se le ha dado más valor a partir del siglo XX, ya que el mundo en este siglo ha empezado a dar cambios fundamentales en la vida de todas las personas, se intensificó la producción y para que sea apreciable y elegida por los consumidores esta debía ser de “mejor calidad” que la competencia. La calidad de los procesos y procedimientos en las empresas de servicio hoy en día son fundamentales, contar con un manual de procesos internos genera valor agregado a la empresa ya que dentro de este cada empleado sabe cuál es su rol y que es lo que debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, mientras mejor se realicen dichas tareas y operaciones se tiene mayor eficiencia y calidad dentro de la empresa.

La investigación analiza los procesos y procedimientos internos con los que cuenta la empresa “On Fitness Center” de la ciudad de La Paz, para analizar las operaciones actuales y así proporcionar un enfoque de calidad total en las operaciones con las que cuenta la empresa y/o instaurar otras operaciones que son útiles para la misma. Este enfoque de calidad genera un desarrollo sostenible para la empresa con lo que podrá brindar un servicio más productivo y eficiente, para esto es necesario crear un manual de operaciones internas de fácil comprensión, lo que indirectamente proporcionará mayores beneficios al cliente. El sistema organizacional de la empresa incrementa su efectividad logrando alcanzar sus objetivos trazados y otorgar un servicio de calidad al cliente.

El presente trabajo cuenta con la identificación y la descripción del problema, también con la formulación del problema que está acompañada con justificaciones desde el punto de vista teórico, práctico, social y metodológico; el trabajo también cuenta con la formulación de objetivos tanto general como específicos, durante todo el marco teórico se fundamenta el tema a tratar, también se va a presentar el diseño metodológico de la investigación y finalmente el respaldo bibliográfico.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del Problema

La gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización con la que se analiza cómo debe manejar una empresa sus procesos y procedimientos con el fin de proporcionar una base sólida para un crecimiento sostenible.

Una eficiente gestión de calidad debe estar documentada con un manual de procesos y procedimientos claros que deben cumplirse a lo largo de la puesta en marcha de dicha gestión en la empresa, este manual debe hacer énfasis en la calidad del servicio o producto que se ofrece.

La importancia de aplicar una gestión de calidad en una empresa es regular los productos y servicios que ofrecen para satisfacer al cliente, como también aspectos legales del establecimiento.

1.2. Descripción del Problema

Una aplicación eficiente de la gestión de calidad en una empresa busca el cumplimiento de un manual de procesos y procedimientos que han sido descritos por la misma para cumplir con los objetivos propuestos. Además, de que ayuda a reforzar o diseñar una estructura organizacional efectiva, tomando en cuenta maximizar la calidad tanto en las funciones organizacionales de la empresa como en la calidad ofrecida al cliente.

La gestión de calidad busca determinar y controlar los procesos propuestos por la empresa "On Fitness Center", la que regida por un manual genera un impacto positivo en prestación del servicio.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo a través de una estrategia de gestión de calidad en la empresa “On Fitness Center” se podrá optimizar los procesos y procedimientos administrativos durante la gestión 2021?

1.4. Elementos de Análisis

- **Estrategia**

Es un plan de acciones meditadas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin en una empresa.

- **Gestión de Calidad**

Es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

- **Empresa “On Fitness Center”**

“On Fitness Center” es una empresa que ofrece diferentes disciplinas Fitness que pueden mejorar la salud, la condición física y mental de las personas.

- **Optimización de Procesos**

Es detectar actividades innecesarias que provocan retrasos y obstáculos para llegar a los objetivos, identificando cuales son dichas actividades para así poder reducirlas o eliminar el tiempo inútil que ocasionan dificultades para alcanzar los objetivos.

- **Optimización de Procedimientos**

Es ordenar una secuencia de actividades de la mejor manera posible para así aprovechar el tiempo al máximo para la realización de un conjunto de actividades para llegar a un fin determinado.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de gestión de calidad para la optimización de los procesos y procedimientos administrativos en la empresa “On Fitness Center” en la gestión 2021.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la organización de la empresa para conocer la situación actual en la que se encuentran sus procesos y procedimientos.
- Analizar los procesos y procedimientos actuales de la empresa para tener una comprensión completa del proceso de negocio con el que opera.
- Identificar los principales aspectos de satisfacción del cliente para determinar si todas las actividades y procesos que se desarrollan en la empresa generan valor agregado.
- Demostrar la factibilidad financiera del proyecto.

1.6. Justificación

1.6.1. Teórica

La investigación se apoyó en la revisión documental de administración como también en los conceptos sobre los principios y enfoques que proporciona la gestión de calidad, los procesos y procedimientos óptimos para poder mejorar el desempeño de la empresa además de explicar teóricamente como al aplicar una estrategia de gestión de calidad mejora el desarrollo de la empresa y la satisfacción del cliente.

El proyecto también se sustentó en las normas ISO, que es la Organización Internacional de Normalización, principalmente en la norma 9001:2015 que abarca la gestión de calidad, la cual contribuye a que el desarrollo, la producción y el suministro de bienes y servicios sean más eficaces, seguros y transparentes.

1.6.2. Práctica

En la actualidad las organizaciones buscan maximizar los recursos dentro de la organización, para ganar mayor reconocimiento en el mercado y alcanzar una gestión de calidad efectiva para controlar el desempeño de los procesos de la organización tanto en las operaciones internas, con las exigencias del cliente y con el cumplimiento de los requisitos de la ley, ya que las mismas deben perfeccionar y brindar un servicio óptimo para estar a un mayor nivel de competitividad por lo que diseñar una estrategia de gestión de calidad en la empresa “On Fitness Center” ayuda a resolver un problema práctico para lograr mejores resultados en sus operaciones.

1.6.3. Social

Este proyecto favorece como primera instancia a “On Fitness Center” a causa de que el estudio y la aplicación adecuada de una estrategia de gestión de calidad reflejará para la empresa un orden interno en las actividades que desempeña, las que más adelante representarán un crecimiento interno para la misma con la obtención de mayores beneficios. La correcta aplicación de esta estrategia desencadenará como consecuencia una mayor satisfacción para el cliente al asegurarle la satisfacción de sus necesidades, lo que es esencial e importante para el crecimiento y reconocimiento de la empresa, ya que sin clientes una empresa no podría operar.

1.6.4. Metodológica

El diseño de una estrategia de gestión de calidad se justifica metodológicamente debido a que se realiza un proceso de estudio e investigación en los cuales se seguirá un procedimiento que permitirá poder llegar a cumplir los objetivos planteados. Para justificar el trabajo se aplicaron métodos teóricos que se van a explicar durante el presente proyecto como también los métodos prácticos que se desarrollan y demuestran la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Histórico

2.1.1. El Proceso Administrativo en la Historia

Un breve resumen del proceso administrativo según Carlos Alberto Cano Plata;

El proceso administrativo evolucionó desde la organización primitiva, atravesando luego por periodos como el feudal, abordó las tribus indígenas antes de la conquista, luego el paso de las grandes expediciones y conquistas, colonización y guerras, así como todos los avances y procesos que estuvieron acompañados de toma de decisiones.

A mediados del siglo XIX, Frederick W. Taylor, elaboraba su trabajo sobre “Administración Científica” y vinculó el método científico a las tareas administrativas, propuso proceso de adiestramiento de operarios, inspiró procedimientos científicamente establecidos y dividió el trabajo entre obrero y empresas en partes iguales; con él se inicia “la Era Científica e la Administración” y da origen a la Ingeniería Industrial.

En otra parte del mundo – en Europa- específicamente en Francia, a mediados de la década del 10, el ingeniero Henry Fayol, hace una clasificación en las operaciones de una empresa teniendo en cuenta “La división del trabajo”, la autoridad en proporción a la responsabilidad, hace énfasis en la importancia de la unidad de mando, situación está que se oponía a la propuesta de Taylor, también adocina sobre la organización piramidal y el predominio del interés general sobre el particular. Hay que recordar que Henry Fayol hizo una propuesta inicial sobre el “Proceso Administrativo”.

Otro investigador que hizo un aporte en torno al proceso administrativo fue Elton Mayo en 1923, experimentó con una industria de textiles sobre el incremento de la productividad. (CANO; 2017, p.22-23) Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf/15/07/21-16-17>)

2.1.1.1. Pensamiento Estratégico como Proceso

El pensamiento estratégico como procesos hace referencia a la aplicación consciente y eficiente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica como son la planeación, organización, dirección y control. En la planificación se detalla el análisis futuro de la empresa, por lo mismo tanto se debe hacer un diagnóstico tanto a nivel interno como externo, reconociendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, entre otras funciones implícitas dentro de este proceso. Por su parte, la organización estratégica, se refiere a la manera como la organización despliega sus recursos y estructura las actividades y niveles jerárquicos necesarios para la puesta en marcha del plan y la estrategia. Vivas define el control estratégico como un proceso de evaluación de las estrategias, para detectar hasta qué punto estas siguen siendo válidas según las premisas y asegurar así los resultados esperados. Por último, se encuentra la dirección estratégica que, según el mismo autor, hace referencia a las actividades orientadas a “guiar, motivar, ejercer influencia y crear liderazgo frente a todos aquellos entes y factores internos y, sobre todo, externos que condicionan la actuación gerencial, lo cual tiene un impacto importante sobre el futuro de cualquier empresa o institución”. (VIVAS, 2008) disponible en: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf24/04/21-16:20>

2.1.2. Evolución de la Administración Estratégica

El concepto de administración estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases en la administración de las empresas. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos. En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha

definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la “Administración Estratégica”, que consiste en formular la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático. (SAAVEDRA; 2005, p. 63) Disponible en: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf/14/08/2021-14:25>

2.1.2.1. Origen e Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese auge la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica y en la actualidad este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas. (DAVID; 2013, p.5)

Todo el mundo necesita una estrategia. Se supone que los comandantes de los ejércitos, las grandes empresas y los partidos políticos han tenido siempre estrategias precisas, pero en la actualidad ninguna organización seria puede sobrevivir sin un plan. A pesar de la dificultad de encontrar vías seguras para establecerlo, por culpa de la incertidumbre y la confusión de todos los asuntos humanos, en general se considera que una actitud estratégica es preferible a un desempeño meramente táctico y abandonado al azar. Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no

solo los árboles. Sin una estrategia, afrontar cualquier problema o perseguir cualquier objetivo podría considerarse una insensatez. Desde luego, ninguna campaña militar, ninguna inversión empresarial o iniciativa gubernamental puede recibir el respaldo de nadie a menos que disponga de una estrategia que pueda evaluarse. Si una decisión puede describirse como «estratégicamente relevante», desde luego será más importante que cualquier otra decisión de naturaleza rutinaria. Por extensión, las personas que toman tales decisiones son más importantes.

(FREEDMAN, p.13) Disponible es:
<http://www.esferalibros.com/uploads/ficheros/libros/primeras-paginas/201609/primeras-paginas-estrategia-es.pdf/21/08/21-14:51>

2.1.2.2. Inicios de la Administración de la Calidad Total

Inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o responsable de inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas inspecciones se realizaban en un principio masivamente en un producto acabado y más tarde se fueron aplicando durante el proceso de fabricación. En los años cincuenta surgió el termino de aseguramiento de la calidad y que engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesaria para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos; todo este ámbito se circunscribe en la certificación ISO:9001:2000, que ha pasado a denominarse actualmente Gestión de la Calidad. Posteriormente ha surgido el termino de Calidad Total la cual es una estrategia de gestión de toda la organización. (DIAZ; 2010) Disponible en:
http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf/4/08/21-15:04

Es cierto que la administración de las empresas, en todos los países y territorios está sufriendo diferentes retos en un entorno cambiante. En primer lugar, la unión de los mercados mundiales se ha dado a un ritmo acelerado. Con las riquezas de los mercados divididos en muchas partes del mundo, la distribución de instalaciones productoras fuera de un país ha procedido con rapidez: se pueden promover bienes tangibles en cualquier parte del mundo donde sea más barato el costo de producción. Todo esto ha provocado una afectación tanto para exportadores e

importadores como colaboradores internos, e incluso a las pequeñas empresas. La competencia hablando de precios ha empeorado debido a la diversificación de productos. En segundo lugar, grupos de empresas se han prolongado principalmente de los proveedores de bienes y servicios los cuales se han ido incrementados con el paso del tiempo. Otro factor es el medio ambiente. En tercer lugar, la transparencia de la administración está creando cada vez más compañías necesarias que puedan contar con una buena administración de riesgos. En cuarto lugar, la satisfacción se ha convertido en un asunto cada vez más y más complicado. Las necesidades continúan evolucionando conforme a la diversificación en estilos de vida y se espera una mayor calidad y funcionalidad en todos los productos; lo que se podría decir que se busca una calidad total. (RUBIO, p.7) Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/que-es-calidad-total.pdf/14/08/21-15:15>

La administración de la calidad total supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes. Esta filosofía debe estar impulsada por la alta dirección, es considerada un modo de vida organizacional, es sencillamente administración eficaz. Esta administración debe aportar una visión, reforzar valores que promueven la calidad, fijar metas de calidad y desplegar los recursos necesarios para la aplicación del programa de calidad. (KOONTZ, WEIHRICH; 2004, p.728)

2.1.3. El Enfoque de Calidad Total

La calidad total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y la planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad. (FEIGENBAUM, 1986, pág. 110). Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barroeta_n_c/capitulo2.pdf/16/04/2021-19:05

Según GALGANO (1995),

Los puntos fundamentales del enfoque de Calidad Total son los siguientes:

- Prioridad del cliente: El objetivo estratégico de la empresa no puede ser otro que el de la plena y continúa satisfacción del cliente.
- Mejora Continua de todas las actividades de la empresa: Las empresas que contemplan la calidad de una forma estática corren un grave peligro. La empresa que se contenta con un determinado nivel deja un hueco a la competencia. De ahí la importancia de trabajar continuamente para mejorar la calidad del propio producto/servicio y de todos los procesos empresariales, incluso si estos no se encuentran directamente vinculados al producto/servicio.
- Movilización de todo el personal de la empresa: La Calidad Total moviliza los recursos intelectuales de todo el personal de la empresa. Todos deben participar en esta actividad de mejora. Sólo de esa forma resulta posible garantizar la importante masa de mejoras que permitan a la empresa mantener e incrementar su competitividad.
- Procede, por consiguiente, organizar la movilización de todo el personal y crear las condiciones necesarias para que esa actividad pueda desarrollarse eficazmente. El cometido principal de los dirigentes de la empresa radicará en motivar y guiar a todo el personal para que éste asuma un papel activo en la mejora continua.
- Formación continuada: La formación continuada es un proceso que afecta a todos los miembros de la empresa en el desarrollo ejercicio y enriquecimiento de su propio intelecto. La formación continuada es el factor que puede diferenciar a una empresa de otra, dado que la tecnología, maquinaria y productos tienden a ser similares. Cuatro son las características principales del proceso de formación continuada:–Importancia de las relaciones humanas–Máxima responsabilidad por parte de la empresa–Continuidad y versatilidad al afrontar los cambios–Multiplicidad de objetivos (buenas relaciones humanas en el trabajo, innovación tecnológica, calidad del producto y de la productividad, etc.

- Enfoque científico de la resolución de problemas: El estudio de las relaciones causa-efecto exige un enfoque científico de los problemas. Ese enfoque se basa en datos y hechos, así como sensaciones. Con la Calidad Total se ha simplificado y normalizado el método científico, que, de esa forma, prácticamente toda persona puede aprender en breve plazo.
- Hacer que el cliente entre en la empresa: Para garantizar su satisfacción, es necesario conseguir que el cliente entre en la empresa. Operativamente hablando, eso significa que todas las actividades que se desarrollan en la empresa encuentran su razón de ser en la satisfacción del cliente. Con la finalidad de difundir esa orientación en todos los sectores de la empresa, nace el concepto de cliente interno. En una empresa, cliente interno es el departamento que utiliza el trabajo de la oficina o del taller que se encuentra aguas arriba. Así, cada unidad organizativa tiene su cliente y alcanza una calidad medible. (GALGANO, 1995, p.17)

2.1.4. Fuerzas que Impulsaron la Calidad

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron dos fuerzas principales que tuvieron un profundo impacto en la calidad. La primera de ellas fue la revolución japonesa en calidad. Antes de la Segunda Guerra Mundial, muchos productos japoneses se percibían en todo el mundo como de mala calidad. Para ayudar a vender sus productos en los mercados internacionales, los japoneses llevaron a cabo algunas medidas revolucionarias para mejorar la calidad: 1. Los gerentes de alto nivel se hicieron cargo personalmente de liderar la revolución. 2. Todos los niveles y funciones recibieron capacitación en las disciplinas de calidad. 3. Los proyectos de mejora de calidad se llevaron a cabo en una base continua, a un ritmo revolucionario. El éxito japonés ha sido casi legendario. La segunda fuerza importante que afectó la calidad fue la relevancia de la calidad de los productos en la mente del público. Diversas tendencias convergieron para destacar esta importancia: casos de desventaja de productos; la preocupación por el medio ambiente; algunos desastres mayores y casi catástrofes; presión por parte de las organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el

comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional. (GRYNA, CHUA, DEFEO; 2007, p.38)

2.1.5. Fuentes del Conocimiento en la Calidad

La calidad no es un invento del siglo XX ni una moda pasajera. Es una parte del comportamiento humano que se desarrolla y despliega según las circunstancias y las necesidades de cada momento histórico. La calidad y la fiabilidad han acompañado al ser humano desde los inicios de su historia. (AGUILERA; 2017, pág. 1)

El movimiento por la calidad ha sido el fruto del esfuerzo de actores de distintos tipos, procedentes de la práctica profesional y de la investigación académica, así como de la actuación de organizaciones públicas y privadas en pro de la normalización, la certificación y la mejora de la competitividad a través de la calidad. Estos actores han ido sustanciando un cuerpo de conocimiento, cada vez más sólido, que bebe de distintas fuentes. (CAMISÓN, CRUZ, GONZÁLEZ; 2006, p. 2)

La idea de calidad nos remite a la idea de perfección, o de excelencia, tanto en los procesos como de los productos o servicios que una organización proporciona, y evoca facetas tales como buen clima de trabajo, posición destacada en el sector, buen funcionamiento organizativo, alta consideración tanto interna como externa, elevada rentabilidad económica y social. Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (LÓPEZ; 2003, p.43).

Al buscar la calidad, debemos partir de la idea de que cualquier cosa puede hacerse mejor y de que toda mejora es importante, aunque a primera vista parezca insignificante. (PÉREZ, LÓPEZ, PERALTA Y MUNICIO, 2000, p.10). Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2885/1/2017_Gonzales_El-sistema-de-calidad-ISO.pdf

2.1.6. Organización Internacional de Normalización (ISO)

Oficialmente, la ISO inició sus operaciones el 23 de febrero de 1947. En la actualidad es una red de institutos nacionales de normalización de 159 países, con un miembro por país y un secretariado central que coordina el sistema desde la sede en Ginebra, Suiza. La ISO es una organización no gubernamental. (GUTIERREZ, 2010, p.58)

El esfuerzo internacional para identificar los elementos clave de un sistema de calidad para organizaciones de manufactura y de servicios ha dado como resultado una serie de estándares de calidad. El propósito es facilitar el comercio internacional al establecer un conjunto común de patrones. (GRYNA, CHUA DEFEO, 2007, p.51)

ISO es el mayor desarrollador de estándares de calidad del mundo, siendo activa en satisfacer las necesidades de estandarización de la calidad en las tres dimensiones de desempeño (económico, medio ambiental y social). (CAMISÓN, CRUZ, GONZÁLEZ; 2006, p. 16)

2.1.6.1. Antecedentes de la Serie ISO-9000

La familia de las normas ISO son las normas más conocidas y exitosas que hay hoy en día, estas se han convertido en un referente internacional para los requerimientos de calidad.

En la década de 1980 se hizo evidente la necesidad de que las organizaciones implementaran sistemas de aseguramiento de calidad con el propósito de complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, y de esta manera garantizar al cliente que la calidad se alcanzó de manera consistente. Sin embargo, existían muchos y variados enfoques de cómo debería ser un sistema de aseguramiento de la calidad; así, atendiendo a lo anterior, la ISO integró un comité técnico y, después de varios años de investigación y trabajo, en 1987 se aprobaron las normas serie ISO-9000 (GUTIERREZ, 2010, p.58)

ISO 9000 impone a una compañía la obligación de documentar sus procesos y sistema de calidad y garantizar que todos sus empleados conozcan y sigan los

lineamientos del documento, que el sistema de calidad sea continuamente vigilado y revisado por medio de auditorías internas y externas y que se proceda de manera efectiva a la realización de los cambios necesarios. (KOONTZ, WEIHRICH; 2004, p.99)

2.1.6.1.1. Norma 9001 – Gestión de la Calidad

La norma ISO-9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad

aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar

productos que cumplan los requisitos de sus clientes, así como los que son de aplicación reglamentaria. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma es con la que se acreditan los sistemas de gestión de calidad de las compañías; el análisis y la certificación para determinar si el sistema de calidad de una empresa cumple con los requisitos de un sistema ISO-9001 lo hacen organismos autorizados por la ISO. (GUTIERREZ, 2010, p.60)

2.2. Marco Referencial

2.2.1. Proceso Administrativo

Un proceso consta de varias operaciones, por lo que, si se eliminan las fallas en las operaciones, el proceso en su salida debería estar ausente de éstas. (CARRO, GONZALES; p. 10)

Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema, ayudando con la representación gráfica a todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso. En la representación de un proceso se identifican con las entradas de materiales e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y responsables de las distintas operaciones. (MCHUGH; 1994, p. 76)

2.2.1.1. Identificación de los Procesos

Los procesos en las organizaciones se identifican a partir de la norma que la constituye y normas que le definen las funciones y competencias, las cuales encierran los objetivos, funciones, productos o servicios que debe proveer.

Juan Bravo hace una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo.

- Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera la forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes. La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados. La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas. La forma de cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones.

- Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes.

- Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. (BRAVO; 2009, 30-31)

2.2.1.2. Características de los Procesos

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

- Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.

- Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados (su comienzo y su terminación).
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Aparte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste. (CAMISÓN, CRUZ, GONZÁLEZ, 2006; p. 845)

2.2.1.3. Elementos del Proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

- Inputs: Recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
 - b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
- Outputs: son básicamente de dos tipos:
 - a) Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

- b) Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. (MALLAR; 2010, p. 6-7. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>)

2.2.1.4. Estructura por Procesos

Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos relacionados entre sí, donde una persona participa en el proceso, sin embargo, no es tan evidente donde se inicia y donde finaliza un proceso siendo necesario establecer una delimitación, donde también intervienen el control dentro el sistema y la gestión de calidad. (FERNANDEZ; 2003, p. 91)

2.2.1.5. Puntos de Intervención sobre los Procesos

La gestión de procesos considera tres grandes puntos de acción sobre los procesos según Bravo:

- Describir los procesos

Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización. Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción. En la misma línea, cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.

- Se puede llevar un mejor control de costos.
- Es una oportunidad de reforzar la comunicación y la participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos.
- Se logra mejor control con el conocimiento de cómo se hacen las cosas, se refuerza el trabajo de la auditoría de procedimientos.
- Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización, con la descripción es posible comparar con otros procesos.
- Cuando el trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de trabajar en equipo y hay menores motivos de conflicto.

- Se puede acceder a la certificación en normas de calidad: ISO 9000, CMM y otras.
- Mejorar los procesos

La idea es perfeccionar lo que se está haciendo. En muchas organizaciones esta es una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación. La mejora de procesos exige la descripción previa de los procesos, por lo tanto, es una línea de trabajo que se complementa con la anterior (describir los procesos).

- Se habla del cliente interno y su satisfacción.
- El cliente interno es quien realiza el siguiente paso de una serie que concluye en el cliente externo.
- Se aprecia una orientación más al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que realizan o dirigen un proceso.
- A veces se forman grupos más bien permanentes que vigilan los procesos y hacen mejora continua, son círculos o comités de calidad dirigidos desde un departamento de gestión de calidad.
- Rediseñar los procesos

Se hace rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general. En rediseño de procesos claramente el cliente es el cliente externo, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos.

- Se busca elevar en gran medida la satisfacción del cliente, lo cual obliga a repensar el proceso y aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso.
- Se habla concretamente del cliente externo, es decir, de aquellas personas que le generan ingresos a la organización.

- Se busca eliminar los pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso (tiempo de atención, costo del servicio, etc....) y así elevar su nivel de satisfacción.
- Una vez que el proceso está rediseñado, la formalización puede ser equivalente a la utilizada en aseguramiento de la calidad. (BRAVO; 2009, p. 42-46)

2.2.2. Gestión de Procesos

La gestión de procesos permite una visión integral, más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos, de esta manera, nos daremos cuenta que estamos construyendo una casa, en una visión más amplia que pegando ladrillos. El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. (BRAVO; 2009, p.25)

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. (BRAVO; 2009, p. 22)

2.2.2.1. Objetivos de la Gestión por Procesos

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir satisfacción al cliente, además de incrementar la productividad interna logrando una reducción de costos, tiempos de entrega óptimos, aumentando la calidad y el valor percibido por el cliente. (MAGANAELLI & KLEIN; 2004, p.23)

2.2.3. Fases Esenciales en la Optimización de Procesos

Muchas empresas aún ignoran cuál es la mejor forma para implementar un sistema de optimización de procesos. Y la verdad es que no existe uno establecido como tal. Hay varios y cada uno de ellos con características adaptables a cada idea de negocio.

Pero, aun así, sí que es posible entender esta optimización como un proceso estándar, las fases que no pueden faltar en este proceso son:

- Definición de objetivos y metas

Los objetivos se resumen básicamente en una cuestión: ¿para qué buscamos la optimización de procesos? Es decir, ¿qué nos ha traído hasta aquí? Aparte de ello, es indispensable revisar los recursos disponibles, pues de nada nos vale hacer las mejores proyecciones si no podemos llevarlas a cabo.

- Diseñar el proyecto:

Definido el elemento (o los elementos) a mejorar con este proceso, el próximo paso consiste en documentar las acciones, elegir los recursos tecnológicos para cada fase, establecer tiempos de entrega y, por supuesto, implicar y motivar a los equipos que van a implementarlo.

- Analizar los resultados obtenidos:

El negocio debe disponer, a su vez, de herramientas capaces de monitorizar las acciones propias de la optimización de procesos. Esto se realiza aplicando una fórmula relativamente sencilla: evaluar si los resultados se ajustan a lo que se ha previsto en un principio y determinar si existen desviaciones con respecto a los objetivos. Recuerda, la clave está en la alineación.

- Seguimiento posterior:

Un cuarto paso en este proceso es el control regular que se haga después de que las acciones se han llevado a cabo. En realidad, el control se fundamenta en los tres pasos anteriores ([planificación](#), documentación y seguimiento) y señala una cuarta fase cuyo objetivo es verificar si la adaptación del negocio al proceso de optimización ha sido exitosa. El punto culminante de este seguimiento llegará cuando la empresa haya asumido la mejora continua como parte de su filosofía. (ZAMARRÓN; 2018), Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/fases-esenciales-para-la-optimizacion-de-procesos/15/07/21-12:17>

2.2.4. Estructura y Proceso de la Organización

La estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades derivan en ellas, también deben ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa y debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Ésta debe diseñarse en favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer lo posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos en un futuro cambiante. En este sentido una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática, no existe una estructura organizacional única para todas las situaciones, y que una sea efectiva depende de la situación prevaleciente. (KOONTZ, WEIHRICH; 2004, p. 257)

Según Hampton (1996), define “la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización” (HAMPTON; 1996, p.320). Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf-13/08/21-15/49

2.2.4.1. Lógica de la Organización

Según KOONT y WEIHRICH; 2004, la lógica de una organización consta de:

1. Establecimientos de objetivos de la empresa.

2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
4. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
5. Delegación de responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de autoridad y flujos de información. (KOONTZ, WEIHRICH; 2004, p. 258)

2.2.5. Procedimiento Administrativo

Según la Norma Internacional ISO 9000, “Un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede, usted tiene un procedimiento.” (ISO, 2021, p.1); Disponible en: (<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/03/04/21-16:38>)

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. (MCHUGH; 1998, p. 13)

2.2.5.1. Características de los Procedimientos

Para que un procedimiento pueda ser considerado como tal debe cumplir con las siguientes características:

- Completas. Consideran elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- Coherentes. Que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo.
- Estables. Firmeza del curso establecido, que no cambien a menudo, sino únicamente por emergencias.

- Flexibles. Que permitan resolver situaciones sin comprometer la estructura establecida y que faciliten las adecuaciones.
- Continuidad. Tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones solo se agregan a las ya establecidas. (SENATI VIRTU@L; 2007, p.13) Disponible en: http://virtual.senati.edu.pe/pub/AECH/Unidad04/CONTENIDO_TEMATICO_U4.pdf/15/07/21-15:36)

2.2.6. Manual del Procedimiento Administrativo

Es un documento del sistema de control interno que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades realizadas en una organización. (PALMA; 2005) Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus08117.pdf/15/07/21-13:08>

2.2.6.1. Utilidades de un Manual de Procedimientos

Además de ayudar a la simplificación y racionalización de los procedimientos el Manual de Procedimientos Administrativos tiene como funciones:

- Documentar y registrar el conocimiento de la Institución, garantizando que la información se encuentre en poder de la organización, y no únicamente de las personas que la conforman, para poder disponerlo, y poder ofrecerlo de manera universal al conjunto de la organización, y de la ciudadanía, disminuyendo así los costes de formación e información.
- Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo convirtiéndose en un método de trabajo en sí mismo que aumenta la eficiencia de toda la organización.
- Introducir la cultura de la calidad y la mejora continua en la organización. Al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permiten la identificación de mejoras, de responsabilidades, su medición, y simplifica al

máximo el proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente permitiendo su corrección.

- Mejora la calidad del servicio a la ciudadanía ayudando a convertirlo en más eficiente y eficaz.
- Promover la participación de las personas de la organización y el trabajo en equipo. BERRIKUNTZA Disponible en: https://otxandio-team.com/uploads/images/Publicaciones/pdfs/4%20MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS.GUI_A_PARA_SU_ELABORACION.pdf/15/07/21-13:10)

2.2.7. ISO 9001:2015

La Organización Internacional para la Estandarización en el 2015 (ISO, 2015), recomienda en la norma técnica ISO 9001:2015, “los conceptos fundamentales y los principios de la administración de la calidad el cual son universalmente aplicables a las organizaciones que buscan un éxito sostenido a través de la implementación de un Sistema de gestión de la calidad (SGC)” , dichas recomendaciones pueden utilizarse para su aplicación indistintamente, ya sea si es un producto o servicio, el cual produce o brinda una organización que puede ser pública o privada, cualquiera que sea su tamaño.

En cuanto a la documentación de cómo mantener la información de los procesos, ISO 9001: 2015, lo maneja con ciertos grados de libertad en el sentido de que la empresa puede optar por seguir usando el manual de calidad, donde está documentado todos los procesos o usar otra forma de repositorio. (MOQUILLAZA, CARRILLO; 2017, p. 28) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81652135003.pdf/08/08/21-12:17>)

2.2.7.1. Generalidades de la Norma 9001:2015

Según la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA – ISO 9001:2015, (p. i)

La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida de desarrollo sostenible.

Los beneficios para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente los productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y los reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

No es la intención de la norma presuponer la necesidad de:

- Uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de calidad;
- Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta norma internacional;
- Utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización. (NTC-ISO 9001:2015, pág. i)

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados planificados.

2.2.7.2. Principios de la Gestión de Calidad

Según la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA – ISO 9001:2015, (pág. ii)

Los principios de calidad son:

- Enfoque al cliente;
- Liderazgos;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.

2.2.7.3. Enfoque a Procesos

Según la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA – ISO 9001:2015, (pág. ii-iii)

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones o interdependencias entre los procesos del sistema de modo que se pueda mejorar el desempeño de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La aplicación de un enfoque a procesos permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

2.2.7.4. Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Mejora Continua)

Según la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA – ISO 9001:2015, (pág. iii-iv)

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.

Planificar: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Hacer: Implementar lo planificado.

Verificar: Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

2.2.7.5. Beneficios de la Norma

Según Koontz y Weihrich, los beneficios de esta norma son internos y externos como ser:

- Beneficios Internos.
 - Documentación de los procesos.
 - Mayor conciencia de calidad por parte de los empleados de la compañía.
 - Posibilidad de cambios en la cultura organizacional que resulten en mayor productividad.
 - Instalación de un sistema general de calidad.
- Beneficios externos
 - Ventaja que se consigue sobre competidores no certificados.
 - Cumplimiento de los requerimientos del cliente.
 - Una calidad percibida más alta.

- Probablemente una mayor satisfacción del cliente. (KOONTZ, WEIHRICH; 2004, p. 99)

2.2.8. Descripción del Lugar de Estudio

La empresa “On Fitness Center” inició sus actividades el año 2016 en la ciudad de La Paz, Bolivia; con el propósito de ser un centro de bienestar, des estrés y salud a través de una actividad física que es la zumba.

La empresa “On Fitness Center” no cuenta con misión, visión, objetivos y valores claramente definidos, pero empíricamente si los han determinado.

Misión: “Somos una empresa que se dedica a brindar bienestar para nuestros clientes especialmente las mujeres, donde uno puede hacer zumba y a través de este des estresarse y ganar una vida saludable.”

Visión: “Ser un centro de mujeres integral, que brinde bienestar tanto físico como mental para llevar una vida saludable.”

Valores: “Solidaridad, Equidad, Calidad, Empatía, Puntualidad.”

2.2.8.1. Servicios que presta “On Fitness Center”

On Fitness Center cuenta con instructores de zumba certificados por la empresa Zumba S.R.L. a nivel internacional, donde son capacitados para brindar un servicio de calidad.

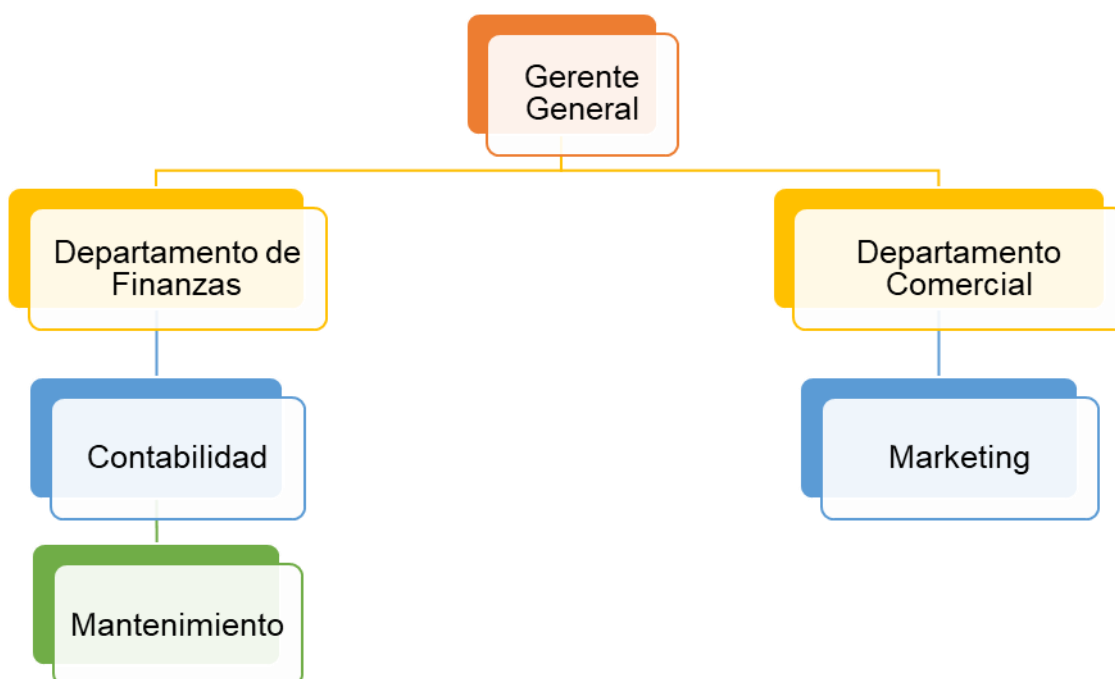
La empresa conoce las diferentes necesidades de todos los clientes existentes, por lo que tiene diversos tipos de disciplinas para todas las edades y para todas las condiciones físicas que se puedan presentar como:

- Zumba: Este ejercicio fusiona movimientos de alta y baja intensidad para quemar calorías, es un trabajo de cardio ya que aumenta la energía y la quema de grasa.

- Zumba Gold: Este ejercicio está dirigido a adultos mayores, embarazadas o personas que hayan sufrido alguna lesión, donde se realizan los mismos movimientos que en la clase normal de zumba, pero con menor intensidad.
- Strong by Zumba: Este ejercicio combina intervalos de ejercicios de alta intensidad, de fuerza y de cardio.
- Kids On: Este ejercicio es para niños de 4 a 12 años, donde se ejercita la memoria, coordinación y la actividad física.
- Bfit: Este ejercicio se centra en la tonificación específica para trabajar glúteos, abdomen y piernas.

2.2.8.2. Organigrama de la Empresa

El organigrama a la fecha de la empresa “On Fitness Center”, por el que se ve representada gráficamente la estructura organizativa de la institución, es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia 2021

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Calidad

Según (JURAN – GODFREY; 1999, p. 2.1 – 2.2). Definen a la calidad en dos puntos:

1. “Calidad significa aquellas características de los productos que satisfacen las necesidades del cliente y, por lo tanto, proporcionan la satisfacción del cliente.”
2. “Calidad significa libertad de deficiencias”.

“La calidad hace referencia explícita a una condición cualitativa. Nos lleva a sopesar y evaluar en qué medida un objeto, actividad o situación, tienen en si presentes todos los atributos esperables de acuerdo a la condición y peculiaridades del mismo” (RIBET Y GIACCHINO;1999, p.65).

“El término calidad es bastante abstracto y se puede definir como las propiedades de un servicio que permiten al usuario o cliente calificarlo de acuerdo con el grado de satisfacción que este le genere. Por ello, se puede decir que la calidad es un grado y que va desde un grado cero de muy baja calidad a un grado uno, de muy alta calidad, en donde los valores intermedios representan la tendencia del servicio a brindar alta o baja satisfacción”. (ACUÑA; 2014, p. 16)

2.3.2. Proceso

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (GUTIERREZ; 2010, p. 17)

2.3.3. Procedimiento

“Es la sucesión cronológica y secuencial de operaciones mediante el cual se cumplen las tareas que se llevan a cabo en una organización”. (CAMISÓN, CRUZ, GONZÁLEZ, 2006; p. 844)

2.3.4. Optimización

La optimización es la reducción de tiempo, dinero y errores en un proceso, lo que lleva a mejores resultados en un negocio. (PACHECO; 2017, Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/23/07/21-19:59>)

2.3.5. Gestión de Calidad

“La gestión de calidad incluye procesos de la organización con la que se designa responsabilidades, tareas y objetivos a fin de una mejora continua de los procesos internos de las organizaciones, basándose en la satisfacción del cliente implicando de llegar a proporcionar valor al producto o servicio destinado al consumidor”. (DEMING; 2001, p. 49)

Se entiende Gestión de Calidad como “Conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo”. (CAMISÓN, CRUZ, GONZÁLEZ; 2006, p.50)

IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER Y CROSBY (2005, p. 360), definen al sistema de gestión de la calidad como “el compromiso de dirigir la organización como un todo en base a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar y apartar”. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf/2/03/21-16:00>

2.3.6. Calidad de Servicio

Calidad de servicio es dar lo que el consumidor-cliente espera recibir por un producto o servicio. Ya que sólo de esta manera el cliente estará satisfecho con lo que ha consumido. (VAQUERO; 2013) Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf-12/05/2021-11:29>

La calidad del servicio es la conformidad del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente. (LARA; 2002, p.5) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/944/94401905.pdf-08/08/21-11:56>

2.3.7. Sistema de Gestión de Calidad

“Compromiso de dirigir la organización como un todo en base a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar y apartar”, y pretende, como objetivo último la satisfacción de las necesidades, tanto expresadas como implícitas del cliente o consumidor, fundamentado en asegurar y garantizar, de forma inequívoca y objetiva, que la calidad ofertada coincida con la demanda, con el fin de alcanzar ventajas competitivas. Pero, además, permite una significativa mejora y sistematización de la gestión organizacional en su conjunto, al actuar sobre los diversos componentes del sistema: la estructura organizativa, las personas, las actividades desarrolladas por las mismas y los resultados obtenidos. (IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER Y CROSBY, 2005, p. 360), Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf/01/04/21-15:00>

2.3.8. Política de Calidad

“Marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad”. Disponible en: ISOTOOLS, 2021, p.1; <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/3/04/21-19:06>

2.3.9. Empresa

La empresa es un ente social (cuerpo social con personería jurídica) establecida para producir bienes o servicios a cambio de alguna utilidad (generalmente el lucro), cuya eficiencia y contribución al bienestar general son exigibles. Para tal efecto se ubica en un ámbito determinado, se implementa con los recursos necesarios y se formaliza de acuerdo con las disposiciones y mecanismos legales pertinentes (ALVARADO; 2000, p.59).

“La empresa es un ente artificial, que actúa como una sola persona sin serlo, que cumple una función económica y cuyos propietarios tienen una responsabilidad limitada al valor de su inversión” (DURÁN-PICH; 2007, p.15).

2.3.10. Servicio

“Constituye actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.” (STANTON, ETZEL Y WALTER; 1992, p. 532)

“Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para responder y satisfacer las necesidades de un cliente”. (KOTLER; 2004, p. 51).

“El servicio entendido como bien económico es un tipo de bien en el que predominan los componentes intangibles, frente al producto que sería aquel bien en el que predominan los componentes tangibles”. (CAMISÓN, CRUZ, GONZÁLEZ; 2006, p. 894)

2.3.11. Clientes

“Es el término que se define a la persona u organización que realiza la compra de un bien o servicio, ya sea a su nombre y disfrutarlo personalmente o comprar para otro para que lo llegue a disfrutar.” (KOTLER; 2004, p.30)

“Una persona u organización a la que se le prestan servicios o se le venden determinados bienes a través del desarrollo de actividades internas de una organización”. (MCHUGH, 1998, p.29)

2.3.12. Satisfacción del Cliente

“El nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. (KOTLER, 2004, p.41)

“Nivel de conformidad de una persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio”: (JOHANSSON, 1994. P.95)

2.3.13. Estrategia

“Son los medios a través de los cuales se alcanzarán objetivos a largo plazo”: (DAVID, 2013, p.11)

2.3.14. Planeación Estratégica

“La planeación estratégica, es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción”. (WEINBERGER; 2009, p.15)

2.3.15. Flujograma

“Gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples de una organización indicando la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.” (CHIAVENATO; 1993, p.56)

“Diagrama que expresa las operaciones que componen un procedimiento, estableciendo su secuencia lógica con la información de las personas involucradas, formas, distancia recorrida y tiempo empleado.” (RODRIGUEZ; 2001, p.58)

2.3.16. Valor Actual Neto

“El valor actual neto es un método de análisis para evaluar proyectos de inversión a largo plazo determinando la ganancia o pérdida a obtener.” (DURBAN; 2007, p.21)

“Es el valor en el momento presente del efectivo que se espera que dicha inversión genere en un futuro.” (MARIN; 2004, p. 40)

2.3.17. Tasa Interna de Retorno

“Tasa porcentual que indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece invertido en un determinado proyecto”. (MARIN; 2004, p.45)

“La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones también utilizada como indicador al evaluar la eficacia de una inversión en el largo plazo”. (DURBAN; 2007, p.30)

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Delimitación

3.1.1. Delimitación Espacial

El desarrollo de la presente investigación, se realiza en la empresa “On Fitness Center” en la ciudad de La Paz.

3.1.2. Delimitación Temporal

El análisis temporal de la investigación se desarrolla en la gestión 2021.

3.1.3. Delimitación Temática

La temática que se desarrolla en el proyecto será la estrategia de gestión de calidad para la optimización de procesos buscando la satisfacción del cliente.

3.2. Sujetos de Investigación

- Empresa “On Fitness Center”. -

La empresa es sujeto de investigación a través de la información que brinda para el presente trabajo acerca de los procesos y procedimientos empleados por la empresa, los costos de los servicios y los beneficios económicos que percibe la misma.

- Clientes. -

Los clientes actuales, tienen relación directa con la empresa además de que brindan su opinión acerca de la calidad que perciben en el establecimiento.

- Expertos. -

Los expertos que se tomaron en cuenta son en el área de gestión de calidad para que brinden una opinión objetiva y criterios acerca del tema que se investigará.

3.3. Cuadro de Operacionalización de Objetivos

OBJETIVO	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Diagnosticar la organización de la empresa para conocer la situación actual en la que se encuentran sus procesos y procedimientos.	Conocer el ámbito en el que se desenvuelve la empresa actualmente.	Administrativa	FODA	Entrevista a los gerentes
Analizar los procesos y procedimientos actuales de la empresa para tener una comprensión completa del proceso de negocio con el que opera.	Revisar los procesos y procedimientos que aplica la empresa.	Operativa Administrativa	Tiempo Costo	Revisión documental Observación Entrevista al personal Entrevista a los gerentes
Identificar los principales aspectos de satisfacción del cliente para determinar si todas las actividades y procesos que se desarrollan en la empresa generan un valor agregado para el mismo.	Grado de cumplimiento exigible de satisfacción del servicio brindado por la empresa.	Servicios	Grado de satisfacción del cliente	Encuestas
Demostrar la factibilidad financiera del proyecto.	Describir los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados sobre el proyecto.	Financiera	VAN TIR	Proyección Financiera

Fuente: Elaboración propia 2021

3.4. Enfoque de la Investigación

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (HERNANDEZ, 2014, p. 534)

El enfoque de la investigación es cualicuantitativo, ya que se analiza al objeto de estudio y a los elementos de estudio, además también de recolectar datos numéricos para el proyecto.

El enfoque cuantitativo se emplea al momento de analizar los datos numéricos que son imprescindibles para demostrar los resultados y el enfoque cualitativo para conocer la situación actual de la empresa y la situación de los clientes; la conformidad y opinión de los mismos.

3.5. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que los elementos de estudio son tomados tal y como se encuentran en su estado natural, no se han manipulado las variables, simplemente se las observó para recabar la información necesaria.

La investigación también es transversal ya que se hace un análisis de la empresa en su conjunto y la recolección de datos de la información es en un solo momento.

3.6. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realiza en el presente proyecto será descriptiva, propositiva y aplicativa.

Es descriptiva porque se identifican características importantes que causan un impacto en la empresa como también identificar la situación de los procesos y procedimientos dentro de la misma, sin afectar su comportamiento.

Es propositiva porque el fin del presente proyecto es desarrollar una propuesta que vaya a proponer una solución para el problema planteado.

Es aplicativa porque la propuesta que se plantea podrá ser aplicada a la empresa.

3.7. Universo

El universo de la investigación es la empresa “On Fitness Center” ya que es el objeto principal de estudio del cual se obtiene la información necesaria para el proyecto.

3.7.1. Muestra

La muestra que se obtuvo para el proyecto de la población es finita de los clientes actuales a través de la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 * (N-1)}{z^2 * p * q}}$$

n = es el tamaño de la muestra a conocer.

N = es igual al tamaño de la población, la cual para la investigación se utilizó el promedio del total de clientes escritas en los meses de enero a julio del año 2021, que asciende a 134 clientes.

p = es la probabilidad de éxito esperada en la investigación, al no conocer la probabilidad de éxito o fracaso que se puede obtener se maneja un 50% en ambas circunstancias.

q = es la probabilidad de fracaso que pueda tener la investigación.

e = es el error muestral, que tomando en cuenta una confianza de 95% se tomará en cuenta un error del 5%.

z = es el valor correspondiente del nivel de confianza y en esta circunstancia se utilizó una confianza del 95%, lo cual por medio de la tabla de frecuencias se pudo determinar un valor z igual a 1,96.

$$n = \frac{134}{1 + \frac{0.05^2 * (134 - 1)}{1.96^2 * 0.5 * 0.05}}$$

$$n = 99,54 \approx 100 \text{ Encuestas//}$$

Por tanto, se realizan 100 encuestas a 100 clientes actuales de la empresa “On Fitness Center” de la ciudad de La Paz.

3.7.2. Unidades de Observación

La investigación tiene cómo unidades de observación a los gerentes de la empresa y los expertos que brindan su conocimiento y experiencia en el área de gestión de calidad.

3.8. Métodos y Técnicas de Investigación

3.8.1. Métodos Teóricos

➤ Análisis y Síntesis

El método de análisis y síntesis consiste en estudiar de forma individual cada una de las partes de un todo, para luego conectarlas bajo un procedimiento lógico que llegue a conclusiones aplicables a la generalidad de los elementos. (PALACIOS; 2005, p. 50)

Durante la investigación se partió analizando los conceptos para entender lo que se quiere lograr en la mejora de procesos y procedimientos y al momento de la recolección de datos se sintetizó la información que se generó durante el estudio.

➤ Inducción y deducción

- El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones. (BEHAR; 2008, p. 40)

El método inductivo parte de observaciones externas e internas de la empresa para generar el planteamiento de una mejora de procesos y procedimientos, particular a un resultado en general.

- El método deductivo consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. (BEHAR; 2008, p.39)

El método deductivo se aplica ya que se va a desarrollar una mejora de procesos y procedimientos en la empresa “On Zuma Fitness” a partir de conceptos y afirmaciones de carácter general que nos van a llevar de lo general a realizar nuestro propósito particular.

➤ Histórico lógico

Con este método se proporciona un sistema de evaluación y síntesis de pruebas sistematizadas con el fin de establecer hechos, dependencias históricas y esclarecer antecedentes gnoseológicos que demuestren la interacción que siempre ha existido entre las ciencias desde sus propios surgimientos y, de esta manera extraer conclusiones sobre acontecimientos pasados que expliciten vínculos y que permitan encontrar y entender los hechos que justifiquen el estado actual. (BEHAR; 2008, p.41)

La investigación utilizó el método histórico lógico debido a que existe antecedentes y definiciones descritas en el marco teórico para entender a profundidad la mejora de los procesos y procedimientos.

3.8.2. Técnicas de investigación

- Revisión documental

La revisión documental son datos o estudios, realizados previamente sobre temas que uno desea investigar, los cuales ya existen en algún medio como páginas webs, libros, investigaciones previas, documentos. (SALAS; 2004, p.25)

La revisión documental ayuda para tener información respaldada acerca de la empresa recolectando datos de la misma y analizando la situación en la que se desarrolla actualmente. Además de obtener información específica acerca de la empresa.

- Entrevista

Es un instrumento de precisión, que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interacción humana, o sea en los hombres, y estos son la fuente de toda la información, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. (ACEVEDO, LOPEZ; 1992, p.8)

Se diseña una entrevista a los gerentes de la empresa “On Fitness Center”, para tener información más clara y precisa acerca de la situación del lugar de estudio, y así determinar mejor las acciones que se desempeñaran.

- Observación

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.” (HERNANDEZ; 2014, p. 252 y p. 399)

Se describe el ambiente y cultura que posee la empresa además de comprender los procesos, la interacción de las personas y eventos que ocurren en la misma.

- Encuesta

La encuesta es una técnica basada en entrevistas, a un número considerable de personas utilizando cuestionarios que, mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo, permiten indagar características, opiniones y hábitos,

conocimientos, modos y calidad de vida dentro de una comunidad determinada. (HANKE, WICHERM; 2006, p. 35)

Estas encuestas ayudan a poder conocer el grado de satisfacción que poseen los clientes de la empresa, cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma desde la perspectiva de los clientes a través de preguntas ágiles y sencillas que van a ser de fácil comprensión para los encuestados.

- Proyección Financiera

La proyección financiera se trata del análisis que se desarrollará para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial, a partir de una proyección financiera, un empresario o emprendedor cuenta con información preciada para la toma de decisiones sobre qué hacer. (PEREZ; 2010, p.16)

Se utilizan las proyecciones financieras para demostrar la factibilidad del proyecto desde el punto financiero y económico.

CAPÍTULO IV. MARCO PRÁCTICO

En el presente capítulo se detallan los resultados de los instrumentos aplicados, posteriormente se analizó cada uno de ellos donde se obtuvo información de los mismos para poder realizar una propuesta efectiva.

Se elaboró una guía de entrevista a los gerentes y empleados de la empresa. Posteriormente se desarrolló una matriz FODA para identificar la situación actual de la empresa.

Se observaron los procesos y procedimientos que desarrolla “On Fitness Center” y se los diagramo por medio de flujogramas. También se realizó una encuesta dirigida a los clientes actuales de la empresa para conocer el grado de satisfacción, además se realizaron cruces de variables con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta para determinar tendencias de conductas entre los encuestados.

4.1. Análisis de Resultados de la Revisión Documental

“On Fitness Center” para el desarrollo de las actividades del servicio y de administración ejecuta cuatro documentos internos en los cuales se tiene un detalle de los clientes inscritos; el servicio que han adquirido y la fecha de inicio de sus clases, también existe un cuaderno donde se registra la clase de cada instructor y por último una tabla de Excel donde se registran los ingresos y egresos de dinero en la empresa. También se tienen tarjetas que se dan a cada cliente donde se anotan las clases en la que ha asistido cada cliente y el plan que han adquirido.

A) Base de Datos de Clientes

En la base de datos se registra el total de los clientes que hay inscritos, sus datos personales (Nombres, Apellidos, Carnet de Identidad, Fecha de Nacimiento, Celular) como también la fecha de inicio de su inscripción, el monto de dinero cancelado y el servicio que han adquirido, la que es revisada diariamente por la gerente de administración.

B) Tarjeta Manual de Clientes

Esta tarjeta se da a cada cliente al momento de concluir la inscripción, en la que se registra manualmente la fecha de inicio, el plan que el cliente ha adquirido. Esta tarjeta tiene un espacio con casillas para marcar con una x cada clase a la que asiste el cliente. Si el cliente se reinscribe se le otorga una nueva tarjeta, esta tarjeta la tiene cada cliente y la tiene que llevar a la empresa cada vez que va a asistir a una clase.

C) Cuaderno de Registro

La gerente registra los permisos, reemplazos y asistencia de cada instructor, para que a final de mes se pueda tener el conteo de clases que han brindado para poder hacer el pago del sueldo a cada instructor.

D) Base de Datos de Ingresos y Salidas de Dinero

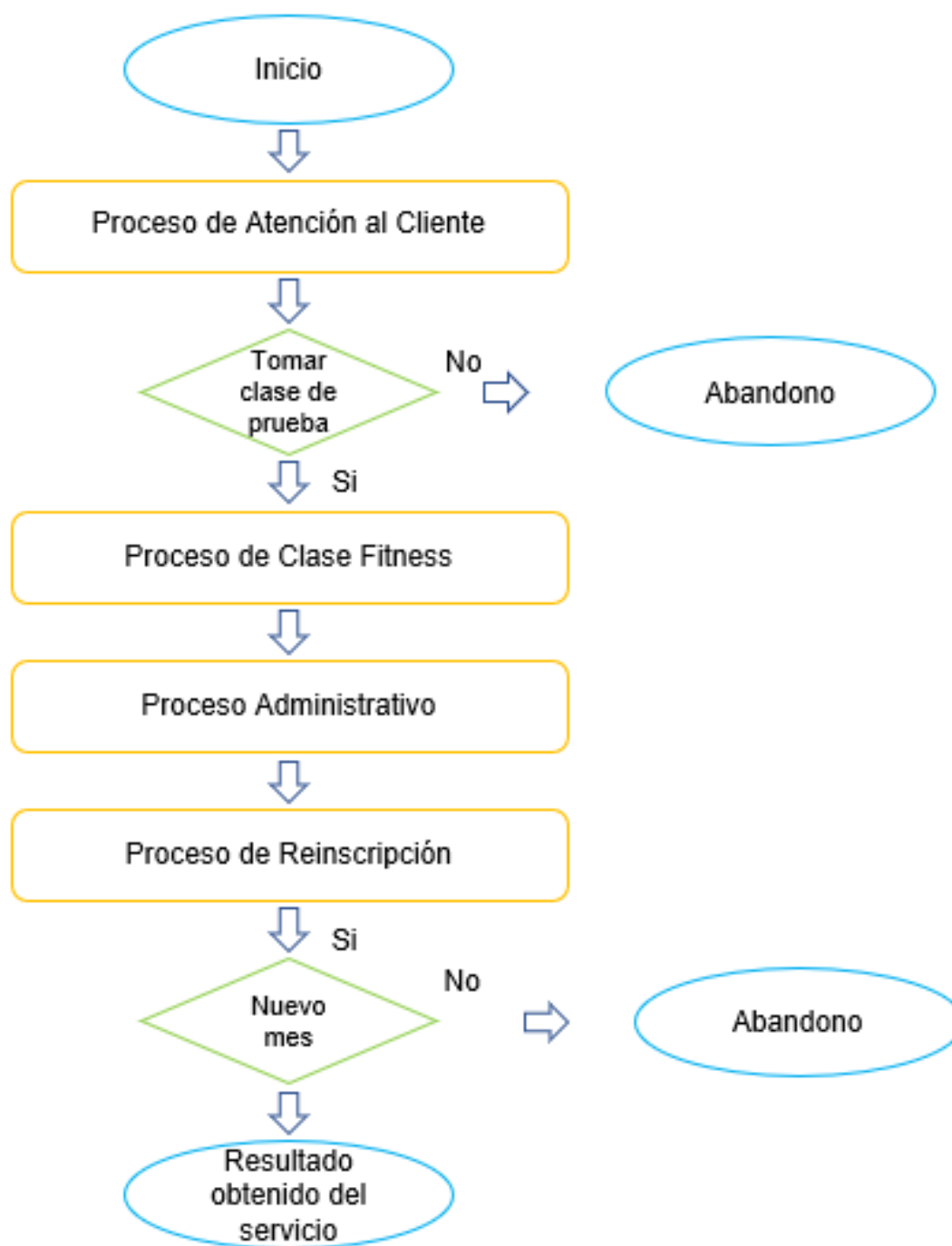
En un cuadro de Excel se registran diariamente los ingresos y egresos de caja grande y de caja chica para tener un seguimiento de la cantidad de dinero que se va obteniendo durante el mes para poder realizar los pagos correspondientes de alquiler, sueldos, impuestos, etc.

4.2. Matriz FODA de la Situación Actual en “On Fitness Center”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Instructores capacitados a nivel internacional por la empresa “Zumba S.R.L”. • Oferta innovadora para todas las edades. • Reconocimiento en el mercado paceño.	• Administración y gestión con bajos aspectos de planificación, organización, dirección y control. • La autoridad no está delegada correctamente.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Alta competencia en el mercado Fitness. • Pandemias y/o cambios en la salud humana.	• Innovar en el mercado con servicios nuevos. • Alto ritmo de crecimiento en el mercado. • Expandir el servicio a otras zonas y/o departamentos.

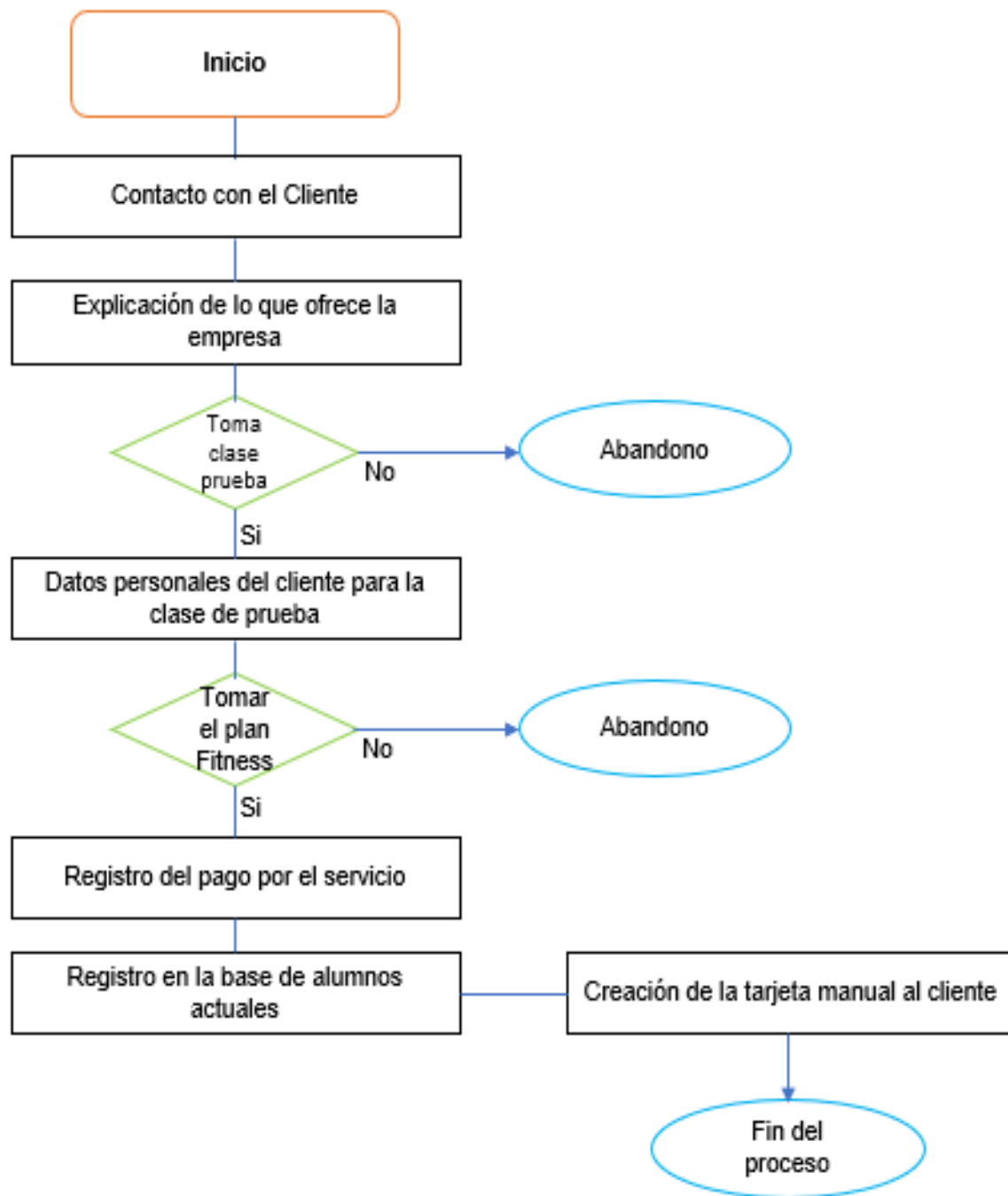
Fuente: Elaboración Propia 2021

4.3. Flujograma Actual de los Procesos de “On Fitness Center”



Fuente: Elaboración Propia 2021

4.3.1. Proceso de Atención del Cliente



Fuente: Elaboración Propia 2021

4.3.1.1. Descripción del Proceso de Inscripción del Cliente Paso a Paso

Paso 1

- En este paso va el cliente personalmente a “On Fitness Center” y se desarrolla una conversación con el/la instructora y o gerente que se encuentre en el establecimiento.

Paso 2

- El instructor o gerente le va a ofrecer los beneficios de las clases como también las distintas clases Fitness que ofrecen, los precios del servicio y también horarios.

Paso 3

- La clase de prueba va de acuerdo a los horarios establecidos de clases.
- Se toman los datos personales del cliente para que pueda tomar la clase de prueba ese mismo día o agendar una.

Paso 4

- Una vez que la cliente este de acuerdo con adquirir el servicio, realiza el pago en efectivo por las clases que ha optado realizar de forma personal.

Paso 5

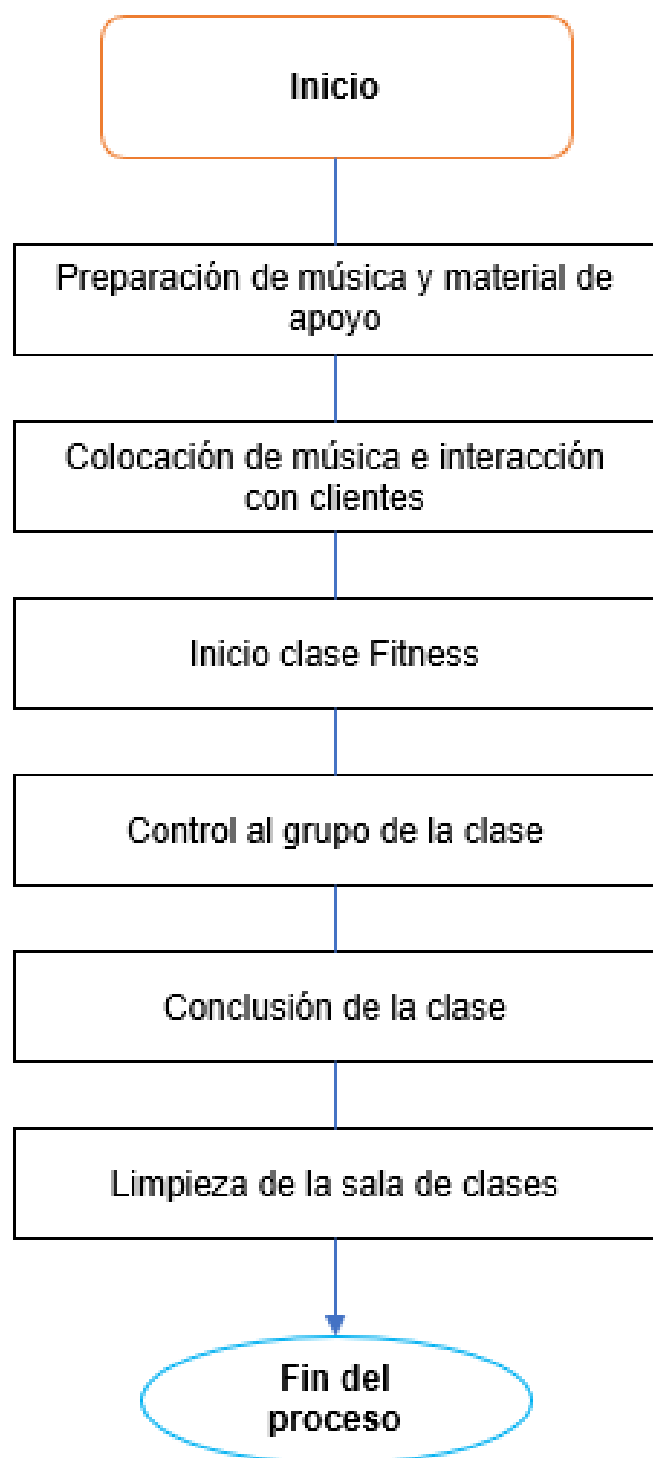
- El personal anota el pago del servicio en la base de Excel de movimiento diario de dinero.
- El personal (instructor de turno o la propietaria que este en la empresa) realiza el registro del nuevo cliente.

Paso 6

- El personal escribe los datos personales del cliente, el plan que ha optado por adquirir.

- La personal entrega al cliente una tarjeta física que se completa manualmente la cual tiene que llevarla a cada clase para controlar la asistencia.

4.3.2. Descripción del Proceso de prestación de la Clase Fitness



Fuente: Elaboración Propia 2021

4.3.2.1. Descripción del Proceso de Prestación de la Clase Fitness Paso a Paso

Paso 1

- Los instructores preparan la música y el material de apoyo.

Paso 2

- Una vez ya dada la hora de inicio de clase, el instructor coloca la música seleccionada y empieza a interactuar un momento con las clientes.

Paso 3

- Inician las clases Fitness

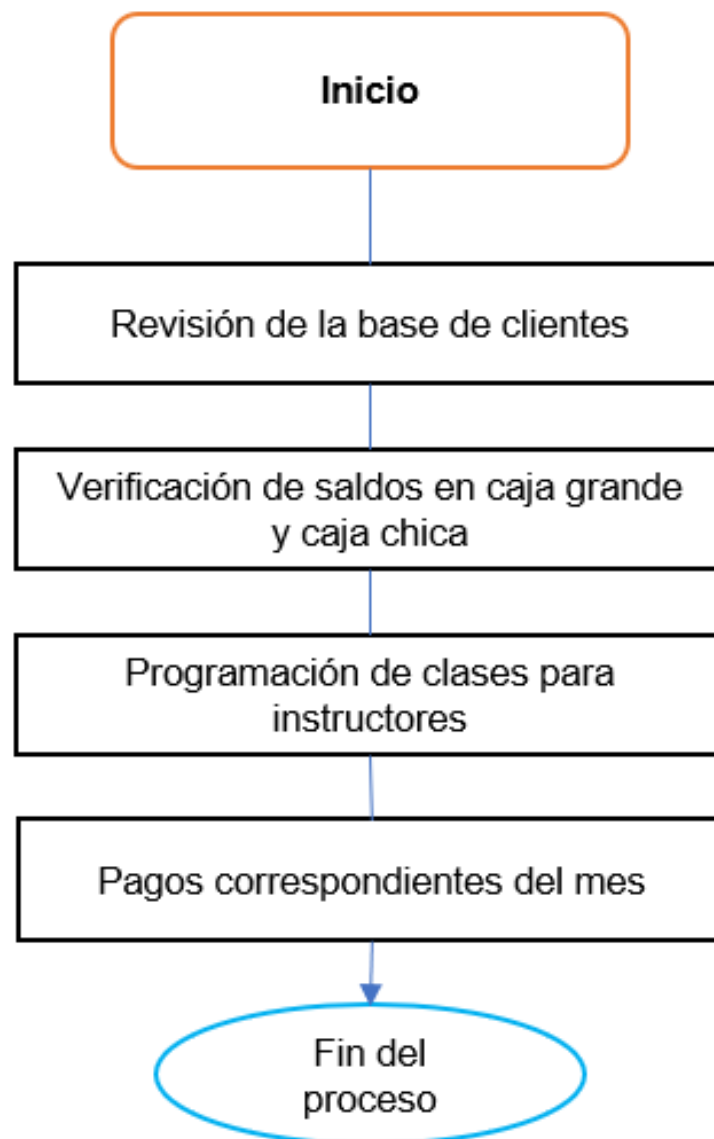
Paso 4

- En el transcurso de la clase, el instructor controla que las alumnas tengan el espacio adecuado para poder tomar la clase también controla que estén haciendo los ejercicios de la mejor manera posible para que no se provoquen lesiones cuando realizan la rutina de ejercicio.

Paso 5

- Al finalizar la clase, el instructor se despide de las clientes
- Inmediatamente el personal de limpieza realiza la limpieza correspondiente de la sala donde se prestó el servicio para tener la sala limpia para la siguiente clase.

4.3.3. Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración Propia 2021

4.3.3.1. Descripción del Proceso Administrativo paso a paso

Paso 1

- La gerente revisa el contenido de la base de datos para observar si ha habido clientes inscritos o no durante el día.

Paso 2

- La gerente corrobora el saldo en caja chica y en caja grande con la base de datos, para controlar el flujo de dinero en la empresa.

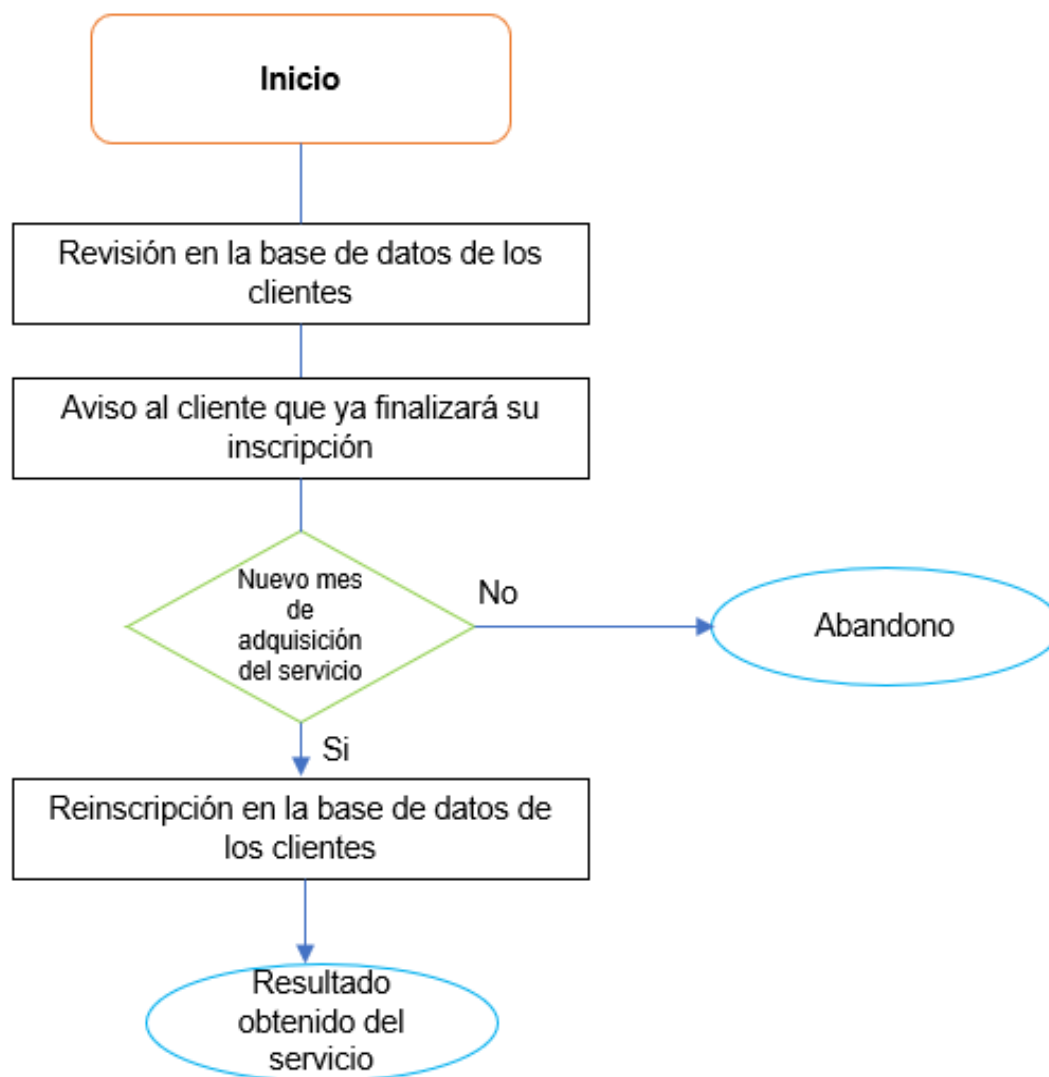
Paso 3

La gerente revisa mensualmente las entradas y salidas de los instructores para llevar el cálculo de horas que han prestado de servicio cada uno al finalizar el mes correspondiente.

Paso 4

- Al finalizar el mes, la gerente hace los pagos respectivos a los instructores como también los pagos del alquiler y con el saldo la distribución del dinero entre los socios.

4.3.4. Proceso de Reinscripción del Cliente



Fuente: Elaboración Propia 2021

4.3.4.1. Proceso de Reinscripción del Cliente paso a paso

Paso 1

- Se hace un seguimiento a la alumna a través de la tarjeta que se le brinda, en la cual está el plan que han adquirido y también se lleva un conteo de las clases.
- Al ver que la tarjeta se está completando se hace una revisión de la inscripción en la base de datos por parte de las gerentes de la empresa.

Paso 2

- Se le avisa a la clienta cuando se ve que su inscripción ya va a caducar, en ese momento se ve si la clienta tiene un saldo pendiente para que pueda cancelarlo.

Paso 3

- Si al cliente le sigue interesando el servicio, ocurrirá lo siguiente:
- La clienta ha decidido reinscribirse, se vuelve a tomar los datos de la clienta en el nuevo mes, se le otorga otra tarjeta de cliente y puede volver a retomar el servicio.

4.3.5. Duración de los Tiempos de los Procesos Actuales de la Empresa

PROCESOS	DETALLES	DURACIÓN minutos	DURACIÓN TOTAL
Proceso de Atención al Cliente	Contacto con el cliente	1 minuto	17 minutos
	Explicación de lo que ofrece la empresa	3 minutos	
	Datos personales del cliente para la clase de prueba	2 minutos	
	Registro del pago por el servicio	2 minutos	
	Registro en la base de alumnos actuales	4 minutos	
	Creación de la tarjeta manual al cliente	5 minutos	
Proceso de la Clase Fitness	Preparación de música y material de apoyo	3 minutos	64 minutos
	Colocación de música e interacción con los clientes	3 minutos	
	Inicio Clase Fitness	50 minutos	
	Control al grupo de la clase	0 minutos	
	Conclusión de la Clase	3 minutos	
	Limpieza de la sala de clases	5 minutos	
Proceso de Administración	Revisión de la base de clientes	5 minutos	45 minutos

	Verificación de saldos en caja grande y caja chica	15 minutos	
	Programación de las clases para instructores	5 minutos	
	Pagos correspondientes del mes	20 minutos	
Proceso de Reinscripción	Revisión en la base de datos de clientes	15 minutos	18 minutos
	Aviso al cliente que ya finalizará su inscripción	1 minuto	
	Reinscripción en la base de datos de clientes	2 minutos	

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.4. Resultados de la Entrevista a Gerentes de “On Fitness Center”

PREGUNTA	ENTREVISTADA	CRITERIO
1. ¿Qué considera que vende la empresa On Fitness Center?	E – 1: Daniela Cladera E – 2: Patricia Botelo	E – 1: La empresa vende bienestar para la salud a través de una actividad física que es la Zumba y otras actividades que ofrece la empresa Zumba como ser Strong Nation o Zumba Gold. E – 2: Nosotras vendemos el que seas tú mejor proyecto y la salud es fundamental para eso, por eso vendemos salud por medio de nuestras clases Fitness.
2. ¿Cómo ve a la empresa en el futuro?		E – 1: Veo a la empresa como un centro integral de mujeres, que las empodere y ayude no sólo a mejorar el estado físico sino también mental y emocional de las mujeres. E – 2: La veo mucho más grande, con muchas alumnas, con espacios más grande y con un gran reconocimiento a nivel nacional.

3. ¿Cuál considera que es el objetivo principal de On Fitness Center?		E – 1: Bueno, yo considero que es el de brindar un servicio de calidad para ganar lealtad de las clientes para poder llegar a ser una empresa que empodere a la mujer. E – 2: Llegar a ser la mejor empresa de Zumba en la ciudad de La Paz para poder llegar a cumplir nuestro sueño de ser un centro integral para la mujer.
4. ¿Cómo se encuentran estructurados actualmente dentro de la empresa?		E – 1: Nuestra empresa está estructurada en dos áreas la comercial y la administrativa. E – 2: Para ser sinceras, no contamos con una estructura definida porque ninguna de las dos tiene por decir un estudio en el área de administración, pero se divide en el área comercial y en el área administrativa, ahí dividimos todas las tareas y actividades.
5. ¿Qué cargos existen en la empresa y cuáles		E – 1: Yo (Daniela) soy la gerente administrativa y entre mis funciones están el de pago de sueldos, pago de servicios

son sus principales funciones?		básicos, pago de impuestos y alquiler, también soy encargada de controlar la base de datos de los clientes. Patricia es la gerente comercial, ella se encarga de publicitar la página en redes sociales y atraer clientes, también se encarga de los instructores y de la verificación de las horas y salidas de los mismos. Nos hemos distribuido las funciones entre las dos. E – 2: Bueno, Dani se encarga de todo lo que es el tema de facturación de impuestos, toda esa parte más contable y yo me encargo del área más de publicidad, de marketing del área comercial de esa parte me encargo yo.
6. ¿Cómo se asignan, planifican y organizan las tareas / actividades / funciones a cada empleado?		E – 1: Patricia y yo charlamos casi todas las noches para realizar el horario de los instructores o verificar si existe algo que se debe hacer en la empresa para hacerles conocer a los empleados como ser los horarios de clase o también si se los necesita para alguna otra

		tarea dentro de la empresa, pero siempre Patty y yo vemos estas cosas. E – 2: Lo hacemos entre las dos con reuniones y tratando de tener todo por escrito, para hacerles conocer a los empleados que deben hacer en su mayoría a ellos solo les hacemos llegar el horario que deben cumplir para brindar las clases.
7. ¿Existe algún encargado de verificar el cumplimiento de esa planificación?		E – 1: La verdad, es que no tenemos un encargado externo a nosotras que verifique el cumplimiento de lo que planificamos con la Patty, pero si tenemos un cuaderno donde los chicos registran las clases que han pasado o sea mis instructores. También tenemos un cuaderno donde se anota todo lo que entra y sale de caja grande y caja chica, tenemos una base de datos en Excel donde se verifica cuando se han inscrito las alumnas cuando se les vence el mes y en qué plan están inscritas eso es todo.

		E – 2: No, la verdad no tenemos algo así, si tenemos algún cuaderno de asistencia de los instructores y tenemos un poco de la parte económica de los ingresos bien anotado por así decirlo.
8. ¿Cuáles considera que son sus principales procesos y procedimientos con respecto al servicio que brinda?		E – 1: La atención al cliente donde se le da a conocer a la persona todo lo que ofrecemos y los horarios, la inscripción de las chicas donde pedimos el nombre y el dinero, el pago de los salarios y servicios básicos que sale de lo que se obtuvo en el mes en caja grande y chica y la clase Fitness donde el instructor realiza los ejercicios con las chicas. E – 2: El principal proceso de la empresa es la clase Fitness donde el instructor tiene que hacerlo de la mejor manera posible porque lo que ofrece nuestra empresa se reduce principalmente al ejercicio que se realiza.

9. ¿La empresa cuenta con un manual de procesos y procedimientos? • Si la respuesta anterior es sí, ¿El mismo fue dado a conocer a los empleados?		E – 1: Lamentablemente no contamos con un manual ni de procesos ni de procedimientos, la verdad no tenemos conocimientos de administración todo lo que hacemos es en base al aprendizaje del día, aprendemos sobre nuestros errores para realizarlos de la mejor manera posible. E – 2: No, pero si estamos creciendo mucho por lo que me parece muy importante manejar la empresa más profesionalmente.
10. ¿Qué recomienda para logra la sostenibilidad administrativa del negocio de forma correcta?		E – 1: Para empezar una estructura empresarial, tener un organigrama donde diga que tiene que hacer cada empleado, poder contar con un manual de procesos y también tener a alguien en la empresa que estudie administración para tener un mejor manejo del dinero y de la base de datos de los clientes. E – 2: Yo creo que necesitamos ayuda profesional para empezar, para que ordene la

		empresa, como te decía no se si te respondo de la manera correcta y eso hasta me enoja un poco. Después, creo que el trabajo que hemos hecho con la Dani es muy bueno porque evidentemente existe un crecimiento y mayor reconocimiento de nuestra empresa.
11. ¿Cómo se evalúa una clase Fitness? y, ¿Cuáles serían los aspectos que se toman en cuenta para la evaluación de una clase?		E – 1: No tenemos una guía para evaluar la clase, pero casi siempre las clientes escriben en el grupo de WhatsApp que les ha gustado la clase o al salir las vemos contentas. La presentación que tiene el instructor, la puntualidad, la cantidad de chicas en la sala, aunque eso es relativo en las mañanas no hay muchas, no a todos nos gusta madrugar, después las canciones no tienen que ser repetitivas toda la clase, la música debe ser variada y los instructores tienen que ver que las clientes hagan bien el ejercicio para evitar que se lastimen.

		E – 2: Evaluamos a través de la observación y más que todo la puntualidad y la cantidad de chicas que hay en ese horario.
12. ¿Qué herramientas se tienen para saber si un empleado está haciendo bien su trabajo? Y, ¿Cuáles son los aspectos que se miden en la evaluación de un empleado o colaborador?		E – 1: El cuaderno de registro, para ver si han cumplido las clases y son puntuales, la presentación que tiene en la clase, la variedad de música y si o si tiene que estar certificado por Zumba para que así le podamos asegurar al cliente que el instructor va a dar una clase realmente beneficiosa. E – 2: Herramientas como tal solamente el cuaderno de registro, ahí podemos ver la puntualidad y la cantidad de clases que han dado al mes, lo bueno de nuestros instructores es que ellos ya saben que hacer porque están certificados por Zumba.
13. ¿Cuál considera que es el diferenciador o diferenciadores de valor de la empresa On Fitness Center		E – 1: Yo creo que es nuestro equipo de trabajo, tenemos instructores muy buenos que están certificados entonces todos tienen la licencia de funcionamiento de Zumba y además que realmente nos

respecto a la competencia?		esmeramos para hacer una clase efectiva y para que las personas del gimnasio salgan felices contentas y con un buen resultado. E – 2: Lo más fuerte es nuestro equipo de trabajo, tenemos instructores súper buenos, todos capacitados y si hemos tenido mucho cuidado en buscar a los mejores instructores para que sean parte del equipo.
14. En este tiempo de negocio, ¿Con qué obstáculos se ha enfrentado su empresa?		E – 1: Bueno como hemos empezado sobre la marcha, ha habido muchas cosas que hemos tenido que aprender en el camino, incluso sobre permisos que no teníamos ni idea entonces creo que ha sido la falta de conocimiento y después ha habido otros problemas como licencias de funcionamiento, de sonido. Hemos tenido problemas sociales y de pandemias, esa parte nos ha afectado mucho y esos más que todo. E – 2: Bueno en realidad un poco de todo, talvez un poco el

		tema de impuestos o temas de organización o cosas que a veces uno no sabe que tiene que hacer porque no tiene el conocimiento entonces poco a poco sobre la marcha hemos tenido algunos problemas.
15. ¿A quién consideraría sus principales competidores en el mercado?		E – 1: A las otras empresas que ofrecen el servicio de Zumba, también las empresas que ofrecen CrossFit, a los gimnasios en general. E – 2: A Muévete que es una empresa de Zumba, a los gimnasios que ofrecen ejercicios más localizados y con pesas, hasta a veces creo que, a YouTube, aunque suene chistoso.
16. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su organización?		E – 1: De hecho, que la falta de conocimiento en administración comercial o de empresas, si bien hemos crecido en los años de funcionamiento de On Fitness Center creo que podríamos haber tenido un crecimiento mejor si hubiéramos buscado ayuda profesional desde un principio.

		E – 2: El no conocer la dinámica y funcionamiento por dentro de una empresa, si bien hemos llegado a encontrar el corazón de “On” nunca hemos dado importancia a las demás partes nos hemos equivocado mucho hasta hacerlo bien y eso nos ha costado tiempo y dinero.
17.¿Cuáles son las principales oportunidades que encuentra para su empresa?		E – 1: Hay oportunidades de crecimiento si buscamos elemento diferenciador. Zumba es super grande una marca muy conocida y eso nos apoya mucho además de que Patricia y yo somos de las más antiguas en Bolivia y somos bastante conocidas por el nombre de Zumba entonces eso si es una oportunidad grande. E – 2: Veo bastantes oportunidades, siempre y cuando como decía que uno crezca y vaya aumentando más cosas al negocio que no sea solamente las clases, que la puede dar cualquier persona, sino aumentar servicios de alimentación servicios de

		apoyo y bueno todo lo que venga dentro de este mismo.
18.A parte de la alta competencia en el mercado y la pandemia, ¿qué amenazas cree que podemos considerar?		E – 1: Después de esto que hemos vivido no me imagino algo peor, aunque sería el de no poder hacer ejercicio en el establecimiento. E – 2: La amenaza que existe por la alta competencia Fitness y saludable en el mercado, hay muchos competidores lo bueno es que no todos están certificados y eso nos ayuda un montón a nosotras como empresa.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.4.1. Análisis de Resultados de la Entrevista a Gerentes “On Fitness Center”

En la entrevista realizada a las propietarias de “On Fitness Center” se pudo apreciar que existieron respuestas coincidentes por parte de las entrevistadas, pero también existieron respuestas complementarias entre sí.

- ❖ De acuerdo con las propietarias, la empresa “On Fitness Center” es una empresa que vende bienestar de la salud a través de una actividad física que es la Zumba.
- ❖ La organización de la empresa “On Fitness Center”, se ha formado en base a conocimientos empíricos, basados sobre todo en la intuición, ambas propietarias aseguran que esto ha sido porque carecen de conocimientos en administración o en gestión.

- ❖ La empresa se encuentra organizada en dos áreas: Comercial y Administrativa, donde todas las tareas y funciones de la empresa se encuentran divididas en estas.
- ❖ Se observa también que la toma de decisiones está centralizada en ambas propietarias, en esto existe una dualidad de autoridad lo que puede perjudicar al momento de toma de decisiones importantes.
- ❖ Actualmente, la empresa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, por lo que existe errores a la hora de realizar las actividades dentro de la misma.
- ❖ No cuentan con verificación ni seguimiento ni a los procesos, actividades y/o empleados de la empresa, los mecanismos y herramientas que tienen son insuficientes y pueden conducir a errores al ser en su mayoría manuales.
- ❖ El bienestar personal y la vida Fitness ha sido un factor clave para el crecimiento de la empresa, ya que esta vida saludable se ha puesto de moda en la actualidad. Otro impulso importante con el que ha contado la empresa ha sido que la oferta del servicio es para todas las edades.
- ❖ La ventaja competitiva de la empresa “On Fitness Center” es su equipo de trabajo, las propietarias afirman que todos sus instructores cuentan con licencias de funcionamiento otorgadas por la empresa “Zumba S.R.L.”, empresa que certifica que los mismos brindan un óptimo servicio a través de clases que son beneficiosas para los clientes.
- ❖ La empresa no cuenta con las formas ni con los indicadores para medir el servicio ni los procesos que se desarrollan.
- ❖ Se ve necesario encontrar un elemento diferenciador en la empresa, ya que en la actualidad el sector de este servicio cuenta con mucha competencia. Las propietarias creen que un elemento diferenciador podría ser el de brindar apoyo emocional y/o de nutrición para los clientes para poder convertirse en aquello que quieren lograr, un centro integral para la mujer.

4.5. Resultados de la Entrevista al Personal de “On Fitness Center”

Pregunta	Entrevistado	Criterio
1. ¿Cuál es tu cargo dentro de la empresa?	E – 1: Diana Cladera E – 2: Jonathan Hardy E – 3: Giovana Sainz	E – 1: Soy instructora de Zumba. E – 2: En la empresa yo soy instructor certificado de Zumba. E – 3: Soy instructora de Zumba y Zumba Gold.
2. ¿Cuánto tiempo trabaja dentro de la organización?		E – 1: Trabajo en la organización desde sus inicios ya debe ser 4 años. E – 2: Trabajo 2 años en la empresa. E – 3: Trabajo en On Fitness Center 3 años.
3. ¿Tienes experiencia en el rubro como instructor de Zumba?		E – 1: La gane desde que inició esta empresa. E – 2: Si, yo antes de trabajar aquí, trabaje 4 años en otra empresa que se dedicaba a brindar Zumba. E – 3: Yo antes era una alumna muy apasionada de Dani y Patty, me esforcé mucho para que me dieran la oportunidad de ser instructora.

4. ¿Cuáles son tus principales funciones a realizar en la empresa?		E – 1: Básicamente doy las clases de Zumba, también muchas veces me ha tocado que la Dani y Patty no estaban en el estudio o no pueden llegar entonces a veces cumplo el rol de secretaria. E – 2: Yo brindo mis clases a las clientas y también me ha tocado ser imagen en la televisión cuando vamos a promocionar el estudio, a veces también hago atención al cliente dándoles a conocer a las clientas lo que ofrecemos o buscando cuando se les vence la mensualidad. E – 3: Brindo clases Fitness especialmente a las personas de tercera edad, alguna vez también tengo alumnas con alguna lesión.
5. ¿Cómo te dieron a conocer las actividades que realizas dentro de la empresa?		E – 1: Como empecé a trabajar cuando la empresa se fundó, las actividades las realizábamos empíricamente, un día Dani y Patty decían así se hace y al día siguiente era otra cosa, con el tiempo ya conocían la dinámica del lugar por lo que nos decían sólo lleguen temprano y hagan la

		clase. Además, que nos comunican el horario por WhatsApp. E – 2: Yo llegue a On Fitness Center porque las chicas me buscaron, ellas me llamaron y me dijeron que les gustaba mi trabajo y mi carisma, que querían que sea parte de su equipo de instructores, me dijeron que solo tenía que dar las clases, ellas me dejaron elegir mis horarios. Cuando llegue a la empresa yo ya sabía mis horarios y gracias a Dios tenía experiencia en Zumba. E – 3: Yo fui muy observadora en la empresa, como era alumna entendía un poco de cómo se manejaba el lugar, cuando empecé a trabajar me dieron horas libres de clase, pero eso sí, primero tuve que certificarme con Zumba.
6. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa en la que trabaja? • Si la respuesta es		E – 1: Sí, yo sé que ellas quieren ser un centro que empodere especialmente a las mujeres, me lo comunicaron un día que estábamos teniendo una charla

sí, ¿Cómo se los comunicaron?		de como imaginábamos al estudio en unos años. E – 2: No, pero supongo que es ser la mejor empresa de Zumba en La Paz. E – 3: La verdad creo que un objetivo y meta es contar con más clientes y fidelizarlos, nunca nos comunicaron nada o por lo menos a mí, o yo no pregunte.
7. ¿Cómo sabes que tu trabajo es eficiente o ineficiente?		E – 1: Todos estamos certificados por lo que considero que hace eficiente el trabajo. E – 2: Porque en mis horarios hay muchas alumnas y siempre escriben en los grupos de WhatsApp que están felices con mis clases y que las disfrutan. E – 3: Porque al final de la clase mis alumnas están muy contentas y cuando pasa el mes vuelven a inscribirse.
8. ¿Cuentas con algún tipo de control u observación por parte de tus superiores cuando		E – 1: Si, tenemos un cuaderno donde tenemos que marcar las clases que hemos brindado, la hora de llegada y de salida.

estas realizando tu trabajo?		E – 2: Hacen seguimiento por WhatsApp, nos preguntan cómo están las cosas en las clases y tenemos un cuaderno que firmamos al inicio de la clase. E – 3: La verdad no, porque yo doy clases en horarios en los que no se encuentran Patty ni Dani, pero yo si les informo de cómo son mis clases.
9. ¿Qué ocurre cuando no puedes impartir una clase? ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para dar a conocer a los superiores que no se podrá asistir a la clase?		E – 1: Les doy una llamada o les mando un mensaje privado, diciendo que no puedo dar la clase, a veces yo hablo con otro compañero y les digo que ya conseguí reemplazo o les digo que no encontré a nadie y ellas tienen que ir a dar la clase o ponen la noticia en el grupo de WhatsApp que tenemos con los instructores y ahí se encuentra a un reemplazo, muy rara vez se ha cancelado la clase. E – 2: Bueno primero tengo que informarles con un día o al menos con horas de anticipación para poder conseguir un reemplazo, luego ellas buscan un reemplazo en el grupo para ese horario. Lo malo de hacer

		eso es que muchas de las alumnas van a clases con sus instructores favoritos y luego ya no quieren asistir a la clase o hacen sentir mal al otro instructor diciendo pensé que iba a venir tal persona y no vino, pienso que eso desanima muchas veces al instructor, el reemplazo de instructores por suerte no pasa seguido. E – 3: Soy la única que da Zumba Gold así que si yo no puedo por alguna razón informo a las chicas y a mis alumnas, luego se repone la clase.
10. ¿Podrías identificar procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de tus funciones en la organización?		E – 1: La verdad podría pensar que existe un proceso de inscripción, proceso de dar la clase y un proceso de pago de sueldos. E – 2: Entiendo como proceso la forma de realizar una tarea, por lo que podría pensar que el proceso de la clase de Zumba es el único que yo realizo e identifico dentro de la empresa. E – 3: Si, existen muchos procesos y procedimientos como

		por ejemplo el proceso donde las clientes se inscriben, en este proceso ellas hablan con la Dani y Patty luego pagan la clase y por último se las registra en la computadora; otro proceso sería el de la limpieza que es al final de la clase, otro proceso que identifico es el de la clase zumba donde entramos con las chicas, damos la clase y finaliza.
11. ¿Cuál considera que son los principales diferenciadores de valor de la empresa On Fitness Center respecto a la competencia?		E – 1: Que todos estamos certificados para dar clases, las salas y la empresa son bonitas, la Dani y la Patty son bien conocidas en este rubro. E – 2: Yo vine a trabajar a esta empresa por la ubicación más accesible y porque el nombre de la empresa realmente está creciendo y se está haciendo conocer de buena manera, además se da un buen trato al cliente con promociones, las chicas siempre buscan mejorar el estudio. E – 3: El que la empresa brinda un servicio para todas las

		edades y se podría decir que condiciones físicas porque por ejemplo en mi caso que es Zumba Gold es una disciplina que es para personas de tercera edad, embarazadas o personas que tienen alguna lesión ya que no es de gran intensidad.
12. ¿Qué amenazas crees que existen en el rubro de los Gimnasios de Zumba?		E – 1: Realmente hay mucha competencia en lo que es Zumba u otros ejercicios como CrossFit, los mismos gimnasios, pilates y ahora como vemos las pandemias. E – 2: La alta competencia en el mercado, muchas empresas por no ser certificadas para dar Zumba dan clases más económicas o los lugares no están bien ambientados por lo que eso es una gran amenaza para nosotros. E – 3: Hay 1 o 2 buenos estudios de Zumba con los que tenemos competencia directa creo que esa sería nuestra amenaza además de los conflictos sociales o pandemias que

		impiden que algunas empresas de servicios funcionen.
13. ¿Qué consideras que se debería mejorar dentro de la empresa?		E – 1: La puntualidad dentro del estudio y mejorar los espacios de aseo y limpieza. E – 2: Pienso que debería haber más control dentro de la empresa por el mismo hecho de que esta está creciendo, mejorar a limpieza de salas y de los baños, brindar un seguimiento personalizado a las clientes. E – 3: Que haya más horarios y que se respeten los mismos, a parte que se mejore el espacio de aseo en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.5.1. Análisis de Resultados de Entrevistas al Personal “On Fitness Center”

En la entrevista realizada al personal de “On Fitness Center” se pudo apreciar que existieron respuestas coincidentes por parte de los entrevistados, pero también existieron respuestas que fueron diferentes y complementarias entre sí. Para la realización de las mismas se tomó en cuenta a los instructores más antiguos.

- ❖ De acuerdo a la entrevista realizada al personal de “On Fitness Center” todos son instructores de Zumba que llevan trabajando en la empresa de 2 a 4 años.
- ❖ Las principales funciones dentro de la empresa son las de brindar clases Fitness, alguna vez también cumplen el rol de secretarios.
- ❖ Los empleados al igual que las propietarias han desarrollado su trabajo en base a la observación y la experiencia del lugar, no se le ha dado la inducción

correspondiente al instructor, ni se les ha dado a conocer los objetivos y metas de la empresa.

- ❖ El personal cuenta con control por parte de las propietarias a través del cuaderno de asistencia que tienen y tienen seguimiento a través del WhatsApp.
- ❖ Los instructores no identifican con exactitud los procesos y procedimientos dentro de la empresa, pero pueden identificar actividades que se realizan además de que desconocen el significado de eficiencia.
- ❖ Los empleados aseguran que existen una alta competencia en el mercado ya que la vida Fitness y el bienestar de la salud se ha puesto de moda en los últimos años.
- ❖ Para mejorar el servicio que se brinda en “On Fitness Center” el personal sugiere mejorar la puntualidad y mejorar los espacios de aseo.

4.6. Resultados de la Entrevista a Expertos en “Gestión de Calidad”

Pregunta	Entrevistado	Criterio
1.1. ¿Cuáles deberían ser los procesos más adecuados para llevar a cabo la gestión de calidad en una empresa de servicios?	E – 1: Lic. Valeria Espinoza E – 2: Lic. Claudia Arandia	E – 1: Primero tendríamos que tomar en cuenta todas las características de la empresa porque la ISO 9001:2015 que es el Sistema de Gestión de Calidad es una decisión estratégica que toma una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño, hay que tomar en cuenta también que no todas las empresas son iguales incluso no se puede comparar una empresa en distintas gestiones. La organización es la que debe establecer los procesos

		necesarios conociendo bien las necesidades, los procesos tienen que estar hechos a medida de cada empresa, determinando las entradas requeridas y salidas esperadas del proceso, también determinando la secuencia e interacción entre los procesos también es importante aplicar criterios y métodos necesarios para el control del proceso, identificar recursos para los procesos, asignar responsabilidades y autoridades para cada proceso y abordar los riesgos y oportunidades de cada proceso. Es necesario evaluar los procesos y si es necesario implementar cambios que aseguren los resultados previstos. E – 2: Deben existir 3 grupos de procesos: ○ Procesos de dirección como por ejemplo el control de la gestión donde se puede incorporar la gestión de recursos financieros. ○ En tu caso debería existir en los procesos relacionados con el servicio; un proceso de
--	--	---

		programación de clases y horarios en los que se va a prestar el servicio también un proceso de selección de instructores, si es que uno falta cual es el proceso para que no falten instructores en la empresa. Como también un proceso de comercialización de venta, en la cual se conozcan también los objetivos de los clientes con lo que al finalizar el servicio debería existir un proceso de retroalimentación de las necesidades de los clientes. También el proceso de la clase Fitness, proceso de facturación y cobro, proceso de recursos humanos. ○ En cuanto a los procesos de soporte, como procesos de abastecimiento y control de los recursos materiales para las clases.
2.1. ¿Cómo debería ser la relación proceso, costo y tiempo dentro de una		E – 1: En toda empresa deberían estar completamente relacionados el proceso y el tiempo; una de las características de la ISO 9001:2015 es que un proceso

empresa de servicios?		tiene que ser medible; puede ser en tiempo en recursos, el proceso tiene que relacionarse con el costo que también están inmersos en los recursos. Un proceso tiene que ser medible en el tiempo para también poder evaluar los resultados. E – 2: La relación proceso, costo y tiempo es relativa, ya que hay algunos procesos van a ser más largos que otros ya que el tiempo no determina el proceso, más bien el beneficio. Hay que determinar que beneficio se quiere realizar con el proceso por ejemplo el proceso de atención al cliente como es empresa de servicios tiene que tener más tiempo para hacerle notar al cliente que realmente te importa, como también hay otros procesos que deben ser más cortos por el costo. De todas formas, el tiempo es relativo.
3.1. ¿Cuál considera usted que son las diferencias entre un proceso y procedimiento?		E – 1: Bueno, un proceso en general son las actividades para lograr un objetivo es un conjunto de operaciones para lograr algo y un procedimiento es más específico, son métodos

		compuestos o pasos claros para llegar al objetivo, son más detallados. Un proceso tiene que estar acompañado de un procedimiento. E – 2: El proceso es un conjunto de actividades para llegar a un objetivo, un proceso es dinámico y se debe acomodar en el tiempo, no todos los procesos deben tener procedimiento. Los procedimientos son lo que viabiliza la ejecución de un proceso.
4.1. ¿Considera usted que es preferible ver a una organización por procesos o de forma funcional? ¿Por qué?		E – 1: Completamente por procesos, porque al ver una empresa por procesos lo que se busca es aumentar la satisfacción del cliente, como bien sabemos la ISO 9001:2015 tiene un enfoque por procesos que incorpora un ciclo PHVA que es planificar, hacer, verificar y actuar que es un pensamiento basado en riesgos, esto ayuda a tener los resultados esperados. E – 2: Cualquier organización debe acomodarse al ciclo PHVA, este es el nuevo enfoque que tiene la norma ISO 9001:2015 que es en

		enfoque para administrar la norma, la antigua norma era plana por procesos y la respuesta a tu pregunta está ahí. En tu mente tu ahorita estas esquematizando que la norma solo agarra uno, pero la nueva versión de la norma une ambos conceptos gracias al ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) entonces el corazón de la norma de gestión de procesos se vuelve funcional al tomar el ciclo PHVA entonces ya no hay diferencia entre proceso y funcional.
5.1. ¿Por qué considera usted que los tiempos establecidos en una empresa son importantes dentro de la organización que brinda servicios respecto a la aplicación de los procesos y procedimientos?		E – 1: Principalmente para la medición, evaluación y control de los mismos, porque se tiene que hacer un seguimiento de todos los procesos y la idea principal es la mejora continua, para esto uno de los factores importantes para medir procesos es el tiempo y también los costos. E – 2: El tiempo ya es algo obsoleto, como te mencione hay procesos que requieren más o menos tiempo según el beneficio que quieras lograr con el proceso,

		pero son importantes para la verificación de los procesos.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.6.1. Análisis de Resultados a Expertos en Gestión de Calidad

En la entrevista realizada a los expertos en Gestión de Calidad se aclararon conceptos, dudas e interrogantes relacionadas a los procesos y procedimientos que más deberían adecuarse a una empresa de servicios, además de realizar una guía para poder generar una propuesta valiosa.

- ❖ Según las expertas en Gestión de Calidad, no existe una única forma para determinar procesos y procedimientos dentro de una empresa, para poder optar por una certificación dentro de las organizaciones cada empresa debe analizar y crear sus propios procesos y procedimientos en base a las entradas y salidas de sus productos o servicios.
- ❖ Según las expertas, los procesos y procedimientos son totalmente diferentes, ya que uno es el que se hace y el segundo es como se hace, no necesariamente un proceso debe estar acompañado de un procedimiento.
- ❖ Las empresas si deben preocuparse por el tiempo, ya que a mayor tiempo mayor costo, pero hoy las empresas especialmente de servicios al desarrollar sus propio procesos y procedimientos se dan cuenta que hay procesos que no pueden ser limitados por el tiempo ya que existe interacción con el cliente, por lo que en ese caso la satisfacción del cliente y que conozca el servicio es lo más importante y no tanto reducir el tiempo en este proceso de interacción.
- ❖ Las empresas hoy en día cuando optan por la certificación en Gestión de Calidad en un principio se encuentran enfocadas totalmente a procesos, la cual es de gran ayuda para poder verificar el desarrollo de la empresa, sin embargo, la norma busca que las empresas cuenten con el ciclo PHVA (Planear, Verificar, Hacer, Actuar), la cual va a cambiar el enfoque a la empresa a que sea funcional, por lo que, gracias a la norma estos dos conceptos se funcionan en su última versión.

4.7. Presentación de los resultados de la encuesta a los clientes actuales de On Fitness Center

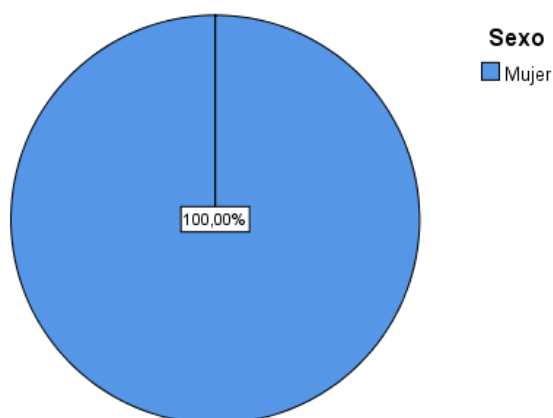
Tabla N°1
Sexo de las Personas Encuestadas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mujer	100	100,0
	Total	100	100,0

Tabla 1: Sexo de las Personas Encuestadas

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N°1
Sexo de las Personas Encuestadas



Gráfica 1: Sexo de las Personas Encuestadas

Fuente: Elaboración Propia, 2021

La totalidad de los clientes de la empresa On Fitness Center son mujeres, lo cual acerca a la empresa a lo que quieren llegar a ser, un centro integral dedicado a la mujer.

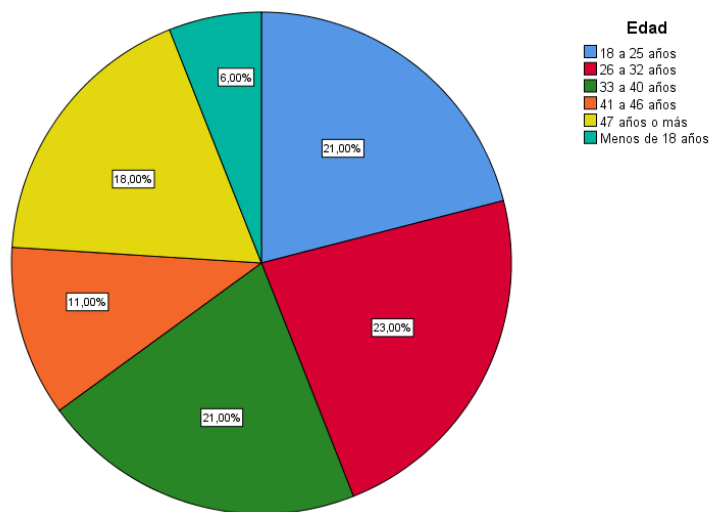
Tabla N°2
Edad de las Personas Encuestadas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 25 años	21	21,0
	26 a 32 años	23	23,0
	33 a 40 años	21	21,0
	41 a 46 años	11	11,0
	47 años o más	18	18,0
	Menos de 18 años	6	6,0
	Total	100	100,0

Tabla 2: Edad de las Personas Encuestadas

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N°2
Edad de las Personas Encuestadas



Gráfica 2: Edad de las Personas Encuestadas

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se puede observar que el servicio que ofrece la empresa On Fitness Center va dirigido a todas las edades, sin embargo, se evidencia que existe una mayor incidencia en las edades entre los 18 a 45 años con 65% de participación.

Tabla N°3

Servicio que Adquiere el Cliente

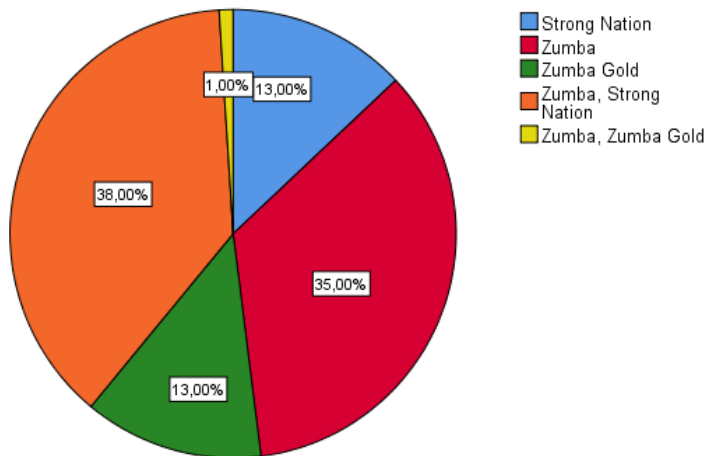
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Strong Nation	13	13,0
	Zumba	35	35,0
	Zumba Gold	13	13,0
	Zumba, Strong Nation	38	38,0
	Zumba, Zumba Gold	1	1,0
	Total	100	100,0

Tabla 3: Servicio que adquiere el cliente

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N°3

Servicio que Adquiere el Cliente



Gráfica 3: Servicio que adquiere el cliente

Fuente: Elaboración Propia, 2021

El servicio con más demanda es Zumba con un 35%, seguido de Strong Nation y Zumba Gold con un 13% respectivamente, se puede observar que muchos de los clientes en la empresa adquieren más de un servicio para obtener mejores resultados con un 38% de participación.

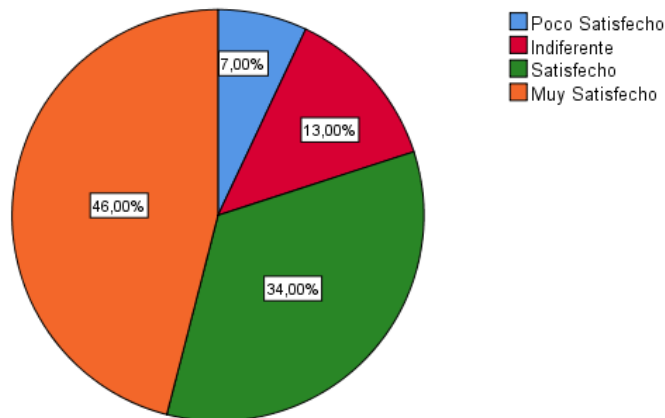
Tabla N° 4
Tiempos y Espacios de Atención

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	7	7,0
	Indiferente	13	13,0
	Satisfecho	34	34,0
	Muy Satisfecho	46	46,0
	Total	100	100,0

Tabla 4: Tiempos y espacios de atención

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 4
Tiempos y espacios de atención



Gráfica 4: Tiempos y espacios de atención

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Un 80% de los clientes se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho y un 20% están entre indiferente y poco satisfechos con los tiempos y espacios de atención administrativa de la empresa, en estos espacios se da a conocer que es lo que la empresa ofrece y se tiene contacto con los clientes y/o posibles clientes.

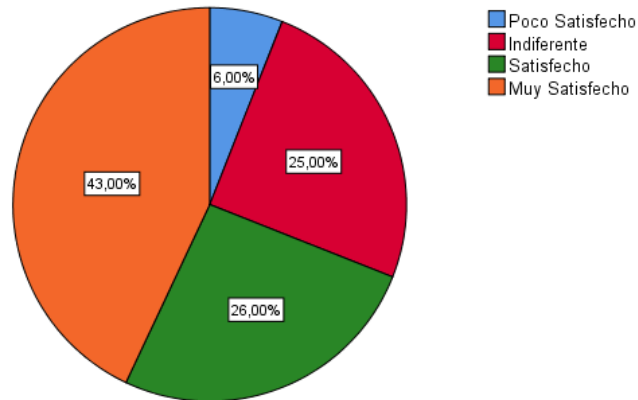
Tabla N° 5
Modalidad de Pagos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	6	6,0
	Indiferente	25	25,0
	Satisfecho	26	26,0
	Muy Satisfecho	43	43,0
	Total	100	100,0

Tabla 5: Modalidad de pagos

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 5
Modalidad de Pagos



Gráfica 5: Modalidad de pagos

Fuente: Elaboración Propia, 2021

A las clientas de la empresa la modalidad de pagos les provoca satisfacción con un 69%, para el restante 31% de las clientes esto es indiferente puede ser porque no conocen que existen diferentes formas de modalidades o porque con cualquiera ellas van a seguir realizando los pagos del servicio.

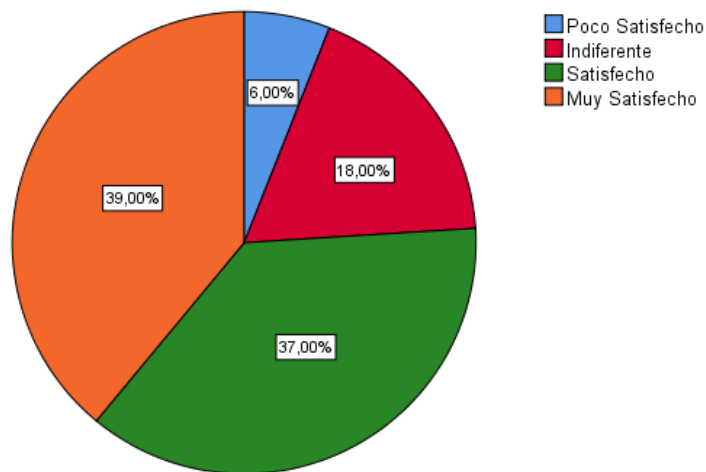
Tabla N° 6
Horarios Establecidos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	6	6,0
	Indiferente	18	18,0
	Satisfecho	37	37,0
	Muy Satisfecho	39	39,0
	Total	100	100,0

Tabla 6: Horarios establecidos

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 6
Horarios Establecidos



Gráfica 6: Horarios establecidos

Fuente: Elaboración Propia, 2021

La mayoría de las clientes de On Fitness Center se encuentran muy satisfechas y satisfechas con los horarios ya establecidos de clases con un 39% y un 37% respectivamente. Un 26% de las clientes se encuentran insatisfechas con los horarios, por lo que la empresa podría encargarse de establecer más horarios.

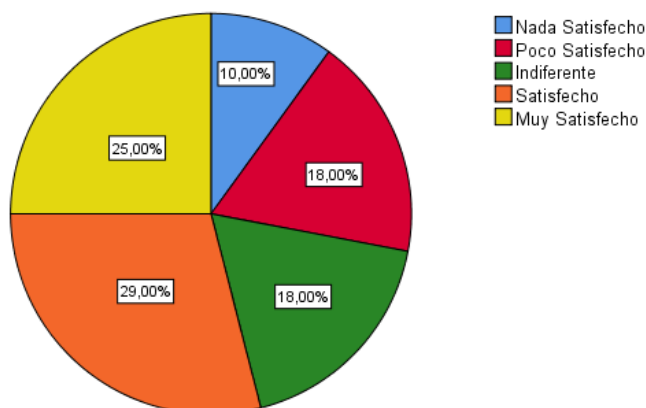
Tabla N° 7
Aviso Anticipado de la Cancelación de Clases

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	10	10,0
	Poco Satisfecho	18	18,0
	Indiferente	18	18,0
	Satisfecho	29	29,0
	Muy Satisfecho	25	25,0
	Total	100	100,0

Tabla 7: Aviso anticipado de la cancelación de clase

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 7
Aviso Anticipado de la Cancelación de Clase



Gráfica 7: Aviso anticipado de la cancelación de clase

Fuente: Elaboración Propia, 2021

En cuanto a lo que es el aviso de la cancelación de clases según las clientes un 46% se encuentran insatisfechas debido al corto tiempo de aviso, aspecto que en la mayoría de veces genera que las clientes no puedan tener otra opción, este aspecto podría generar un problema de percepción y/o insatisfacción en el futuro.

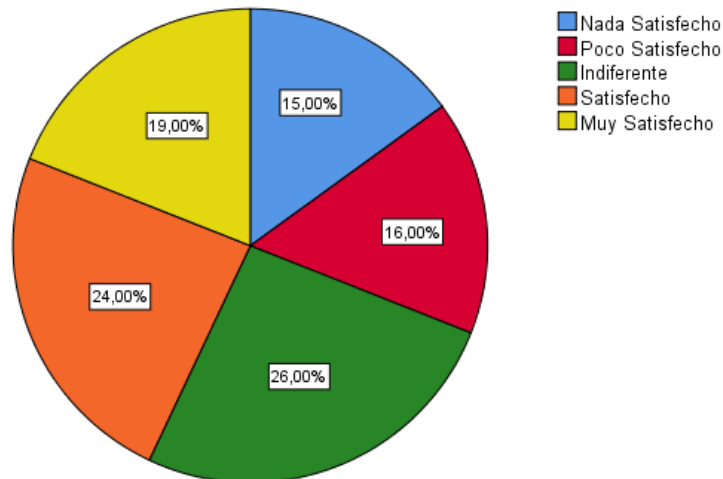
Tabla N° 8
Aviso Anticipado del Reemplazo de Instructor

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	15	15,0
	Poco Satisfecho	16	16,0
	Indiferente	26	26,0
	Satisfecho	24	24,0
	Muy Satisfecho	19	19,0
	Total	100	100,0

Tabla 8: Aviso anticipado del reemplazo de instructor

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Tabla N° 8
Aviso Anticipado del Reemplazo de Instructor



Gráfica 8: Aviso anticipado del reemplazo de instructor

Fuente: Elaboración Propia, 2021

El 57% de las clientes se encuentran insatisfechos en cuanto a lo que es el aviso anticipado del reemplazo de instructor para la clase, esto genera insatisfacción en los clientes debido a que existen clientes que se acostumbran a tener clases con un solo instructor. Un aspecto importante que podría generarse es una dependencia a cierto instructor, lo cual tampoco sería aconsejable para la institución.

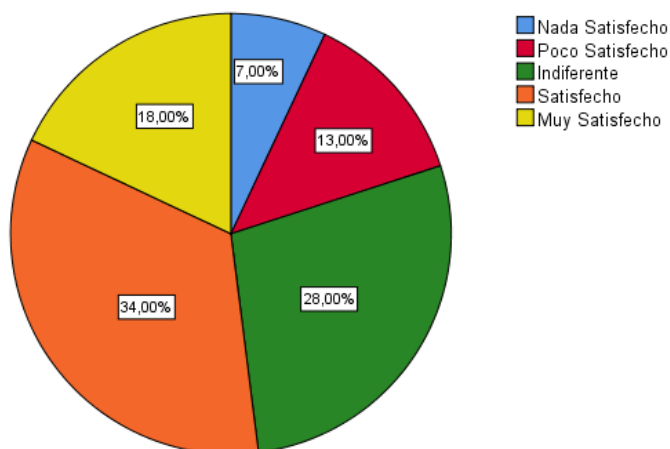
Tabla N° 9
Aviso Anticipado para la Cancelación de la Mensualidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	7	7,0
	Poco Satisfecho	13	13,0
	Indiferente	28	28,0
	Satisfecho	34	34,0
	Muy Satisfecho	18	18,0
	Total	100	100,0

Tabla 9: Aviso anticipado para la cancelación de la mensualidad

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 9
Aviso Anticipado para la Cancelación de la Mensualidad



Gráfica 9: Aviso anticipado para la cancelación de la mensualidad

Fuente: Elaboración Propia, 2021

En cuanto a lo que es el aviso para la cancelación de la mensualidad la mayoría de los clientes se encuentran 52% entre Muy Satisfecho y Satisfecho, el 48% se encuentra insatisfecho. Es importante analizar los motivos y las consecuencias de este aspecto, ya que muchas veces se tienen problemas con los tiempos de cobranza, generando un malestar por parte de las clientes, por lo que, es necesario corregir el tema de los avisos anticipados en la empresa.

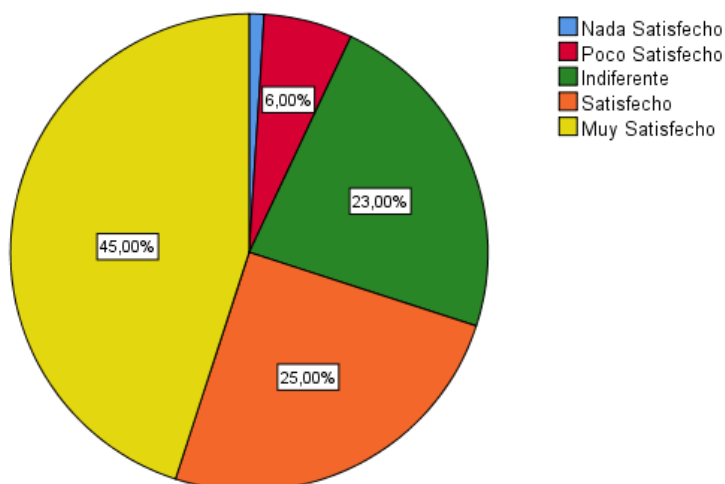
Tabla N° 10
Forma de Pago

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	1	1,0
	Poco Satisfecho	6	6,0
	Indiferente	23	23,0
	Satisfecho	25	25,0
	Muy Satisfecho	45	45,0
	Total	100	100,0

Tabla 10: Aviso anticipado para la cancelación de la mensualidad

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 10
Forma de Pago



Gráfica 10: Forma de pago

Fuente: Elaboración Propia, 2021

La forma de pagos en la empresa que es al contado genera un 70% de Satisfacción para las clientes, al 23% le es indiferente la forma de pago ya que de una u otra forma puede realizarlo, sin embargo, es un aspecto que no genera valor y una minoría se encuentra insatisfecho con el 7%, pudiendo encontrar formas más eficientes de pago

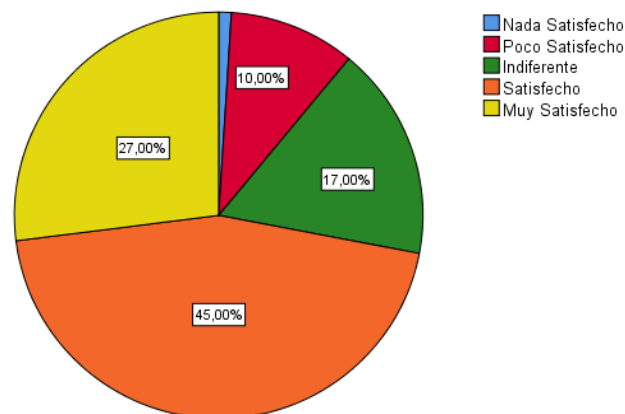
Tabla N° 11
Puntualidad de Horarios de Atención de la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	1	1,0
	Poco Satisfecho	10	10,0
	Indiferente	17	17,0
	Satisfecho	45	45,0
	Muy Satisfecho	27	27,0
	Total	100	100,0

Tabla 11: Puntualidad de horarios de atención

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 11
Puntualidad de Horarios de Atención de la Empresa



Gráfica 11: Puntualidad de horarios de atención de la empresa

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se puede observar que una gran mayoría con el 72% se encuentra entre Muy Satisfecho y Satisfecho con la puntualidad en los horarios de atención de la empresa, el 28% se encuentra Insatisfecho con la puntualidad, es importante analizar el inicio de las clases, sobre todo porque la forma de programación determina el inicio de la siguiente.

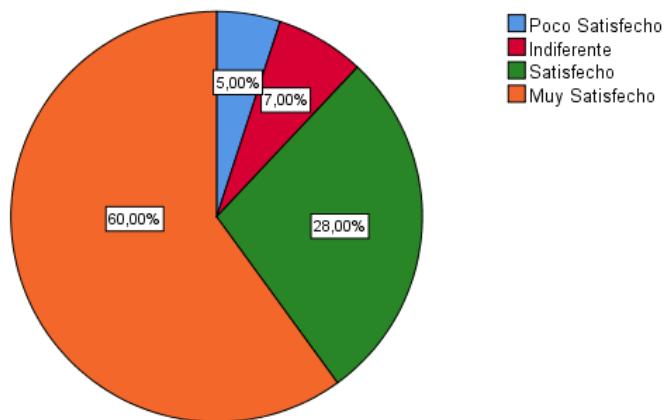
Tabla N° 12
Promociones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	5	5,0
	Indiferente	7	7,0
	Satisfecho	28	28,0
	Muy Satisfecho	60	60,0
	Total	100	100,0

Tabla 12: Promociones

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 12
Promociones



Gráfica 12: Promociones

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Las promociones dentro de la empresa On Fitness Center generan una alta satisfacción con el 88%, tan sólo el 6% no se encuentra satisfecho y el 7% se encuentra Indiferente, lo que muestra es que las promociones son un punto fuerte de satisfacción para las clientas.

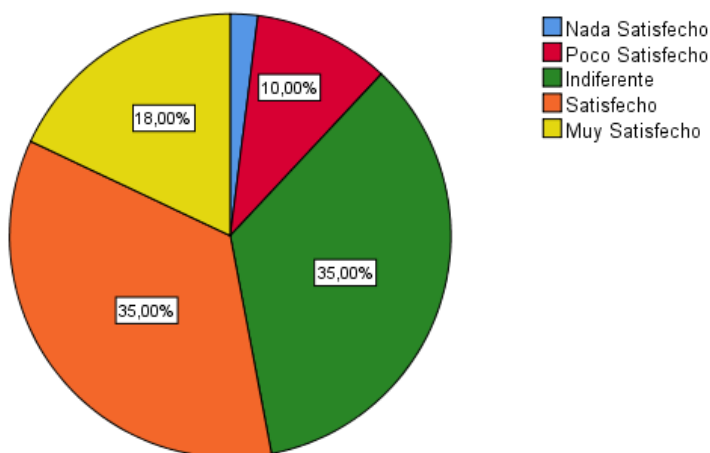
Tabla N° 13
Proceso de Reinscripción

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	2	2,0
	Poco Satisfecho	10	10,0
	Indiferente	35	35,0
	Satisfecho	35	35,0
	Muy Satisfecho	18	18,0
	Total	100	100,0

Tabla 13: Proceso de Re-inscripción

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 13
Proceso de Reinscripción



Gráfica 13: Proceso de Re-inscripción

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se puede observar que este proceso es Indiferente, Poco Satisfecho, y Nada Satisfecho para las personas con un 47% de las respuestas, esto puede ser debido a que no lo entienden o la forma en la que lo realizan no es la adecuada, ya que es de forma manual. Casi la mitad con un 53% se encuentra entre Satisfecho y Muy Satisfecho, el 12% se encuentra insatisfecho con este proceso.

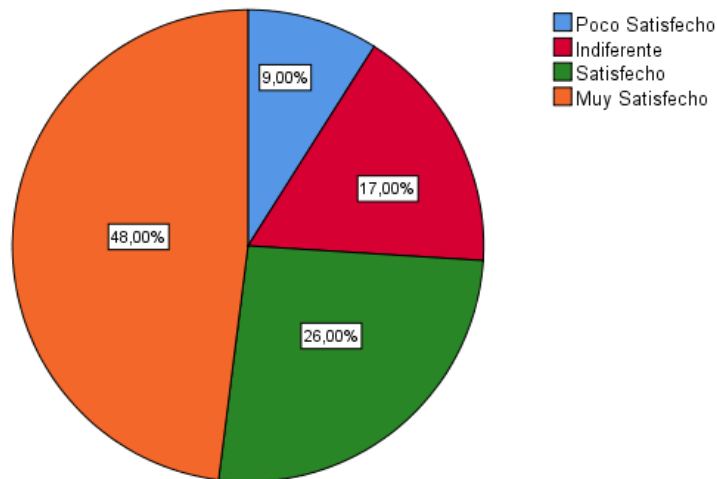
Tabla N° 14
Control del Seguimiento de Clases

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	9	9,0
	Indiferente	17	17,0
	Satisfecho	26	26,0
	Muy Satisfecho	48	48,0
	Total	100	100,0

Tabla 14: Control del seguimiento de clases

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 14
Control del Seguimiento de Clases



Gráfica 14: Control del seguimiento de clases

Fuente: Elaboración Propia, 2021

El control seguimiento que se tiene durante las clases, es decir el conteo de clases que va adquiriendo cada cliente, genera en un 74% Satisfacción, sin embargo, se observa que al 26% le genera Insatisfacción este seguimiento, viendo que las personas tienen problemas con el procedimiento manual del mismo, pudiendo generar descontrol en el mismo

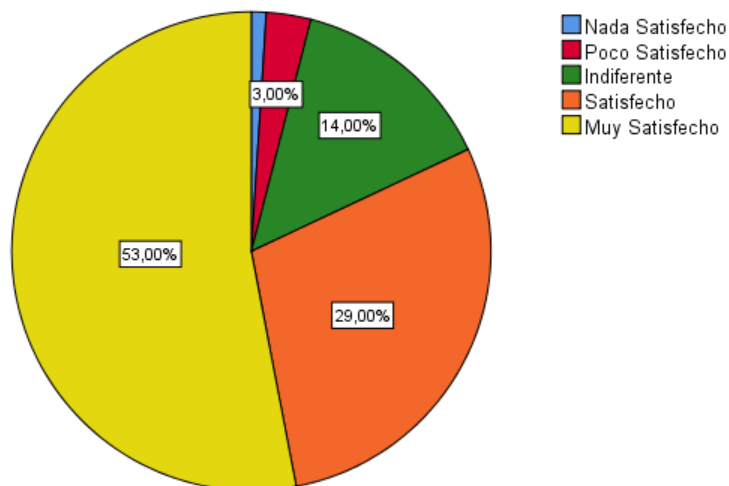
Tabla N° 15
Atención del Personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	1	1,0
	Poco Satisfecho	3	3,0
	Indiferente	14	14,0
	Satisfecho	29	29,0
	Muy Satisfecho	53	53,0
	Total	100	100,0

Tabla 15: Atención del Personal

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 15
Atención del Personal



Gráfica 15: Atención del Personal

Fuente: Elaboración Propia, 2021

La atención por parte del personal de la empresa con las clientas genera un 82% de satisfacción, muestra que existe amabilidad por parte de los empleados, sin embargo, hay un 14% al que le es Indiferente y una minoría del 4% que no se encuentra satisfecho.

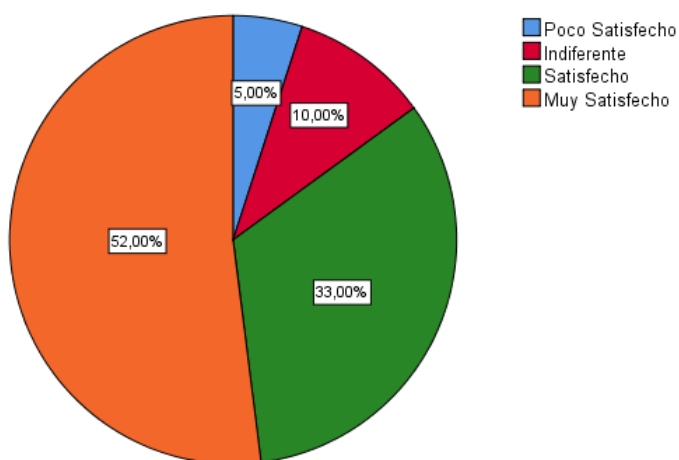
Tabla N° 16
Duración de la Clase Fitness

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	5	5,0
	Indiferente	10	10,0
	Satisfecho	33	33,0
	Muy Satisfecho	52	52,0
	Total	100	100,0

Tabla 16: Duración de la clase Fitness

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 16
Duración de la Clase Fitness



Gráfica 16: Duración de la clase Fitness

Fuente: Elaboración Propia, 2021

La duración de la clase que es 1 hora es de gran satisfacción para la mayoría de los clientes con el 85%, el 15% se encuentra entre Indiferente y Poco Satisfecho con el tiempo de la clase.

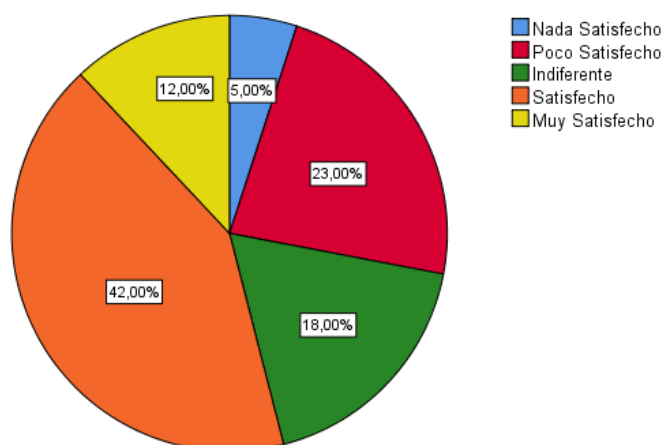
Tabla N° 17
Limpieza y Aseo de las Áreas donde se Presta el Servicio

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	5	5,0
	Poco Satisfecho	23	23,0
	Indiferente	18	18,0
	Satisfecho	42	42,0
	Muy Satisfecho	12	12,0
	Total	100	100,0

Tabla 17: Limpieza y aseo de las áreas donde se presta el servicio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 17
Limpieza y Aseo de las Áreas donde se Presta el Servicio



Gráfica 17: Limpieza y aseo de las áreas donde se presta el servicio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se observa que debe mejorar en la empresa el tema de la limpieza y aseo en áreas donde se presta el servicio, ya que el 46% de las clientes se encuentran entre indiferente, Poco satisfechas, y Nada Insatisfechas con esto, este aspecto es de suma importancia en la prestación de un servicio deportivo y de salud, aspecto que debería ser mejor cuidado.

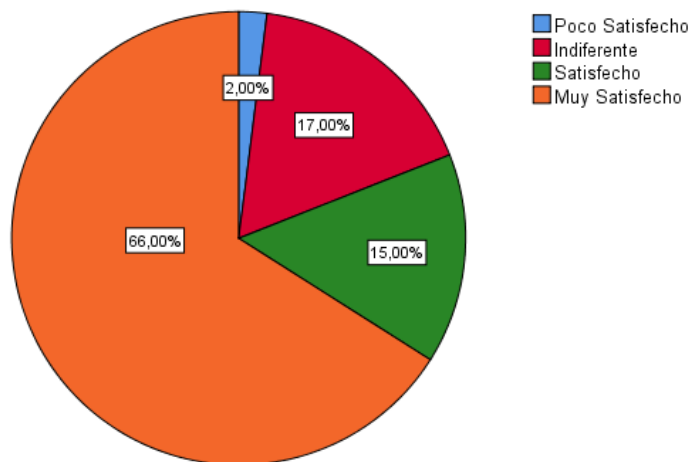
Tabla N° 18
Clases de los Instructores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	2	2,0
	Indiferente	17	17,0
	Satisfecho	15	15,0
	Muy Satisfecho	66	66,0
	Total	100	100,0

Tabla 18: Clases de los instructores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 18
Clases de los Instructores



Gráfica 18: Clases de los instructores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Las clases que ofrecen los instructores que son el servicio principal de la empresa genera en las clientes un 81% de Satisfacción, el 17% de las clientes no se encuentran entre indiferente y poco satisfechas con las clases, aspecto que hace importante poder recibir un feedback por parte de las clientes, que genere acciones prontas por parte de la empresa.

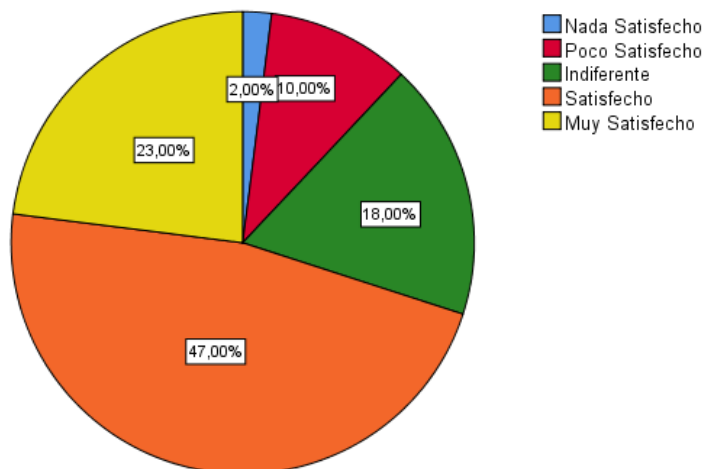
Tabla N° 19
Puntualidad de los Instructores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	2	2,0
	Poco Satisfecho	10	10,0
	Indiferente	18	18,0
	Satisfecho	47	47,0
	Muy Satisfecho	23	23,0
	Total	100	100,0

Tabla 19: Puntualidad de los instructores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 19
Puntualidad de los Instructores



Gráfica 19: Puntualidad de los instructores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se observa que en 70% las clientes se encuentran Satisfechos con la puntualidad de los instructores, el 18% Indiferente y el 12% no está Satisfecho con la puntualidad. La puntualidad dentro de una empresa de servicios es fundamental para el control de los procesos.

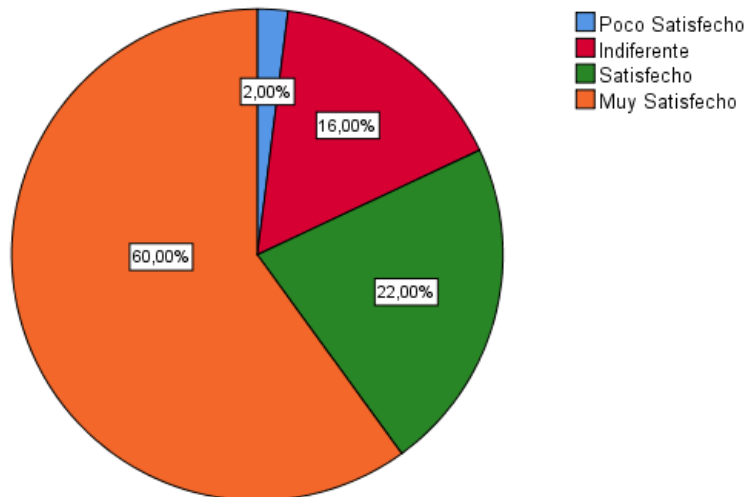
Tabla N° 20
Resultados de la Clase

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco Satisfecho	2	2,0
	Indiferente	16	16,0
	Satisfecho	22	22,0
	Muy Satisfecho	60	60,0
	Total	100	100,0

Tabla 20: Resultados de la clase

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 20
Resultados de la Clase



Gráfica 20: Resultados de la clase

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Los resultados de la clase son satisfactorios para las clientas encuestadas con un 82%, es decir que ven resultados positivos en su estado físico, el 16% se encuentra Indiferente y el 2% está Poco Satisfecho.

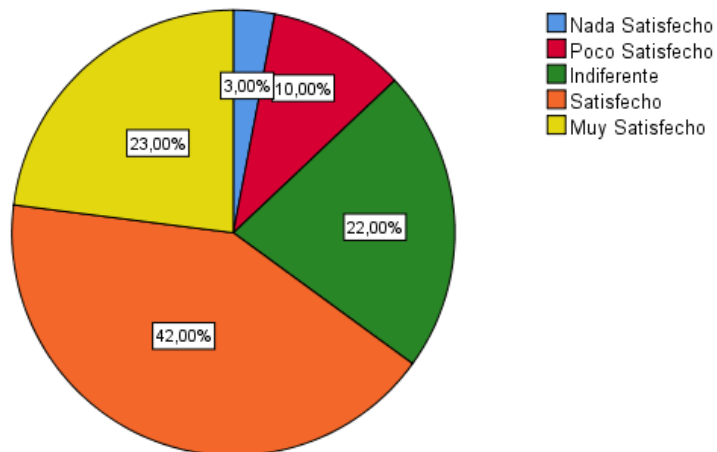
Tabla N° 21
Comodidad de los Espacios donde se Brinda el Servicio

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada Satisfecho	3	3,0
	Poco Satisfecho	10	10,0
	Indiferente	22	22,0
	Satisfecho	42	42,0
	Muy Satisfecho	23	23,0
	Total	100	100,0

Tabla 21: Comodidad de los espacios donde se brinda el servicio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 21
Comodidad de los Espacios donde se Brinda el Servicio



Gráfica 21: Comodidad de los espacios donde se brinda el servicio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Los espacios que ofrece la empresa On Fitness Center para brindar el servicio genera el 65% de Satisfacción en la empresa, un 35% se encuentra entre Indiferente, Poco Satisfecho, y Nada Satisfecho, esto debe mejorar ya que la clase de zumba es el servicio principal de la empresa y la comodidad es un factor importante para generar una mayor satisfacción con el servicio.

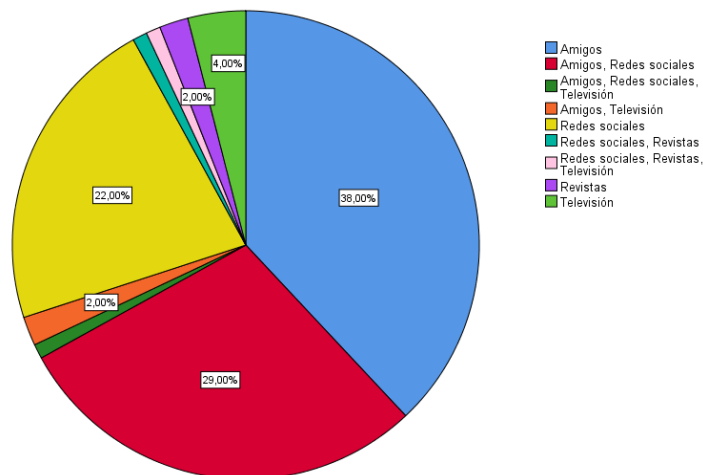
Tabla N° 22
Medio de Conocimiento de On Fitness Center

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Amigos	38	38,0
	Amigos, Redes sociales	29	29,0
	Amigos, Redes sociales, Televisión	1	1,0
	Amigos, Televisión	2	2,0
	Redes sociales	22	22,0
	Redes sociales, Revistas	1	1,0
	Redes sociales, Revistas, Televisión	1	1,0
	Revistas	2	2,0
	Televisión	4	4,0
	Total	100	100,0

Tabla 22: Medio de conocimiento a On Fitness Center

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 22
Medio de Conocimiento de On Fitness Center



Gráfica 22: Medio de conocimiento a On Fitness Center

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se ve que los medios más importantes para dar a conocer la empresa son las redes sociales y los amigos, por lo que es sustancial generar satisfacción inmediata para el cliente y subsanar los procesos del servicio que actualmente no generan valor de manera rápida, ya que el boca a boca es muy importante al momento de tomar una decisión si no se conoce nada del servicio que se ofrece en una empresa.

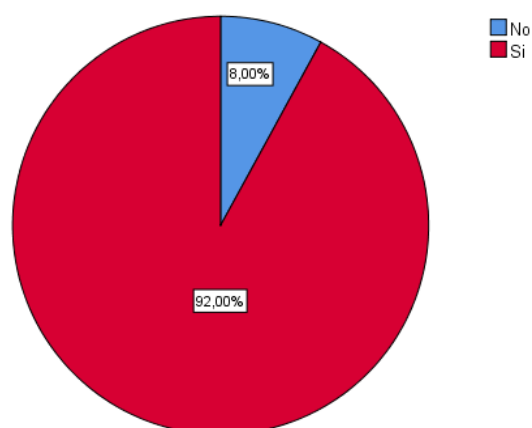
Tabla N° 23
Recomendación del Servicio de On Fitness Center

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	8	8,0
	Si	92	92,0
	Total	100	100,0

Tabla 23: Recomendación del servicio de On Fitness Center

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 23
Recomendación del Servicio de On Fitness Center



Gráfica 23: Recomendación del servicio de On Fitness Center

Fuente: Elaboración Propia, 2021

El 92% de las clientas de la empresa On Fitness Center recomendarían el servicio a sus conocidos y el 8% no lo harían, a pesar de que es una pequeña cantidad es importante entender cuáles serían los motivos por los cuales no recomendarían el mismo, aspecto que nos ayudaría a poder mejorar el servicio.

4.8. Cruce de Variables

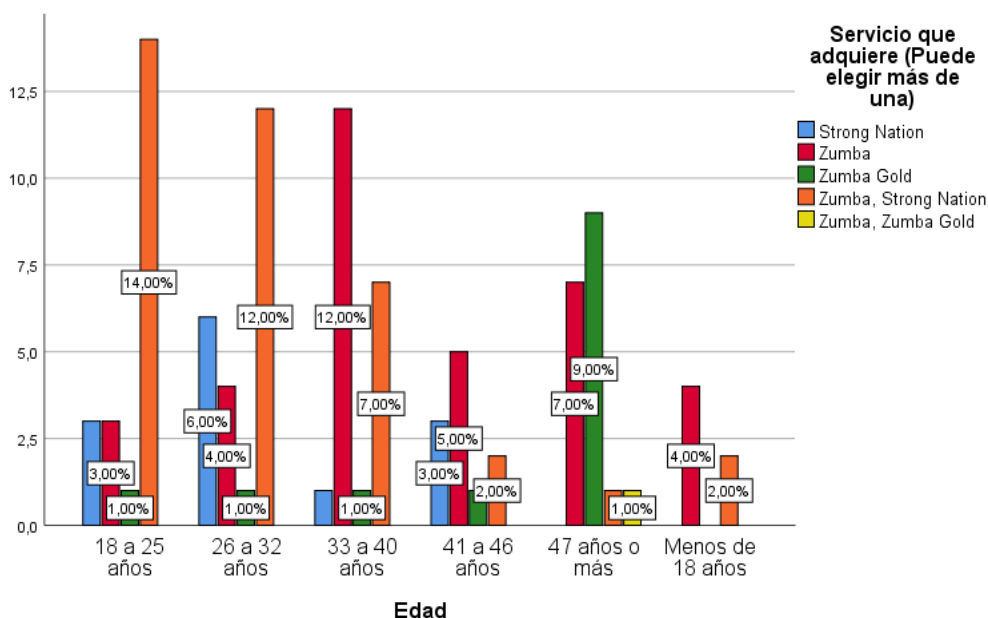
Tabla N° 24
Edad y Servicio que Adquieren las Clientes

		Servicio que adquiere (Puede elegir más de una)					Total
		Strong Nation	Zumba	Zumba Gold	Zumba, Strong Nation	Zumba, Zumba Gold	
Edad	18 a 25 años	3	3	1	14	0	21
	26 a 32 años	6	4	1	12	0	23
	33 a 40 años	1	12	1	7	0	21
	41 a 46 años	3	5	1	2	0	11
	47 años o más	0	7	9	1	1	18
	Menos de 18 años	0	4	0	2	0	6
Total		13	35	13	38	1	100

Tabla 24: Edad y Servicio que adquieren las clientes

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfico N° 24
Edad y Servicio que adquieren las clientes



Gráfica 24: Edad y Servicio que adquieren las clientes

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se puede observar que las clientes actuales encuestadas que tienen 47 años o más son las clientes que adquieren el servicio de Zumba Gold ya que esta disciplina se enfoca principalmente en personas adultos mayores, en personas con alguna lesión en el cuerpo y/o personas embarazadas. También se puede observar que las clientes entre 18 a 40 años adquieren tanto Zumba como Strong Nation, como se mencionó antes eso para obtener mejores resultados. Se ve también que en todos los rangos de edades la disciplina Zumba es la más cotizada por lo que se podría afirmar que es la disciplina estrella de la empresa On Fitness Center. Este aspecto, nos permite poder analizar las características de cada rango de edad con respecto a las distintas opciones de programas, así como las necesidades respecto a cada rango.

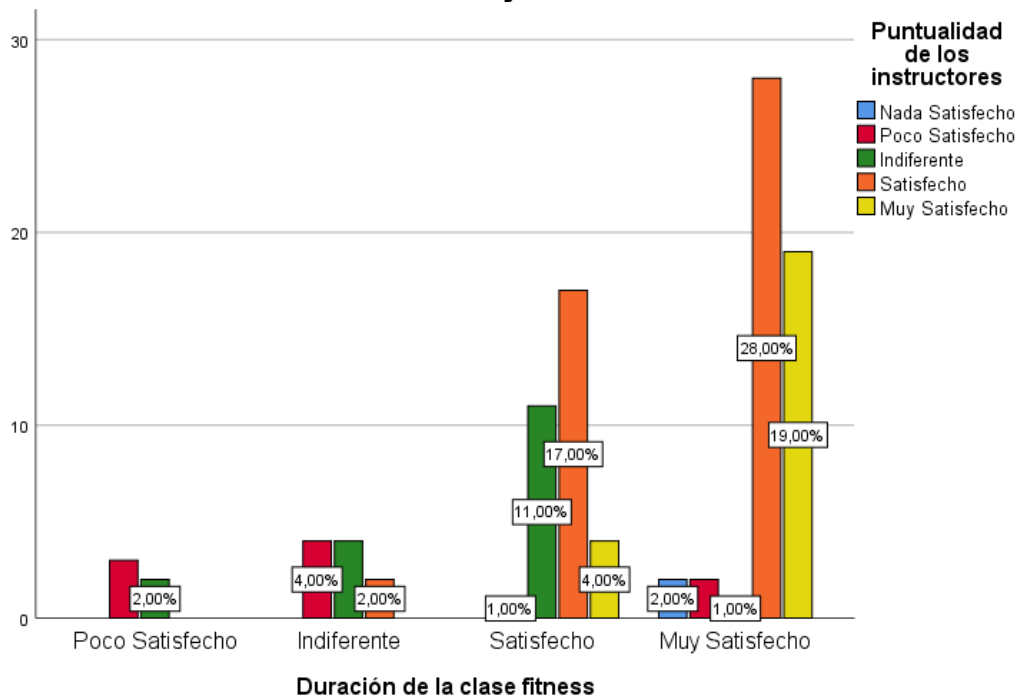
Tabla N° 25
Duración de la Clase Fitness y Puntualidad de los Instructores

		Puntualidad de los instructores					Total
		Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Duración de la clase fitness	Poco Satisfecho	0	3	2	0	0	5
	Indiferente	0	4	4	2	0	10
	Satisfecho	0	1	11	17	4	33
	Muy Satisfecho	2	2	1	28	19	52
	Total	2	10	18	47	23	100

Tabla 25: Duración de la clase fitness y Puntualidad de los instructores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfica N° 25
Duración de la Clase Fitness y Puntualidad de los Instructores



Gráfica 25: Duración de la clase fitness y Puntualidad de los instructores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Como se puede observar en la tabla el 70% de los clientes se encuentran entre Muy Satisfecho e Satisfecho en relación a la puntualidad de las clases fitness con la puntualidad de los instructores, de todas formas, se observa que el 30% no se encuentra satisfecho por lo que es necesario controlar este problema lo más pronto posible ya que es fundamental para brindar un buen servicio y generar satisfacción en los clientes.

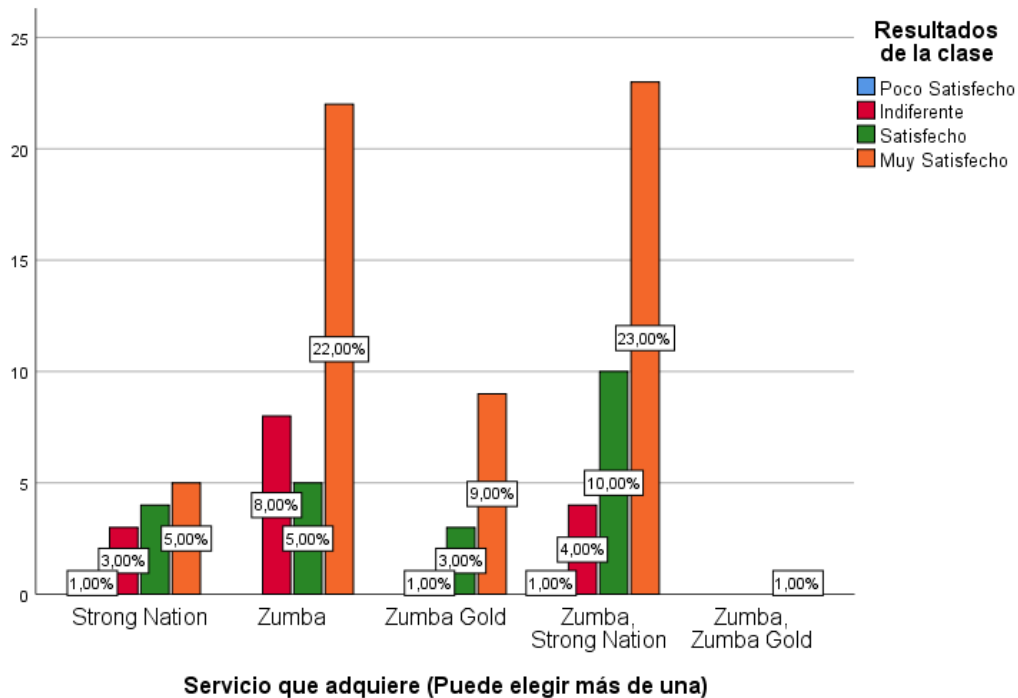
Tabla N° 26
Servicio que Adquiere y Resultados de la Clase

		Resultados de la clase				Total
		Poco Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Servicio que adquiere (Puede elegir más de una)	Strong Nation	1	3	4	5	13
	Zumba	0	8	5	22	35
	Zumba Gold	0	1	3	9	13
	Zumba, Strong Nation	1	4	10	23	38
	Zumba, Zumba Gold	0	0	0	1	1
Total		2	16	22	60	100

Tabla 26: Servicio que adquiere y Resultados de la clase

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfica N° 26
Servicio que adquiere y Resultados de la clase



Gráfica 26: Servicio que adquiere y Resultados de la clase

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se puede identificar que los dos servicios más adquiridos en la empresa On Fitness Center que son Zumba y Strong by Zumba generan mucha satisfacción, se observa también que en general los servicios generan satisfacción, sin embargo, se tiene que subsanar los datos que se encuentran indiferentes ya que muestran que el servicio principal que es la clase y los resultados no generan ni destruyen valor para el cliente.

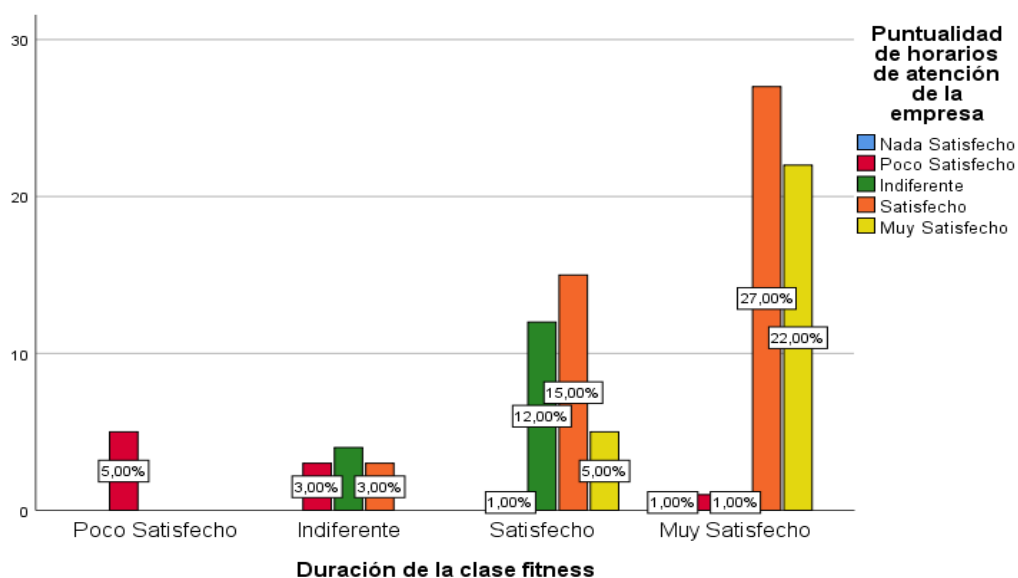
Tabla N° 27
Duración de la Clase Fitness y Puntualidad de Horarios de Atención de la Empresa

		Puntualidad de horarios de atención de la empresa					Total
		Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Duración de la clase fitness	Poco Satisfecho	0	5	0	0	0	5
	Indiferente	0	3	4	3	0	10
	Satisfecho	0	1	12	15	5	33
	Muy Satisfecho	1	1	1	27	22	52
	Satisfecho						
Total		1	10	17	45	27	100

Tabla 27: Duración de la clase fitness y Puntualidad de horarios de atención de la empresa

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Gráfica N° 27
Duración de la clase fitness y Puntualidad de horarios de atención de la empresa



Gráfica 27: Duración de la clase fitness y Puntualidad de horarios de atención de la empresa

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Se observa que es necesario subsanar los errores de impuntualidad que tiene la empresa, al ser un servicio cada aspecto cuenta para poder brindar el servicio e incrementar la satisfacción del cliente. De todas formas, también se observa que la duración de la clase es aceptable siempre y cuando la clase no se atrase por errores en los instructores o apertura de la empresa.

4.9. Resultados de la Investigación

- La empresa “On Fitness Center” nació a raíz de que la actividad física Zumba se puso de moda en Bolivia y que en la ciudad de La Paz solo existía una empresa que brindaba este servicio.
- Se pudo evidenciar que en la empresa “On Fitness Center”, no se tienen los conocimientos administrativos para poder llevar a cabo una óptima gestión administrativa de la empresa; sin embargo, las propietarias buscan la manera de aprender por la experiencia o guiarse por la intuición para que la empresa siga en marcha.
- A pesar de que las propietarias afirman no contar con el conocimiento necesario, la empresa ha crecido durante estos años al contar constantemente con más clientes que requieren el servicio.
- En cuanto a la organización de la empresa, las propietarias han dividido la empresa en dos departamentos: Departamento de Administración y el Departamento Comercial, cada propietaria se hace cargo de una de ellas; en las cuales también han dividido todas las actividades que se deben realizar en la empresa. También se puede observar que las propietarias confunden las responsabilidades y actividades que se deben hacer y delegar en cada área.
- Existe una dualidad de autoridad y de funciones, sin embargo, las propietarias han encontrado la manera de tomar decisiones dentro de la empresa como también los empleados de la misma. Las decisiones más importantes se discuten entre ambas propietarias.

- Es necesario que los empleados de la empresa cuenten con retroalimentación y motivación por parte de las propietarias, ya que con esto se puede mejorar el servicio brindado.
- Los mecanismos de control de las actividades o las funciones dentro de la empresa son en su mayoría manuales, lo que puede desencadenar errores en el control y un incremento en el tiempo para realizar las mismas.
- La empresa busca ser una organización que empodere a las mujeres, generando mejoras no solo en el aspecto físico sino también en el aspecto emocional y nutricional, las propietarias afirman que ser un centro integral para la mujer es su visión y un elemento diferenciador.
- Los procedimientos identificados en los procesos principales actuales de la empresa “On Fitness Center”, son insuficientes, se ve necesario agregar unos nuevos u optimizar los mismos.
- Se puede observar que las herramientas internas de la empresa con los que esta funciona son necesarias, pero los mismos pueden ser mejorados para tener un mejor control de las funciones y las actividades, los documentos en su mayoría son manuales, como ya se mencionó esto puede generar fallos y errores en la empresa.
- En la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa, se evidencia que los mismos valoran el servicio brindado por la empresa, sin embargo, identifican aspectos en los que la empresa debe mejorar.
- Se puede evidenciar a través de la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa que lo que afirman las gerentes de la empresa no se está realizando de la mejor manera posible, ya que se identifica una ausencia de comunicación y también en el orden de realizar los procesos que involucran interacción con el cliente y la prestación del servicio como por ejemplo los avisos anticipados de cambio de horario, instructor o para la reinscripción.
- A través del análisis de las encuestas a clientes actuales se observa que muchos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa

generan indiferencia en el cliente, la indiferencia conlleva a afirmar que este proceso no crea valor para el cliente, por lo que al ser una empresa de servicio cada proceso debería estar enfocado en incrementar la satisfacción del mismo. La indiferencia podría volverse insatisfacción con rapidez.

- Los clientes solicitan mejorar la limpieza de las instalaciones en general y mejorar la comodidad donde se brinda el servicio, y la puntualidad de las clases.
- Debido al crecimiento de la empresa, se ve necesario encontrar las herramientas para que pueda contar con una gestión administrativa hacia el logro de sus objetivos, las que se pueden ayudar y guiar a través de la norma ISO 9001:2015.
- El servicio de “On Fitness Center” debe estar relacionado y enfocado a las necesidades del cliente y también ejecutar una administración eficiente donde los clientes no tengan percances con el servicio y si los hay poder corregirlos a tiempo. Y mejorar los servicios con la debida anticipación que nos permitan poder lograr una diferenciación con la competencia.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1. Introducción

El presente proyecto está diseñado para incrementar la productividad en la organización como también incrementar la satisfacción del cliente que adquiere el servicio y establecer un adecuado manejo de los recursos con el fin de obtener mejores resultados a mediano y largo plazo.

La propuesta desarrollada se basa en la optimización de los procesos y procedimientos que ejecuta actualmente On Fitness Center, contando con una gestión administrativa enfocada en procesos y no bajo esquemas tradicionales y empíricos, evitando exceso de tiempos, costos y recursos materiales/humanos que resultan en la insatisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la empresa.

Además de determinar respectivamente la participación del personal en cada proceso, como también darle un enfoque con más tecnología a la empresa, ya que los procesos manuales tienden a generar errores, y costos.

5.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar una estrategia de gestión de calidad para optimizar procesos y procedimientos administrativos en la empresa On Fitness Center.

5.3. Desarrollo de la Propuesta

Los clientes actuales de la empresa On Fitness Center requieren un servicio de total satisfacción desde el inicio hasta el final, llega a ser trascendental el resultado de cada uno de los procesos utilizados en el servicio fitness que brinda la empresa, por lo que se desarrolla un cambio estructural en la organización donde se determina las tareas y funciones respectivas del personal con el fin de incrementar la productividad, además el trabajo de campo demuestra la necesidad de la creación de un sistema tecnológico por el que pueda controlar la empresa sus actividades y a sus clientes.

Posteriormente, se realiza una optimización de los procesos y procedimientos para poder crear un manual de los mismos, en el cual se identifiquen los pasos necesarios a realizar cada actividad, donde mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad se logre facilitar el flujo de información entre los departamentos, también el crecimiento sostenible de la empresa y así mismo incrementar la satisfacción del cliente.

5.4. Filosofía Organizacional

5.4.1. Misión

Somos una empresa que se dedica a brindar bienestar a través del ejercicio físico con las actividades que ofrece Zumba especialmente para las mujeres y que procura a través de esas actividades que sus clientes tengan una vida saludable y así generen satisfacción con el servicio brindado.

5.4.2. Visión

Ser un centro integral con todas las características para poder empoderar a la mujer, enmarcado en un entorno natural, sano y agradable; referente en el país por la aplicación de las mejores prácticas administrativas y de atención a sus clientes.

5.4.3. Objetivos

- Brindar a nuestras clientes actividades para que le otorguen una vida saludable tanto física como mental.
- Ofrecer a nuestras clientes todo tipo de actividades para el empoderamiento de la mujer.
- Capacitar a nuestros empleados constantemente para que brinden un óptimo servicio.
- Celebrar actos sociales, culturales y artísticos para la mujer.

5.4.4. Valores

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Compromiso
- Calidad
- Tolerancia.
- Solidaridad.

5.4.5. Política de Calidad

On Fitness Center tendrá como principio primordial contribuir desde el entrenamiento fitness a la formación de un ser humano integral. Además, de mantener un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios que ofrece estando pendientes constantemente de la organización y funcionamiento de la empresa como también de los requerimientos y satisfacción del cliente.

5.4.6. Políticas de Calidad Propuestas para On Fitness Center

Son absolutamente necesarias para conseguir productividad, si no se han fijado claramente estas políticas se producirá una desorganización que va a afectar a la actividad de la empresa.

Todos los trabajadores de la empresa deben tenerlas siempre en cuenta y actuar según está previsto por ellas, suponen el establecimiento de reglas que los que trabajan en la empresa deben cumplir.

POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA
• Uso de ropa deportiva, no se permite usar ropa de calle y/o sandalias tanto el instructor como el cliente.
• Mantener siempre una buena higiene personal, es obligatorio el uso de toallas.
• Cuidar las instalaciones del lugar por los clientes y mantener la higiene en la empresa por el personal de limpieza.
• Puntualidad en el inicio y finalización de clases.
• Cumplir con las expectativas del cliente, estar pendientes de sus recomendaciones y sugerencias como también subsanar los errores que puedan observar los clientes lo más pronto posible.
• Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
• Los procesos y procedimientos de la empresa serán revisados constantemente.

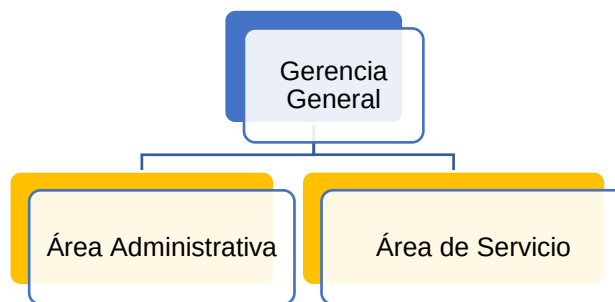
• La limpieza e higiene en el establecimiento de la empresa será una de las actividades más importantes de la empresa.
• La empresa va a estar pendiente a las exigencias del mercado y de los clientes para así poder mejorar el servicio que se ofrece.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.4.7. Nueva Estructura Organizativa de On Fitness Center

On Fitness Center al contar con estas dos áreas logrará que su personal delimite tareas y funciones respectivamente, para lo cual se propone a continuación el nuevo organigrama para la empresa:

5.4.7.1. Organigrama Propuesto para On Fitness Center a Nivel de Áreas



Gráfica 28: Organigrama Propuesto a Nivel de Áreas

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Con el nuevo diseño estructural propuesto para On Fitness Center se logrará que en la empresa el personal alcance realizar sus tareas y funciones en óptimas condiciones de tiempo, con el fin de que se realice con eficiencia la prestación del servicio fitness.

- El área administrativa se va a encargar de administrar, gestionar, organizar, planificar y realizan tareas administrativas, de soporte y apoyo a la organización.
- El área de servicio se va a encargar de planificar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar la prestación del servicio que se va a entregar al cliente.

5.4.7.2. Organigrama Propuesto para On Fitness Center a Nivel de Cargos



Gráfica 29: Nuevo Organigrama Propuesto a Nivel de Cargos

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.4.8. Manual de Funciones para el Personal de la Empresa On Fitness Center y Descripción de Cargos y Funciones por Área

Es relevante que On Fitness Center cuente con un manual de funciones para todos los cargos, en calidad de herramienta necesaria para administrar y gestionar los procesos desarrollados actualmente; puesto que mediante la descripción de cargos y funciones para cada departamento servirán como directrices de los responsables, mejorando la comunicación entre el personal para una mejor comprensión de cómo realizar las tareas y/o procedimientos con el fin de optimizar la organización que permita incrementar la productividad en cada uno de los procesos desarrollados.

En tal sentido a continuación se desarrolla la descripción de cargos y funciones por cada área:

Gerente General

- ❖ **Descripción del Cargo de Gerente General:** Se encarga de planificar la gestión de la empresa a mediano y largo plazo.

Funciones del Gerente General:

Funciones del Gerente General
• Determinar objetivos a mediano y largo plazo.
• Organizar y distribuir las tareas, funciones hacia el personal de ambos departamentos.
• Dirigir y controlar el desempeño de la organización.
• Controlar las actividades planificadas en el transcurso del tiempo.
• Realizar la toma de decisiones inmediatas con los resultados del servicio.
• Aprobar estados financieros y registros contables internos.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Àrea de Administración

- ❖ **Descripción del Coordinador del Área de Administración:** Ser el responsable del seguimiento del desempeño de cada área de la empresa, procesos y procedimientos administrativos y finanzas.

Funciones del Encargado del Área de Administración:

Funciones del Encargado del Área de Administración
• Supervisar el cumplimiento de las obligaciones económicas de la empresa.
• Administrar los procesos del control y evaluación del personal como también la contratación de empleados y los contratos.
• Supervisar el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo.
• Controlar los movimientos de dinero de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Las funciones de los subordinados del área administrativa son las siguientes:

- **Coordinador de Recursos Humanos**

Funciones del encargado de Recurso Humanos
• Supervisar las actividades de todos los departamentos, definiendo su estructura jerárquica.
• Hacer seguimiento de los recursos materiales y financieros, así como del talento humano.
• Conservar relaciones laborales positivas con los empleados y autoridades de la empresa u organización.
• Establecer un plan de monitoreo, motivación y evaluación para fomentar la retención de los empleados deseados y ofrecer otro atractivo a posibles candidatos.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Las funciones de los subordinados del encargado de Recursos Humanos administrativa son las siguientes:

- **Auxiliar Contable**

Funciones del Auxiliar Contable
• Llevar los libros de contabilidad de la empresa o de un negocio.
• Preparar las facturas para los clientes.
• Realizar informes periodicos a la dirección, de la situación contable de la empresa.
• Calculo de los salarios correspondientes a los empleados
• Mantener el registro y control del moviimiento de efectivo de la orgnización de acuerdo al presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

- **Secretaria/o**

Funciones del Secretaria/o
• Entablar contacto con los clientes.
• Llevar el registro de entrada y salida de los clientes e instructores.
• Llevar control del día en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

- **Encargado de Limpieza**

Funciones del Encargado de Limpieza
• Verificar el adecuado orden y limpieza de las salas.
• Verificar el correcto funcionamiento y el estado optimo de las maquinas y equipos.
• Limpieza de las areas comunes y las del baño de forma constantemente.
• Notificar al administrador los problemas de mantenimiento, coordinando la reparación de los mismos.
• Controlar el material de limpieza y su reposición.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

- **Coordinador de Marketing**

Funciones del encargado de Marketing
• Gestionar la relación comercial con los clientes.
• Dar a conocer la oferta de la empresa, captación de nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
• Informes periódicos de actividades realizadas a su superior.
• Gestionar la información digital en las redes sociales y pagina web de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Àrea de Servicios

- ❖ **Descripción del Cargo del Àrea de Servicios:** Gestionar los servicios fitness de la empresa .

- **Coordinador de Intructores**

Funciones del Coordinador de Intructores
• Verificación de la preparación de rutinas que cumplan los estandares ofrecidas por la empresa.
• Evaluar la condición física de los clientes.
• Preparar el cronograma de clases de los instructores.
• Recopilar comentarios y opiniones de los instructores.
• Verificar las asistencias de los instructores como también la puntualidad de los mismos a través del registro proporcionado por administración.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Las funciones de los subordinados del coordinador de instructores son las siguientes:

- **Instructores**

Funciones de los Instructores
• Verificar que la sala de la clase este en condiciones para poder brindar el servicio.
• Recopilar comentarios y opiniones de los clientes.
• Brindar el servicio Fitness teniendo en cuenta los estándares de servicio establecidos por la empresa.
• Velar por la satisfacción de los clientes a través del servicio brindado.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.4.9. Procesamiento de información a partir de un sistema de gestión.

Los cambios a realizar en la empresa On Fitness Center se desarrollan con una herramienta tecnológica puesto que brindará apoyo en la comunicación y control entre departamentos y cargos.

El desarrollo de un sistema de gestión digital logrará optimizar el tiempo de realización de actividades que actualmente son manuales como también tener un mejor control y registro de cada cliente inscrito para corroborar su situación actual, la información es accesible para el personal de la empresa.

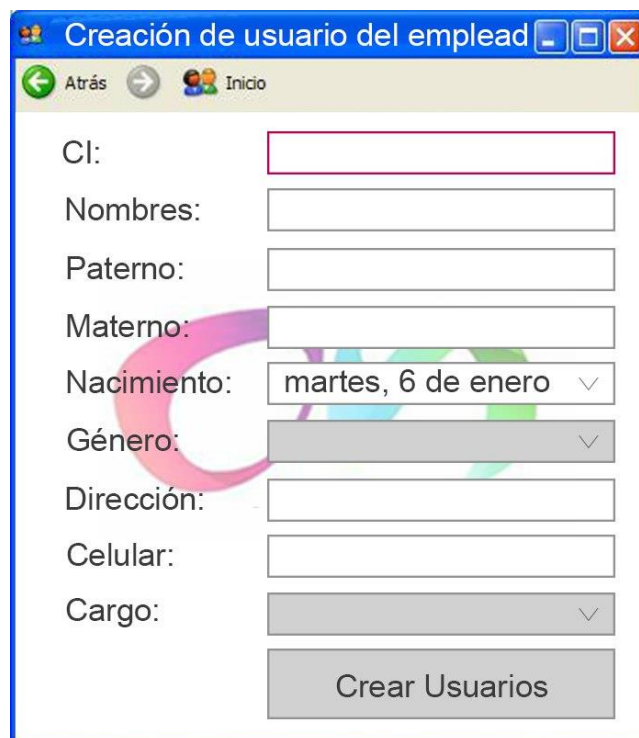
5.4.9.1. Explicación sobre el Desarrollo del Sistema de Gestión para On Fitness Center

El personal del departamento de administración tendrá un acceso directo al sistema de información, donde realizará registros de cada uno de los clientes que son atendidos en On Fitness Center.

Previamente el responsable de administración creará un código único de identificación para cada cliente en el sistema de información para verificar su información personal y avance en el servicio.

A continuación, se muestra la generación del usuario del empleado en el sistema:

CREACIÓN DE USUARIO DEL EMPLEADO



The screenshot shows a web application window titled "Creación de usuario del empleado". It features a navigation bar with "Atrás" and "Inicio" buttons. The form contains several input fields: "CI:" (text), "Nombres:" (text), "Paterno:" (text), "Materno:" (text), "Nacimiento:" (date picker showing "martes, 6 de enero"), "Género:" (dropdown menu), "Dirección:" (text), "Celular:" (text), and "Cargo:" (dropdown menu). A "Crear Usuarios" button is located at the bottom right.

Gráfica 30: Creación de Usuario del Empleado

Fuente: Elaboración Propia, 2021

A continuación, se muestra el desarrollo del login y el password en el sistema:

LOGIN Y PASSWORD DEL EMPLEADO



The screenshot shows a web application window titled "Login". It features a navigation bar with "Atrás" and "Inicio" buttons. The form contains three input fields: "Usuario:" (dropdown menu with "Empleado" and "Cliente" options), "Código:" (text), and "Contraseña:" (text). There are "Aceptar" and "Cancelar" buttons at the bottom.

Gráfica 31: Login y Password del Empleado

Fuente: Elaboración Propia, 2021

El personal a través de su usuario personal podrá ingresar al sistema de información y realizar las modificaciones pertinentes de acuerdo a las funciones asignadas donde además el personal podrá verificar la información de los clientes atendidos.

Una vez creado el usuario del empleado, este al ser parte del departamento de administración tendrá la autorización de hacer un seguimiento al cliente a través del control efectivo del mismo con la creación de un usuario de la misma forma que se realizó para el empleado.

A continuación se muestra la página principal del empleado:

En esa parte del sistema el empleado podrá agregar a los clientes al sistema, como se puede observar a continuación,

PÁGINA PRINCIPAL DE LOS EMPLEADOS

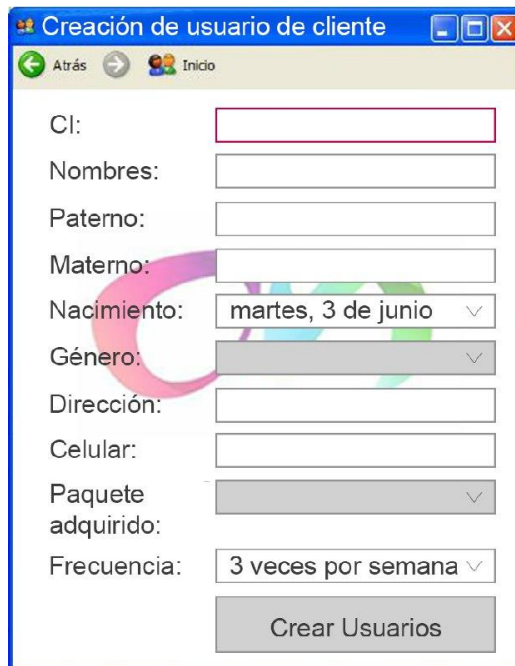


Gráfica 32: Página Principal de los Empleados

Fuente: Elaboración Propia, 2021

A continuación, el empleado va a tener la posibilidad de crear el usuario del cliente y próximamente su código,

CREACIÓN DE USUARIO DEL CLIENTE



The screenshot shows a web form titled "Creación de usuario de cliente". It includes a navigation bar with "Atrás" and "Inicio" buttons. The form fields are: "CI:" (text input), "Nombres:" (text input), "Paterno:" (text input), "Materno:" (text input), "Nacimiento:" (date dropdown menu showing "martes, 3 de junio"), "Género:" (dropdown menu), "Dirección:" (text input), "Celular:" (text input), "Paquete adquirido:" (dropdown menu), and "Frecuencia:" (dropdown menu showing "3 veces por semana"). A "Crear Usuarios" button is at the bottom.

Gráfica 33: Creación del Usuario del Cliente

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Una vez creado el usuario del cliente, este también tendrá un código y password para que pueda entrar a la plataforma virtual,

LOGIN DEL CLIENTE



The screenshot shows a web form titled "Login". It includes a navigation bar with "Atrás" and "Inicio" buttons. The form fields are: "Usuario:" (dropdown menu with "Empleado" and "Cliente" options, where "Cliente" is highlighted), "Código:" (text input), and "Contraseña:" (text input). There are "Aceptar" and "Cancelar" buttons at the bottom.

Gráfica 34: Login del Cliente

Fuente: Elaboración Propia, 2021

En el momento en el que el cliente ya obtiene su usuario y contraseña puede descargar la aplicación en su teléfono móvil y ver el seguimiento de su servicio como ser el programa que adquiere, la frecuencia del servicio, la asistencia que tiene, el costo de su servicio como también promociones y/o noticias que ofrezca la empresa.

Una vez que el cliente acceda a su cuenta le aparecerá lo siguiente:

PÁGINA PRINCIPAL DEL CLIENTE



Bienvenid@:

Nombre:

Código:

Servicio:

Pago:

Frecuencia:

Inicio:

Finalización:

Clases tomadas: ☒ ☒ ☒ ☐ ☐

Otros:

Cerrar sesión

Gráfica 35: Página Principal del Cliente

Fuente: Elaboración Propia, 2021

- Pagos

Con el registro digital del pago de mensualidades del servicio, el departamento de administración de On Fitness Center logrará un control más eficiente sobre los pagos por el servicio fitness.

GENERACIÓN DE PAGOS EN EL SISTEMA



Gráfica 36: Verificación de Pagos en el Sistema

Fuente: Elaboración Propia, 2021

- Horarios y asistencia del empleado

De la misma manera se podrá hacer un mejor seguimiento de los horarios y de la asistencia del empleado con ayuda del registro biométrico al momento de la creación de su usuario y así poder tener un control eficiente de las horas y las clases que han brindado para el salario a fin de mes.

VERIFICACIÓN DE ASISTENCIAS DEL EMPLEADO

- Horarios y asistencia del cliente

En cuanto a los horarios y asistencia, esto estará de la mano a un registro biométrico que se realizará al momento de la creación del usuario del cliente para un control eficiente de la asistencia del cliente.

A partir de la inscripción del cliente, On Fitness Center podrá dar seguimiento al avance del cliente durante el mes a través del registro permanente en el sistema de gestión por parte del nuevo departamento de administración.

VERIFICACIÓN DE INVENTARIO

- Inventario

El inventario también se podrá registrar en el software que va a ser creado por la empresa, esto va a beneficiar a la empresa para saber cuantos productos tienen de limpieza y de servicio.

- Retroalimentación

Cada que finalice el programa de un cliente se va a enviar un mensaje a los clientes actuales para hacer un seguimiento del grado de satisfacción que perciben del servicio ofrecido como también se mandará un mensaje a los clientes inactivos que la empresa tuvo para hacer un seguimiento del porque abandonaron el servicio de la empresa y poder hacer una retroalimentación también con esa información para ofrecer un servicio óptimo y alineado a las exigencias y necesidades del cliente. (Ver Anexo 5.)

5.4.10. Manual de Procesos y Procedimientos para On Fitness Center

El siguiente manual está elaborado para la empresa On Fitness Center con base al estudio realizado, la observación directa, las encuestas y entrevistas en el marco práctico. Como se va a observar a continuación el manual va a optimizar los procesos y procedimientos actuales de la empresa.

Este manual es parte de la propuesta documentada que se le hace a la empresa On Fitness Center como herramienta para la certificación del gimnasio.

5.4.10.1. Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos para On Fitness Center

	ON FITNESS CENTER	CÓDIGO	OFC
	Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos	VERSIÓN	01
		FECHA	2021

1.1. Introducción

El manual de procesos y procedimientos es un documento donde se recopilan detalladamente los pasos que se deben seguir para realizar las actividades de una empresa, de una manera sencilla y fácil de comprensión, que le permita al responsable desarrollar correctamente la actividad propuesta.

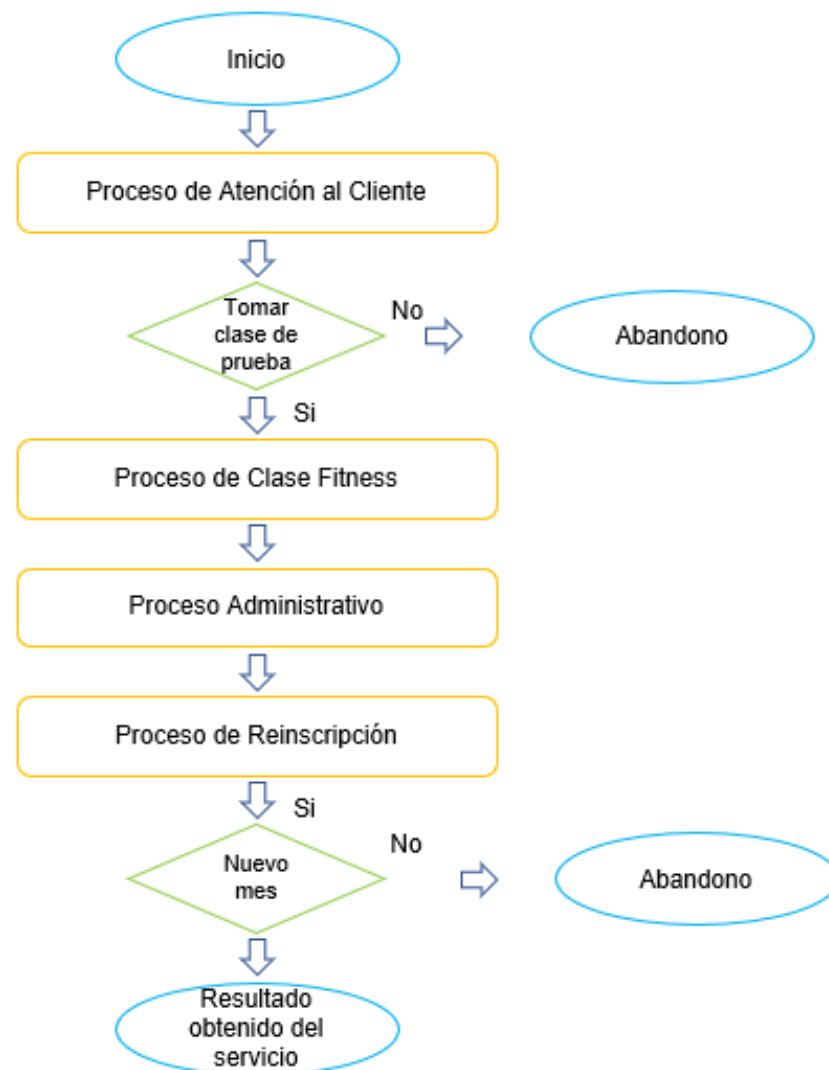
1.2. Objetivo del Manual

El presente manual tiene como objetivo presentar de forma clara y coherente el funcionamiento del gimnasio On Zumba Fitness, como un sistema basado en procesos de calidad asegurando de forma positiva la prestación de los servicios que se ofrecen en el gimnasio.

1.3. Alcance del Manual

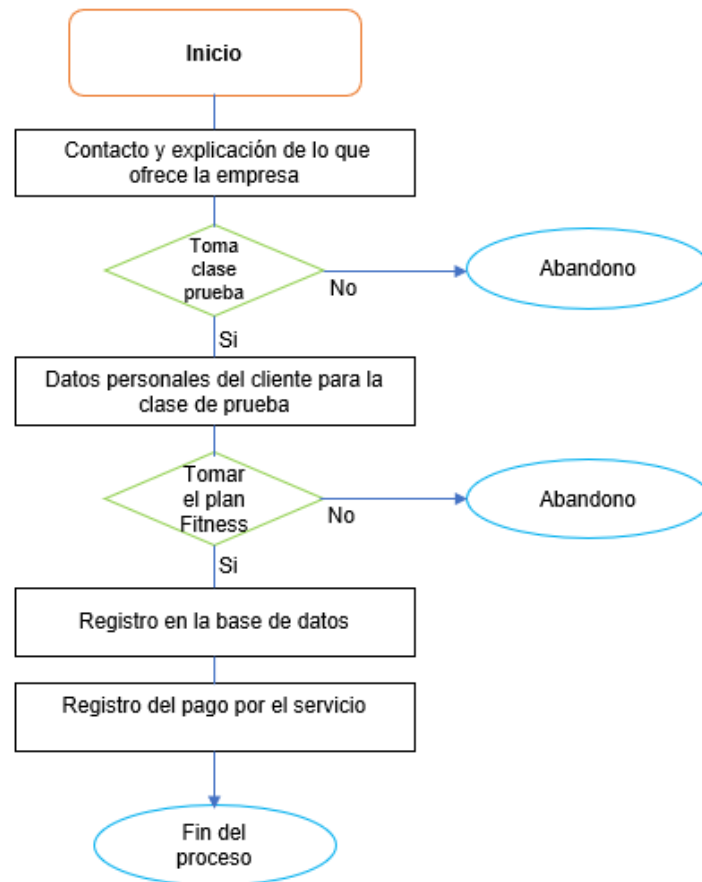
Identificar los límites del proceso y los procedimientos (inicio, finalización y recursos), teniendo como fin establecer una adecuada comunicación para poder realizar las tareas de forma ordenada optimizando recursos dentro de la empresa.

1.4. Proceso General de On Fitness Center



Fuente: Elaboración Propia, 2021

1.4.1. Proceso de Atención al Cliente



Objetivo del Proceso de Atención al Cliente

Dar a conocer e informar al cliente acerca de lo que ofrece la empresa y los beneficios de optar por el servicio.

Descripción paso a paso del Procedimiento de Atención al Cliente

Paso 1

- En este paso va el cliente personalmente a “On Fitness Center” y se desarrolla una conversación con el/la secretario/a de turno, esta persona encargada le dará a conocer lo que ofrece la empresa, los beneficios del servicio como también los horarios y los precios del mismo.

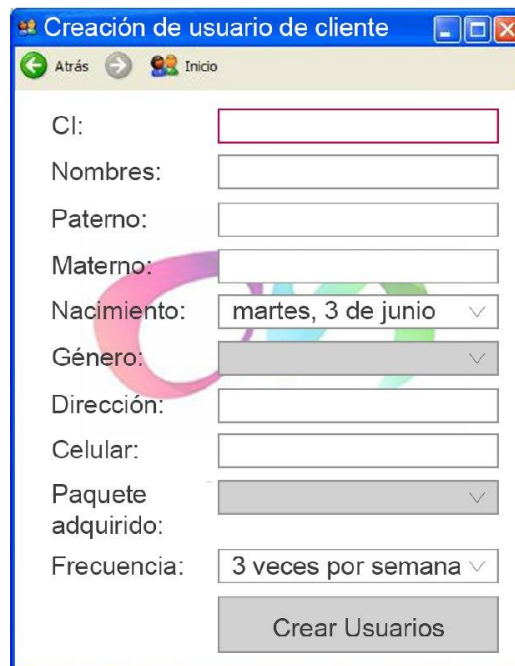
Paso 2

- La clase de prueba va de acuerdo a los horarios establecidos de clases.
- Se toman los datos personales del cliente para que pueda tomar la clase de prueba ese mismo día o agendar una.

Paso 3

- Una vez que el cliente este de acuerdo con adquirir el servicio, se crea en la base de datos el usuario del nuevo cliente.

CREACIÓN DE USUARIO DEL CLIENTE



The screenshot shows a web form titled "Creación de usuario de cliente". At the top, there are navigation buttons: "Atrás" (Back) and "Inicio" (Home). The form contains the following fields and controls:

- CI:
- Nombres:
- Paterno:
- Materno:
- Nacimiento:
- Género:
- Dirección:
- Celular:
- Paquete adquirido:
- Frecuencia:
-

- Se entrega la información al cliente de cuál es su usuario y contraseña, y la información de cómo acceder a la página y las ventajas de la misma.

LOGIN DEL CLIENTE



A screenshot of a web browser window titled "Login". The window has a blue header bar with a user icon, a back button labeled "Atrás", a forward button, and a "Inicio" button. The main content area contains a login form with the following fields: "Usuario:" with a dropdown menu showing "Empleado" and "Cliente" (the latter is highlighted in red), "Código:" with a text input field, and "Contraseña:" with a text input field. At the bottom of the form are two buttons: "Aceptar" and "Cancelar".

PÁGINA PRINCIPAL DEL CLIENTE



A screenshot of a web browser window titled "Bienvenid@:". The window has a blue header bar with a user icon, a heart icon, and a notification icon. The main content area contains a form with the following fields: "Nombre:" with a text input field, "Código:" with a text input field, "Servicio:" with a text input field, "Pago:" with a text input field, "Frecuencia:" with a text input field, "Inicio:" with a text input field, "Finalización:" with a text input field, "Clases tomadas:" with five checkboxes (the first three are checked), and "Otros:" with a text input field. At the bottom right of the form is a red button labeled "Cerrar sesión".

Paso 4

- El personal registra también en la base de datos del cliente el pago por el servicio.

VERIFICACIÓN DE PAGOS EN EL SISTEMA



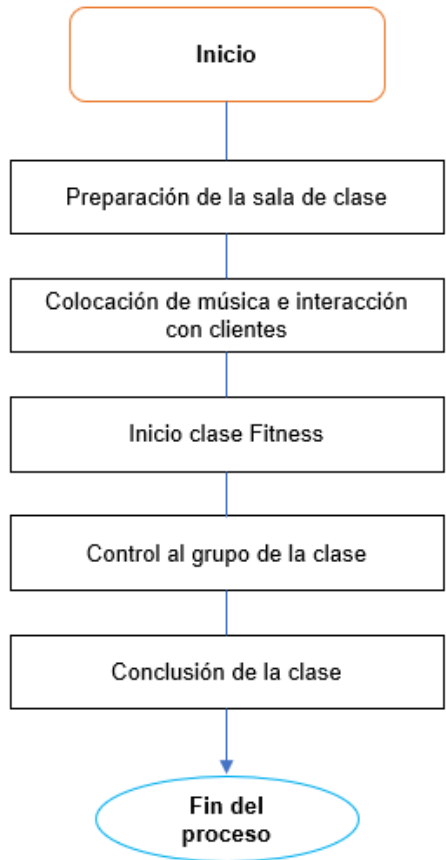
The screenshot shows a web application window titled "Pago". At the top, there are navigation buttons: "Atrás" (Back) and "Inicio" (Home). The main form contains the following elements:

- Monto:** A text input field for the amount.
- Formas:** A section with two radio buttons: "Efectivo" (Cash) and "Tarjeta" (Card).
- Modalidad:** A section with two radio buttons: "Contado" (Cash on hand) and "Saldo" (Balance).
- Detalle:** A text input field for details.
- Guardar:** A button to save the payment information.

A large, colorful, stylized logo is overlaid on the form, partially obscuring the "Formas" and "Modalidad" sections. The logo consists of a pink and purple swirl on the left and a blue and green swirl on the right.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

1.4.2. Proceso de la Clase Fitness



Objetivo del Proceso de la Clase Fitness

Dar a conocer e informar tanto a los empleados de la empresa como a los instructores los pasos ordenados a seguir para brindar un servicio que vaya a generar satisfaccion en el cliente en todos los horarios en los que se ofrece el servicio.

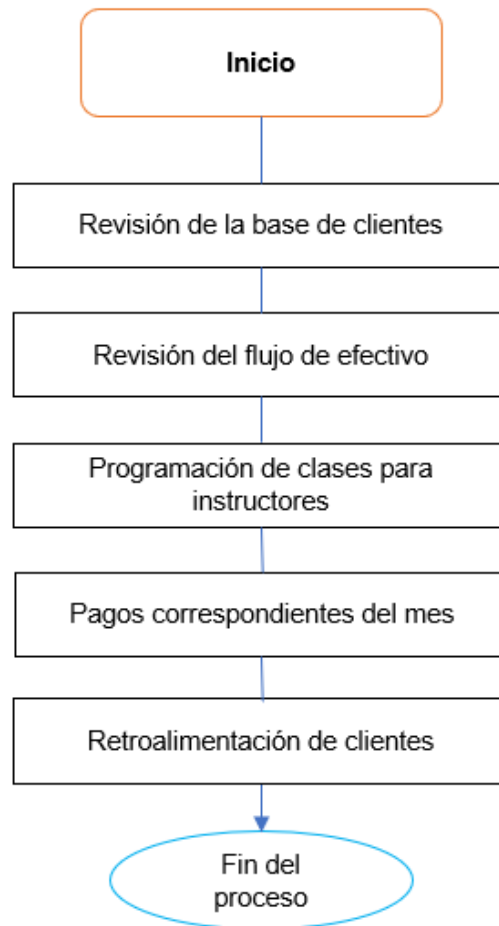
Descripción paso a paso del Procedimiento de la Clase Fitness

- Paso 1**
- Los instructores preparan la música y el material de apoyo, mientras los encargados de limpieza van a dejar los espacios y la sala limpia y lista para comenzar la clase. (Ver Anexo 7)

	Paso 2 • Una vez ya dada la hora de inicio de clase, el instructor coloca la música seleccionada y empieza a interactuar un momento con los clientes. Paso 3 • Inician las clases Fitness Paso 4 • En el transcurso de la clase, el instructor controla que las alumnas tengan el espacio adecuado para poder tomar la clase también controla que estén haciendo los ejercicios de la mejor manera posible para que no se provoquen lesiones cuando realizan la rutina de ejercicio. Paso 5 • Al finalizar la clase, el instructor se despide de los clientes.
--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2021

1.4.3. Proceso Administrativo



Objetivo del Proceso Administrativo	Ordenar las actividades a realizar en la empresa para poder cumplir los objetivos planteados de la misma.
Descripción paso a paso del Procedimiento Administrativo	• Paso 1 El gerente revisa el contenido de la base de datos para observar el flujo de clientes.

LOGIN Y PASSWORD DEL EMPLEADO



- **Paso 2**

El gerente verifica el flujo de dinero que hubo en la empresa en la base de datos.

PÁGINA PRINCIPAL DE LOS EMPLEADOS



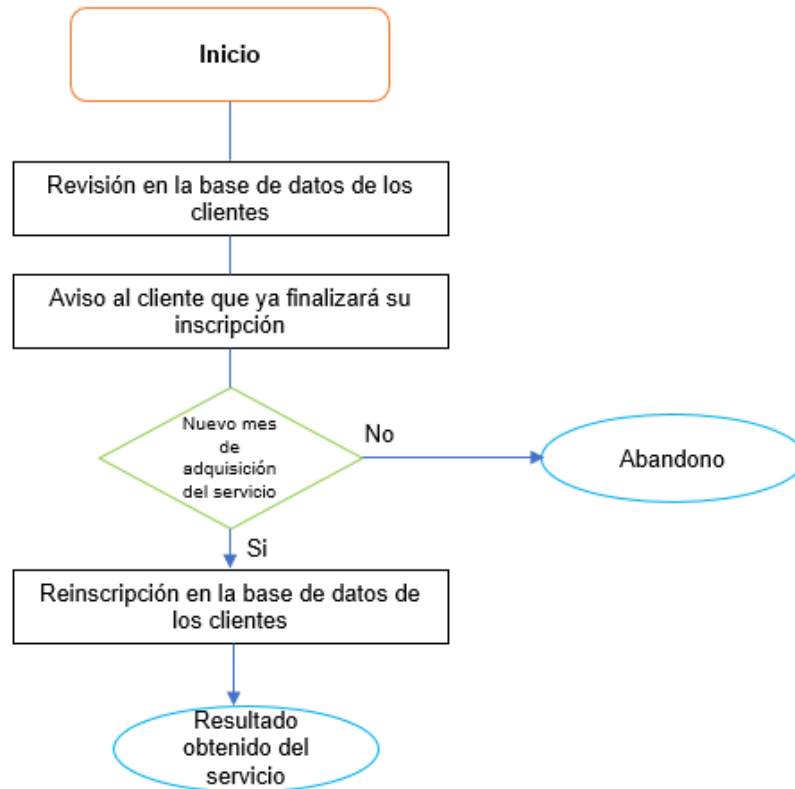
- **Paso 3**

La gerente revisa mensualmente las entradas y salidas de los instructores para llevar el cálculo de horas que han prestado de servicio cada uno al finalizar el mes correspondiente.

	• Paso 4 Al finalizar el mes, la gerente hace los pagos respectivos a los instructores como también los pagos del alquiler y con el saldo la distribución del dinero entre los socios. • Paso 5 Al finalizar la inscripción del cliente, la base de datos va a enviar una encuesta de satisfacción al mismo el cual mensualmente va a ser revisado por el gerente.
--	---

Fuente: Elaboración Propia, 2021

1.4.4. Proceso de Reinscripción



Objetivo del Proceso Reinscripción

Facilitar al secretario y optimizar el tiempo de reinscripción del cliente.

Descripción paso a paso del Procedimiento de Reinscripción

- **Paso 1**

El sistema hará un seguimiento de cada alumna y cuando este por finalizar la inscripción de alguna de ellas va a notificar al secretario.

- **Paso 2**

Se le notifica a la clienta a través del sistema y la aplicación a la que tiene acceso que su inscripción está por finalizar y si quiere continuar con el servicio.

	• Paso 3 Si al cliente le sigue interesando el servicio, a través del sistema se volverá a habilitar su usuario después del pago correspondiente. Si al cliente no le sigue interesando el servicio se le enviará una encuesta de satisfacción.
--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2021

1.5. FICHA DE PROCESOS

NOMBRE	OBJETIVO	ALCANCE	ENCARGADO	INDICADOR	OBJETIVO
			RESPONSABLE	INDICADOR COMPLEMENTARIO	
Proceso de Atención al Cliente	Dar a conocer e informar al cliente acerca de lo que ofrece la empresa y los beneficios de optar por el servicio.	Establecer puntos de contacto con los clientes para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.	Secretaria/o de turno	$\frac{\text{Tasa de Inscritos}}{\text{Tasa de Consultas}} * 100$	Conocer el porcentaje de reclutamiento de nuevos clientes.
			Área de Administración	Encuestas de satisfacción. (Ver Anexo 5)	Conocer el grado de satisfacción de los clientes.

Proceso de la Clase Fitness	Dar a conocer e informar tanto a los empleados de la empresa como a los instructores los pasos ordenados a seguir para brindar un servicio que vaya a generar satisfaccion en el cliente en todos los horarios en los que se ofrece el servicio.	Establecer puntos de inicio y finalización del proceso, para entablar una buena relación entre el instructor, el cliente con el servicio ofrecido.	• Instructor	$\frac{\text{Asistencias a clase final}}{\text{Asistenacias a clase inicial}} * 100$	Medir indirectamente la efectividad de las clases.
			Área de Servicio	Encuestas de satisfacción. (Ver Anexo 5)	Conocer el grado de satisfacción de los clientes con relación a las clases.
Proceso Administrativo	Controlar las actividades a realizar en la empresa para poder	Establecer puntos de acción y de información de las actividades que genera la	Encargado del Área Administrativo	$\frac{\text{Clientes que abandonaron}}{\text{Total clientes al inicio del período} + \text{Nuevos clientes}} * 100$	Para conocer la tasa de fluctuación de los clientes.

	cumplir los objetivos planteados de la misma.	empresa para captar y retener clientes a través de las actividades que se realiza.	Gerente General	Entrevistas a los empleados (Ver Anexo 6)	Conocer la generalidad de la empresa al tener información tantos de los clientes como de los empleados.
Proceso de Reinscripción	Facilitar al secretario y optimizar el tiempo de reinscripción del cliente.	Establecer parámetros para conocer la tasa de retención para una mejor retroalimentación.	Secretario/a	$\frac{\text{Total de clientes reinscritos}}{\text{Total de clientes en abandono}} * 100$	Para conocer la tasa de retención de clientes de la empresa.
			Encargado del Área Administrativa	Encuestas de satisfacción. (Ver Anexo 5)	Conocer el grado de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.4.11. Demostración de la Optimización de Procesos

5.4.11.1. Tiempos de los Proceso Actuales y Procesos Propuestos

	Procesos Actuales
	Procesos Nuevos

TIEMPOS DE LOS PROCESOS ACTUALES Y LOS PROCESOS PROPUESTOS

	PROCESOS	DETALLES	DURACIÓN min	DURACIÓN TOTAL	%	DIFERENCIA %
	Proceso de Atención al Cliente		17 minutos	17 minutos	100%	-47%
	Proceso de Atención al Cliente	Contacto y explicación de lo que ofrece la empresa	3 minutos	9 minutos	53%	
		Datos personales del cliente para la clase de prueba	2 minutos			
		Registro en la base de datos	2 minutos			
		Registro del pago por el servicio	2 minutos			
	Proceso de la Clase Fitness			64 minutos	100%	-6%
	Proceso de la Clase Fitness	Preparación de la sala de clase	5 minutos	60 minutos	94%	
		Colocación de música e interacción con los clientes	2 minutos			
		Inicio Clase Fitness	50 minutos			

		Control al grupo de la clase	0 minutos			
		Conclusión de la Clase	3 minutos			
	Proceso de Administración		45 minutos	45 minutos	100%	
	Proceso de Administración	Revisión de la base de clientes	3 minutos	23 minutos	51%	-49%
		Revisión del flujo de efectivo	3 minutos			
		Programación de la clase para instructores	5 minutos			
		Pagos correspondientes del mes	10 minutos			
		Retroalimentación de clientes	2 minutos			
	Proceso de Reinscripción		18 minutos	18 minutos	100%	
	Proceso de Reinscripción	Revisión en la base de datos de clientes	2 minutos	5 minutos	28%	-72%
		Aviso al cliente que ya finalizará su inscripción	1 minuto			

En el cuadro se puede observar una eficiencia del 33% del ciclo propuesto con respecto al antiguo esto denota una optimización tanto en tiempos como en el costo para la realización de estos.

5.4.11.3. Parámetros de Control

El parámetro de control será estipulado por la media en tiempo de realización de cada uno de los procesos anteriores como parámetro fijo que se ira comparando constantemente con el tiempo de realización de los nuevos procesos estableciendo como meta temporal una optimización mayor a 1 en los procesos y procedimientos más voluminosos en cuanto a actividades dentro de la empresa.

$$TRA \div TRN \geq 1$$

Donde:

- TRA = Tiempo de Realización del proceso Antiguo
- TRN=Tiempo de realización del proceso Nuevo

El resultado mayor o igual a 1 denota una optimización en ese determinado proceso del 100% o más en cuestión de tiempo. Un resultado menor a 1 estima una optimización menos al 100%.

Por lo que:

$$144 \text{ min} \div 97 \text{ min} = 1,48$$

Se demuestra la optimización en el proceso total de On Fitness Center.

5.4.12. Factibilidad del Proyecto

5.4.12.1. Justificación para la adquisición de servicios

a) Software

Un software para la gestión de proyectos será idóneo en función a las diferentes características del proyecto. Se encuentra orientada a establecer y ofrecer valor de forma temprana.

b) Aplicación

Aumentar la visibilidad de la marca y se amplía la base de datos de clientes como también comprometerse con los mismos. El cliente tendrá siempre la posibilidad de contactar desde la aplicación descargada que estará disponible y visible en la pantalla de su móvil de manera constante. Esto aumentará su confianza hacia la marca y que se sientan más conectados hacia ella.

c) Página Web

Tener presencia en Internet es una gran oportunidad para las pequeñas y medianas empresas, además de que tener una página web brinda credibilidad ante los clientes actuales y clientes potenciales; ayuda a ser visibles en los buscadores.

Por lo que la inversión requerida para el proyecto es:

Software	18.000,00	Bs.
Aplicación	15.000,00	Bs.
Página Web	7.000,00	Bs.
Total, Inversión	40.000,00	Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.4.12.2. Factibilidad del Proyecto Monetario

A continuación, se presentan los supuestos aplicados para determinar la factibilidad del proyecto:

Para el escenario Normal

- La inversión para el desarrollo del sistema de gestión es de Bs. 40.000
- El ingreso del servicio fitness fue determinado en base a la cantidad máxima que puede caber en el estudio que son 220 clientes mes en una sala. Por lo que en la actualidad hay 100 clientes recurrentes donde en un escenario normal en 5 años llegará a contar con 190 clientes recurrentes.
- Un incremento de sueldos de un 2% por disposiciones generales.
- Al formalizar la empresa se han transparentado salarios reales por lo que los nuevos salarios para el personal de la empresa muestran un sueldo mensual de Bs. 7.500 donde cada año se incrementa un 2% anual cada uno.

Donde:

SALARIOS GERENTE GENERAL	5.000,00	bs/mes
SALARIOS SERVICIO	2.500,00	bs/mes

- Los servicios básicos se incrementan un 2% anualmente.
- El material de escritorio cuenta con una reducción de 10% porque ya no se llenará la información de forma manual.
- Los insumos de limpieza tienen un incremento del 3% de forma anual.
- Los alquileres tienen un incremento de 2% anualmente por disposiciones generales.
- El costo que de publicidad incrementará un 4% anualmente.
- El costo del internet va a permanecer constantes cada año.

- La tasa de expectativa es del 20%, que es el resultado de la sumatoria de la tasa de interés de un DPF o Bono del Gobierno Nacional (6% a 8%) más una tasa de rentabilidad adicional que representa el riesgo que implica la inversión.

Para el escenario Optimista

- El ingreso del servicio fitness fue determinado en base a la cantidad máxima que puede caber en el estudio que son 220 clientes mes en una sala. Por lo que en la actualidad hay 100 clientes recurrentes donde en un escenario normal en 5 años llegará a contar con 220 clientes recurrentes.
- Los anteriores supuestos del escenario normal se mantienen.

Para el escenario Pesimista

- El ingreso del servicio fitness fue determinado en base a la cantidad máxima que puede caber en el estudio que son 220 clientes mes en una sala. Por lo que en la actualidad hay 100 clientes recurrentes donde en un escenario pesimista en 5 años llegará a contar con 150 clientes recurrentes.
- Los anteriores supuestos del escenario normal se mantienen.

Análisis Incremental del Flujo de Efectivo en Escenario Normal

	0	1	2	3	4	5
Descripción de Cuentas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión						
Ingresos						
Ingresos por clases Fitness		47.136,60	47.136,60	62.848,80	62.848,80	62.848,80
Total Ingresos de la gestión		-	-	-	-	-
(-) Costo de venta		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		47.136,60	47.136,60	62.848,80	62.848,80	62.848,80
Egresos						
(-) Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios		2.515,20	2.565,50	2.616,81	2.669,15	2.722,53
Aportes Patronales		319,68	326,08	332,60	339,25	346,03
Salario nuevo personal		90.000,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17
Aportes Patronales Nuevos		11.439,00	228,78	233,36	238,02	242,78
Energía Eléctrica		124,80	127,30	129,84	132,44	135,09
Agua y alcantarillado		90,00	91,80	93,64	95,51	97,42
Alquiler		960,00	979,20	998,78	1.018,76	1.039,13
Insumos de Limpieza		288,00	296,64	305,54	314,71	324,15
Publicidad		672,00	698,88	726,84	755,91	786,14
Material de Escritorio		- 600,00	- 540,00	- 486,00	- 437,40	- 393,66
Licencia de Funcionamiento		350,00	-	-	-	-
Internet		350,00	-	-	-	-
Total Egresos de la gestión		106.158,68	6.574,18	6.787,40	6.999,06	7.209,80
Utilidad Operativa		- 59.022,08	40.562,42	56.061,40	55.849,74	55.639,00
Impuesto a la Utilidad de las Empresas		- 14.755,52	10.140,61	14.015,35	13.962,43	13.909,75
UTILIDAD NETA	- 40.000,00	- 44.266,56	30.421,82	42.046,05	41.887,30	41.729,25

TASA EXP	20%
VAN	Bs5.540,00
TIR	23%

Análisis Incremental del Flujo de Efectivo en Escenario Optimista

	0	1	2	3	4	5
Descripción de Cuentas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión						
Ingresos						
Ingresos por clases Fitness		47.136,60	62.848,80	94.273,20	94.273,20	78.561,00
Total Ingresos de la gestión		-	-	-	-	-
(-) Costo de venta		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		47.136,60	62.848,80	94.273,20	94.273,20	78.561,00
Egresos						
(-) Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios		2.515,20	2.565,50	2.616,81	2.669,15	2.722,53
Aportes Patronales		319,68	326,08	332,60	339,25	346,03
Salario nuevo personal		90.000,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17
Aportes Patronales Nuevos		11.439,00	228,78	233,36	238,02	242,78
Energía Eléctrica		124,80	127,30	129,84	132,44	135,09
Agua y alcantarillado		90,00	91,80	93,64	95,51	97,42
Alquiler		960,00	979,20	998,78	1.018,76	1.039,13
Insumos de Limpieza		288,00	296,64	305,54	314,71	324,15
Publicidad		672,00	698,88	726,84	755,91	786,14
Material de Escritorio		- 600,00	- 540,00	- 486,00	- 437,40	- 393,66
Licencia de Funcionamiento		350,00	-	-	-	-
Internet		350,00	-	-	-	-
Total Egresos de la gestión		106.158,68	6.574,18	6.787,40	6.999,06	7.209,80
Utilidad Operativa		- 59.022,08	56.274,62	87.485,80	87.274,14	71.351,20
Impuesto a la Utilidad de las Empresas		- 14.755,52	14.068,66	21.871,45	21.818,53	17.837,80
UTILIDAD NETA	- 40.000,00	- 44.266,56	42.205,97	65.614,35	65.455,60	53.513,40

TASA EXP	20%
VAN	Bs43.464,17
TIR	41%

Análisis Incremental del Flujo de Efectivo en Escenario Pesimista

	0	1	2	3	4	5
Descripción de Cuentas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión						
Ingresos						
Ingresos por clases Fitness		31.424,40	31.424,40	31.424,40	31.424,40	31.424,40
Total Ingresos de la gestión		-	-	-	-	-
(-) Costo de venta		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		31.424,40	31.424,40	31.424,40	31.424,40	31.424,40
Egresos						
(-) Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios		2.515,20	2.565,50	2.616,81	2.669,15	2.722,53
Aportes Patronales		319,68	326,08	332,60	339,25	346,03
Salario nuevo personal		90.000,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17
Aportes Patronales Nuevos		11.439,00	228,78	233,36	238,02	242,78
Energía Eléctrica		124,80	127,30	129,84	132,44	135,09
Agua y alcantarillado		90,00	91,80	93,64	95,51	97,42
Alquiler		960,00	979,20	998,78	1.018,76	1.039,13
Insumos de Limpieza		288,00	296,64	305,54	314,71	324,15
Publicidad		672,00	698,88	726,84	755,91	786,14
Material de Escritorio		- 600,00	- 540,00	- 486,00	- 437,40	- 393,66
Licencia de Funcionamiento		350,00	-	-	-	-
Internet		350,00	-	-	-	-
Total Egresos de la gestión		106.158,68	6.574,18	6.787,40	6.999,06	7.209,80
Utilidad Operativa		- 74.734,28	24.850,22	24.637,00	24.425,34	24.214,60
Impuesto a la Utilidad de las Empresas		- 18.683,57	6.212,56	6.159,25	6.106,33	6.053,65
UTILIDAD NETA	- 40.000,00	- 56.050,71	18.637,67	18.477,75	18.319,00	18.160,95

TASA EXP	20%
VAN	-Bs46.940,09
TIR	-9%

5.5. Beneficios

5.5.1. Directos

Los resultados directos generados por la propuesta son:

- Satisfacción por los clientes actuales por el servicio y la administración de On Fitness Center.
- El personal en la empresa On Fitness Center desarrolla tareas propias a su cargo y funciones evitando las dualidades que se presentaban en la administración de la empresa.
- Los procesos propuestos llegan a definir la responsabilidad y participación del personal de la organización, esto se consigue con ayuda de la tecnología.
- Se crea un manual de procesos y procedimientos para la correcta realización de los mismos.
- Las actividades dentro de la empresa podrán realizarse en menor tiempo, y bajo un mayor control.
- Capacidad de adaptación de los procesos y procedimientos del servicio principal, logrando adaptarse de manera eficiente a los cambios en el mercado.

5.5.2. Indirectos

La propuesta generada logra resultados indirectos:

- Mayor control administrativo en el área.
- Mayor control de los costos indirectos con respecto al servicio, optimizando el costo del servicio como tal.
- Una atención personalizada a cada cliente actual por parte del personal de servicio de On Fitness Center.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La estrategia que se ha propuesto durante el proyecto ordena la empresa desde su estructura interna, esto con ayuda de los lineamientos de la Gestión de Calidad y del cumplimiento de un Proceso Administrativo eficiente. Esta estrategia permite a la empresa formalizar y gestionar los procesos y procedimientos con mayor eficiencia, tiempo y costos, a través de una mejor estructura organizativa ya que no existe dualidad de funciones dentro de la empresa, todo está claramente definido en los manuales de funciones internos. La estrategia dentro de la empresa logró subsanar la débil organización interna y el poco control en la administración de tiempos y recursos.
- Se determina que la Gestión de Calidad es importante para lograr una organización enfocada hacia procesos, generándose una integración y relación con el cliente. Gracias a los lineamientos de la Gestión de Calidad, se ha identificado el principal proceso en On Fitness Center, y se han dirigido tareas dentro de la empresa para que este proceso se realice de la mejor manera posible, de igual manera se ha logrado identificar y mejorar los procesos de apoyo, estos son necesarios para alcanzar un óptimo proceso principal. De esta forma se mejora el servicio en su totalidad y esto genera mayor satisfacción para los clientes.
- Al aplicar los manuales de procesos y procedimientos utilizando una herramienta importante en la empresa que es la tecnología enfocada hacia una gestión de calidad efectiva, se logró optimizar y operacionalizar los procesos, de esta manera se podrá tener un mejor control y seguimiento de los mismos a través de los indicadores generados.
- La mejora de la organización y el control efectivo, es una forma de brindar atención más eficiente y eficaz para que genere la prestación de un servicio con calidad, ágil y oportuno para los clientes actuales de la empresa On Fitness Center.

- La factibilidad del proyecto se demuestra tanto a través de los análisis financieros realizados como también a través de la medición de tiempos en los procesos y su optimización de los mismos.

6.2. Recomendaciones

A la Universidad La Salle:

- Dar a conocer los proyectos de investigación a las empresas que son objeto de estudio en relación a la Gestión de Calidad y procesos aplicados en una organización.

A la empresa On Fitness Center

- Aplicar la propuesta en su integridad porque se determinó que su desarrollo es viable y factible; aspecto que podría determinar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO Ibañez, Alejandro y LOPEZ M. Alba Florencia A., El proceso de la entrevista, conceptos y modelos., 4° Edición, Edit. Limusa y Grupo Noriega Editores,

ACUÑA, Acuña Jorge; Mejoramiento de la calidad: Un enfoque a los servicios, 1° Edición, Edit. Tecnológica de Costa Rica, 2004

AGUILERA-LUQUE, Ana María, Gestión y control de la calidad en las empresas del siglo XXI, 1° edición, Edit. Lulu, 2017

ALVARADO, Oyarce Otoniel; Elementos de Administración General, Edit. Udegraf, Perú, 2000

BEHAR, Rivero Daniel S.; Metodología de la Investigación, 1° Edición, Edit. Shalom, 2008

BRAVO, Carrasco Juan; Gestión de Procesos, Edit. Evolución S.A., Chile, 2009

CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ Tomás, Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques y Modelos de sistemas, 1° Edición, Edit. Pearson Educación, España, 2006

CARRO, Paz Roberto; GONZÁLES, Gómez Daniel; Administración de la Calidad Total

CHIAVENATO, Idalberto; Administración, 1° Edición, Edit. Deyth Usa, 1993

DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 14° Edición, Edit. Pearson Educación de México, 2013

DEMING, Edward; Calidad, productividad y competitividad, 1° Edición, Edit. Díaz de Santos Madrid, 2001

DEMING, W. Edwards; Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Edit. Díaz de Santos, 1989

DRUMMOND, Helga; La Calidad Total, Edit. Deusto, España, 2001

DURÁN-PICH, Alfonso; La Empresa: Un Striptease, 1º Edición, España, 2007

DURBAN, Salvador; Finanzas Corporativas. 1º Edición, Madrid, 2007

GRYNA, Frank M.; CHUA, Richard C. H.; DEFEO, Joseph A., Método Juran Análisis y Planeación de la Calidad, 5º Edición, Edit. McGraw-Hill/Interamericana, 2007

GUTIERREZ, Pulido Herberto, Calidad Total y productividad, 3º Edición, Edit. McGraw-Hill/Interamericana, 2010

HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich; Administración: Una perspectiva global, 12º Edición, Edit. McGraw-Hill Interamericana, 2004

HERNANDEZ Sampieri, Roberto; Metodología de la Investigación, 6º Edición, McGraw-hill / Interamericana, 2014

JOHANSSON, Henry; Reingeniería de procesos de negocios México, 4º Edición, Edit. Limusa USA, 1994

JURAN, Jhosep M y GODFREY, Blanton A.; Juran's quality handbook, 5º Edition, Edit. McGraw-Hill EEUU, 1999

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz; Administración: Una perspectiva global, 12º Edición, McGraw-Hill, México, 2004

KOTLER, Philip, Dirección de mercadotecnia, 3era Edición, Edit. Santos USA, 2014

LÓPEZ, Rupérez Francisco; La gestión de la calidad en la educación, 3º Edición, Edit. La Muralla, 3ª Edición, 2003

MARIN, Luis, El inversor y los mercados financieros, 2º Edición, Bogotá, 2004

MCHUGH, Patrik; Más allá de la reingeniería empresarial, 3º Edición, Edit. Díaz de Santos Madrid, 1998

PARDO, Álvarez José Manuel; Gestión por procesos y riesgo operacional. ePUB, 1º Edición, Edit. Aenor Internacional, 2017

RIBET, Néstor y GIACCHINO, María; La calidad de la educación y los valores, 3º Edición, Edit. Novedades Educativas, Argentina, 1999

RODRIGUEZ, Carlos; Evolución de la Productividad en las Organizaciones Mundiales, 3º Edición, Edit. Iteso México, 2012

SALAS, Javier; Fuentes Documentales, 5º Edición, Bogotá 2004

SAPAG; Chain Nassir y SAPAG; Chain Reinaldo; Preparación y evaluación de proyectos; 2º Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, 1989

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALTER, Bruce J; 14º Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2007

WEINBERGER, Villarán Karen; Estrategia para lograr y mantener la competitividad en la empresa, 1º Edición, Edit. Nathan Associates Inc., 2009

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:2015

WEBGRAFÍA

BERRIKUNTZA Disponible en: https://otxandio-team.com/uploads/images/Publicaciones/pdfs/4%20MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS.GUIA_PARA_SU_ELABORACION.pdf/15/07/21-13:10

CANO (2017, p.22-23) Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf/15/07/21-16-17>

DIAZ (2010) Disponible en: http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf/14/08/19-15:04

HAMPTON (1996, p.320). Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf-13/08/21-15/49

ISO, (2021, p.1) <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/03/04/21-16:38>

IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER Y CROSBY (2005, p. 360). Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf/2/03/21-16:00>

LARA (2002, p.5) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/944/94401905.pdf-08/08/21-11:56>

MALLAR (2010, p. 6-7) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

MOQUILLAZA, CARRILLO (2017, p. 28) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81652135003.pdf-08/08/21-12:17>

(PALMA; 2005) Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus08117.pdf/15/07/21-13:08>

PÉREZ, LÓPEZ, PERALTA Y MUNICIO (2000, p.10). Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2885/1/2017_Gonzales_El-sistema-de-calidad-ISO.pdf/03/04/21-12:35

RUBIO, Gonzales Isac (p.7) Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/que-es-calidad-total.pdf/14/08/21-15:15>

SAAVEDRA, Gonzales Juan; (2005, p. 63) Disponible en: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf/14/08/2021-14:25>

SENATI VIRTU@L (2007, p.13) Disponible en: http://virtual.senati.edu.pe/pub/AECH/Unidad04/CONTENIDO_TEMATICO_U4.pdf/15/07/21-15:36)

VAQUERO, 2013 Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf-12/05/2021-11:29>

ZAMARRÓN (2018) Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/fases-esenciales-para-la-optimizacion-de-procesos/15/07/21-12:17>)

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a los Gerentes de On Fitness Center

Objetivo: Recabar información para identificar la estructura de la organización, las principales actividades y así tener una comprensión completa del negocio.

1. ¿Qué considera que vende la empresa On Fitness Center?
2. ¿Cómo ve a la empresa en el futuro?
3. ¿Cuál considera que es el objetivo principal de On Fitness Center?
4. ¿Cómo se encuentran estructurados actualmente dentro de la empresa?
5. ¿Qué cargos existen en la empresa y cuáles son sus principales funciones?
6. ¿Cómo se asignan, planifican y organizan las tareas / actividades / funciones a cada empleado?
7. ¿Existe algún encargado de verificar el cumplimiento de esa planificación?
8. ¿Cuáles considera que son sus principales procesos y procedimientos con respecto al servicio que brinda?
9. ¿La empresa cuenta con un manual de procesos y procedimientos?
 - Si la respuesta anterior es sí, ¿El mismo fue dado a conocer a los empleados?
10. ¿Qué recomienda para logra la sostenibilidad administrativa del negocio de forma correcta?
11. ¿Cómo se evalúa una clase Fitness? Y, ¿Cuáles serían los aspectos que se toman en cuenta para la evaluación de una clase?
12. ¿Qué herramientas se tienen para saber si un empleado está haciendo bien su trabajo? Y, ¿Cuáles son los aspectos que se miden en la evaluación de un empleado o colaborador?
13. ¿Cuál considera que es el diferenciador o diferenciadores de valor de la empresa On Fitness Center respecto a la competencia?
14. En este tiempo de negocio, ¿Con qué obstáculos se ha enfrentado su empresa?
15. ¿A quién consideraría sus principales competidores en el mercado?
16. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su organización?

17. ¿Cuáles son las principales oportunidades que encuentra para su empresa?
18. A parte de la alta competencia en el mercado y la pandemia, ¿qué amenazas cree que podemos considerar?

Anexo 2. Guía de Entrevista al Personal de On Fitness Center

Objetivo: Recabar información para identificar si el personal conoce los principales lineamientos de trabajo de la empresa y cómo es que se les válida su trabajo.

1. ¿Cuál es tu cargo dentro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo trabaja dentro de la organización??
3. ¿Tienes experiencia en el rubro como instructor de Zumba?
4. ¿Cuáles son tus principales funciones a realizar en la empresa?
5. ¿Cómo te han dado a conocer las actividades que realizas dentro de la empresa?
6. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa en la que trabaja?
 - Si la respuesta es sí, ¿Cómo se los comunicaron?
7. ¿Cómo sabes que tu trabajo es eficiente o ineficiente?
8. ¿Cuentas con algún tipo de control u observación por parte de tus superiores cuando estas realizando tu trabajo?
9. ¿Qué ocurre cuando no puedes impartir una clase? ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para dar a conocer a los superiores que no se podrá asistir a la clase?
10. ¿Podrías identificar procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de tus funciones en la organización?
11. ¿Cuál considera que son los principales diferenciadores de valor de la empresa On Fitness Center respecto a la competencia?
12. ¿Qué amenazas crees que existen en el rubro de los Gimnasios de Zumba?
13. ¿Qué consideras que se debería mejorar dentro de la empresa?

Anexo 3. Guía de Encuesta los Expertos de Calidad

Objetivo: Recolectar información del experto a través de su experiencia en el área de estudio.

1. ¿Cuáles deberían ser los procesos más adecuados para llevar a cabo la gestión de calidad en una empresa de servicios?
2. ¿Cómo debería ser la relación proceso, costo y tiempo dentro de una empresa de servicios?
3. ¿Cuál considera usted que son las diferencias entre un proceso y procedimiento?
4. ¿Considera usted que es preferible ver a una organización por procesos o de forma funcional? ¿Por qué?
5. ¿Por qué considera usted que los tiempos establecidos en una empresa son importantes dentro de la organización que brinda servicios respecto a la aplicación de los procesos y procedimientos?

Anexo 4. Guía de Encuesta a Clientes Actuales de On Fitness Center

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción por el servicio de la empresa On Fitness Center

Datos Generales

Sexo: F ☐ M ☐

Edad: a) Menos de 18 b) 18 a 25 años c) 26 a 32 años d) 33 a 40 años
e) 41 a 46 años f) 47 años o más

Servicio que adquiere (Puede elegir más de una):

Zumba ☐ Strong Nation ☐ Zumba Gold ☐

Dimensión: Administrativa

Indique su grado de satisfacción con una marca en las siguientes afirmaciones presentadas a continuación donde 1 es Nada Satisfecho y 5 Muy Satisfecho

	Nada Satisfecho 1	Poco Satisfecho 2	Indiferente 3	Satisfecho 4	Muy Satisfecho 5
1. Tiempos y espacios de atención.					
2. Modalidad de pagos.					
3. Horarios establecidos de las clases.					
4. Aviso anticipado de cancelación de clases.					
5. Aviso anticipado de reemplazo de instructor.					
6. Aviso anticipado para cancelación de mensualidad.					
7. Forma de pago.					
8. Puntualidad de horarios de la empresa.					
9. Promociones					

10. Proceso de re-inscripción					
11. Control de seguimiento de clases					

Dimensión: Servicio

Indique su grado de satisfacción con una marca en las siguientes afirmaciones presentadas a continuación donde 1 es Nada Satisfecho y 5 Muy Satisfecho

12. Atención del personal.					
13. Duración de la clase Fitness.					
14. Limpieza y aseo de las áreas donde se presta el servicio.					
15. Clases de los instructores.					
16. Puntualidad de los instructores.					
17. Resultados de las clases.					
18. Comodidad de los espacios donde se le brinda el servicio.					

19. ¿A través de que medio tuvo conocimiento usted sobre el servicio de On Fitness Center?

- a) Amigos
- b) Redes sociales
- c) Revistas
- d) Televisión

20. Usted recomendaría el servicio de On Fitness Center a algún amigo y/o conocido?

- 1. Si
- 2. No

21. ¿Qué sugiere usted se debería mejorar en la empresa? (Puede elegir más de una)

- a) Limpieza
- b) Puntualidad
- c) Variedad de canciones

Anexo 5. Encuesta de Satisfacción al finalizar el Plan del Cliente para la Retroalimentación

Encuesta de Satisfacción

Marca con una x la respuesta de la pregunta a su criterio

1. ¿Cómo calificarías nuestro servicio en las siguientes áreas?

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO
Calidad					
Precio					
Limpieza					
Puntualidad					
Atención al Cliente					

Página Web					
Aplicación Virtual					
Clases Fitness					

2. ¿Qué tan receptivo ha sido nuestro equipo de servicio al cliente a tus preguntas y preocupaciones?
 - ☐ Muy Receptivo
 - ☐ Receptivo
 - ☐ Indiferente
 - ☐ Poco Receptivo
 - ☐ Nada Receptivo
3. ¿La información que se le brinda acerca de lo que ofrece la empresa es suficiente?
 - ☐ Si
 - ☐ No
4. ¿Le es sencillo manejar la Página Web y la Aplicación para tener un mejor control del servicio que adquiere en lo que es las clases tomadas, promociones, fecha de conclusión, pagos, etc?
 - ☐ Si
 - ☐ No
5. ¿En Atención al Cliente le dieron a conocer sobre los planes fitness y sobre el uso de la Aplicación y Página Web?
 - ☐ Si
 - ☐ No
6. ¿Cómo calificarías la satisfacción que tuviste con tu experiencia general con el servicio brindado por la empresa?
 - ☐ Muy Satisfecho
 - ☐ Satisfecho

- ☐ Indiferente
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

7. ¿Qué mejorarías dentro de la empresa y/o servicio? ¿Por qué?

8. Considerando tu experiencia con nuestro servicio, ¿qué probabilidades hay de que nos recomiendes a un amigo o familiar?

- ☐ Muy Probable
- ☐ Probable
- ☐ Indiferente
- ☐ Poco Probable
- ☐ Nada Probable

9. ¿Volverías a adquirir el servicio que ofrece la empresa On Fitness Center?

- ☐ Si
- ☐ No

Anexo 6. Entrevista a los Empleados de la Empresa

1. ¿En general como ha sido tu experiencia trabajando en la empresa?
2. ¿Cuentas con el apoyo necesario dentro de la empresa para poder realizar tu trabajo?
3. ¿Consideras que hay clima laboral satisfactorio? ¿Por qué?
4. ¿Qué consideras que hay que mejorar en el área de tu trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Que necesitas para poder realizar con mayor eficacia tu trabajo?

Anexo 7. Checklist de Limpieza en la Empresa

Marcar con una x la tarea realizada en el espacio correspondiente:

Checklist de Limpieza On Fitness Center

Tarea	Lobby	Sala	Baño	Encargada	Hora
Barrer					
Trapear					
Encerar muebles					
Desinfectar					
Lavar baños					
Limpiar vidrios/espejos					
Retirar basura					
Llenar los botes de alcohol/jabón					