

**ESCUELA POLITÈCNICA DEL ECUADOR**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÒMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TESIS PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA : “MEJORAMIENTO CONTÌNUO DEL GIMNASIO INTEGRAL PARA  
FÌSICO CULTURISTAS PATTO’S GYM, UBICADO EN LA CIUDAD DE  
QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA 2009 – 2010”.**

**AUTOR: JUAN FRANCISCO CASARES ESCOBAR**

**DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA**

**CODIRECTOR: ING. PABLO VILLARROEL**

**SANGOLQUI, 31 DE JULIO DEL 2010**

## **CERTIFICACIONES**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**JUAN FRANCISCO CASARES ESCOBAR**

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “ Mejoramiento Contínuo del Gimnasio Integral para físicos culturistas PATTO’S GYM, ubicado en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 31 Julio del 2010

-----  
Juan Francisco Casares Escobar

**ESCUELA POLIECNICA DEL EJERCITO**

**FACULTAD DE INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORIZACION**

Yo, Juan Francisco Casares Escobar.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “Mejoramiento Continuo del Gimnasio Integral para físicos culturistas PATTO’S GYM, ubicado en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha”, cuyo contenido , ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolquí, 31 de Julio del 2010

-----  
Juan Francisco Casares Escobar

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

**ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO E ING. PABLO VILLARROEL**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulada “Mejoramiento continuo del Gimnasio Integral para físico culturistas PATTO’S GYM ubicado en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha 2009 – 2010”. realizado por JUAN FRANCISCO CASARES ESCOBAR., ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a que ha cumplido con los contenidos del Plan de Tesis y la investigación es de contenidos social si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a JUAN FRANCISCO CASARES ESCOBAR que lo entregue a Ing Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 31 de Julio del 2010

-----  
Ing. Armando Mora Zambrano  
**DIRECTOR**

-----  
Ing. Pablo Villarroel  
**CODIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

***La presente tesis la dedico en primer lugar a ti mi DIOS, quien como tú que me has enseñado el camino de la sabiduría y la constancia, el saber que las cosas se consiguen mediante el esfuerzo y el amor.***

***A mis padres quienes han estado conmigo siempre y me han dado ánimo y apoyo para conseguir el éxito profesional.***

***A mi hermana quien me ha demostrado con su vida profesional, que puedo seguir sus pasos y llegar más lejos.***

***A mi hija María Emilia con todo mi amor, para que recuerde que el esfuerzo se consigue estudiando y preparándose cada día más.***

***Finalmente.....Gracias a todos mis familiares y amigos.***

***Juan Francisco Casares Escobar***

## **AGRADECIMIENTO**

***Ingeniero, Armando Mora Zambrano, MBA. Director de Tesis, de quien he recibido total apoyo, en la elaboración y culminación del presente trabajo de investigación.***

***Ingeniero, Pablo Villarroel, Codirector de Tesis, de quien recibí ayuda en la revisión y corrección de aspectos de iniciación en el Plan de tesis.***

***Licenciado, Patricio López, Propietario del Gimnasio PATTO`S GYM, quien a más de ser un amigo excepcional, me permitió utilizar las instalaciones para realizar el proyecto.***

***Ingeniero Danny Zambrano, Director de Estudio a Distancia MED, quien con su apoyo supo guiarme en aspectos generales técnicos de la ESPE al entregar culminada la tesis.***

***Ingeniera, Fanny Cevallos, Estudio a Distancia MED, quién con su conocimiento me guió al escoger la forma del tema de tesis seleccionado.***

***Finalmente agradezco a todos ustedes mis profesores de estudio a distancia MED, por su enseñanza.***

***Juan Francisco Casares Escobar.***

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Carátula</b>	<b>i</b>
<b>Certificado de Declaración de Responsabilidad</b>	<b>ii</b>
<b>Certificado de Autorización de Publicación</b>	<b>iii</b>
<b>Certificado de autorización</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de contenido</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Cuadros y Gráficas</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen</b>	<b>xv</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>xvi</b>
<b>Objetivo Específico</b>	<b>xvi</b>

## CAPÍTULO I

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Justificación</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2 Importancia</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Marco Referencial</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Marco Teórico</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Fundamento Teórico</b>	<b>6</b>
<b>1.2.3 Marco Conceptual</b>	<b>7</b>
<b>a. Gimnasio</b>	<b>9</b>
<b>b. Mejoramiento Continuo</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4 Diagnóstico Situacional - Análisis Externo</b>	<b>11</b>
<b>a Factor Político Legal</b>	<b>13</b>
<b>b Factor Económico</b>	<b>13</b>
<b>c Factor Social</b>	<b>13</b>
<b>d Factor Tecnológico</b>	<b>13</b>
<b>1.2.5 Diagnóstico Situacional - Análisis Interno</b>	<b>17</b>
<b>a Capacidad de Gestión Empresarial</b>	<b>17</b>
<b>b Capacidad de Gestión Financiera</b>	<b>17</b>
<b>c Capacidad de Gestión Comercialización</b>	<b>17</b>
<b>d Capacidad de Gestión de Servicio</b>	<b>18</b>

e	Capacidad de Gestión de Inventarios	18
f	Capacidad de Gestión del Talento Humano	18
1.2.6	Matrices	20
a	Matriz de Impacto Externo	20
b	Matriz de Impacto Interno	24
c	Matriz de Aprovechabilidad	36
d	Matriz de Vulnerabilidad	40
e	Hoja de Trabajo FODA	42
f	Matriz Estratégica FODA	44
g	Síntesis de Estrategia FODA	46

## **CAPÍTULO II**

2.-	ESTUDIO DE MERCADO	47
2.1	Definición del Problema	47
2.1.1	Reseña histórica y descripción del gimnasio	47
2.1.2	Servicios que ofrece PATTO´S GYM	48
2.1.3	Ubicación de la Empresa	48
2.1.4	Estructura Organizacional	48
2.1.4.1	Organigrama Estructural del Gimnasio PATTO´S GYM (situación actual 2009)	49
2.1.4.2	Interpretación del Organigrama	53
2.2.	Objetivos de la investigación	53
a.	Generales	54
b.	Específicos	54
3.1	Muestreo	54
3.2	Encuesta	55
a.	Modelo de la Encuesta	56
b.	Respuesta de la Encuesta	57
3.3	Análisis de la Demanda Actual	72
3.3.1	Servicio – Gimnasio	72
3.3.2	Servicio - Alimentación Nutricional	74
3.4	Análisis de la Oferta	82
3.5	Demanda Potencial Insatisfecha	82



## CAPÍTULO IV

<b>3</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	
<b>3.1</b>	<b>Objetivo de Estudio Técnico</b>	<b>84</b>
<b>a.</b>	<b>Objetivos Generales</b>	<b>84</b>
<b>b.</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>84</b>
<b>c.</b>	<b>Objetivos de Crecimiento</b>	<b>85</b>
<b>d.</b>	<b>Objetivos de Mantenimiento</b>	<b>85</b>
<b>e.</b>	<b>Objetivos de Disminución</b>	<b>85</b>
<b>3.2</b>	<b>Localización</b>	<b>86</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Macro Localización</b>	<b>86</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Micro Localización</b>	<b>86</b>
<b>3.3</b>	<b>Procesos de servicio de PATTO'S GYM</b>	<b>86</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Gestión de los procesos de una organización</b>	<b>88</b>
<b>3.4</b>	<b>Definición de Proceso</b>	<b>90</b>
<b>3.5</b>	<b>Mejoramiento Continuo de Procesos</b>	<b>96</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Definición de Mejoramiento Continuo y Procesos</b>	<b>97</b>
<b>3.6</b>	<b>Organización por procesos en la Empresa</b>	<b>100</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Diseño de la Organización por procesos</b>	<b>104</b>
<b>3.7</b>	<b>Ingeniería del proyecto</b>	<b>105</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Flujo grama de funcionamiento de la Empresa</b>	<b>105</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Hoja de Mejoramiento</b>	<b>112</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Matriz de Análisis Comparativo</b>	<b>113</b>
<b>3.7.4</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	<b>114</b>
<b>3.7.5</b>	<b>Caracterización de Procesos</b>	<b>115</b>
<b>3.7.6</b>	<b>Aplicación de las Herramientas en cada proceso Mejorado</b>	<b>119</b>
<b>3.8</b>	<b>La Microempresa</b>	<b>120</b>
<b>3.8.1</b>	<b>Misión</b>	<b>120</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Visión</b>	<b>120</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Matriz Axiológica</b>	<b>121</b>

<b>3.8.4</b>	<b>Políticas</b>	<b>125</b>
a	Política General	125
b	Política Recurso Humano	126
c	Política de Compras	127
d	Política de Ventas	128
e	Política de Servicio	128
f	Políticas de Inventarios	130
g	Políticas de Atención al cliente	130
<b>3.9</b>	<b>Estrategías</b>	<b>133</b>
<b>3.10</b>	<b>Organización de la Empresa – Propuesta</b>	<b>133</b>
<b>3.10.1</b>	<b>Organigrama Estructural de PATTO´S GYM</b>	<b>133</b>
<b>3.10.2</b>	<b>Organigrama Funcional de PATTO´S GYM</b>	<b>134</b>
<b>3.10.3</b>	<b>Organigrama Personal o de Posición de PATTO´S GYM</b>	<b>135</b>
a	Asignación de responsabilidad y competencia y áreas	136
b	Desempeño y especificaciones por cargo	137
<b>3.11</b>	<b>Marco Legal de la Empresa y los Factores Relevantes</b>	<b>148</b>
<b>3.11.1</b>	<b>Aspecto legal</b>	<b>148</b>
<b>3.12</b>	<b>Plan Operativo</b>	<b>153</b>
<b>3.13</b>	<b>Mapa Estratégico</b>	<b>155</b>
<b>3.14</b>	<b>Levantamiento , Inventario y Análisis de Procesos</b>	<b>161</b>
<b>3.14.1</b>	<b>Cadena de Valor PATTO´S GYM</b>	<b>161</b>
<b>3.14.2</b>	<b>Inventario de Procesos</b>	<b>164</b>
<b>3.14.3</b>	<b>Selección de Procesos</b>	<b>165</b>
a	Interrogantes claves	166
b	Matriz de Selección	167
c	Mapa de Procesos Seleccionadas	169
<b>3.15</b>	<b>Análisis de los Procesos Seleccionados</b>	<b>171</b>
a	Diagrama y Simbología	171
b	Análisis de Cada Proceso Seleccionado	173
c	Información Encontrada	175
d	Matrices de los procesos	177
e	Novedades Detectadas	178
	en los subprocesos seleccionados	

<b>3.16 Propuesta de Organización por procesos</b>	<b>180</b>
<b>3.16.1 Cadena de Valor de PATTO'S GYM en base de proceso Administrativo</b>	<b>180</b>
<b>3.16.2 Factores de éxito para alcanzar</b>	<b>183</b>
<b>3.16.3 Indicadores de Gestión Empresarial</b>	<b>187</b>

#### **CAPÍTULO IV**

<b>4.- ESTUDIO ECONÓMICO</b>	
<b>4.1 Hoja de Costos por minuto e Ingresos</b>	<b>190</b>
<b>4.1.1 Costo del Personal</b>	<b>190</b>
<b>4.1.2 Costo Operacional</b>	<b>192</b>
<b>4.1.3 Costos Totales</b>	<b>195</b>
<b>4.1.4 Ingresos Totales</b>	<b>200</b>
<b>4.1.5 Beneficios</b>	<b>201</b>
<b>5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>5.1 Conclusiones</b>	<b>214</b>
<b>5.2 Recomendaciones</b>	<b>215</b>

**Bibliografía**

**Página Web**

**Anexos**

# INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUCCIÓN

Cuadro N.-1 Listado de Maquinaria y Equipo	14
Cuadro N.-2 Matriz de Impacto Externo ( POAM )	21
Cuadro N.-3 Matriz Impacto Interna PCI – Capacidad Empresarial	30
Cuadro N.-4 Matriz Impacto Interna PCI – Capacidad Financiera	31
Cuadro N.-5 Matriz Impacto Interna PCI – Capacidad Comercialización	32
Cuadro N.-6 Matriz Impacto Interna PCI – Capacidad Inventario	33
Cuadro N.-7 Matriz Impacto Interna PCI – Capacidad Servicio	34
Cuadro N.-8 Matriz Impacto Interna PCI – Capacidad Talento Humano	35
Cuadro N.-9 Matriz de Aprovechabilidad	37
Cuadro N.-10 Instrumento de Análisis perfil competitivo (PC)	39
Cuadro N.-11 Matriz de Vulnerabilidad	41
Cuadro N.-12 Factores de desarrollo Empresarial (FODA)	43
Cuadro N.-13 Matriz Estratégica	45

## CAPÍTULO II

### 2 ESTUDIO DE MERCADO

Gráfico N.-1 Organigrama Estructural PATTO'S GYM ( actual )	3
Gráfico N.-2 Diagrama Causa – Efecto	5
Gráfico N.-3. Micro Ambiente - Encuesta N.-1	39
Gráfico N.-4 Micro Ambiente - Encuesta N.-2	40
Gráfico N.-5 Micro Ambiente - Encuesta N.-3	41
Gráfico N.-6 Micro Ambiente - Encuesta N.-4	42
Gráfico N.-7 Micro Ambiente - Encuesta N.-5	43
Gráfico N.-8 Micro Ambiente - Encuesta N.-6	44
Gráfico N.-9 Micro Ambiente - Encuesta N.-7	45
Gráfico N.-10 Micro Ambiente - Encuesta N.-8	46
Gráfico N.-11 Micro Ambiente - Encuesta N.-9	47
Gráfico N.-12 Micro Ambiente - Encuesta N.-10	48

Gráfico N.-13	Micro Ambiente - Encuesta N.-11	49
Gráfico N.-14	Micro Ambiente - Encuesta N.-12	50
Gráfico N.-15	Micro Ambiente - Encuesta N.-13	51
Gráfico N.-16	Micro Ambiente - Encuesta N.-14	52

### CAPÍTULO III

#### 3 ESTUDIO TECNICO

Cuadro N.-15	Hoja de Mejoramiento	112
Cuadro N.-16	Matriz de análisis Comparativo	113
Cuadro N.-17	Caracterización de Procesos	118
Cuadro N.-18	Aplicación de la Herramienta en cada proceso mejorado	119
Cuadro N.-19	Matriz Axiológica	123
Cuadro N.-20	Desempeño o Especificaciones de cargo general	138
Cuadro N.-21	Desempeño o Especificaciones de cargo detallado	139
Cuadro N.-22	Plan Operativo Anual	154
Cuadro N.-23	Esquema de perspectiva Mapa de procesos	157
Cuadro N.- 24	Mapa Estratégico ( propuesta valor organizacional )	160
Cuadro N.-25	Cadena de Valor PATTO´S GYM	162
Cuadro N.-26	Matriz Selección	167
Cuadro N.-27	Matrices de los análisis de los procesos	177
Cuadro N.-28	Informe de Novedades Encontradas	179
Cuadro N.-29	Cadena de Valor por Procesos	182
Cuadro N.-30	Indicadores de Gestión	189
Gráfico N.-17	Diseño Organizacional	104
Gráfico N.-18	Flujograma de Operaciones	106
Gráfico N.-19	Flujograma de Nutrición	107
Gráfico N.-20	Organigrama Estructural Propuesto	133
Gráfico N.-21	Organigrama Funcional Propuesto	134
Gráfico N.-22	Organigrama Personal Propuesto	135
Gráfico N.-23	Mapa de Procesos PATTO´S GYM	170
Gráfico N.-24	Punto de Equilibrio	212

## CAPÍTULO IV

### 4 ESTUDIO ECONÓMICO

Cuadro N.-31 Costo de Personal	194
Cuadro N.-32 Costo de Operación	196
Cuadro N.-33 Costos Actuales	199
Cuadro N.-34 Ingresos Actuales	200
Cuadro N.-35 Utilidades Actuales	201
Cuadro N.-36 Inversiones	204
Cuadro N.-37 Financiamiento	205
Cuadro N.-38 Costos Futuros	206
Cuadro N.-39 Ingresos Futuros	207
Cuadro N.-40 Utilidad Futura	208
Cuadro N. 41 Calculo Punto de Equilibrio	210
Gráfico N.-24 Punto de Equilibrio	212

## RESUMEN

La Propuesta de mejoramiento continuo del gimnasio PATTO'S GYM , ubicado en la ciudad de Quito se considera viable al cambio y modernización , de allí que el contenido del presente trabajo puede ser una guía para profesionales con educación emprendedora , que no teme a los retos, es decir que pueda utilizar esta herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. El documento está desarrollado por capítulos siendo el CAPÍTULO I: Introducción . antecedentes , Diagnóstico Situacional: Análisis Externo, Análisis Interno, Análisis Interno, ; Matrices. CAPÍTULO II: Reseña Histórica y descripción del gimnasio; servicios que ofrece PATTO'S GYM ; Ubicación de la empresa ., Problemas de la Empresa ; Interpretación del Organigrama. Marco Teórico, CAPÍTULO III Administración por Procesos; definición y mejoramiento continuo. Propuesta de Direccionamiento estratégico, Matriz Axiológico, Misión. Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias, Plan Operativo; Mapa Estratégico., Levantamiento, Inventario y Análisis de Procesos , Cadena de Valor, Inventario de Procesos,.Análisis de los Procesos Seleccionados. Mejoramiento de Procesos, Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos .Aplicación de la herramienta en cada proceso mejorado. Propuesta de Organización por Procesos, Cadena de Valor de PATTO'S GYM en base al proceso Administrativo, Factores de éxito a alcanzar, indicadores de gestión empresarial, organigrama estructural, funcional y de posición , Asignación de responsabilidad y competencia y áreas , Desempeño o especificaciones por cargo , Organización por procesos en la empresa – diseño de la organización por procesos. CAPÍTULO IV : Selección de Hoja de Costos por minuto e ingresos. CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones, Conclusiones y recomendaciones.

## SUMMARY OF THE PROJECT

The proposal of continuous improvement in the gym PATTO'S GYM, located in the city of Quito considered viable change and modernization, from there that the content of this work can be a guide for professionals with education enterprising, Who is not afraid to the challenges, es tos ay that you can use this tool that al present is essential in all the companies, because it allows them to renew the administrative processes tha they do, Vich makes the companies are in constant yupdate it also allows organizations are more efficient and competitive strengths to assist him to remain in the market, the document was Developer by chapters being the: CHAPTER 1: Diagnostics, situacional análisis, external internal análisisan overview of the company. CHAPTER 2: description of gym, services it offers PATTO'S GYM, location of the company , problems of the company, interpretaron of the organizacional. CHAPTER 3: Administración by processes, definition and continuous improvement. Proposal for address strategies, Mission , Vision, objectives, Políticas, strategies, operacional plan, strategies map, lifting, inventory, and análisis of processes, value Chain, inventory of processes, and income, analysis of the processes selected. process improvement, the design of the tools, in each improved process. Proposal for organizacional processes, value chaín of PATTO'S GYM on the basis the administrative process, factors of succes to achieve, indicators of business managmente, functional and position, allocation of responsabilites and competition anda reas, performance or specification by charge. Organization by process in the company – design of the organización by processes. CHAPTER 4: selection of leaf cost per minute and income. Chapter 5: findings and recommendations.



## **OBJETIVO GENERAL**

**Atender la demanda insatisfecha de físico culturistas en la aplicación de mejora continua en servicio y nutrición con estándares de calidad internacional y personalizada.**

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

**1.- Investigar los aspectos relativos al problema de la empresa PATTO´S GYM en forma integral y nutricional para físico culturistas.**

**2.- Analizar el mercado de la ciudad de Quito, en la mejora continua de servicio y nutrición para físico culturistas ( demanda actual ) de conformidad con niveles de calidad internacionales y personalizadas.**

**3.- Analizar las alternativas técnicas respecto a la organización y administración de PATTO´S GYM; en forma de diagnóstico situacional de la empresa, Direccionamiento de la empresa (misión , visión, objetivos organizacionales, políticas estratégicas ), levantamiento, inventario y análisis de procesos seleccionados, y mejoramiento de procesos y de la propuesta de organización por procesos.**

## **CAPITULO I**

### **1.- INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El mantenimiento del cuerpo humano en buen estado, tanto estético como de funcionamiento, ha sido una preocupación muy antigua. Las primeras noticias concretas, sin embargo, provienen de la Grecia Clásica, en donde la belleza anatómica llegó a constituir un objetivo central, a generar interés y despertar una afición, siempre en la perspectiva de buscar un equilibrio con el desarrollo de la mente.

Con el desarrollo de la sociedad industrial y urbana en el siglo XIX, aquel viejo legado de conversión de la Educación Física, que apenas había hallado continuidad, fue recuperado y transformado en diversos sentidos.

Es necesario reconocer que esa transformación ha operado también en otros planos muy positivos como por ejemplo se ha introducido en la formación escolar ( escuelas, colegios ) buscando combinar la salud mental con la física, elementos básicos de una ciudadanía estable y dinámica.

En consecuencia el mundo moderno, con sus avances tecnológicos, ha permitido que las expectativas de vida se prolonguen hasta el doble de lo que hace un siglo teníamos 1.5 sin embargo se debe contestar una interrogante ¿ Qué calidad de vida se lleva ?, a través de esta reflexión se determina que ampliamente está confirmado que el practicar alguna actividad deportiva, activa el sistema inmunológico, estimula el sueño placentero, aumenta la capacidad del ser de aprendizaje , mejora las aptitudes frente al sexo, e incluso tiene mejora en el humor.

Con estos antecedentes y bajo una perspectiva de entusiasmo e interés social se crean las primeras empresas en brindar el servicio de mejoramiento corporal a través de dos enfoques: aeróbicos (ejercicios rutinas simples) y la construcción y formación del cuerpo denominado "FISICOCULTURISMO".

El presente trabajo de investigación, se encuentra estructurado por capítulos que recogen la necesidad de mejorar los procesos ya establecidos en una empresa ya existente y que requiere de modificaciones para continuar su actividad empresarial.

PATTO'S GYM empresa ecuatoriana, ha considerado que para poder expandirse en el mercado debe acogerse a nuevos cambios, mejorando continuamente sus procesos para ser más productivos y competitivos en el mismo, buscando la excelencia aceptando un nuevo reto cada día, con procesos cambiantes, progresivos y continuos, incorporando todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Así mismo este proceso ha permitido investigar y conocer la nueva inversión que se ha de realizar en la compra de maquinaria, equipos, insumos de alta tecnología, eficientes, que permitan mejorar la calidad del servicio, aumentar en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continúa y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la organización estar al día con las nuevas tecnologías.

### **1.1.1 JUSTIFICACIÓN**

La idea en realizar mejoramiento continuo en procesos y rediseño del gimnasio PATTO'S GYM, surge en primer lugar por la necesidad personal y social, debido a que existe una demanda insatisfecha que a demás de practicar rutinas establecidas, quiere exigir aún más su capacidad corporal por lo tanto solicitan que en la alimentación diaria se controle conjuntamente con la actividad de deporte diario.

En el Ecuador y en especial en la ciudad de Quito, se observa que aproximadamente un 80% de los gimnasios sólo cuentan con el servicio de ejercicios y rutinas en cada disciplina, mientras que existe en aproximadamente un 20% que brindan servicios de ejercicios y masajes los

cuales se denominan SPAD. La idea al realizar la investigación surge a que si existe un grupo determinado de personas que practican el físico culturismo entre particulares y ejecutivos y que quieren de un servicio complementario en la dieta diaria, entonces porque no incursionar en la innovación de un ambiente en el que se ofrezca productos nutricionales a medida y peso de la dieta diaria del físico culturista.

Bajo estas circunstancias se justifica el trabajo de investigación bajo el título de: **MEJORAMIENTO CONTÍNUO DEL GIMNASIO INTEGRAL PARA FÍSICO CULTURISTAS PATTO'S GYM, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.**

### **1.1.2 IMPORTANCIA**

Es importante recalcar que el beneficio de la investigación se orienta: al mejoramiento continuo de los procesos, que en primer lugar se debe modificar y rediseñar aspectos de in

Los objetivos son considerados como los resultados que la empresa desea alcanzar ofreciendo un servicio en mejoramiento corporal y nutricional para físico culturistas con estándares de calidad internacional, localizándose en la ciudad de Quito para realizar un diagnóstico empresarial en el área Administrativa y Operacional.

Puesto que la propuesta incluirá el cambio y/o mejoramiento de procesos del gimnasio, el presente documento se constituye en una guía de interés y aplicación efectiva para profesionales de formación emprendedora que ama el deporte, los retos y que podría convertirlos en los dueños de su propia empresa o negocio.

## **1.2 MARCO REFEENCIAL**

### **1.2.1 MARCO TEÓRICO**

En el nuevo milenio las tendencias sociales, políticas y económicas en América Latina tienden a mejorar el rol que representa las pequeñas y medianas empresas es así como en los años 50 y 60 incide negativamente en la actividad exportadora.

En la década de los 70`s y 80´'s, el modelo de sustitución de importaciones entra en crisis , se agota y conlleva la profundización de la intervención estatal y surge y se propone una nueva estrategia de desarrollo fundamentada en lo que se denomina la “Orientación hacia fuera” o sea la promoción de las exportaciones.

Este modelo es propuesto por el Banco Mundial y más organismos multilaterales; toma como referente los éxitos de los países Asiáticos – Taiwán, Singapur, Corea del Sur, Malasia y acompañado de políticas liberalizadoras del comercio, reducción de aranceles, privatizaciones etc.

Se observó así mismo en toda Latino América, una tendencia a implantar y en cierta forma, consolidar regimenes democráticos aunque con diversas variantes como por ejemplo la democracia tutelada Chilena, la segunda democrática Colombiana.

En la Región en forma insistente se habla con cierta frecuencia del denominado “Socialismo del siglo XXI pregonizado reiteradamente por el mandatario venezolano Hugo Chávez y caracterizando por nacionalizar industrias estrategias eliminar la autonomía del Banco Central e imponer ciertas limitaciones en la propiedad privada y la libre empresa.

Los parámetros para clasificar a PYMES varían de uno a otro país e incluso los elementos de categorización son distintos y de aplicación diversas, así se

usan indistintamente para clasificación los conceptos de ventas, número de empleados y nivel de activos, dentro de este amplio universo.

En el caso de Ecuador se consideran microempresas a los entes productivos cuyos activos no sobrepasan los 20.000 dólares y generalmente gran parte de su manejo lo desempeña una sola persona; pequeña empresa es aquella que posee entre 10 a 49 empleados, la mediana empresa las organizaciones que emplean entre 50 y 100 trabajadores.

La cámara de la pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI define para el caso ecuatoriano a las “Grandes Empresas” aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos”. Además es necesario aclarar que la mencionada Organización habla sobre una nueva terminología las MIPYMES que significa Micro, pequeñas y Medianas.

Las MIPYMES, se caracterizan por orientación al mercado interno, limitada competitiva, estructura familiar, bajo nivel tecnológico escasa productividad, baja calidad de sus productos o servicios, usualmente disponen de personería jurídica limitado acceso al crédito formal, mano de obra no calificada.

Por lo tanto las Pequeñas y medianas empresas han demostrado que pueden ser flexibles y que se adaptan a cualquier cambio del entorno económico, social, político y mercado.

En el ámbito mundial las PYMES en la comunidad europea representan más del 95% y concentran más de las dos terceros partes del empleo total alrededor de 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

Es así como en Italia con 60% de nivel de mano de obra ocupa contribuyen al producto interno bruto en casi un 50%.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica principalmente como subcontratistas.

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%. (1)

### **1.2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO**

En el Ecuador en el año 2006 la tasa de desempleo urbana promedio de las tres ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca, disminuyó por siguiendo año al pasar de 10.7% registrado durante el año 2005 a 10.1% durante 2006.

En la ciudad de Quito para el año 2006 se registró en promedio un desempleo de 10.6% en el cual se mantuvo bajo los mismos niveles del 2005. Al mes de diciembre 2006 la tasa de desempleo se redujo en 0.2 puntos porcentuales respecto de la registrada el mes previo, situándose en el 10.6%.

Estos resultados son claros indicadores de la reducción de la calidad de empleo de la población quiteña durante el 2006 en adelante, muy distintas de las demás ciudades en las cuales se aprecia una recuperación del sector moderno.

En toda microempresa las variables que la integran parten de la cantidad de personal que se fundamentan en emplear la herramienta de planificación obteniendo la cantidad y el tipo de empleados necesarios para efectuar sus actividades en el tiempo adecuado.

Las fases fundamentales en las cuales abarca este enunciado son:



- Analizar la demanda de recursos humanos
- Analizar el aprovisionamiento de recursos humanos
- Resolver las discrepancias importantes entre demanda y aprovisionamiento por medio del mantenimiento o cambio de las actividades de recursos humanos

En la elaboración del presente trabajo, se ha de orientar en el mejoramiento de procesos del gimnasio PATTO'S GYM, ofreciendo un servicio integral y personalizado para el deportista en cuidado físico y nutricional.

### 1.2.2 MARCO CONCEPTUAL

**DIRECTIVAS:** Son orientaciones de carácter general que sirven de marco a la formulación de una política. Tienen en común con las políticas que se señalan algunos fines pero tienen en común con las políticas un elemento que las caracteriza y las diferencia de otras nociones.

**FINES Y PLANES:** Los fines son un producto lógico de las directivas y políticas, son éstas las que señalan los fines a alcanzar de una manera general. Los fines definen y caracterizan una empresa, así podemos diferenciar perfectamente una de otra ya sean porque tienen un fin único general o particular, que puede ser económico, social, lucrativo, etc. Los planes no se limitan a señalar los fines y objetivos sino que tienen la particularidad de señalar los medios, he aquí un elemento diferenciador con respecto a las nociones anteriores.

**METAS:** Existen objetivos medibles y otros que no lo son, es decir, cuantificables y no cuantificables. Cuando un objetivo se cuantifica a fecha precisa; se está en presencia de una meta. Esa operación de cuantificar y fijar límites a los objetivos se denomina proyección.

**MÉTODOS:** Un método es la forma o manera de realizar una labor, pero tomando en cuenta los fines, los objetivos, las facilidades disponibles y los recursos que se utilizaran en su realización.

Es decir se pueden producir cambios o modificaciones, alteraciones o eliminaciones en uno o varios métodos, sin que esto signifique una eliminación en los procedimientos; Estos pueden cambiar de manera sustancial o bien no depender de la importancia relativa del método.

**OBJETIVOS:** Son los que se esperan lograr en el futuro, hacia ellos se dirige todos los esfuerzos de la organización.

**POLÍTICAS:** Constituyen una norma de acción, un conjunto de reglas y de orientaciones que delimitan la acción Administrativa. En sí son la guía esencial que conduce las actividades hacia los fines y objetivos.

**PROCESOS:** Son una serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas, principios, leyes y reglas.

Los procesos son de orden natural y social. Los procesos tienen la facultad de hacer para un elemento material o situación social de un estado a otro, a través de los procedimientos, que se suceden hasta completar el ciclo que la transformación requiera, sea de orden material o social. La sucesión constante de cambios cuantitativos y cualitativos producen esas transformaciones.

Por consiguiente son un medio, un instrumento por excelencia, para alcanzar los fines, objetivos y metas de toda organización.

**PROCEDIMIENTOS:** son la realización de una serie de labores en forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores, es decir lo más importante es la que debe existir coherencia y

la sucesión cronológica, esos son sus elementos característicos y diferenciables, son los que le dan fisonomía y no permiten confundirlos con cualquier otro concepto.

En consecuencia los procedimientos responden a las características de cada situación en particular en una empresa y para un determinado propósito que no lo son para otra en condiciones más o menos similares.

En todo caso en la aplicación y desarrollo del mencionado trabajo de investigación, los procedimientos deben tomar en cuenta para su aplicación e implantación los elementos disponibles: el personal, trabajo, objetivos, materiales, etc.

#### **a. GIMNASIO**

Del Latin gymnasium y este del griego Gymnasion, local destinado a la práctica de ejercicios gimnásticos, sobre aparato. También comprende los ejercicios llamados de manos libres que se realizan en el suelo.

Los aparatos utilizados son anillos, barra fija, paralelas, y potro con aros. Los empleados en gimnasia femenina son paralelas simétricas, barra de equilibrio y potro entre las más importantes.

Por lo tanto es importante comprender como el ser humano se involucra en el mundo de los fierros.

Si ha decidido adoptar un régimen de entrenamiento, felicidades y bienvenido al fantástico mundo del fisiconstruivismo.

Lo primero que de debe saber es que un gimnasio no es como un parque de diversiones. Lo más seguro es que cuando se ingrese a un gimnasio se

observe una gran variedad de máquinas y equipos, entonces se quiera utilizar todas a la vez desde el primer día en el lugar y así poder sentir como actúan en su incipiente musculatura, para que cuando se salga del gimnasio se esté tan fuerte y musculado como el actor Arnold Schwarzenegger.

Los movimientos con pesos libres o sea barras y mancuernas son los mejores constructores de fuerza y tamaño, y hablando más específicamente, los movimientos multiarticulares .

Multiarticular se refiere a los ejercicios en los que se requieren dos o más articulaciones para levantar un determinado peso en cualquier tipo de movimiento. Por ejemplo sentadillas pesos muertos, press militar, fondos en barras paralelas etc.

#### **b. MEJORAMIENTO CONTÍNUO**

No existe punto de saturación para el conocimiento. Este acierto es válido para el proceso de mejoramiento.

Independientemente de cuán bueno sea el especialista y de la buena reputación que tengan sus productos y/o servicios no puede dejar de mejorar. No puede detenerse cuando lo hace, realmente no se ha detenido, sino que retrocede porque su competencia mejora constantemente. Lo óptimo debe seguir siendo óptimo, porque si no mejora sólo puede moverse en una dirección. Hacia abajo.

Debe seguir mejorando sus procesos porque:

- Todos los días surgen nuevos programas, métodos y equipos.
- Las expectativas del consumidor y del cliente cambian casi todos los días haciendo que lo que fue sobresaliente ayer, escasamente satisfaga las necesidades de hoy y resulte inadecuado mañana.
- Las personas vinculadas al proceso incrementan su capacidad, lo cual implica un aumento de oportunidades para la depuración del proceso.
- Los procesos descuidados o no atendidos se degradan con el transcurso del tiempo.

Independientemente de lo bueno que hoy sea el proceso siempre habrá un camino mejor. Todo lo que se necesita hacer es descubrirlo.

Cuando todo marcha perfectamente, hay que sacar algo del proceso para desafiar al equipo a que introduzca un mejoramiento para darle otra oportunidad de que sea más creativo. O el equipo debe preguntarse que haría si las expectativas del cliente se incrementan en un 100% como afrontaría la organización este nuevo desafío.

Si el personal se redujera en un 25% ¿Qué haría para garantizar la satisfacción de las expectativas del cliente a pesar de éste hecho. El desafío es al equipo y a su proceso para que sean mejores hoy de lo que fueron ayer, y mañana serán mejoras de lo que fueron hoy.

### **1.2.3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL – ANÁLISIS EXTERNO**

PATTO'S GYM ha de determinar el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de factores como político, legal, económico, social y tecnológico.

#### **a. FACTOR POLÍTICO LEGAL**

Es conveniente formular un breve comentario en relación al nuevo ordenamiento constitucional vigente en el Ecuador y la relación que puede existir respecto a las pequeñas y medianas empresas y su gestión.

Se parte desde este punto debido a que este nuevo orden jurídico define un nuevo entorno con temas trascendentes como: el Sistema Económico (Art. 238 ) al que lo define como social y solidario. En cuanto a las formas de organización de la producción de la economía ( Art. 319 ) , señala entre otras las comunitarias, las cooperativas , empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas o mixtas. La única mención que aparece en la Constitución en cuanto a PYMES, consta en la sección Octava, Sistema Financiero el cual está integrado por los sectores público, privado y el popular o solidario ( Art 309 ).

En el documento “ Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009 – 2013”, fija 12 Objetivos actualizados de dicho Plan; el Objetivo 11 “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”, fija como uno de sus metas “ Incrementar al 45% la participación de las MIPIMES en los montos de las compras públicas al 2013”. (2)

Por lo tanto al existir una marcado limite en políticas estatales adecuadas para el desarrollo de la MIPYMES, la oportunidad se la considera como aspecto relativamente medio con un equivalente de 2, es decir que se cumple con normas, estatutos de ley para constitución empresarial, cumpliéndose con disposiciones de normativa y permisos de funcionamiento

como son: Registro Único de Contribuyentes –RUC – y Permiso de prevención contra incendios - Cuerpo de Bomberos – Distrito Metropolitano de Quito.

**b. FACTOR ECONÓMICO**

El factor económico se encuentra realizado con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.

PATTO´S GYM está sujeta al comportamiento de una demanda económicamente activa que actúa de acuerdo al movimiento de la inflación del 8.83% para fines del 2009 que hace que la demanda actual este dirigida a un mercado de clase social media.

**c. FACTOR SOCIAL**

Es aquel que afecta el modo de vivir de la gente incluso sus valores: educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura.

Por lo tanto Patto´s GYM actúa bajo las condiciones de salud y cultura debido a que el servicio que presta ha de fomentar a que las personas que practican el deporte de fisicoconstructivismo se vea cada día mejor cuidando : nutrición, peso y volumen.

**d. FACTOR TECNOLÓGICO**

Desde el punto de vista externo se debe a la relación con el desarrollo de máquinas, herramientas y materiales.

En cambio en forma interna en las Instalaciones de PATTO´S GYM, se observa que la maquinaria y equipo que utiliza se encuentran en perfectos condiciones de acuerdo a las necesidades en el deporte de fisicoconstrutivismo.

Se encuentra equipado de acuerdo a medidas y peso preestablecidas para soportar la carga corporal del deportista, como se observa en el siguiente cuadro:

**Copiar de excel el cuadro N.-1**

**EQUIPO ESPECIALIZADO PATTO'S GYM**

**LISTADO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS**



**FOTOS DE EQUIPO Y HERRAMIENTA ESPECIALIZADOS**

**EQUIPO ESPECIALIZADO PATTO'S GYM**

## HERRAMIENTAS

## 1.2.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL – ANÁLISIS INTERNO

### MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

El perfil de Capacidad institucional (PCI ) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Por lo tanto es la forma de cómo hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI por tratarse de una empresa que presta un servicio específico que es el de moldear el cuerpo del ser humano, se considera las siguientes categorías:

- a. **CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL:** Enfocada en factores como: Imagen y prestigio; flexibilidad de la estructura organizacional; habilidad para atraer y retener personal calificado; sistema de coordinación empresarial; maquinaria y equipo con medidas y peso para fisicoculturismo; ubicación estratégica; clientes fijos; atención al cliente ; asesoría al cliente en fisicoculturismo.
- b. **CAPACIDAD FINANCIERA:** Enfocado en la capacidad de endeudamiento ; capital propio; rentabilidad, liquidez y demanda.
- c. **CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN:** Habilidad para mantener la clientela existente; Capacidad de innovación publicitaria; Fuerza en la ejecución de procesos; Efectividad en el servicio; Valor agregado al servicio; Nivel de coordinación e integración a otras áreas.

e. **CAPACIDAD DE SERVICIO:** Atención al cliente, Atención Nutricional; Atención Medica; Seguridad Privada y Salud e Higiene.

d. **CAPACIDAD DE INVENTARIOS:** Maquina , y Equipo computarizado

f. **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO:** Personal ocupado; experiencia; estabilidad; motivación, nivel de remuneraciones y accidentalidad.

El perfil de Capacidad Interna PCI se realiza de la siguiente manera:

- Preparar la información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis
- Integrar los grupos estratégicos
- Identificar fortalezas y debilidades con lluvia de ideas
- Agrupar por capacidades
- Califique y de prioridades a la fortaleza o debilidades en la escala

<b>ALTA.</b>	<b>3</b>
<b>MEDIA:</b>	<b>2</b>
<b>BAJA:</b>	<b>1</b>

- Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual de la empresa
- Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en la empresa

En conclusión el diagnóstico interno PCI indica que existe un alto impacto en la capacidad empresarial al tratar de mejorar ciertos aspectos organizacionales en infraestructura y personal.

En cuanto se refiere a la capacidad financiera el impacto que ocurriría por una falta de inversión y renovación es muy alta y el riesgo que corre la empresa es llegar a un punto de equilibrio que al final al enfrentarse con empresas de similares características mejor establecidas van hacer que pierda la dirección y posiblemente tenga que desaparecer.

Al tomar en consideración el nivel alto de riesgo que corre la empresa en su capacidad de comercialización es alto debido a que no existen cuñas y otros medios publicitarios que clientes externos conozcan las bondades que ofrece el gimnasio, desde su creación se lo conoce solo por voceros, no existe una página web en la que el cliente se interese, tampoco existe un valor agregado por el servicio que presta.

La capacidad de inventarios refleja en el impacto empresarial que sus equipos han cumplido con el ciclo de vida útil y que es necesario renovar algunos y adquirir otros de mayor potencia en ejercicio y caminata.

La capacidad de servicio también corre riesgo debido a que al sostenerse con aeróbicos y fisicoculturismo no incursiona en otras actividades y servicios que apoyen a los anteriores.

Por último la capacidad del talento humano tiende a un impacto alto en experiencia, estabilidad, motivación, remuneración y accidentes, aspectos que se han tomado en cuenta sin mucha importancia y que no han cambiado desde el inicio de la vida empresarial del gimnasio .

## **1.2.6 MATRICES**

### **a. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico a determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.

Para poder realizar el POAM se requiere:

- Obtener información sobre cada uno de los factores objeto de análisis
- Identificar las Oportunidades y Amenazas, con lluvia de ideas
- Agrupar las oportunidades y amenazas en: Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Geográficos y Competitivos.
- Calificar y dar prioridad a la oportunidad y amenaza en el éxito empresarial.
- Interpretar la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con el impacto empresarial.

A continuación se presenta el POAM del gimnasio PATTO'S GYM:

**PEGAR LA MATRIZ POAM**  
**CUADRO N.-2**

Como se puede observar en el cuadro anterior el diagnostico externo POAM, para el gimnasio PATTO´S GYM ha considerado la escala:

• <b>ALTO :</b>	<b>3</b>
• <b>MEDIO:</b>	<b>2</b>
• <b>BAJO :</b>	<b>1</b>

Se han considerado factores: Económico, Político, Social; Tecnológico Geográfico y Competitivo, todos visto desde el punto de oportunidad y amenaza empresarial.

Por consiguiente el impacto resulta bastante alto en ciertos casos como son

**Rangos de Precios :** que van variando de acuerdo al mejoramiento que se quiera hacer en la infraestructura de la empresa con una calificación de 3 puntos, la cual no es favorable para el mejoramiento del gimnasio PATTO´S GYM , debido a que clientes fijos quisieran un cambio pero que el servicio mantuviera los precios relativamente cómodos para el ingreso económico , debido a que el consideran que el practicar el deporte en su gran mayoría lo hace por placer o jobby.

**Estabilidad Económica:** Es otro factor que influye de manera directa con el empuje empresarial debido a que el cliente fijo en su gran mayoría son personas que laboran en distintos lugares y que al haber riesgo e inestabilidad laboral y salarial hace que exista ciertas restricciones en gustos fuera de los prioritarios para subsistir, si hablamos de que se cuenta con una demanda clase media y alta que busca alternativas para mejorar su figura y precautelar su salud, cuando existen problemas empresariales influyen directamente hacia un nuevo cambio de estilo de vida, por lo tanto el cliente ya no asiste a sus rutina de gimnasia.



**Sociales:** Existen problemas de distribución de ingresos y desempleo a nivel de país. Factores los cuales influyen directamente con el desarrollo en programas y actividades del gimnasio.

**Tecnológicos:** la falta de una inversión y de contar con accionistas hace que exista un alto riesgo al actualizar y adquirir nueva maquinaria y equipo debido a su alto costo.

**Geográficos:** La ubicación, clima y vías de acceso son factores que al contrario de los anteriores se conviertan en oportunidades para la organización debido a que es una atención hacia el cliente externo que permite comodidad y cierta tranquilidad al acudir a ejercitarse convirtiéndose en una oportunidad para la organización debido a dos aspectos el primero se encuentra en una zona residencial, clase media – alta y el segundo por la atención familiar cordial que mantiene la empresa.

**Competitivos:** Se puede llegar a ser competitivos y se atiende a las necesidades de los clientes internos y externos, pues al diagnosticar la empresa se observa que los factores de cambio son un reto pero a la vez si se cumplen y se crean nuevos servicios se puede contar con liquidez suficiente para comprar y renovar equipos que ya han cumplido con su vida útil.

Por consiguiente se concluye explicando que el **IMPACTO EXTERNO** oportunidad – amenaza, tiende hacer alto debido a que si no se cumplen con las mejoras el gimnasio en un corto plazo tendrá más competencia con innovaciones nuevas y que sean una amenaza fuerte para PATTO´S GYM .

## **b. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

### **CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el manejo empresarial entendiéndose como:

#### **FORTALEZAS:**

- imagen y prestigio de la empresa;
- flexibilidad de la estructura organizacional ;
- habilidad para atraer y retener al personal calificado;
- sistema de coordinación empresarial;
- maquinaria y equipo con medidas y peso apropiados para físicoculturismo
- ubicación estratégica
- Clientes fijos
- atención al cliente
- asesoría al cliente en físicoculturismo.

#### **DEBILIDADES:**

- falta de innovación en servicio
- cambios niveles jerárquicos
- instructores insatisfechos del salario
- coordinación actividades técnicas
- renovación por presupuesto inversión
- falta de atractivos para aprovechar la ubicación
- falta de capacidad para una demanda de 40 a 60 personas
- demanda insatisfecha requiere más servicios
- falta de iniciativa en charlas

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA**

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía tales como:

**FORTALEZAS:** Medibles de acuerdo a su importancia

- **capacidad de endeudamiento ( Bajo )**
- **capital propio (Alto )**
- **rentabilidad: ( Medio )**
- **liquidez ( Medio )**
- **demanda ( Alto**

## **DEBILIDADES**

- **solventia económica ( Alto )**
- **lenta rotación económica ( (Medio )**
- **rentabilidad fija ( Medio )**
- **liquidez ( Medio)**
- **demanda insatisfecha ( ( Medio )**

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN COMERCIALIZACIÓN**

Aquí de incluyen todos los aspectos relacionados con la comercialización del servicio que presta PATTO´S GYM como son:

### **FORTALEZAS**

- habilidad para atraer clientela ( Bajo )
- habilidad para retener al cliente existente ( Medio )
- capacidad de innovación publicitaria ( Bajo )
- fuerza en la ejecución de procesos ( Bajo )
- efectividad en el servicio ( Medio )
- valor agregado al servicio ( Bajo )
- nivel de coordinación e integración a otras áreas ( Bajo )

### **DEBILIDADES**

- iniciativa publicitaria ( Alto )
- cliente externo o nuevas expectativas ( Alto )
- publicidad voceros clientes ( Medio )
- proceso operativo – instructores (Medio )
- efectividad no personalizada ( Alto )
- valor agregado mínimo ( Alto )
- niveles jerárquicos ( Alto )

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN DE SERVICIO**

Se hacen relevantes ciertos aspectos que se consideran en la prestación del servicio tomados como fortalezas y debilidades estos son:

### **FORTALEZAS**

- **Atención al cliente ( Medio )**
- **Atención Nutricional ( Medio )**
- **Seguridad Privada implícita ( Bajo )**
- **Salud e higiene ( Bajo )**

### **DEBILIDADES**

- **atención cliente – gimnasia aeróbica ( Medio )**
- **atención cliente – fisicoculturismo (Bajo)**
- **atención nutricional - gimnasia aerobica (Alto)**
- **atención nutricional – fisicoculturismo (Alto)**
- **atención medica (Alto )**
- **seguridad clientes, maquinas y equipos (Alto )**
- **salud e higiene (Alto)**

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN DE INVENTARIO**

Aquí se incluyen todas las máquinas y equipos que se utilizan en el gimnasio PATTO'S GYM, determinando fortalezas y debilidades de las mismas:

### **FORTALEZAS**

- **maquinaria ( Medio )**
- **equipo (Medio )**
- **equipo – computación (Bajo)**

### **DEBILIDADES**

- **habilidad de manejo de maquinaria (Bajo)**
- **nivel de tecnología en equipo ( Bajo)**
- **falta información computarizado a clientes (Alto )**

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye:

### **FORTALEZAS**

- personal ocupado ( Medio )
- experiencia ( Alto )
- estabilidad ( Bajo )
- motivación ( Bajo )
- nivel de remuneración ( Bajo )
- accidentalidad ( Bajo )

### **DEBILIDADES**

- nivel académico ( Medio )
- experiencia área ( Bajo )  
administrativa
- experiencia área técnica ( Bajo )
- estabilidad afiliación al seguro  
social ( Alto )
- estabilidad laboral por hora ( Alto )
- motivación salarial ( Alto )
- nivel de remuneración  
administrativo ( Alto )
- nivel de remuneración técnica  
( Alto )
- riesgo de accidente ( Bajo )

PEGAR LA MATRIZ DE PCI SON 6

Cuadro 3 hasta el 6



### **c. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

La situación empresarial anhelada es aquella en que la dirección general busca establecer una interrelación entre el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

El gimnasio PATTO'S GYM ha de proponer su gestión enfocándose en esta matriz, es decir al existir debilidades, se ha de exigir procedimientos para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas debe ver la forma de resistir para concentrarse en las oportunidades, por lo que al gimnasio le interesaría siempre buscar alternativas para maximizar las fortalezas como oportunidades; es decir, ha de aplicar estrategias.

Estas estrategias que no son más que la relación existente entre fortalezas y oportunidades se podrán utilizar en el primer caso empleando sus recursos ( humano y material ) para aprovechar las oportunidades del entorno, generando servicios que satisfagan necesidades, expectativas de los clientes.

Para determinar la relación entre fortalezas y oportunidades, se ha establecido la valoración donde 3 = Alta; Media = 2 , Baja = 1 en términos de su potencial se ha de evaluar cuantitativamente como comparativamente. Esta matriz es una forma de referencia para reconocer estrategias prometedoras que utilizarán las fortalezas del sector para aprovechar las oportunidades que ofrecerá el contexto externo.

A continuación se presenta la Matriz de Aprovechabilidad:

**PEGAR LA MATRIZ DE APROVECHABILIDAD  
CUADRO N.-7**

Basado en el análisis se señala que las fortalezas deben ser aprovechadas de forma inmediata como son: la ubicación de la empresa; clientes potenciales; imagen y prestigio empresarial; experiencia; nutrición equilibrada; mejora en servicio e innovación con una valoración Alta = 3 considerada como una posición que ha de facilitar el proceso de cambio; así como tener personal calificado en áreas administrativas y técnicos considerando la productividad del profesional como uno de los efectos claves de la eficiencia, y que se han de involucrar de una u otra forma con todas las restantes fortalezas, o permitiendo reforzar los conceptos básicos de la estrategia que se ha desarrollar alrededor de las ventajas que podrán traducirse en beneficio para el gimnasio PATTO'S GYM .

Existen otros factores que hacen que la empresa los tome en cuenta aunque tengan una calificación de 2 = Media y de 1= baja que a través de el manejo de una buena estrategia puede apoyar a la empresa

**PEGAR INSTRUMENTO DE análisis PERFIL COMPETITIVO PC**  
**CUADRO 8**

#### **d. MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad - PCI, del perfil de amenaza y oportunidades en el medio –POAM; y del análisis de competitividad – perfil competitivo - PC, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. El análisis DOFA así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

Ventajas distintivas o competitiva de la organización: es decir algo que la distinga de sus competidores

Nicho de Mercado: Un lugar efectivo es aquel que da a la organización una posición que le permita sacar ventajas de las oportunidades que se presentan y prevenir a su vez el efecto de las amenazas en el medio.

Mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance:

En consecuencia el análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas

A continuación se diseña el gráfico respectivo al Análisis de vulnerabilidad :

**pegar matriz análisis de vulnerabilidad**

**cuadro n.-9**

En consecuencia el gráfico anterior señala que existe un alto riesgo por las debilidades y las amenazas debido a que se requiere de un mejoramiento en los procesos e infraestructura de la organización, condiciones de precio, sueldos y salarios del personal, personal especializado, innovaciones en servicio, entre otras.

**e. HOJA DE TRABAJO FODA**

Con base en el análisis interno – PCI -, POAM , y el perfil competitivo PC, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para esto se puede utilizar una hoja de trabajo con la siguiente clasificación:

**HOJA DE TRABAJO  
DOFA**

**OPORTUNIDADES**

Enumerar oportunidades claves

**AMENAZAS**

Enumerar Amenazas Claves

**FORTALEZAS**

Enumerar Fortalezas Claves

**DEBILIDADES**

Enumerar debilidades claves

Para tal efecto en el desarrollo del presente trabajo se han tomado en cuenta ciertos aspectos como: las organización, competitividad, inventarios, talento humano, aspectos financieros, tendencias políticas, sociales, tecnológicas y económicas.

A continuación se demuestra de que manera actúan estos factores en el desarrollo empresarial del gimnasio PATTO´ S GYM:

**PEGAR FACTORES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Pegar la hoja de trabajo**

**CUADRO N.-10**



## f. MATRIZ ESTRATEGICA FODA

Cumplida la evaluación de las matrices, y definida las priorizaciones para el logro de las oportunidades mediante el aprovechamiento de las fortalezas así como la eliminación o minimización de las amenazas y debilidades se estructura la siguiente matriz de estrategias que deberá desarrollar el gimnasio PATTO ´S GYM

Se Debe considerar que:

**ESTRATEGIA F-O : Actúa EN forma agresiva**

**ESTRATEGIA D -O : Su modo de operar será conservador**

**ESTRATEGIA F -A : Esta relación esta enfocada hacia la acción competitiva**

**ESTRATEGIA D-A: En este caso son factores que están a la defensiva**

### • MOMENCLATURA

• **F - O = FORTALEZA - OPORTUNIDAD**

• **D - O = DEBILIDAD - OPORTUNIDAD**

• **F - A = FORTALEZA - AMENAZA**

• **D - A = DEBILIDAD - AMENAZA**

A continuación se diseña el gráfico de Matriz de Estrategias:

## **CUADRO N.-11**

**Pegar la matriz de estrategias**

**g. SINTESIS DE ESTRATEGIA FODA**

Parte de un análisis en el cual la matriz estratégica se torna como una herramienta en la que relaciona las fortalezas y debilidades ; las oportunidades y Amenazas; y por consiguiente su enlace con la fortaleza – Oportunidad; Debilidades – Oportunidad ; Estrategia Fortaleza- Amenazas ; Estrategias Debilidades y- Amenazas

Este enlace ha de permitir que la empresa PATTO'S GYM siga las directrices de las estrategias que se le presentan para conseguir mantenerse en el mercado por mucho más tiempo, con nuevas alternativas de cambio y mejoramiento continuo de procesos.

## CAPÍTULO II

### 2 ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema radica en que la Empresa existente PATTO´S GYM requiere de un cambio organizacional en el mejoramiento de los procesos en el área de gimnasia para físico culturistas y surge el interés por los participantes de crear una sección de nutrición para mantener el peso y medida ideal para continuar con su desarrollo corporal.

#### 2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y DESCRIPCIÓN DEL GIMNASIO PATTO´S GYM

##### LA EMPRESA PATTO´S GYM



El gimnasio PATTO´S GYM comienza a funcionar a partir del año 1986 bajo la dirección del Licenciado Patricio López, quien como propietario inicia la prestación de servicio – gimnasia integral en un local pequeño ubicado en la ciudad de Quito, en las calle Manuel Serrano y Fernando Dávalos ( sector la Florida ).

La construcción de las máquinas y equipos se realizó a pedido en un taller artesanal, es decir a medida, debido a que el costo de la inversión en un almacén de implementos deportivos era demasiado alto.

El gimnasio contaba con espacios pequeños aproximadamente para 8 máquinas y una demanda de 40 a 60 personas, como la demanda fue creciendo era necesario el cambio del local.

### **2.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE PATTO'S GYM**

Busca satisfacer las necesidades de los clientes externos brindándoles servicio especializados y de formación corporal en: pecho, brazos, dorsales, hombros, piernas, abdominales y gimnasia aeróbica ( grupal en serie ).

### **2.1.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

En la actualidad se encuentra ubicada en las calles Jorge Piedra 0e 8-12 y Machala. Sector Florida.

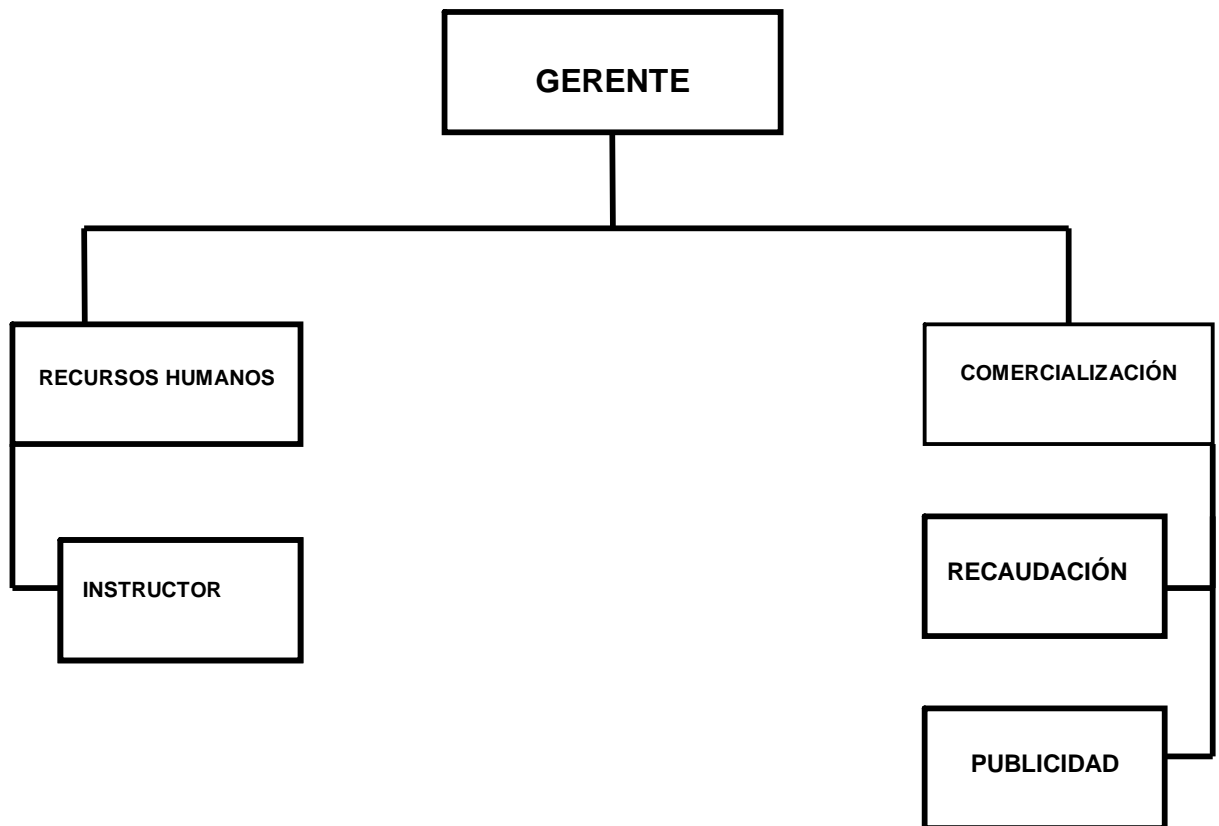
### **2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En vista de que la estructura organizacional de PATTO'S GYM, fue creada con un armazón adecuado para esos fines y en esa época en la cual se daba inicio al cambio y mejoramiento corporal, hoy en día es necesario tomar ciertas herramientas administrativas que permitan especificar las características y necesidades científicas y técnicas de cada unidad , dirección , departamento o sección es decir corresponde a la operación de estructuración , señalando los distintos niveles de autoridad de responsabilidad y las jerarquías.

#### 2.1.4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GIMNASIO PATTO'S GYM ( SITUACIÓN ACTUAL 2009 ).

GRAFICO N.-1

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PATTO'S GYM



#### 2.1.4.2 INTERPRETACIÓN DEL ORGANIGRAMA

El Gimnasio PATTO'S GYM, en la actualidad se encuentra diseñado con niveles jerárquicos que se distribuyen de la siguiente manera:

**Gerente:** Lo constituye el Propietario del Gimnasio, con el nivel alto en la organización, quien toma decisiones Programadas y No programadas y atiende prácticamente las demás áreas señaladas ya que es la única persona encargada del gimnasio.

**Operaciones:** Se encuentra representada por los Instructores de cada línea de servicio ( aeróbicos y físico culturismo )

**Instructores:** Representado por especialistas en la rama de Educación Física; Aeróbicos y Físico Culturismo.

**Comercialización:** Se encarga de fijar y controlar la recaudación en efectivo que los clientes externos aportan por el servicio. También se encarga de la publicidad vía vocero y servicio prestado hacia los clientes.

**Recaudación:** Se encarga de recibir las aportaciones por el pago del servicio prestado en formación corporal.

**Publicidad:** Se encarga de dar a conocer las bondades que brinda el centro de formación corporal, Aeróbicos y Físico Culturismo.

PATTO'S GYM, refleja ciertos factores que han hecho que el funcionamiento de sus instalaciones sea a un ritmo tradicional – familiar causa por la cual los departamentos – niveles jerárquicos no se han modificado, por ende la publicidad que se utiliza es vocera y el resultado es satisfactorio para mantenerse en el mercado, más no para su crecimiento organizacional. Por consiguiente, al venir funcionando durante mucho tiempo en forma empírica, requiere actualización en algunos procesos: jerarquía, niveles funcionales debidamente estructurados, captación de nuevos clientes, publicidad y propaganda, entre otros.

**PEGAR DE EXCEL DIAGRAMA CAUSA – EFECTO**

**GRAFICO n.-2**



El Diagrama Causa Efecto muestra las limitaciones que hacen que PATTO'S GYM no alcance el crecimiento empresarial.

A continuación se ha de describir los siguientes Factores:

**EQUIPOS Y MATERIALES:** Existe escasa renovación de equipos, materiales, la causa es que falta adquisición de equipos, tecnología de punta en algunas áreas de gimnasia, porque en aspectos de físico culturismo deben ser hechos a medida y son muy costosos además en los existentes falta mantenimiento y estos factores causan el lento crecimiento del desarrollo empresarial y como efecto, escasa demanda.

**RECURSOS HUMANOS:** La capacitación al personal Administrativo y en especial técnico – operacional es escaso, la causa es la falta de cursos de capacitación por lo tanto el efecto estará reflejado en la desmotivación del personal.

**RECURSOS FINANCIEROS:** Al existir un desinterés hacia la inversión esto ha causado que la infraestructura del gimnasio siga igual sin ninguna renovación, el limitado presupuesto con el que opera PATTO'S GYM es la causa fundamental para limitar el crecimiento empresarial debido a que la escasa liquidez no permite la compra de nuevos materiales, equipos , insumos , mucho menos de incursionarse en otras líneas ( venta de productos ) el efecto es una rotación económica lenta, el capital propio limitado que no permite hacer inversiones, como se verá en capítulos más adelante de la situación financiera de PATTO'S GYM.

**COMERCIALIZACIÓN:** La falta de estudio de mercado trae como consecuencia la falta de contingencia en cuanto se refiere a la captación de nuevos clientes, los habituales requieren de nuevos servicios: asesoría

personalizada al realizar la rutina diaria, alimentación balanceada en peso y medida esto trae como efecto una demanda insatisfecha pero que al fin y al cabo practica el deporte en PATTO'S GYM por cercanía al domicilio y precio conveniente.

**SERVICIO:** El servicio que presta es la formación corporal en aeróbicos y físico culturismo; la causa es que le falta innovación en el servicio, nueva presentación de servicios adicionales el efecto es que algunos clientes habituales solicitan pero no son atendidos. El presente trabajo de investigación entre una de las alternativas propone el área de nutrición para físico Culturismo ya que el efecto es que los participantes de este deporte deben complementar su dieta nutricional diaria.

**PUBLICIDAD:** La publicidad se la realiza por referidos es decir la persona que viene PATTÓ'S GYM practica y da buenas referencias del lugar a otros interesados del lugar , esto causa descontento ya que al ingresar la primera impresión es que no existe elementos a más de las máquinas que llamen la atención y el efecto es que algunos se quedan por el precio que deben pagar al mes y esto les conviene ya que el deporte o gimnasia sería un complemento para mejorar su salud y en el caso de físico culturismo mejorar su cuerpo y subir el autoestima.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. GENERALES**

**Atender la demanda insatisfecha de físico culturistas en la aplicación de mejora continua en servicio y nutrición con estándares de calidad internacional y personalizada.**

## **b. ESPECÍFICO**

1.- Investigar los aspectos relativos al problema de la empresa PATTO'S GYM en forma integral y nutricional para físico culturistas.

2.- Analizar el mercado de la ciudad de Quito, en la mejora continua de servicio y nutrición para físico culturistas ( demanda actual ) de conformidad con niveles de calidad internacionales y personalizadas.

3.- Analizar las alternativas técnicas respecto a la organización y administración de PATTO'S GYM; en forma de diagnóstico situacional de la empresa, Direccionamiento de la empresa (misión, visión, objetivos organizacionales, políticas estratégicas ), levantamiento, inventario y análisis de procesos seleccionados, y mejoramiento de procesos y de la propuesta de organización por procesos.

### **3.1 MUESTREO**

llamado también sobre visión muestral, es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares estudiados y especialmente del método descriptivo.

Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado, a fin de facilitar la investigación, puesto que es obvio que en muchos casos es imposible estudiar a la totalidad de elementos de ese universo o población.

Se fundamenta en el principio básico de que las partes representan al todo; por lo tanto, una muestra, o sea parte del todo puede ser tomada para

realizar la investigación y los resultados se aplican luego al todo, como si hubiera sido investigado en toda su extensión.

**POBLACIÓN O UNIVERSO:** En Estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación. Así son poblaciones o universos factibles de investigación las personas de un grupo, clases o estrato social etc.

Los datos de la población que se ha de utilizar en el desarrollo de la investigación fueron obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo - INEC.

### **Cálculo y Tamaño de la Muestra.**

Población Económicamente Activa – PEA = N = 785.054

Error máximo admisible = S = 0.05

Confianza = 95%

$$n. = \frac{N}{S^2 (N - 1) + 1}$$

$$n. = \frac{785.054}{0.05^2 (785.054 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{785.054}{1964}$$

**n. = 400 personas**

### **3.2 ENCUESTA**

Para la recolección de datos del presente proyecto de investigación orientado a una demanda insatisfecha en físicoconstrutivismo, se ha utilizado la técnica de la encuesta y como instrumento será construido siguiendo un modelo de cuestionario con preguntas cerradas es decir con las dos únicas opciones: afirmativas ( si ) o negativas ( no ).

## a. MODELO DE ENCUESTA

### CUESTIONARIO

Nombre y Apellidos:

#### Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de Items para que sean respondidos en términos de frecuencia.

Lea detenidamente cada enunciado y marque una sola alternativa con (x) dentro de la casilla correspondiente.

La escala de frecuencia consta de dos (2) opciones de la siguiente manera: SI - NO

ITEM	PREGUNTAS	SI	NO
1	Cuenta con un servicio Especializado en Sport body actualizado		
2	Cuenta con un servicio actualizado en físioconstructiva		
3	Le gustaría Empezar a levantar hierro y pesas		
4	Usted carece de información básica que le ayude a lograr ganancias musculares		
5	Estaría dispuesto a incursionar en el deporte de físioconstructivismo		
6	Cree usted que es necesario que al ejercitarse necesitaría de una nutrición equilibrada		
7	Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda del gimnasio		
8	Le gustaría a usted que el gimnasio mejore su estructura y añadiera nuevos productos y/o servicios		
9	Cree usted que se debería renovar las máquinas y equipos		
10	El gimnasio cumple con estándares de calidad internacional		
11	Usted estaría dispuesto a pagar por servicio prestado un rango mensual entre 10 - 30 dólares		
12	Usted estaría dispuesto a pagar por servicio prestado un rango mensual entre 40 a 60 dólares		
13	Usted estaría dispuesto a pagar por servicio prestado un rango mensual entre 70 - 100 dólares		
14	Usted estaría dispuesto a pagar por servicio prestado un rango mensual entre 100 a más dólares		
<b>Sugerencias:</b>			

## **b. RESPUESTA DE LA ENCUESTA**

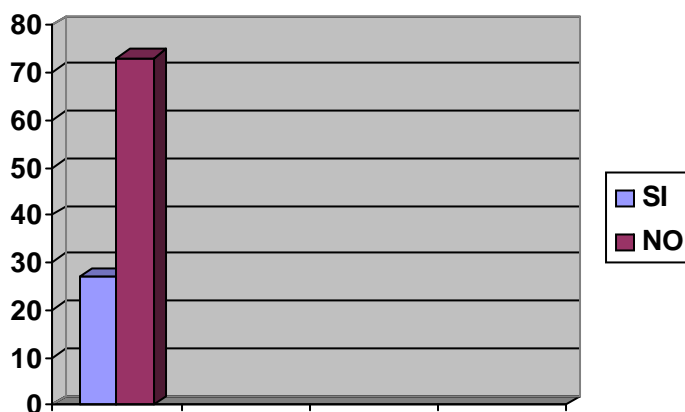
Para poder determinar las necesidades y satisfacción de clientes internos y externos de PATTO'S GYM, se ha tomado una muestra de 400 personas. También fue necesario la aplicación de un modelo de encuesta que contiene interrogantes: si – no.

A continuación se desglosa cada interrogante de la encuesta realizada a clientes internos y externos con su debida tabulación, gráfico e interpretación:

## 1.- CUENTA CON UN SERVICIO ESPECIALIZADO EN SPORT BODY

SI.....27%

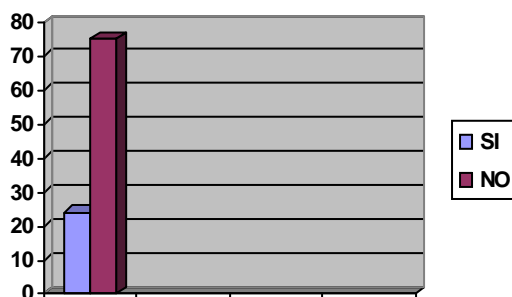
NO.....73%



**RESULTADO:** La encuesta realizada a la demanda con la interrogante? Cuenta con un servicio especializado en Sport Body actualizado, manifiesta que el 27% si se encuentra satisfecho con el servicio que recibe, pero el otro 73% señala que existen factores que deberían ser mejorados en infraestructura y calidad del servicio, constituyéndose en una amenaza de grado alto.

## 2.- CUENTA CON UN SERVICIO ACTUALIZADO EN FISICONSTRUCTIVISMO

SI.....24%  
NO.....76%



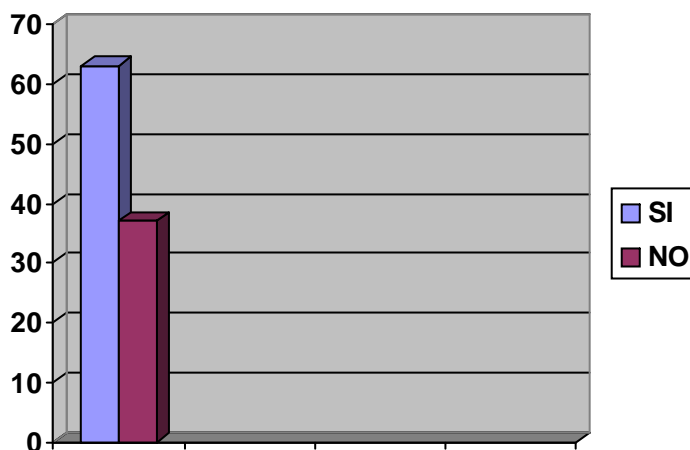
**RESULTADO:** De acuerdo a la investigación realizada para la demanda el 24% opina que si cuenta con un servicio actualizado en fisicconstructivismo y el 75% señala que No, debido a que necesita el gimnasio cambios y mejoramiento, de igual forma este 76% de encuestados insatisfechos provoca una amenaza de alto grado.



### 3.- LE GUSTARÍA EMPEZAR A LEVANTAR HIERRO Y PESAS

SI.....63%

NO.....37%

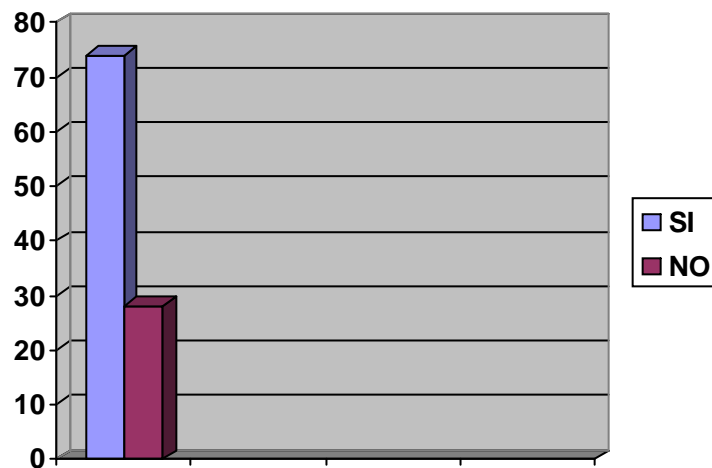


**RESULTADO:** La Encuesta indica que existe una demanda del 63% que afirma que le gustaría empezar a levantar hierro y pesas, debido a que dicen que siempre es necesario ver su cuerpo formado y en otros casos les gustaría participar en un concurso de fisiculturismo, esto constituye una oportunidad de nivel medio. El otro 37% afirma que le llama la atención pero que les gusta otro tipo de deporte.

#### 4.- USTED CARECE DE INFORMACIÓN BÁSICA QUE LE AYUDE A LOGRAR GANANCIAS MUSCULARES

SI.....74%

NO.....26%

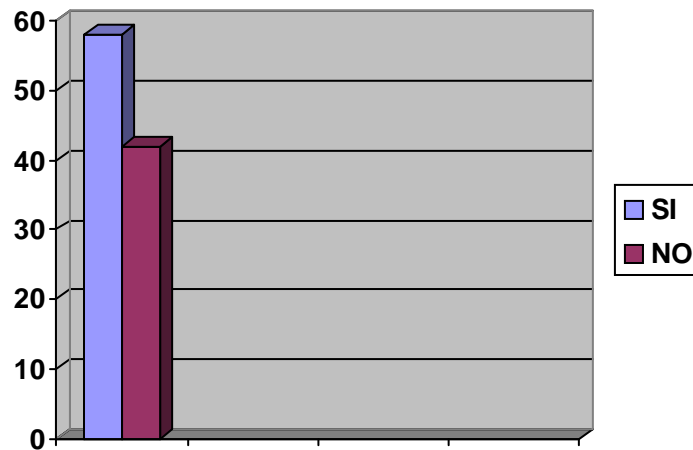


**RESULTADO:** El 74% de las personas encuestadas afirman que tiene conocimiento sobre el tema y que le gustaría lograr ganancia muscular, existe el 26% que desconoce totalmente sobre el tema, esto constituye una oportunidad de alto grado debido a que si el gimnasio incrementa otros servicios incluyendo los existentes se alcanzará a satisfacer esta demanda.

## 5.- ESTARÍA DISPUESTO A INCURSIONAR EN EL DEPORTE DE FÍSICONSTRUCTIVISMO

SI.....58%

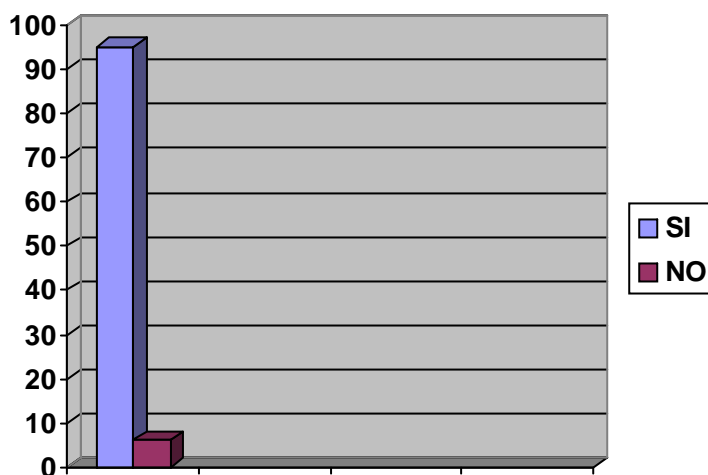
NO.....42%



**RESULTADO:** El 58% de las personas encuestadas señalan que les gustaría incursionar en el deporte de fisicconstructivismo, esto constituye una oportunidad de medio grado debido a que se debería reforzar ciertos servicios en el gimnasio y el otro 42% señala que le gustaría hacer deporte en aeróbicos para definir su cuerpo, de igual manera esto constituye una oportunidad en alto grado para poder incursionar en otros servicios ( nutrición).

**6.- CREE USTED QUE ES NECESARIO QUE AL EJERCITARSE NECESITARÍA DE UNA NUTRICIÓN EQUILIBRADA**

**SI.....95%**  
**NO.....5%**

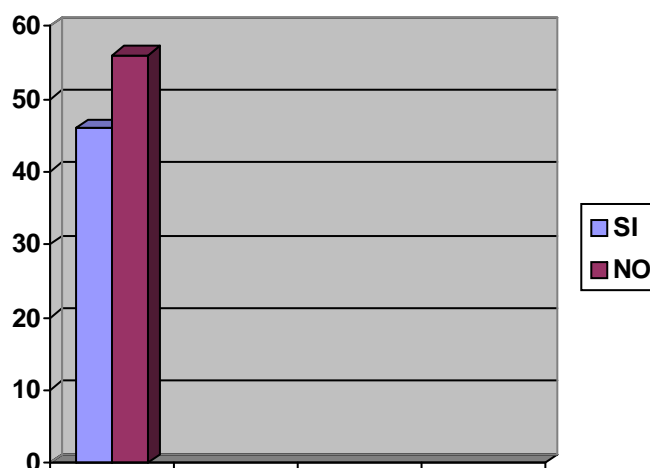


**RESULTADO:** El 95% considera que es necesario que al realizar el ejercicio de esta naturaleza si es necesario mantener una alimentación saludable balanceada que le permita mantenerse en forma, esto constituye un a oportunidad de alto grado. El otro 5% afirma que no es necesario con tal de tener la alimentación diaria 3 veces al día es suficiente.

## 7.- SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE LE BRINDA DEL GIMNASIO

SI.....45%

NO.....55%

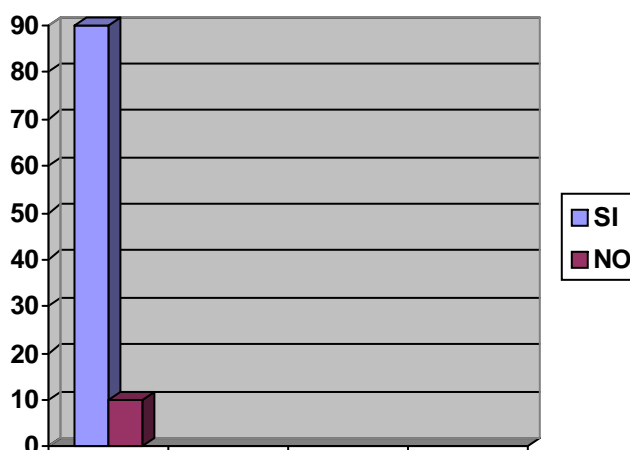


**RESULTADO:** Existe un 45% de personas encuestadas que afirma que se encuentra satisfecho con el servicio que brinda el gimnasio pero indica que le gustaría que se innovara con otros servicios y productos internos. El otro 55% afirma que no se encuentra satisfecho en su totalidad que le gustaría que se añadieran cursos o charlas con invitados especiales para a más de hacer deporte comprender cada uno en forma explicativa como o de que manera van mejorando el cuerpo , esto constituye una oportunidad de alto grado para la empresa.

**8.- LE GUSTARÍA A USTED QUE EL GIMNASIO MEJORE SU ESTRUCTURA Y AÑADIERA NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

**SI.....90%**

**NO.....10%**

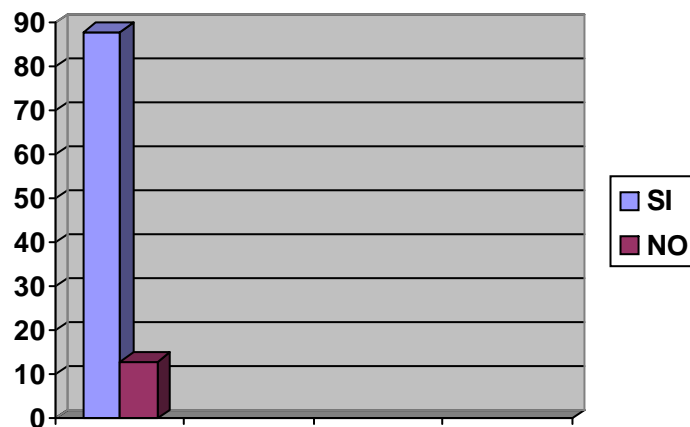


**RESULTADO:** El 90% de las personas encuestadas manifiestan que si les gustaría que el gimnasio añadiera nuevos productos y/o servicios debido a que les agrada la forma de trato al cliente por parte del propietario e instructores y que por el sector no existe esta clase de innovación, constituyéndose en una oportunidad de alto grado. El 10% afirma que no es necesario porque solo practican el deporte por afición y para definir y formación corporal.

## 9.- CREE USTED QUE SE DEBERÍA RENOVAR LAS MÁQUINAS Y EQUIPOS

SI.....88%

NO.....12%

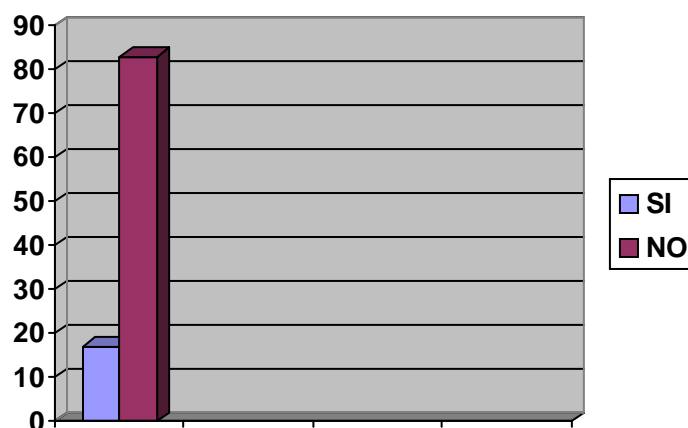


**RESULTADO:** Al efectuar esta interrogante el 88% de los encuestados afirmaron que era necesario que algunas máquinas y equipos se renovaran por una tecnología más avanzada, esto constituye una amenaza empresarial de alto grado. El 12% afirma que no se debería renovar las existentes pero que si deberían tener un mejor mantenimiento y adquirir nuevas máquinas para la prestación de otros servicios.

## 10.- EL GIMNASIO CUMPLE CON ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONAL

SI.....17%

NO.....83%



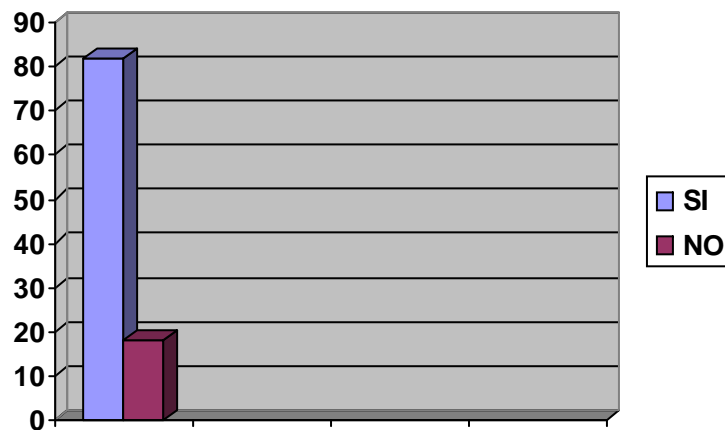
**RESULTADO:** El 17% de personas encuestadas afirman que el gimnasio si cumple con estándares de calidad internacional, que procura que los deportistas cumplan con sus objetivos físicos día a día. El 83% de encuestados afirman que no cumple con estándares de calidad internacional, se refiere que es una empresa familiar dedicada a dos tipos de actividades formación corporal: fisconstructivismo y aeróbicos y que desde sus inicios uno de sus objetivos fue la atención al cliente en estas dos disciplinas como deporte, pero requiere actualizarse y acomodarse a la época, constituyéndose en una amenaza de alto grado empresarial.



**11.- USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR SERVICIO PRESTADO UN RANGO MENSUAL ENTRE 10 –30 DÓLARES**

**SI.....82%**

**NO.....18%**

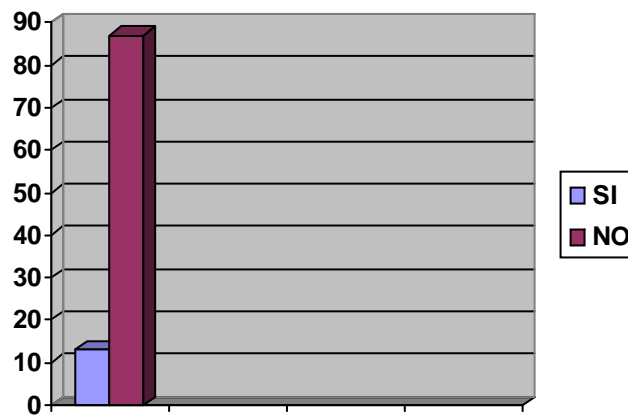


**RESULTADO:** Las personas encuestadas afirman en un 82% que estaría dispuesto a pagar por el servicio prestado un rango entre 10 – 30 dólares, debido a que no requieren de otro servicio más que ejercitar su cuerpo, esto constituye en una amenaza con clientes habituales pero una oportunidad de crecimiento empresarial en busca de clientes nuevos con el 18% que afirma que no se sienten satisfecho que requieren de otros servicios que complementen el ejercicio diario y que estarían dispuestos a pagar un poco más.

**12.- USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR SERVICIO PRESTADO UN RANGO MENSUAL ENTRE 40-60**

**SI.....13%**

**NO.....87%**

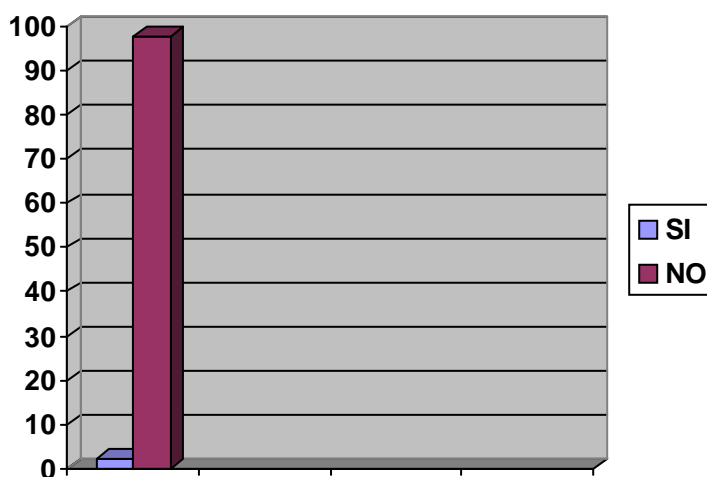


**RESULTADO:** La investigación efectuado tanto a clientes internos como externos determina que el 13% afirma que el rango que estarían dispuestos a pagar mediante un mejoramiento en estructura – alimentación sería del 40 a 60 dólares. Pero el 87% restante con respecto a esta interrogante afirma que no estarían dispuestos a pagar o aceptarlo siempre y cuando existan pequeñas mejoras en el local, y que no afecten la economía familiar debido a que en su gran mayoría practican este deporte por jobby y salud, constituyéndose en una oportunidad de alto grado.

**13.- USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR SERVICIO PRESTADO UN RANGO MENSUAL ENTRE 70-100 DÓLARES**

SI.....2%

NO.....98%

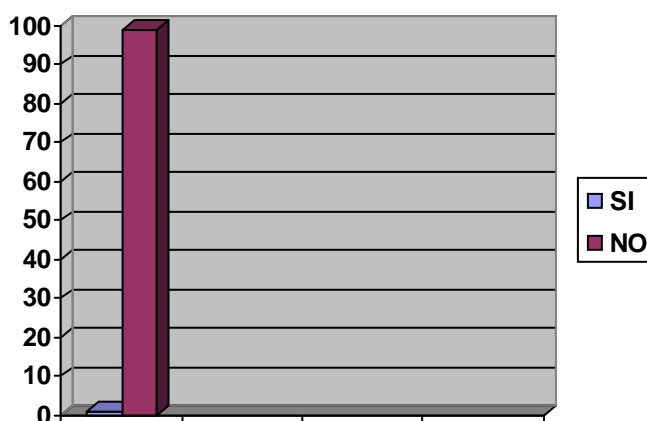


**RESULTADO:** En cuanto a esta interrogante a medida de que aumenta el rango de precio por servicio, existe todavía un 2% de encuestados clase media que indica que si existirían varios cambios, mejoramientos en el gimnasio estarían dispuestos a pagar este rango, pero un 98% indica que debería existir mejoras y ver para poder optar por el aumento de pago, constituyéndose en una oportunidad de alto grado. mensual por el servicio.

**14.- USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR SERVICIO PRESTADO UN RANGO MENSUAL ENTRE 100 A MÁS DÓLARES**

**SI.....1%**

**NO.....99%**



**RESULTADO:** El 99 % de las personas encuestadas afirman que al haber estas mejoras afectarían su economía y que por solo practicar el deporte por jobby, no justificaría un costo tan alto y que además no les atrae nuevos cambios en producto o servicio. El 1% en esta interrogante afirma que si estaría dispuesto a pagar estos valores debido a que con esto tiene múltiples servicios que le permitirían mejoras corporales, nutrición, relax, meditación etc, constituyéndose en un rango de precio muy Alto pero que mantendría un grado medio de oportunidad empresarial.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL**

La demanda en el servicio del gimnasio PATTO´S GYM , se orienta hacia dos enfoques el primero gimnasia integral en sport body y el segundo hacia la formación equilibrada de físico constructivismo.

La aspiración empresarial es el de mejorar condiciones administrativas, en estructura y niveles jerárquicos del gimnasio PATTO´S GYM ubicado en la ciudad de Quito, permitirá atender a una demanda de 40 a 60 personas (físicoconstructiva) actual que adicionalmente requiere de una dieta nutricional equilibrada en proteínas y multivitamínicos.

#### **3.3.1 SERVICIO –GIMNASIA**

El servicio que presta PATTO´S GYM es brindar satisfacción personalizada en formación corporal integral, cuenta con una sala especial para realizar ejercicios de aeróbicos y para aquellas personas que buscan ganar peso y definición en fisioconstructivismo posee máquinas y pesas apropiadas para ese fin.

##### **1.- EJERCICIOS DE AERÓBICOS:**

Consiste en formación corporal mediante ejercicios combinados, con rutinas que ayuden a mejorar el abdomen, glúteos y piernas del ser humano.

Hoy en día esas rutinas son combinadas con música rápida como el rock, la salsa y el regetón entre los más importantes; con el objeto de mejorar los movimientos y fortalecer el cuerpo.

Al combinar varios ejercicios, su efectividad y satisfacción personal se hace más divertida al tonificar esas partes del cuerpo que son difíciles de moldear.

## 2.- FISICONSTRUCTIVISMO:

### Equipo necesario:

- Lugar de entrenamiento
- Vestuario
- Compañero de entrenamiento
- Instructor capacitado
- Toalla o paño
- Botella plástica de agua o bebida hidratante
- Otros aditamentos: guantes, cinturón, apuntes (evaluación de forma cuantitativa y real de progresos series- repeticiones, pesos), Desodorante.

### Entrenamiento básico

- **Frecuencia:** para mejorar la capacidad física.
- **Intensidad:** Permite completar la sesión de entrenamiento prevista e incrementa la capacidad física.
- **Duración:** Tiempo determinado entre 30 a 60 minutos siempre y cuando la intensidad sea la adecuada.
- **Rutina:** Debe entrenarse de tres a cuatro veces por semana, dando un margen de 48 horas de descanso para reponer las menguadas energías de principiante.

## **Ejercicios Básicos Fisiconstruccionismo**

- **Pecho:** Press de banca 3 series de 12 repeticiones cada uno; Paralelas 3 series de 12 repeticiones cada uno.
- **Brazos:** Curl de bíceps 3 series de 12 repeticiones cada uno; Extensiones de triceps 3 series de 12 repeticiones cada uno.
- **Dorsales:** Remo con poleas sentado 3 series de 12 repeticiones cada uno; Jalones al frente 3 series de 12 repeticiones cada uno.
- **Hombros:** Remo con barra de pie 3 series de 12 repeticiones cada uno; Press tras nunca 3 series de 12 repeticiones cada uno.
- **Piernas:** Sentadillas 3 series de 12 repeticiones cada uno; Extensión de cuadriceps 3 series de 12 repeticiones cada uno.
- **Abdominales:** Crunches 3 series de 15 repeticiones cada uno; Elevaciones de piernas 3 series de 15 repeticiones cada uno; Este entrenamiento está diseñado para los primeros tres meses en el gym, después de éste período ya las rutinas se dividen por grupos musculares, por día de entrenamiento.

### **3.3.2 SERVICIO – ALIMENTACIÓN NUTRICIONAL**

Aunque el deseo de muchos es lograr el peso adecuado, al principio, se cree que es suficiente la dura tortura de sus músculos durante las primeras semanas, sin embargo si bien no es el momento para iniciar una dieta, si debe acostumbrarse a una buena alimentación, es decir no realizar dietas generales, puesto que todas son diferentes, y es un especialista en medicina o un nutricionista el encargado de hacer esas diferencias muy particulares.

Las tres comidas principales, deben ser realizadas sin omisión, si se ha de obviar alguna de ellas, el cuerpo humano se encargará de ahorrar energía, entorpeciendo el proceso metabólico del ser, es más si agregamos dos comidas pequeñas ( abrebocas ), entre las principales, no solo no aparecerá la sensación de hambre, si no que también, que el metabolismo se acelera, ayudando a quemar más grasa o aumentar masa muscular.

Existen infinidad de modelos de dietas, algunas incluso demasiado estrictas para lograr los objetivos sin enfermarse. Es muy incomodo medir, pesar, e ingerir escasos alimentos, entonces porqué el ser humano se ha de torturar su vía digestiva, si ya lo está haciendo con el sistema muscular, nuevamente, se tiene que aprender a alimentarse, sin abusar, sin gula ni glotonería, pero es la dieta balanceada diaria, la que permitirá en definitiva alcanzar las metas, de una manera saludable y que se reponga las energías perdidas durante el entrenamiento. Los expertos refieren que la dieta es el 70% de los progresos corporales, el otro 30% está repartido entre el entrenamiento y los suplementos.

Se tiene que recordar que la proporción de los alimentos debe estar cercana a un 60% de carbohidratos, es decir de preferencia, los complejos: pasta, arroz, patatas, entre otros. , el 30% de proteínas de alto valor biológico: carnes magras, claras de huevo, suero de leche, pescado, entre otros, y un 10% de grasas.

### **Tips Nutricionales:**

Si lo que se desea es reducir la grasa corporal, se debe restringir en parte la ingesta de alimentos, siempre y cuando la dieta básica se mantenga balanceada, si a pesar de ello, la sensación de hambre nos embarga, se puede completar cada comida o entre comidas, con Cotufas ( palomitas de maíz) o con gelatina de bajo contenido calórico, puede también contribuir la ingestión de frutas altas en fibra : uvas , manzana, etc., limitando las de gran contenido calórico.



Otra nota importante es la posibilidad de sustituir alguna de las tres comidas principales, con un buen batido de proteínas, por supuesto con leche descremada o agua y a preferencia con proteínas del suero de la leche.

Si por el contrario, el objetivo es aumentar de peso – a expensas de tejido muscular, debemos ingerir mayor cantidad de buenos alimentos en un mayor número de comidas diarias, claro está, sin dejar de entrenar, ya que el exceso, se transformará en grasa.

### **Suplementos:**

Entre todos los productos a la venta hoy día, se considera los de mayor utilidad:

**Creatina:** En su forma monohidratada, aprobada por el Comité Olímpico Internacional - C.O.I y con amplios estudios científicos sobre el mismo, de resultados inmediatos, logrando un aumento tanto de la fuerza como de ganancia muscular, claro solo un pequeño aumento, pero que no está nada mal a la hora de estancarnos en el entrenamiento.

**Glutamina:** Es un aminoácido no esencial, el principal componente de las proteínas de las células musculares, que al ser acompañado con la creatina, potencia los efectos de la misma. Se recomienda la presentación en polvo, ya que las dosis en pastillas son bajas.

**B.C.A.A. ´S:** Aminoácidos encadenados ramificados, con buenos efectos anticatabólicos, y pueden estimular en parte la producción endógena de insulina, previenen la pérdida muscular y son una fuente extra de energía, cuando las reservas están ya agotadas.

**Whey Protein:** Son las proteínas del suero de la leche. Dado a su alto valor biológico, son mejor aprovechadas por el organismo, por lo cual son de gran ayuda a la hora de aumentar el volumen de las células musculares, además en aquellos individuos con sobrepeso, son un buen sustituto de comidas.

## **PROVEEDORES**

Patto's GYM cuenta con un solo proveedor, Nutrabolics ( Advanced sports innovations) U.S.A .

Los productos que se adquieren a través de esta cadena de almacenes localizado en el Ecuador, en especial en centros comerciales : El Condado y CCI, son distribuidos y puestos a la venta con licencia permitida para su consumo.

Estos productos están elaborados cuidadosamente para proteger la salud del deportista , contiene alto nivel de vitaminas y proteínas, que hacen que el hombre y la mujer que practica el ejercicio de fisiconstruccionismo se sienta fuerte, duro y este listo para el combate.

.Por tal razón y para dar a conocer las bondades de los productos mencionados , se detallará a continuación una lista con explicaciones específicas de cada uno de ellos:

### **DECA STACK**

Con su tecnología avanzada en decanoate, DECA STACK se diferencia de los productos tradicionales de pre - entrenamiento por penetrar en cada fibra del músculo cargándolo con la energía necesaria para darle poder incomparable, fuerza extraordinaria, y resistencia inagotable, una cosa es segura, DECA STACK es tan poderoso que el deportista nunca querrá entrenar sin él.

## **POST – ENTRENAMIENTO**

O Activador muscular, compuesto por nueve ingredientes aprobados por los culturistas, NOZ FULL\_THROTTLE es el perfecto y más potente activador muscular post entrenamiento, que acelera impresionantemente el crecimiento muscular, la resistencia y recuperación del ejercicio.

## **NUTRA FLEX**

Suplemento diario, 100% natural de rápida absorción, actúa en la reparación de las articulaciones, prevención de lesiones de las mismas

## **ULTRA MULTIVITAMINICOS**

Este producto contiene 78 minerales orgánicos quelatados , sirve como relajante , no posee efectos colaterales , rápida absorción, 100% natural , 100% contenido de nutrientes biodisponibles.

## **MUSCLE CELL PANDER**

Este producto ha sido formulado con los ingredientes, para construcción de masa muscular, de más rápida acción y mayor calidad disponible. Este combustible muscular transmite una mezcla perfecta de creatina Ethly Ester HCL, creatina micronizada monohidratado, Creatina Alfa Keto –Glutareto. Con todos estos poderosos ingredientes combinados con la Glutamina, Taurina y el Acido Alfa Lipoico, el deportista estará alimentando su cuerpo y células con todo lo necesario para lograr entrenamientos intensos, mayor resistencia y crecimiento muscular.

## **SKIN BURSTING STACK**

Este Producto es considerado como el más avanzado Oxido Nitrico & Vreatina Stack nunca antes creado. Al tener Skin Bursting Stack el deportista

sentirá todos y cada uno de los bombeos inducidos por alimento rico en nutrientes en su sangre, inundado las células en su entrenamiento muscular y llevando el bombeo de sus músculos al extremo.

### **VITAMIN WONDERS**

Es una marca desarrollada por profesionales de la salud con el fin de que sea su única elección cuando el deportista acuda a los suplementos nutricionales. El laboratorio autorizado para su elaboración está aprobado por la F.D.A ( Administración de Drogas y Alimentos.). Esto es algo de lo que muy pocas compañías gozan y se debe a que Vitamin Wonders gha recibido la mayor atención a nivel nacional dentro de los círculos médicos y farmacéuticos. Los stándares de producción que se han creado, causan satisfacción organizacional puesto que es comfortable saber que no hay mejor elección que la que se toma con las maravillas de Vitamin Wonders.

Antioxidant	Ginseg	Super Vitamin C
Beta –carotene	Healthy Joints	Valerian Formula
Calcium, Mag. & Zinc	High B Complex	Vitamin B
Chromium Picolinate	L- Carnitine	Vitamin B1
CoQ10	Lecithin	Vitamin B6
DHEA	Melatonin	Vitamin B12
Digestive Enzymes	Omega 3 Cholesterol free	Vitamin C
Folic Acid	Omega 3-6-9	Vitamin E
Garlic Oil Odorless	Prostain	Zinc Gluconate
Ginkgo Biloba	Saw Palmetto	

### **ANABOLIC TRIGGER**

Es un nuevo tipo de suplementación protéica diseñada para ser tomada antes del entrenamiento para inducir al músculo en la síntesis de la proteína y la hipertrofia muscular. Está formulada científicamente para darle combustible a sus músculos con las proteínas de la más alta calidad,

aminoácidos y carbohidratos que le dan la energía para llevar sus entrenamientos a un nivel más avanzado.

### **G – MASS FOR LEAN MASS**

Se Mezcla fácilmente en agua para proveer una deliciosa bebida que contiene carbohidratos glicémicos y altos, para proveer una liberación sostenida de substratos de energía para alimentar los músculos ejercitados fuertemente.

Fórmula científica para aumentar peso en aquellos deportistas de alto rendimiento que requieren de calorías nutritivas para alcanzar sus metas. Por lo tanto se entiende que cuando se quiere aumentar peso corporal, la meta es aumentar tejido muscular y no grasa. Esta es la razón por la cual se ha desarrollado este producto.

### **NEXT GENERATION NUTRITION**

Es una serie de proteínas de 100% suero. Las materias primas están pensadas para una inspección rigurosa que más allá del control gubernamental hace que los productos sean muy seguros para el consumo humano.

### **GROWTH FACTOR**

Es un suplemento de aminoácidos más avanzado científicamente que nunca antes se había conocido. A partir de una matriz derivada farmacéuticamente de la rama esterificada de la cadena de Aminoácidos esenciales, este producto induce notoriamente los resultados en el anabolismo y crecimiento muscular instantáneo - empujando su cuerpo hacia un frenesí anabólico de crecimiento muscular, retención muscular, quema de grasa y rápida recuperación del ejercicio.

## **ULTIMATE NUTRITION – TRIBULUS**

Estimula la producción de la hormona luteinizante ( LH). Cuando los niveles de LH se incrementan la producción natural de testosterona también se incrementa. Esto genera grandes ganancias en resistencia, energía, crecimiento muscular y pérdida de grasa.

## **ULTIMATE MUSCLE PACK**

Formulado con ingredientes nutricionales de la más alta calidad disponible . El producto mencionado es esencial para alcanzar todas sus metas de entrenamiento fitness. Con una potente formulación de vitaminas de liberación programada, ramificación de cadenas de aminoácidos minerales, ácidos grasos esenciales, nutrientes de liberación de energía pre-entrenamiento y agentes recuperadores post - entrenamiento ULTIMATE MUSCLE PACK proporcionará al cuerpo todos los requerimientos nutricionales.

## **L . CARNITINE – LIQUID**

Es un amino ácido natural que ayuda a la pérdida de peso, rompiendo las partículas de grasa que circulan en la sangre y convirtiéndolas en energía, La acción metabólica de este producto es quemar grasas indeseadas y removerlas de su cuerpo, funcionando así conjuntamente con la forma natural de alimentación de la energía muscular.

## **THERMO GENETICS**

Es un producto quema grasa y hace que los consumidores pierdan peso rápidamente.

## **GH TACK**

Este producto desata el verdadero potencial anabólico, dándole al deportista fuerza natural para aumentar ese músculo inalcanzable a la figura deseada.

## **CREATINE CHEWIES**

Este Producto fue elaborado, para el deportista de hoy es día , debido a que al no estar satisfecho con su cuerpo, las bondades de estos productos le permitirán : incrementar energía , reducción de grasa corporal , incremento de masa muscular , incremento en la síntesis de la proteína e incrementar la producción de hormona de crecimiento.

### **3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Es viable el trabajo de investigación debido a que alrededor de PATTO'S GYM no existen gimnasios, con características similares y con la trayectoria que este posee.

### **3.5 DEMANDA INSATISFECHA**

Se denomina demanda insatisfecha al resultado cuantitativo al resultado de una oferta la demanda, actuales o futuras, en la que la primera sería menor que la segunda. Pero también se manejan parámetros cualitativos en los cuales aunque exista la oferta de un producto o servicio, éstos no llenan las expectativas de los clientes en cuanto a su calidad.

En el caso de la empresa PATTO'S GYM, la información cuantitativa nos dice que en los años de apogeo se llegó a atender hasta 100 clientes mientras que en la actualidad su número es de 60 usuarios del servicio. En otras palabras, la empresa alcanzó un nicho de mercado de 100 clientes que fueron disminuyendo por razones de insatisfacción como las señaladas en la encuesta realizada:

Existen factores que deberían ser mejorados en infraestructura y calidad del servicio ( 73% )

El gimnasio necesita cambios y mejoramiento (76% )

Necesidad de cursos y charlas (55%)

El gimnasio debería añadir nuevos productos y/o servicios ( 90%)

Es necesario renovar algunas máquinas y equipos por una tecnología más avanzada (88%)

No cumple con estándares de calidad internacional (83%)

En la realidad, la empresa es la responsable de que un 40% de clientes se constituyen en una demanda insatisfecha: 100 clientes anteriores – 60 clientes actuales que

100 clientes

se alejaron de PATTO´S GYM.

Es a través de esta propuesta de mejoramiento contínuo que se estima recuperar y atender al menos 30 clientes adicionales, totalizando 90 usuarios, dejando un margen de 10 clientes (10%) que sería la demanda futura insatisfecha pero con el respeto del nicho de mercado que ya tuvo la empresa en años anteriores.



## CAPITULO III

### 3 ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 OBJETIVOS DE ESTUDIO TÉCNICO

##### a. OBJETIVO GENERAL

Los objetivos globales son considerados como los resultados que una organización desea alcanzar en periodo determinado de tiempo, por ser globales, deben cubrir e involucrar a toda la organización.

PATTO'S GYM ha de definir sus objetivos globales de la siguiente manera:

**OFRECER UN SERVICIO EN MEJORAMIENTO CORPORAL Y NUTRICIONAL PARA FÍSICO CULTURISTAS DE LA CIUDAD DE QUITO CON ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONAL.**

##### b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir y determinar a corto y mediano plazo la distribución de funciones , tareas y actividades para conseguir estabilidad laboral en la empresa PATTO'S GYM.
- Buscar y analizar las mejores alternativas para conseguir a mediano plazo sistemas de financiamiento para invertir en nuevos planes y programas relacionados con la actividad en alimentación balanceada para físicoculturistas.
- Adquirir equipos que garanticen la eficiencia operativa empresarial destinada a nuevas actividades en el gimnasio.
- Capacitar al personal administrativo y especializado ( Instructores ) a corto plazo buscando la eficiencia en el talento humano.

- Promocionar el servicio e innovación de PATTO'S GYM a través de medios de comunicación con preferencia internet, página web empresarial.

**c. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO ( 100% cuantificable )**

- Actualización tecnológica en maquinaria y equipos tanto para el mejoramiento corporal como para el ámbito nutricional con estrictos estándares de calidad internacional cuantificables al 50% de crecimiento.
- Lograr que la nueva iniciativa de crecimiento de la línea nutricional sea aceptado por la demanda de físico culturismo como complemento de su gimnasia diaria cuantificable al 50% de aceptación en crecimiento empresarial.

**d. OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO (100% cuantificable )**

- Buscar alternativas de inversión para mantenimiento de maquinaria y equipos, cuantificable con respecto al 50% de iniciativa empresarial.
- Hacer permanentemente cuñas publicitarias para mantener la imagen empresarial como posible alternativa para el cliente externo en físicoculturismo que requiere mejorar su aspecto corporal bajo una rutina y nutrición adecuada manteniendo un nivel del 50% en mantenimiento publicitario al atraer mayor clientela.

**e. OBJETIVOS DE DISMINUCIÓN ( 100% medición cuantificable)**

- Disminuir los reclamos de los usuarios a un nivel del 90%
- Disminuir Quejas a un nivel del 95%
- Disminuir el riesgo de abandono de clientes a un nivel del 95%
- Disminuir el riesgo de no pago a un nivel del 95%

- Disminuir el deterioro de los equipos y accesorios en un nivel del 90%

## **3.2 LOCALIZACIÓN**

### **3.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN**

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, ciudad Quito.

### **3.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN**

El gimnasio GYM se encuentra ubicado en las calles Manuel Serrano y Fernando Dávalos – Sector la Florida.

## **3.3 PROCESOS DE SERVICIO DE PATTO´S GYM**

El significado de la administración ha sido objeto de múltiples controversias, se ha expresado de diversas formas. Definamos entonces como: La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos.

Como se puede observar y entender la definición anterior, se destacan los fines de la administración y se señala sus medios parcialmente.

Según el Autor GEORGE R. TERRY define la administración así: *“Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos”*. (3)

Como se puede observar y entender la definición anterior, se destacan los fines de la administración y se señala sus medios parcialmente.

El análisis de esta definición nos lleva a la conclusión de que en ella se señalan no sólo los fines, sino también los medios en forma completa.

Por lo tanto cuando nos referimos a los fines, se identifica en forma general, ya que pueden ser múltiples, pero se podría especificar que el fin y la esencia es la producción de bienes materiales y servicios; labor que no corresponde totalmente a la administración, pero sin que por eso se pueda descartar el papel importante que ella juega en la organización y dirección de esa producción.

La función Administrativa, cumple un papel indispensable en toda organización, es decir en toda unidad administrativa pública o privada se realiza un conjunto de funciones, de las cuales algunas pueden ejecutarse y otras no necesariamente. Pero existen algunas que, por su propia naturaleza, resultan imprescindibles.

Es así que siguiendo con aquellas señaladas por el autor Henry Fayol, "El gobierno de una empresa consta de seis funciones que son:

**Funciones Técnicas:** En el caso de PATTO'S GYM, cuenta con especialistas en diferentes disciplinas del deporte ( gimnasia, físico Culturismo )

**Funciones Comerciales:** PATTO'S GYM, realiza la compra de suministros y materiales en forma local ; La venta del servicio es a través de pagos mensuales por la prestación del servicio SPORT BODY.

**Funciones Administrativas:** cumple con funciones en gerencia de: previsión, organización, mando, coordinación y control; son actividades que no se encuentran por el momento distribuidas en áreas o secciones.

Como se puede observar la empresa en cuestión utiliza algunas de ellas, debido a que su estructura es pequeña, pero si es necesario que a partir del cambio o mejoramiento en los procesos que sigue en cada una de los departamentos, áreas o sección si se cumplan otras funciones como son:

**Funciones de Seguridad:** Por la alta amenaza delincriminal si se requiere contar con un especialista en seguridad sea contratado directa o indirectamente, en protección de bienes y personas.

**Funciones de Contabilidad:** Se requiere entonces que se lleve debidamente un inventario de máquinas y equipos de la empresa, entre otras actividades propias de la rama de la contabilidad.

**Funciones Financieras:** Se orientan hacia la búsqueda y administración de capitales, PATTO'S GYM es una empresa de ámbito familiar que podría a futuro proyectarse a estos nuevos cambios.

### 3.3.1 GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN

La organización requiere de tres operaciones básicas para realizar sus propósitos: Estructurar; Sistematizar e Instalar.

Cada una de estas operaciones cumple un fin específico; de manera general, debido a que son tratados en forma especial al aplicar la teoría de la estructura, es decir lo que escapa al interés particular de esta investigación.<sup>(4)</sup>

## ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ADMINISTRACIÓN

### ESTRUCTURA

Armazón adecuada  
necesita

sus  
Forma o reforma una unidad  
funciones  
Administrativa

Canaliza los esfuerzos – Objetivo

### SISTEMATIZACIÓN

Complemento – excelencia de

La operación de estructuración

Señala interrelación y secuencia  
De esas actividades

### INSTALAR

Toda organización

una sede o asiento de

operaciones o

Tomando como base aspectos de cada uno de los elementos, el gimnasio PATTO'S GYM, cuenta con una infraestructura adecuada para el deporte de formación corporal , tiene la necesidad de reformar la unidad administrativa con la finalidad de canalizar los esfuerzos ( empleados – clientes ) para llegar a un fin común cumpliendo con el alcance de los objetivos propuestos.

El segundo elemento en utilizarse se hará hincapié en la sistematización, que resulta ser el complemento por excelencia de la operación de estructuración, por ser ella la que va a señalar la forma como deben realizarse ese conjunto de actividades y labores que la estructura ha precisado.

En el gimnasio PATTO'S GYM, se efectuará la sistematización en todas las actividades organizacionales haciéndolas más eficientes y productivas, evitando la dispersión de esfuerzos y mal uso de los recursos humanos y materiales.

El tercer elemento de importancia es que en toda organización requiere una sede o asiento de sus operaciones o funciones.

La operación de la instalación debe cumplir ese propósito. Corresponde a ella instalar en un ambiente adecuado al cuerpo material, instrumentos de trabajo y objeto del mismo, así como al cuerpo social.

PATTO'S GYM al realizar esta operación es de gran importancia, debido a la influencia que el ambiente tiene en la productividad pues éste ejerce influencia en el trabajador.

### **3.4 DEFINICIÓN DEL PROCESO**

Existe una teoría dedicada a la denominada dinámica administrativa. Esa teoría envuelve el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el logro de los fines y objetivos,

El propósito al aplicar los procesos, procedimientos y métodos es que al ejecutarlas facilitan la comprensión y el perfeccionamiento cada vez más de los mismos, alcanzando un alto grado de eficiencia derivada de la utilización práctica que de ellos se haga.

La teoría de la dinámica administrativa se ha ido desarrollando con gran vigor en los últimos años, tomando como modelo en la implementación organizacional en sistemas y procedimientos.

A pesar que la era de la cibernética llegó con gran fuerza, es necesario indicar que esta conlleva a un efecto lógico, la automatización de un proceso de una manera parcial o totalmente automático. Por lo tanto al tomar el tema de la cibernética y en si de automatización se determina que es un efecto del uso de la electrónica y la mecánica, permitiendo a grandes organizaciones alcanzar el perfeccionamiento y eficiencia empresarial en forma muy significativa.

Para facilitar la comprensión de lo que constituye el gobierno de toda unidad organizativa sea esta entidad pública o privada se hace necesario explicar y conceptualizar algunas normas e instrumentos de acción de ese gobierno o de la alta gerencia, como es denominada en algunas oportunidades y tratadistas. (5)

En consecuencia al aplicar el proceso en ámbito administrativo se pone en énfasis la relación orgánica entre ellos, para constituir una unidad administrativa, permitiendo su comprensión y análisis con visión y sentido dialéctico.

Los conceptos de directivas, políticas, fines, objetivos, planes, metas, procedimientos y métodos forman un contexto que identifica y le da contenido al gobierno de una empresa y a la propia administración.

En la actuación y aplicación de los procesos administrativos se ha mencionado que la dirección toma un papel importante en todos los procesos, pues este los analiza en forma general.

Los procesos se complementan de una manera admirable y puede decirse que no tienen carácter excluyente. Los procesos de la dirección en cambio no se complementan, sino que guardan entre sí una secuencia lógica, además de los que tienen categoría de inmanentes, como son el proceso de decisión y el de comunicación.



Los procesos que se han de considerar en el desarrollo del trabajo de investigación aplicado a PATTO'S GYM son los siguientes:

**a).- Diagnóstico:** Aspectos actuales de la empresa PATTO'S GYM

**b).- Pronóstico:** Esquema- instrumentos metodológicos e investigación empresarial de prognosis Administrativa de PATTO'S GYM.

**c).- Planificación Operativa:** Programas, Tareas y Actividades tomadas según decisiones y disposiciones en vista a la ejecución de un proyecto que consiste en el mejoramiento continuo del Gimnasio integral para físico culturistas PATTO'S GYM, ubicado en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

**d).- Coordinación:** Según la definición del autor Wilburg Jiménez Castro *“la coordinación como el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones y duplicaciones y donde cada sector o individuo dé su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular.”*

En consideración a que PATTO'S GYM, es una organización pequeña – familiar se pretende realizar algunas modificaciones organizacionales funcionales, que permitan armonizar su ámbito empresarial sin fricciones y duplicaciones de tareas y actividades cumpliendo con objetivos y metas propuestas.

**e).- Control y Valoración:** Utilizando los dos elementos se han de aplicar por igual a todos sus actos, a las cosas y productos, a las personas y aún al propio gobierno de la empresa, como a sus funciones básicas.

El control ha de incluir en el proceso de mejoramiento en el gimnasio PATTO'S GYM, aspectos como: la vigilancia permanente para asegurar de si todo cuanto se realiza está conforme a lo previsto y ordenado.

Para su efecto en sentido y eficiencia, el proceso del control ha de constar de un conjunto de pasos perfectamente definidos, los cuales son:

- Precisar la norma o base de control
- Apreciar y considerar lo que ha realizado
- Comparar los resultados con las normas o bases de control
- Calificar esos resultados
- Aprobar o improbar los resultados obtenidos
- Introducir los correctivos a que hubiere lugar.

Otro de los elementos fundamentales que se encuentra inmerso en el desarrollo y actuación administrativa es la VALORACIÓN, es decir partiendo del hecho de que una buena parte de las definiciones existentes con respecto a la valoración o evaluación, son incompletas o no responden a la esencia y propósito de este proceso, es de interés presentar una definición que cubra las deficiencias señaladas.

Entonces Valoración no es más que el proceso aplicable al gobierno de una empresa, en este caso privada con sus respectivas funciones, para poder ser medibles y determinar su grado de efectividad y la eficiencia de los objetivos y metas alcanzadas.

PATTO'S GYM, ha de valorar el trabajo de cada empleado a través de los distintos métodos de evaluación, se evalúa un plan, un proyecto, un programa, para determinar si alcanzaron sus objetivos y metas y si lo han logrado en forma eficiente.

El proceso de valoración tiene la particularidad de que, siendo parte del conjunto de procesos de la dirección, es el instrumento que los juzga a cada uno de ellos, así como a la propia dirección entendida como una unidad.

Por ende al ser aplicado en el diseño de modernización, mejoramiento de PATTO´S GYM el proceso a seguir será dinámico, unido al proceso de control en diferentes y múltiples fases. Este proceso puede ser incidental, circunstancial, constante y final, todo de acuerdo a las condiciones externas que puedan afectar en el desarrollo empresarial, ajustándose a las características de las políticas y planes, al igual midiendo los resultados de modo más preciso con el auxilio del proceso de control.

**COMUNICACIÓN:** El proceso de comunicación se ha de dar dentro de todas las actividades administrativas de PATTO´S GYM , sin una debida comunicación no es posible la acción administrativa, representa un instrumento básico y esencial para la dirección; tiene que tomar como una tarea de primer orden la de crear y sostener un adecuado sistema de comunicación.

En efecto existe problemática en cuanto a la aplicación de una debida publicidad para dar a conocer las bondades del servicio que presta PATTO´S GYM, dentro de las características y formas de comunicación que exige un medio o instrumento especial y adecuado a su naturaleza y a los requerimientos específicos se observa que solamente cuenta de tipo vocero, el cual no es suficiente para incrementar la demanda.

**PROCESO DE DECISIÓN:** Se determina como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas.

Para el caso de PATTO´S GYM, el proceso de decisión es uno de los más importantes para la gerencia que en este caso lo aplica el propietario de la organización, bajo su dirección, es tal su valor que casi se identifica en cierto modo como acertada en la toma de decisiones.

Entre los tipos de decisiones más conocidas y aplicadas en la empresa tenemos: la basada en la experiencia, esta se refiere a que hay que decidir sobre una situación que ya se ha vivido antes y que, por lo tanto, se conoce. Esta particularidad facilita el entendimiento del problema y permite prever sus nuevos efectos como productos de una nueva situación.

Es por esto que se propone la aplicación de nuevas tendencias en toma de decisiones como son: la de estratégica y táctica.

En el primer caso las decisiones son vitales en toda empresa, son tomadas en base a grandes proyecciones que implican, además, averiguar cuál es la situación, sus posibilidades, los recursos disponibles, etc., son decisiones que envuelven la vida misma de una empresa, de un gobierno o de cualquier otra institución.

Por lo tanto PATTO'S GYM, debe tomar en cuenta que al aplicar este tipo de decisión mejoraría su forma organizacional - administrativa – funcional al aplicar técnicas modernizadas en: planificación; programas ( actualizados ) , asignación de recursos e investigación de mercado , entre otros, producto de decisiones estratégicas; todo lo relacionado con la productividad y la eficiencia.

También se debe tomar en consideración otro punto de importancia que es la toma de decisiones tácticas; por que a pesar de convertirse rutinarias son decisiones simples que se repiten con cierta frecuencia, sin variaciones sustanciales en sus premisas principales, que facilitan su ejecutoría.

PATTO'S GYM, al utilizar este tipo de toma de decisión simple permite que las tareas y actividades importantes se separen de las eventuales u ocasionales.

### 3.5 MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE PROCESOS

Partiendo del entendido de que el MPE (Mejoramiento de Procesos) es una ***“Metodología que ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones, eliminar el desperdicio y la burocracia así como también a recibir buenos productos”***. (12)

El objetivo se busca al aplicar el MPE es asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

En el caso de PATTO'S GYM propone un cambio radical en vista que al llegar a ser uno de los centros de gimnasia reconocido en el sector por sus innovaciones logrará mantenerse un liderazgo aceptable frente a la competencia, atender las necesidades y expectativas de sus clientes con mucha comprensión y compromiso con ellos, para realizar los cambios deseados.

Los grandes paradigmas que regían la vida del ser humano a comienzos de este siglo se han modificado sustancialmente. Se pasa de creer en la bondad de producir en grandes volúmenes a resaltar la importancia de la calidad de cada unidad producida; de considerar que el consumidor debía someterse al capricho del productor, a la necesidad permanente de escuchar al cliente; de considerar que los costos se referían a la utilización del menor número de recursos, a considerar los costos como un resultado de identificar

los verdaderos valores agregados del producto en relación con quien los consume.

La gran revolución del siglo XX se llama calidad total; con énfasis en la utilización de los métodos estadísticos para el control de los procesos, pasando por los aportes fundamentales de los doctores Deming y Juran alrededor de la creación de procesos integrales de control de la calidad y

llegando al enorme desarrollo que los japoneses dieron al concepto hasta convertirlo en una forma de ser y pensar imprescindibles tocar este tema, porque la verdad es que nos llega permanentemente convertido en mayores exigencias no sólo en las especificaciones del producto que se entrega al mercado sino, también en requerimientos de productividad y competitividad que garanticen la sobrevivencia del ser humano en un ambiente de negocios globalizado y entrelazado.

En conclusión la verdadera calidad surge de un estado mental que se comparte inconscientemente por todo un pueblo. Difícilmente se puede lograr los propósitos de mejorar continuamente si estos no existen en el interior de cada uno de los individuos que trabajan diariamente para convertirlos en realidad. (4)

### **3.1.5 DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE PROCESOS**

Según Thomas J. Watson , Sr., primer presidente de IBM, dijo: “No existe un punto de saturación para el conocimiento “ Siendo el punto de partida para ser válido aquel pensamiento acertado para el proceso de mejoramiento. (6)

Si se busca una definición más exacta para el mejoramiento continuo de un proceso , se diría que independientemente de cuan bueno a la calidad de un producto o servicio, no puede dejar de detenerse su mejoramiento, cuando lo hace , realmente no se ha detenido, sino que retrocede, porque su competencia mejora constantemente.

Lo óptimo debe seguir siendo óptimo, porque si no mejora sólo puede moverse en una dirección es decir hacia abajo.

Aun si el proceso es el mejor, las organización no ha llegado al final del ciclo de mejoramiento de procesos de la empresa (MPE) , se encuentra en el comienzo de una etapa de mejoramiento progresivo y continuo. Debe seguir mejorando sus procesos porque: Todos los días surgen nuevos métodos, programas y equipos. (5)

- El ambiente de la empresa sigue cambiando, por lo cual los procesos eficientes se hacen obsoletos de la noche a la mañana.
- Las expectativas del consumidor y del cliente cambian casi todos los días, haciendo que lo que fue sobresaliente ayer escasamente satisfaga las necesidades de hoy y resulte inadecuado mañana.
- Las personas vinculadas al proceso incrementan sus capacidades, lo cual implica un aumento de oportunidades para la depuración del proceso.

Los procesos descuidados o no atendidos se degradan con el transcurso del tiempo.

- Independientemente de lo bueno que hoy sea el proceso, siempre habrá un cambio mejor. Todo lo que necesita hacer es descubrirlo.

En sí, los conceptos Mejoramiento de Proceso de la Empresa ( MPE), ha de ayudar a mejorar las condiciones existentes de PATTO'S GYM ; pero para alcanzar resultados óptimos y duraderos, estos conceptos deben constar con el apoyo de un proceso de mejoramiento completo que involucre todos los aspectos de la organización, como a continuación se detalla: (7)

## **Elementos esenciales – según Harrinton aplicables al Gimnasio PATTO´S GYM**

### **Eficiencia y efectividad: En el proceso de Mejoramiento Continuo Empresarial de PATTO´S GYM.**

#### **Administrativo:**

- ◆ Planeación.—Todo EL Proceso de cambio
  
- ◆ Procesos Estandarizados.- Proceso – principio que se requiere para lograr el mejoramiento continuo
  
- ◆ mejoramiento continuo
  
- ◆ Centrarse en el proceso.- Cumplir a cabalidad en el inicio y final del cambio en el proceso
  
- ◆ Participación Total.- Propietario – Empleados – Clientes - Proveedores
  
- ◆ Relaciones internas.- Mejoramiento Publicidad y Propaganda
  
- ◆ Pensamiento Estadístico.- Buscar alternativas en modelos de financiamiento e inversión para mejorar la organización
  
- ◆ Recompensas.- Incentivos a trabajadores ; programas de participación clientes ( físico culturismo)



## **Operativo: INSTRUCTORES**

Centrarse en el cliente: cubrir expectativas y necesidades

Confianza: Debe existir un entendimiento entre el instructor y el cliente, factor que se puede dar por la experiencia y el respeto mutuo

Entrenamiento: trabajo especializado, controlado y evaluado

### **3.6 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA**

Por ser un tema de actualidad muy necesario cuando se requiere de un cambio y mejoramiento empresariales es indispensable conocer ciertos argumentos que hacen tan importante esta herramienta.

En primer lugar se define a la organización por procesos : “ ***Como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado de cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso***” .

Entonces tomando en cuenta que la organización por procesos cobra vigencia y logra evidentemente puntos de referencia que hacen posible que la actuación del ámbito organizacional consiga, agilidad, flexibilidad, creatividad, innovación, competencia y clientes.

Por lo tanto estos procesos han de ser documentados y medidos, de tal manera que se pueda afirmar que un proceso se halla “bajo control”.

En el caso de PATTO’S GYM, se ha de demostrar partiendo del entendido que considera que un proceso se da cuando todas las personas involucradas ( clientes – proveedores) conocen lo siguiente:

- **Cuál es el propósito y descripción básica del proceso**
- **Quiénes son sus clientes**
- **Quiénes son sus proveedores**
- **Quién es el propietario**
- **Qué rendimiento se está obteniendo.**

El propósito y descripción básica del proceso es cuando el gimnasio PATTO'S GYM busca la manera de mejorar sus condiciones empresariales incorporando nuevas alternativas en contacto de proveedores y además expandir el servicio que presta en la captación de clientes del sector.

El gimnasio posee aproximadamente 40 a 60 clientes habituales que hacen que la empresa se mantenga y subsista de manera estable.

El Propietario es el Sr. Licenciado Patricio López, especialista en Educación Física, con altos conocimientos en el área de físico culturismo y gimnasia integral.

El rendimiento que se obtiene en las operaciones de la empresa son estables, es decir se mantiene bajo una rutina diaria que hace que el cliente recepte el servicio prestado con agrado y manteniendo una mensualidad fija que no le afecte.

Por estas razones actuales se propone un cambio, mejoramiento en algunos procesos empresariales que harán que los clientes habituales tengan nuevas opciones de servicio y que a su vez se incorporen más clientes.

En cuanto al área de Administrativa – Financiera, se reconoce el valor del personal de la organización como el medio que permite la implantación exitosa de nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, buscando en ellos habilidades y destrezas para realizar el trabajo definido.

Las principales actividades que permiten alcanzar la propuesta planteada será:

- **DEFINIR POSICIONES Y DESTREZAS:** ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS- COMERCIALES
- **DEFINIR UNA NUEVA ORGANIZACIÓN:** Servicio Físico culturismo – Nutrición ( balanceada)
- **RECLASIFICAR:** Clientes habituales – nueva documentación
- **RECATEGORIZAR:** Dieños – Fotos de clientes habituales con progreso corporal
- **IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS:** INMEDIATO EN TODOS LOS PROCESOS

Los cambios propuestos en el presente trabajo de investigación tienen por finalidad que la organización en cuestión genere beneficios en la aplicación de esta valiosa herramienta, bajo condiciones:

**CORTO PLAZO:** en elementos tales como: costos, rapidez y servicio innovador; buscando reducir el tiempo de procesamiento y minimizar el costo mismo por servicio.

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:** Refiriéndose a la auto capacitación destinada para involucrados en los procesos de desempeño y laboral con la finalidad de aumentar la productividad.

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS:** Eliminando la captación de información innecesaria de datos - información orientada al conocimiento integral de los mismos y de otras áreas afine.

**CLIENTES:** Mejorando la calidad del servicio en mejora corporal para físico culturismo y buscando alternativas de alimentación nutricional es decir de ser medible – balanceada de acuerdo a la estructura, altura y grosor

**COMPETENCIA:** Al aplicar los cambios previstos la organización PATTO'S GYM espera que los competidores que existen alrededor, se disminuyan y que la clientela que quede a la deriva se acerque a solicitar el servicio que se presta.

### 3.6.1 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

# PEGAR DE LA HOJA DE EXCEL

GRÁFICO N.- 20

### **3.7 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

#### **3.7.1 FLUJOGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

El diagrama que se presentará a continuación se ha desarrollado mediante dos enfoques:

##### **FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE GIMNASIA – FISICOCULTURISTAS:**

Se representa como un elemento de decisión tanto para los participantes como para la empresa PATTO'S GYM. Para los primeros porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que lleva consigo fortalecer su capacidad de decisión.

Para PATTO'S GYM, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo.

**FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE NUTRICIÓN:** Se representa como un elemento de decisión en la aplicación de condiciones de cambio y mejoramiento continuo en la adquisición de productos e insumos para la venta de balanceados de acuerdo a peso y medida de Fisicoculturistas. Esta actividad ha de agregar un valor al producto/ servicio en bien de la empresa.

A continuación se diseñan los Flujogramas Correspondientes a PATTO'S GYM:

**FLUJOGRAMA ÁREA DE OPERACIONES**  
**GRAFICO N.- 21**

***PEGAR DE EXCEL***

**FLUJOGRAMA ÁREA DE NUTRICIÓN**

**GRAFICO N.- 22**

***PEGAR DE EXCEL***



◆ **DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO ÁREA DE GIMNASIO – FISICOLTURIMO**

**1.- INICIO:** Indica el inicio del flujo de procesos correspondiente al área de gimnasia – fisicoculturistas.

**2.-CLIENTE INGRESA AL GIMNASIO PATTO´S GYM :** El posible cliente busca nuevas alternativas de cambio en su formación corporal, ingresa al gimnasio observa el entorno, a los otros participantes y decide quedarse.

**3.- CLIENTE:** Se registra en el área de recepción pide información.

**4.- RECEPCIONISTA :** Indica Los servicios que presta el gimnasio

**5.- CLIENTE :** Solicita el servicio del gimnasio.

**6.- RECEPCIONISTA:** Emite factura y los servicios del gimnasio

**7.- CLIENTE:** Cancela por el servicio.

**8.- CLIENTE:** Deja sus pertenencias en los casilleros.

**9.- CLIENTE:** Solicita al instructor indicaciones y una rutina de ejercicios

**10.- INSTRUCTOR:** Toma las medidas y peso al cliente

**11.- INSTRUCTOR:** Toma el valor de masa corporal del cliente

**12.- INSTRUCTOR:** Emite un programa nutricional

**13.- INSTRUCTOR:** Ingresa datos del cliente en el ordenador

**14.- INSTRUCTOR:** Selecciona la rutina de ejercicios.

**15.- INTERROGANTE DE DECISIÓN:** ¿El cliente está apto para realizar el ejercicio?

- **SI** Pasa al siguiente proceso
- **NO** El instructor nuevamente le da indicaciones de rutinas y ejercicios además de explicar las especificaciones de máquinas y equipo, como utilizarlos para que el cliente no se lastime y preservar el funcionamiento del equipo.

**16.- INSTRUCTOR:** El instructor indica al cliente realizar un calentamiento previo físico, le ilustra del manejo de las máquinas.

**17.- INSTRUCTOR:** Indica al cliente la rutina de ejercicios

**18.- CLIENTE:** Ejecuta la rutina de ejercicios

**19.- CLIENTE:** Finaliza el ejercicio

**20.- CLIENTE:** Se dirige a los casilleros para cambiarse de ropa

**21.- INSTRUCTOR:** Conversa con el cliente sobre la rutina y aconseja

**22.- CLIENTE:** Se retira del gimnasio

**23.- FIN:** Indica la terminación de la acción del flujo

#### ◆ DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO ÁREA DE NUTRICIÓN

- 1.- **INICIO:** Indica el inicio del flujo de procesos correspondiente al área de Nutrición.
- 2.- **CLIENTE:** Ingresa al gimnasio PATTO'S GYM
- 3.- **CLIENTE:** Se registra en recepción.
- 4.- **CLIENTE:** Solicita los servicios de Nutrición.
- 5.- **RECEPCIONISTA:** Indica al cliente los servicios que desea utilizar y el costo.
- 6.- **CLIENTE:** Acude al área de Nutrición.
- 7.- **NUTRICIONISTA:** Mide y pesa al cliente.
- 8.- **NUTRICIONISTA:** Procede a indicar la alimentación balanceada
- 9.- **NUTRICIONISTA:** Ingresa los datos del cliente ( computador)
- 10.- **NUTRICIONISTA:** Imprime la dieta a seguir y le entrega al cliente
- 11.- **CLIENTE:** : Recibe el informe de la dieta a seguir
- 12.- **CLIENTE:** Acude a la recepción para solicitar factura de consulta
- 13.- **RECEPCIONISTA:** Emite factura por el servicio.
- 14.- **CLIENTE:** Cancela por el servicio

**15.- RECEPCIONISTA:** Le indica al cliente la sección de venta de producto.

**16.- CLIENTE:** Se dirige hacia la sección de venta del producto.

**17.- INTERROGANTE:** ¿ Compra Producto ?

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>SI.-</b> Sigue al siguiente proceso</li><li>• <b>NO.-</b> El cliente regresa a la recepción por más información o se retira del gimnasio</li></ul> |
|---|

**18.- Cliente:** Hace el pedido por producto, balanceado de acuerdo a su peso, medida.

**19.- Cliente:** Cancela por la compra del producto.

**20.- Cliente:** Se retira del gimnasio.

**21.- FIN:** Indica la terminación de la acción del flujo.

**3.7.2 HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**nombre correspondiente**  
**CUADRO N.- 15**

---pegar de excel esta con el

**3.7.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO pegar de excel**  
**CUADRO N.-16**

#### **3.7.4 BENEFICIO ESPERADO**

Considerando la aplicación de las mejoras propuestas, concretamente en la unidad de Operaciones, a cargo del Gerente – Propietario Licenciado Patricio López se producirán algunos efectos benéficos:

- 1) Un beneficio (ahorro) de 1.277 dólares por año en las remuneraciones a pesar de su incorporación a un sistema laboral con cargas sociales y afiliación al IESS.
- 2) Una asignación de los costos de operación con una mejora anual de 510 dólares, si consideramos que en la propuesta se crean las unidades de Nutrición y, de Administración y Finanzas.
- 3) Se obtendrá una mejora en el costo total minuto que corresponde a una diferencia hacia la baja de 0,008/ minutos.

Con respecto a las unidades de Nutrición y Administrativa – Financiera, por tratarse de áreas ha implementarse con la aplicación del programa de mejoramiento continuo, únicamente se señala la situación propuesta que servirán de base para análisis comparativos posteriores:

### 3.7.5 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos lo empírico – técnico y se desarrolla mediante un proceso.

También es conocido como la descripción de cada uno de ellos, al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden parara que sirve lo que individualmente hace cada uno , por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Este favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

En este caso PATTO´S GYM aplicando ciertos elementos fundamentales en la caracterización de procesos identifica todos los factores que intervienen en el mismo y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

A continuación se detallan los siguientes elementos:

**MISIÓN:** Describe EL objetivo o para que existe ese proceso dentro de la Organización, se explica la razón del proceso dentro de la organización, surge la necesidad de definirle el nombre para las nuevas condiciones de la empresa.

**LÍDER:** Persona a la que se le asigna la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso; puede ser el jefe de algunas de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso. ( 8 )



**LÍMITES:** Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.

**CLIENTES.** Son tanto los internos como los externos que reciben directamente los productos y /o servicio que genera el proceso normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes, individuales, si es del cada u nombres de la áreas o procesos internos.

**PRODUCTOS.** Son los resultados del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que la genera y que son entregados a los clientes. Evitar describir productos o semielaborados que son para el mismo proceso porque todavía requiere agregar valor para que otro cliente interno y externo está dispuesto a pagar por ellos.

**SUBPROCESOS.** Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos y materias primas en los productos

**INSUMOS.** Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

**PROVEEDORES.** Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

**BASE DOCUMENTAL.** Son todos aquellos manuales, reglamentación legales especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

**INDICADORES.** Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se los conoce como puntos de control. Estos indicadores deben diseñarse para asegurar los resultados ( indicadores de producto ) , para controlar el proceso en sí ( indicadores de proceso ) e indicadores a la entrada o inicio ( indicadores de insumo ) .

Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la Eficiencia ( calidad, oportunidad, seguridad y costo ) y los de Proceso miden eficiencia ( cantidad producida por horas/ hombre u horas máquina , aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos defectos por unidad de producción etc.

**CARGOS INVOLUCRADOS.** Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.

**RECURSOS:** Para identificar los equipos, maquinaria, software y hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

La caracterización puede plasmarse en un esquema como el que se muestra a continuación:

**PEGAR EL FORMATO CON LAS INDICACIONES GENERALES DE  
PATTO'S GYM pegar de excel pag 118 CARACTERIZACION DE  
PROCESOS**

**CUADRO N.-17**

### **3.7.6 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA EN CADA PROCESO MEJORADO**

pegar de excel

CUADRO N.-18

## **3.8 LA MICROEMPRESA**

### **3.8.1 MISIÓN**

En este mundo globalizado en que toda organización requiere de múltiples herramientas de desarrollo, y crecimiento empresarial, es necesario analizar la formulación de la misión.

*La misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. (9)*

En el caso de PATTO'S GYM la misión será:

**BRINDAR UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD EN GIMNASIA Y MEJORAMIENTO CORPORAL PARA FÍSICO CULTURISMO**

### **3.8.2 VISIÓN**

***Es la Declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 0 10 años. (10)***

La empresa PATTO'S GYM se ha mantenido por muchos años con una planificación estática sin cambio alguno más que de ciertas máquinas y equipos que por su vida útil lo han requerido.

La propuesta o punto referencial hacia el futuro es que se introduzca nuevos servicios y cambios en infraestructura y personal, haciéndolo de tal manera más competitivo en el mercado nacional.

Por tal razón la visión que persigue PATTO'S GYM será:

(9) INTERNET, GOGLE, DICCIONARIO

(10) ) INTERNET, GOGLE, DICCIONARIO

**OBTENER PRESTIGIO Y RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL, EN LA ACTIVIDAD DE MEJORAMIENTO CORPORAL Y NUTRICIONAL PARA FÍSICO CULTURISTAS.**

### **3.8.3 MATRIZ AXIOLÓGICA**

La elaboración de la matriz axiológica corporativa sirve de ayuda y guía en la formulación de la escala de valores.

PATTO'S GYM ha definir para el diseño de la matriz los siguientes lineamientos:

**PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS:** Se establece el conjunto de valores que se encuentran alrededor de la organización, los cuales han de constituir la vida empresarial.

**GRUPOS DE INTERES O DE REFERENCIA:** Se ha de identificar el grupo de interés, los cuales son personas o instituciones que interactúan en la organización en la operacionalización y logro de objetivos. Estos grupos lo constituyen:

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
• Estado	Puntualidad
• Sociedad y familia	Responsabilidad Social
• Cliente	Transparencia
• Colaborador o trabajador	Respeto – Participación
• Accionista	Rentabilidad Justa
• Empresa	Reglas claras – Honestidad
• Competidores	Nuevos nichos de mercado
• Medio Ambiente	Protección ecológica
• Proveedores	Calidad en producto

**ELABORACIÓN DE LA MATRIZ :** Se ha de elaborar e identificar los valores que a cada uno de los referentes compete en relación con los principios corporativos empresariales

**DISEÑO DE LA MATRIZ:** Realizada la MATRIZ, ésta ha de servir de base para la formulación de los principios corporativos .

En consecuencia es importante elaborar la herramientas de la Matriz Axiológica debido a que constituye la base de la Cultura Corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización

## **pegar la matriz axiológica reformada**

CUADRO 19



Como se observa en el cuadro anterior el gimnasio PATTO´S GYM , ha diseñado la matriz axiológica identificando los grupos de referencia y interrelacionando como los principios corporativos más relevantes de la organización .

A continuación se analiza de que manera actúan en la empresa PATTO´S GYM :

**Respeto:** La empresa PATTO´S GYM demuestra respeto a todos sus referentes: Sociedad , Estado , Familia , Clientes , Colaboradores Accionistas, y Medio ambiente, debido a que considera que la atención a todos y cada una de ellos es vital para el desarrollo empresarial.

**Rentabilidad:** En el caso de PATTO´S GYM, este principio corporativo, se encuentra identificado con referentes tales como: Empresa , clientes, proveedores , colaboradores y accionistas , los cuales a través de esta medida efectuada en términos monetarios del resultado del proceso productivo hacen que la organización se encuentre en óptimas condiciones para conseguir el éxito y beneficio deseado.

**Honestidad:** PATTO´S GYM a través de la decencia y compostura desea identificarse con el grupo de referencia: Sociedad, Estado , Familia, Empresa, Clientes, Proveedores, Colaboradores, Accionistas, para compensar las acciones empresariales que se propone efectuar consiguiendo los objetivos y metas planteados .

**Responsabilidad:** Si se parte del concepto en que “Toda persona esta obligada a responder por algún acto o persona”, La empresa PATTO´S GYM ha de buscar la manera de proteger a sus referentes: familia , empresa, clientes, proveedores y medio ambiente, con el propósito de retribuir la actividad empresarial en beneficio no sólo empresarial sino

también cumpliendo con las disposiciones , normas y reglamentos en bien de sus referentes.

**Productividad:** Los principios y valores corporativos tienden a interrelacionarse con algunos referentes que en este caso son: clientes, proveedores, colaboradores, los cuales intervienen destacándose por la eficiencia y eficacia que son aplicados.

**Competitividad:** En el hecho de ser competitivos en el mercado, se parte del supuesto de que la actitud de la empresa debe reflejarse en una habilidad, valores y conocimiento empresarial que hacen que los referentes: clientes, proveedores, colaboradores y accionistas , satisfagan sus necesidades y estos han de constituir el eje de interrelación entre ellos.

**Ética Profesional:** Si bien es cierto se debe mantener en cada momento de la actividad profesional empresarial la denominada ETICA , se lo ha tomado como un valor independiente debido a que en esta clase de organización en la cual el servicio que presta es la transformación y mejoramiento corporal, se entiende que es indispensable aplicar este principio en bien de la organización y de la sociedad.

### **3.8.4 POLÍTICAS**

#### **a. POLÍTICAS GENERALES**

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, estas establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite.

En el caso de PATTO'S GYM se han de definir como una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

- Todo el personal – Instructores- deben ser altamente calificados para ofrecer un servicio en mejoramiento corporal para físico culturismo.
- Se ha de tener en cuenta con sugerencia y criterio de los usuarios en el servicio nutricional para físico culturistas
- Se ha de buscar mecanismos de control de calidad internacional para ir mejorando continuamente el servicio prestado.

#### **b. POLÍTICAS AL RECURSO HUMANO**

- PATTO'S GYM seleccionará personal calificado: Administrativo y técnico.
- Se buscan mecanismo de capacitación apropiados para instructores.
- Se efectuará planes y programas para desarrollar nuevas alternativas en el transcurso del año.
- La puntualidad y eficiencia será uno de los valores más importantes a evaluar en el desempeño laboral.
- Se realizará programas de motivación para el personal.
- Se han de realizar reuniones quincenales para tratar asuntos de mercado y competencia.

### **c. POLÍTICAS DE COMPRAS**

- Se realizarán compras de proteínas y vitaminas vía internet a proveedor es ya conocidos.
- Se realizarán compras de proteínas y vitaminas de productos nacionales solo ha pedido por el cliente externo, en centros naturistas de la localidad.

### **d.POLÍTICAS DE VENTA**

En este punto cabe indicar que la venta se refiere a la prestación del servicio en mejoramiento corporal y la nueva iniciativa planteada que es la de Nutrición todas estas dirigidas a físico culturistas.

- Preparar cuñas publicitarias radiales, televisadas
- Mantener la publicidad volante por el sector.
- Los productos nutricionales que se pondrán a la venta serán por medio de catálogos a petición del cliente.
- Los precios estarán reflejados en los catálogos con un porcentaje de utilidad para la empresa.
- Los productos nutricionales nacionales serán comprados previa petición del cliente con fechas de pedido y de entrega.

#### **e. POLÍTICAS DE SERVICIO**

- Atención personalizada al cliente físico culturismo con rutinas y alimentación diaria.
- Atención oportuna al cliente y un costo moderado en productos elaborados nutricionales con balanceados y bebidas especiales bajos en grasa y carbohidratos bajo control de peso, medida al cliente.
- Se contará con prevención médica cada 30 días.
- Se buscará el apoyo de una empresa de seguridad que ocupe sólo un turno de trabajo en el horario de 18h:00 del día anterior hasta las 6:00 de la mañana siguiente.
- Se buscará inversión para acomodar indistintamente baños para hombres y mujeres con servicio higiénico, duchas y cancelas.

#### **f. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO E INVENTARIO**

- Se realizará mantenimiento de máquinas y equipos semestralmente.
- Se ha de efectuar un inventario físico y de control de equipo especializado mensualmente.
- Se ha de efectuar un control físico e inventarial de los productos elaborados y balanceados para físico culturistas semestralmente.

## **g. POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

- El cliente será la prioridad ante cualquier actividad de la empresa.
- Buscar alternativas para cubrir las expectativas de los clientes para que no abandonen la ejercitación.
- Crear nuevas rutinas de ejercicios.

### **3.9 ESTRATEGIAS**

Consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

PATTO ´S GYM busca a través de la implantación de nuevas estrategias empresariales debe concretar y ejecutar los objetivos propuestos para el éxito de la misma y así hacer realidad los resultados esperados.

Por lo tanto se busca ofrecer nuevas innovaciones en el servicio en mejoramiento corporal y nutricional para físico culturistas, ubicados en la zona norte residencial de la ciudad de Quito, utilizando estándares de calidad internacional.

Para esto se clasifica en dos grupos las estrategias:

## ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Utilización de la infraestructura del local para implementar un centro nutricional alimenticio.
- Búsqueda de instructores profesionales en materia de nutrición e higiene, para dictar cursos a los empleados.
- Realización de las compras de equipo especializado y suministros de oficina oportunamente y bajo condiciones de crédito apropiado para la empresa.
- Realización de la selección de personal oportunamente, sin dejar que el gimnasio paralice sus actividades.
- Realización de pagos oportunos a proveedores y locales.
- Realización de pagos de sueldos y salarios al personal en la fecha indicada para su cobro.

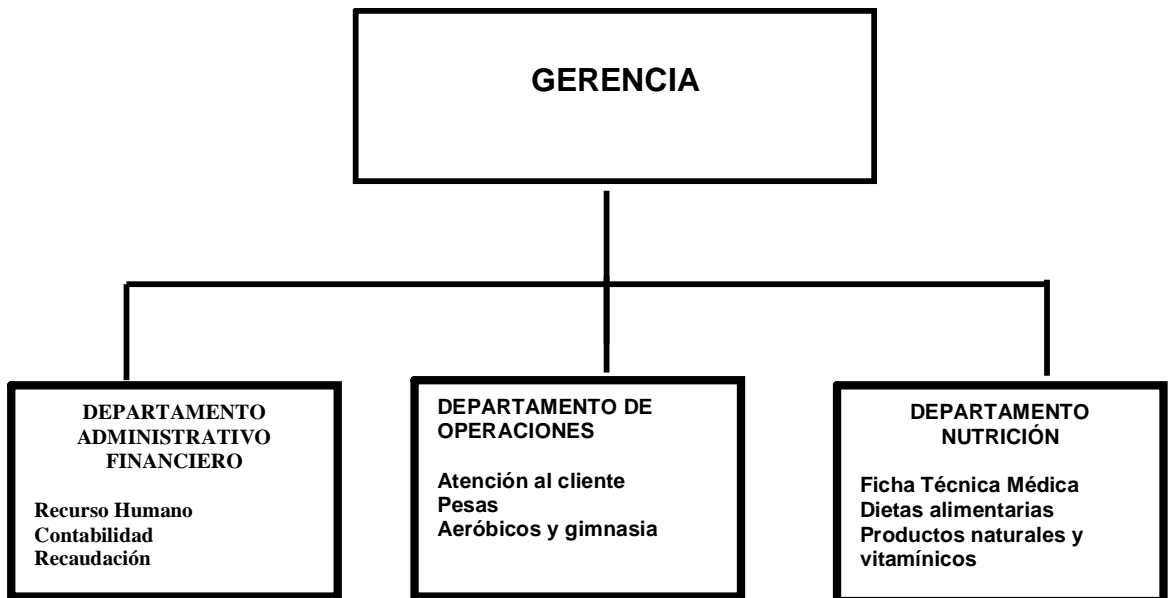
## ESTRATEGIA DE VENTA DEL SERVICIO

- Apertura de una página web empresarial publicitaria.
- Prestación de nuevas propuestas e innovaciones empresariales.
- Fomentar el servicio especializado en áreas de la empresa.
- Agregar al servicio un costo adicional por valor agregado.
- Realización de la venta del servicio en forma mensual.
- Aplicación de asesoramiento al cliente externo física y mentalmente.
- Establecimiento de cursos vacacionales bajo convenios de escuelas y colegios de la localidad.
- Implementar la venta de productos ya elaborados, balanceados de acuerdo a la categoría en la que se encuentra el deportista en físico culturismo .
- Fomentar en el deportista la necesidad de cuidado bajo vitaminas y proteínas naturales bajos en grasa y carbohidratos.



**3.10 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA – PROPUESTA**  
**3.10.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PATTO’S GYM**  
**GRAFICO N.- 20**

**PATTO’S GYM**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

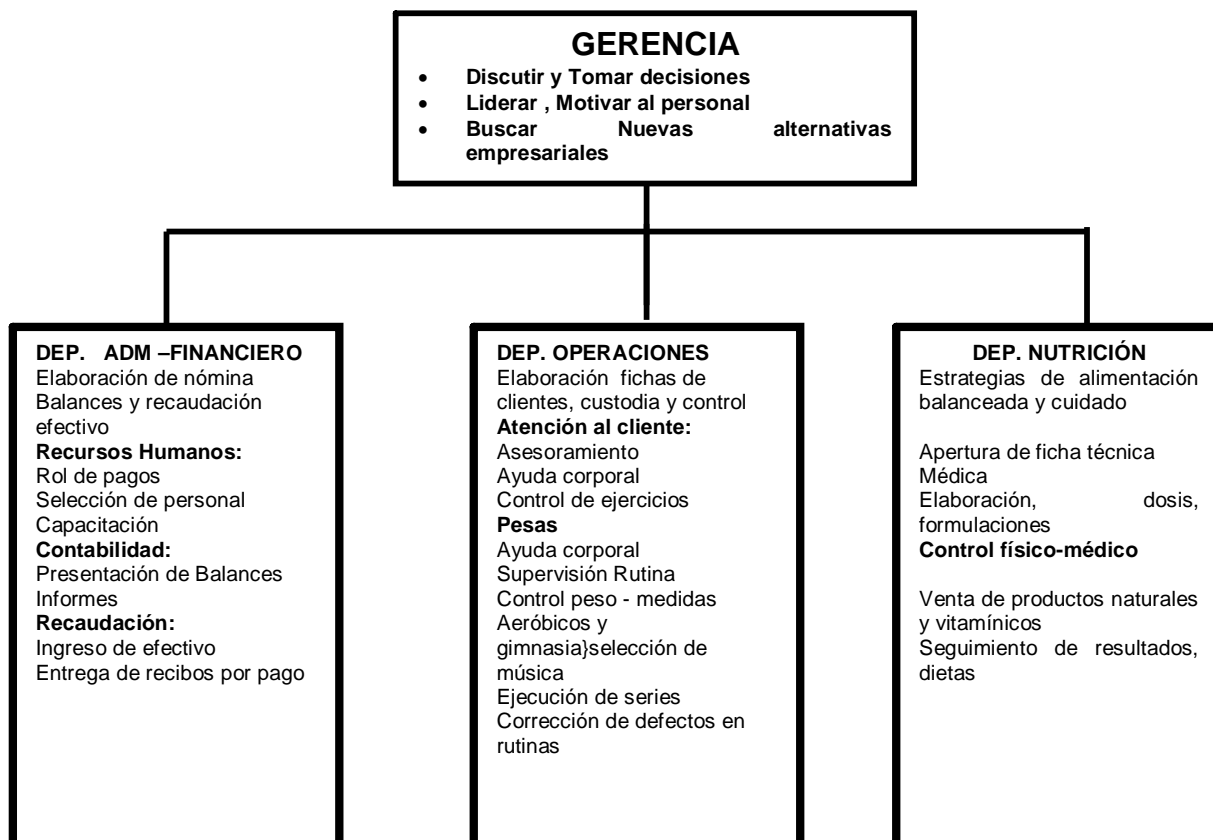


ELABORADO: Juan F. Casares E.

### 3.10.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE PATTO´S GYM

GRÁFICO N.- 21

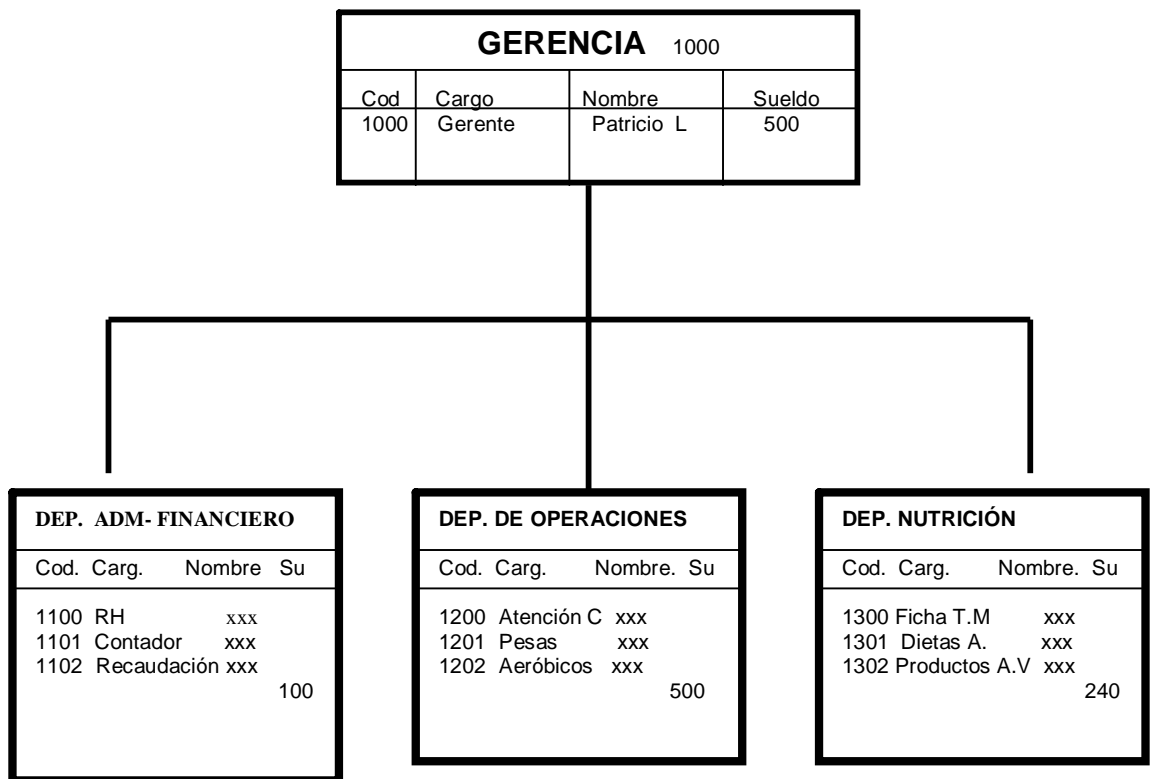
#### PATTO´S GYM ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado: Juan. F. Casares. E

**3.10.3 ORGANIGRAMA PERSONAL O DE POSICIÓN DE PATTO'S GYM  
GRAFICO N.-22**

**PATTO'S GYM  
ORGANIGRAMA PERSONAL**



Elaborado: Juan. F. Casares. E

**a. Asignación de responsabilidades y competencia y áreas**

La mayoría de las organizaciones privadas llevan a cabo revisiones más o menos periódicas de estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

PATTO'S GYM ha visto la necesidad que implica el ajustar a ciertas operaciones empresariales, actividades, funciones en mínima medida , es decir se pueden producir cambios en el organigrama no más allá del nivel departamental o de oficina.

Para esto se cuenta con la predisposición fundamentada y actualizada para realizar la presente propuesta de cambio empresarial, que ha de incluir referencias funcionales y estructurales de la organización.

Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de la organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

Los responsables se deben enfocar en tres parámetros que son:

**PERSONAL DEL ÁREA:** Persona que propone mejoras empresariales en cambios básicos.

**PERSONAL RELACIONADO CON EL ÁREA:** Personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia que requieran cambios de alcance medio

136

**PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN:** Apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

**b. Desempeño o Especificaciones por cargo**

La selección de personal es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros.

Para el caso de PATTO'S GYM se identifica los requerimientos del puesto, mediante la s siguientes interrogantes:

**¿Qué se debe hacer en este puesto?**  
**¿ Cómo se hace?**  
**¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren?**

Debido a que los puestos no son estáticos, quizá sea necesario tomar en cuenta otras preguntas adicionales:

**¿Se puede hacer el trabajo en una forma diferente?**  
**¿Cuáles son los nuevos requerimientos?**

Para encontrar respuesta a estas interrogantes de tipo empresarial, que se deben analizar en el trabajo, es necesario contar con instrumentos de investigación; observación, entrevista, cuestionario, que sirvan de apoyo

para identificar la importancia, de la autoridad y responsabilidad en la descripción, análisis basados en programas, actividades, tareas ( deberes ) y la relación de otros cargos. (11)

### 137

( 11) ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Harold koontz. Editorial MC. GRAW HILL . México. 1998. Pag. 372 –373

Al aplicar la herramienta de mejoramiento continuo en una empresa es importante aclarar que el desempeño de personal es fundamental para el alcance apropiado del puesto, la dedicación completa del puesto y las habilidades administrativas que requiere para el buen funcionamiento empresarial y por lo tanto alcanzar objetivos y metas propuestos.

Es por esta razón que PATTO´S GYM , cree indispensable diseñar los puestos en forma tal a fin de que los colaboradores se sientan “ bien” bajo un clima organizacional debidamente estructurado con puestos apropiados en términos de contenido , función y relaciones como se observa en los siguientes esquema:

#### **DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO – GENERAL**

##### **CUADRO N.-20**

**GERENTE:** Nivel Ejecutivo: Dueño – Propietario

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO:** Nivel Directivo

- **recursos humanos**
- **contabilidad**
- **recaudación**

**DEPARTAMENTO DE OPERACIONES :** Nivel –Operativo – Técnico

- **Atención al cliente**
- **Pesas**
- **Aeróbicos y gimnasia**

**DEPARTAMENTO NUTRICIÓN:** Nivel Operativo - Técnico

- **Apertura Ficha técnica médica**
- **Dietas Alimentarias**
- **Productos Naturales y Vitamínicos**

Elaborado por: JUAN F. CASARES E.

138

## CUADRO N.-21

### 1.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

#### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Gerente

**División:** Servicio

**Descripción Genérica:** Ejecuta actividades de apoyo y soporte administrativo y financiero establecidos para la gerencia general , y asegurando el uso racional y eficiente de los recursos humanos , Financieros y Tecnológicos.

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Toma de decisiones, liderazgo y motivación al personal
- Gestionar nuevos negocios, relaciones empresariales, proyectos y alianzas estratégicas.
- Reforzar el servicio del gimnasio PATTO´S GYM manteniendo la competitividad
- Reuniones periódicas con el personal del gimnasio

#### ANÁLISIS DE PUESTO

##### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Superior, conocimientos en Finanzas y Gerencia
- **Experiencia:** 2 años por lo menos; período que se considera necesario para la completa familiarización con su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Inteligencia, Habilidad nivel superior, Dinámico, Espíritu de Equipo.

##### b) Requisitos Físicos:

- **Esfuerzo Físico:** Ninguno

##### c) Responsabilidades Adquiridas: Ninguno

##### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Condiciones de trabajo agradable; trabajo en equipo
- **Seguridad:** Confiable

## 2.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Administrador ( Recursos Humanos)

**División:** Servicio

**Descripción Genérica** Dirigir y supervisar funciones y actividades de las áreas que integran la dirección administrativa, financiera

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Elaboración de Normas del Personal
- Elaboración de Balances e Informes contables
- Recaudación de efectivo
- Evaluar el desempeño del personal
- Cumplimiento de objetivos empresariales – eficiencia y eficacia

### ANÁLISIS DE PUESTO

#### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Superior. Contador - Auditor
- **Experiencia:** Por lo menos 2 años
- **Aptitudes:** Líder, Motivador, Dinámico, Espíritu de Equipo

#### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Ninguno

#### c) Responsabilidades Adquiridas: Manejo de Personal

#### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente – Trabajo en equipo
- **Seguridad:** Confiable sin ningún riesgo físico mental



### 3.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

#### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Contador

**División:** Servicio

**Descripción Genérica:** Elaborar y presentar balance e informes contables

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Elaborar un sistema de las cuentas que se manejan en la empresa y sus respectivos estados de control
- Manejo de paquetes contables autorizados
- Pago de sueldos y salarios, impuestos y servicios básicos
- Compra de insumos, materiales y suministros de oficina
- Manejo de bancos, depósitos , créditos y sobregiros

#### ANÁLISIS DE PUESTO

##### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Superior. Contador - Auditor
- **Experiencia:** Por lo menos 2 años en actividades afines
- **Aptitudes:** Espíritu de Equipo; honradez, eficiencia

##### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Ninguno

**c) Responsabilidades Adquiridas:** Manejo de efectivo / caja chica

##### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente
- **Seguridad:** Confiable sin riesgo físico

#### 4.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

##### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Recaudador

**División:** Servicio

**Descripción Genérica:** Manejo de entrada de efectivo por prestación de servicio

##### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Ingreso de efectivo por prestación de servicio gimnasio – nutrición
- Entrega de recibos por pago del cliente en el gimnasio
- Realizar diariamente arqueo de caja

##### ANÁLISIS DE PUESTO

###### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Nivel medio – Bachiller contable
- **Experiencia:** mínimo 2 años en actividades similares
- **Aptitudes:** Honradez, honestidad, Espíritu de equipo

###### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Ninguno

###### c) Responsabilidades Adquiridas: Manejo de efectivo

###### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente
- **Seguridad:** Confiable

## 5.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Técnico / Operaciones

**División:** Servicio

**Descripción Genérica:** Manejar la prestación de servicios a los clientes manteniendo una relación cordial y eficiente

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Elaboración de fichas de clientes
- Custodia y control de maquinaria y equipos
- Elaboración de guías de rutinas para físico culturistas

### ANÁLISIS DE PUESTO

#### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Superior – Instructor calificado – Licencia en educación física
- **Experiencia:** 2 años en actividades similares
- **Aptitudes:** Dinámica y motivador

#### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Riesgo con rutinas largas sin previo calentamiento.

c) **Responsabilidades Adquiridas:** Motivar al cliente brindándole cordialidad y confianza

#### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente
- **Seguridad:** Confiable con mínimo riesgo corporal

## 6.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Asesor ( Atención al cliente )

**División:** Servicio

**Descripción Genérica** Brindar correcta atención a los clientes habituales y promocionar, conseguir nuevos participantes

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Brindar asesoramiento de las bondades que presta el gimnasio en bien de la salud y bienestar del cliente
- Buscar alternativas de ayuda corporal para satisfacer al cliente
- Realizar un control de ejercicios y rutinas ( monitoreo )

### ANÁLISIS DE PUESTO

#### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Nivel medio
- **Experiencia:** 2 años mínimo en actividades similares
- **Aptitudes:** Dinámico, cordial y eficiente

#### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Ninguno

#### c) Responsabilidades Adquiridas: Cliente

#### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente
- **Seguridad:** Confiable

**7.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO****DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO****Título:** Instructor en Pesas**División:** Servicio**Descripción Genérica** Brindar satisfacción al cliente en apoyo corporal en ejercicios dirigidos para físico culturistas**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

- Buscar alternativas de ayuda corporal para los clientes que practican el deporte de físico culturismo con rutinas especiales por medidas y peso
- Supervisar rutinas y tiempo de ejercicio
- Controlar el peso y medidas corporales

**ANÁLISIS DE PUESTO****a) Requisitos intelectuales**

- **Escolaridad:** Superior. Licencia en Educación Física
- **Experiencia:** 5 años mínimo con especialidad en físico culturismo
- **Aptitudes:** Dinámico y Motivador

**b) Requisitos Físicos**

- **Esfuerzo Físico:** Con alto riesgo en instrucción física

**c) Responsabilidades Adquiridas:** Clientes**d) Condiciones de Trabajo**

- **Ambiente:** Excelente
- **Seguridad:** Confiable

## 8.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Instructor en aeróbicos y gimnasia

**División:** Servicio

**Descripción Genérica:** Brindar servicio de ejercicios coordinados en formación corporal en serie

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Ejecución de series y rutinas
- Corrección de defectos al realizar el ejercicio
- Selección de música adecuada para realizar la rutina
- Realizar técnicas de entrenamiento, tablas deportivas, actividades de gimnasio – aeróbicos.
- Organizar un programa deportivo acorde con las necesidades de los clientes
- Supervisar el mantenimiento de las máquinas del gimnasio
- Supervisar el mantenimiento de las máquinas del gimnasio
- Ofrecer rutinas de ejercicios a los clientes dependiendo de su necesidad particular

### ANÁLISIS DE PUESTO

#### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Superior Licencia en Educación Física
- **Experiencia:** mínimo 5 años en actividades similares
- **Aptitudes:** Dinámico y Motivador

#### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Movimiento constante de brazos y piernas

#### c) Responsabilidades Adquiridas: Cliente

#### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente

- **Seguridad:** Confiable

146

## 9.- DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO - DETALLADO

### DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO

**Título:** Nutricionista

**División:** Servicio

**Descripción Genérica:** Llevar en forma eficiente el desarrollo nutricional y dietético del cliente

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Elaboración de dosis, formulaciones, balanceadas
- Control físico y médico – apertura de una ficha técnica
- Seguimiento y resultado de dietas alimentarias
- Venta de productos naturales y vitamínicos

### ANÁLISIS DE PUESTO

#### a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Superior – Licencia en Nutrición y Salud
- **Experiencia:** 2 años mínimo de labores afines
- **Aptitudes:** Honrado, Dinámico, Eficiente

#### b) Requisitos Físicos

- **Esfuerzo Físico:** Ninguno

#### c) Responsabilidades Adquiridas: Compromiso con la empresa y el cliente

#### d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Excelente
- **Seguridad:** Riesgo en un grado medio debido a la diversidad de clientes con productos y vitamínicos de consumo .

### **3.11 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA Y LOS FACTORES RELEVANTES**

#### **3.11.1 ASPECTO LEGAL**

PATTO'S GYM cumple con algunas normativas de ley dentro de las más importantes:

#### **REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES –RUC-**

El Registro único de Contribuyentes ( RUC) es un sistema que tiene por objeto registrar e identificar a los contribuyentes y proporcionar información a la administración tributaria. el número de inscripción en el RUC es personal e intransferible.

#### **REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DEL RUC**

- a).- Formulario RUC 01<sup>a</sup> y 01B suscritos por el representante legal ( debidamente llenado por el contribuyente ). 01B Obligatorio en la inscripción del RUC, apertura, cierre y actualización de sucursales y cambio de actividades en la Matriz y establecimientos.
  
- b).- Original o copia certificada y copia simple de la escritura de constitución o domiciliación inscrita en Registro Mercantil.
  
- c).- Original o copia certificada y copia simple del nombramiento de representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
  
- d).- Original y copia de la planilla de luz, agua o teléfono, o pago del Impuesto Predial ( año actual o del año anterior), o pago del servicio de TV cable, telefonía celular o estados de cuenta que estén a nombre del sujeto pasivo ( sociedad) de uno de los tres meses anteriores a la fecha; en segunda instancia cualquiera de estos documentos puede estar a nombre



del representante legal y en tercera y última instancia a nombre de los socios o accionistas. O el contrato de arrendamiento legalizado en un Juzgado de Inquilinato o en una Notaria. **De la matriz y de los diferentes establecimientos a inscribir o actualizar.**

e).- Identificación del representante legal.

- PARA ECUATORIANOS: Original y copia clara de cédula de identidad y papeleta de votación.
- PARA EXTRANJEROS RESIDENTES: Original y copia clara de cédula de identidad,
- PARA EXTRANJEROS NO RESIDENTES: Original y copia clara de pasaporte con hojas de identificación. Solo se acepta el tipo de visa 9 o 12 vigente.
- Original y copia de las cuatro hojas de los datos generales del registro de sociedad emitidas por la Super. De Compañías.
- Si son más de 8 socios o accionistas debe presentar una ficha técnica en medio magnético con la información de los mismos. El formato deberá solicitarlo en ventanillas de RUC con un disquete en blanco.
- Carta suscrita por el contador del sujeto pasivo ( con copia de cédula de identidad adjunta ) certificando su relación laboral o contractual con el contribuyente.

## **PREVENCIÓN CONTRA INCENDIO – CUERPO DE BOMBEROS – DISTRICTO METROPOLITANO DE QUITO**

EL permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local en funcionamiento que se enmarca dentro de la

siguiente categorización: Comercio; Industria y fabriles; Concentración de público; Almacenamiento.

### 149

El propietario del local a la persona interesada por obtener el permiso de funcionamiento deberá presentar al Departamento de Prevención y Control de incendios del Cuerpo de Bomberos las siguiente documentación:

- Solicitud de permiso de funcionamiento en el informe respectivo
- Ficha técnica del registro del local del Cuerpo de Bomberos.
- Croquis de ubicación

Una vez realizada la inspección física del local por parte de los inspectores del Cuerpo de Bomberos y comprobado el cumplimiento de las medidas de protección contra incendios exigidos para el caso, se procederá a cancelar en la tesorería del Cuerpo de Bomberos la correspondiente tasa de Permiso y funcionamiento, según lo estipulado en el reglamento se darán las recomendaciones necesarias y correctivas por parte del Departamento de Prevención y Control de Incendios.

Todo permiso de funcionamiento caducará al año de su emisión. Se emitirá Permiso Especial de Funcionamiento cuando la actividad a desarrollarse no sea permanente y su validez será determinada al momento de su solicitud.

Los inspectores del Cuerpo de Bomberos tienen la facultad de realizar inspecciones sin aviso previo a los locales en funcionamiento, para constatar las medidas de seguridad en cuanto a prevención de incendios y comprobar la actualización del permiso de funcionamiento.

En todo caso con las disposiciones anteriores y cumpliendo con la normativa de ley PATTO'S GYM, cuenta con este permiso indispensable para el servicio que presta.

**PATENTE MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO:**

Para el funcionamiento de una actividad productiva, comercial o de servicio, es necesario la obtención de un permiso o patente municipal de la ciudad donde se ubique dicha actividad.

En el caso del Gimnasio PATTO´S GYM ubicado en la ciudad de Quito, el permiso se obtiene en las dependencias del Ilustre Municipio de Quito previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Copia de RUC
- Copia de Cédula
- Copia de papeleta de votación

El permiso tiene una duración anual y el pago esta en función del capital social que declara la empresa y de la clasificación social que corresponda al sitio donde estará ubicada.

**CALIFICACIÓN PATRONAL EN EL IESS :**

De acuerdo con las disposiciones del IESS, toda Empresa de cualquier naturaleza, debe obtener la cédula de inscripción patronal, que consiste en un registro de los datos personales del patrono y datos de la empresa una inspección a la empresa para verificar el personal ocupado, emitir un informe y finalmente extender un número patronal con el que se asigna a la empresa.

**PATTO'S GYM**, ha de realizar los trámites mencionados con el fin de obtener su cédula de inscripción patronal que le permita afiliar a todos sus trabajadores al seguro social.

## 151

Los aportes que le corresponden dentro del seguro general es del:

- 9.35% del sueldo básico unificado en calidad de aporte personal, y cuyo valor paga el trabajador.
- 12.15% del sueldo básico unificado en calidad de aporte patronales decir que la empresa cubre dicho porcentaje.
- 0.5% de contribución del IECE, pago a cargo de la empresa y, otro 0.5% para el SECAP.

En resumen se contribuye al IESS por cada trabajador en el 21.5% de aporte personal y patronal.

### **REQUISITOS**

#### **a).- Datos Personales del Patrono:**

- 1) Nombre y Apellidos completos de patrono
- 2) Representante legal del patrono
- 3) Dirección Domiciliaria del patrono
- 4) Dirección postal del patrono
- 5) Teléfono

#### **b).- Datos de la Empresa:**

- 1) Denominación o Razón Social
- 2) Caso de Institución o Sociedad
- 3) Especificación de la Actividad o Actividades
- 4) Ubicación del Centro de Trabajo ( provincia, cantón, parroquia )
- 5) Dirección ( calle, número, intersección, sector de la ciudad )

**c).- Datos en Reserva para el IESS**

- 1) Número patronal que se le asigne a la empresa
- 2) El IESS, devuelve el duplicado de esta cédula como recibo al patrono, con la indicación del número patronal, el patrono esta obligado a usar dicho número en todas sus relaciones con el IESS, especialmente en las planillas y avisos.
- 3) Fecha de aprobación
- 4) Firma del jefe de Fiscalización patronal

**3.12 PLAN OPERATIVO – POA**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una compañía los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año la manera de alcanzarlos que debe seguir organización .

Por lo tanto PATTO'S GYM ha diseñado el POA de acuerdo a la disponibilidad anual por cada mes de un valor para cada objetivo.

A medida que va alcanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y por lo que es posible hallar ciertos errores o desviaciones en el entorno empresarial y señalados en el plan. <sup>(12)</sup>

A continuación se diseña el POA de acuerdo a los objetivos por alcanzar por la empresa PATTO'S GYM :

153

(12) INTERNET. GOGLE. DICCIONARIO.

**Pegar el plan operativo excel**

CUADRO N.-22

#### 4.8 MAPA ESTRATÉGICO

Es una herramienta del Balanced Scorecard o también conocido como tablero de comandos equilibrados permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa efecto.

A través de la utilización de esta herramienta PATTO'S GYM identifica los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos.

A demás reconoce los procesos y sistemas de apoyo que son necesarios para implementar la estrategia, mediante la comunicación y motivación al personal.

Adicionalmente se enfoca en la alineación de toda la organización que va hacia la estrategia. (13)

Por consiguiente la propuesta de valor describe una mezcla única de atributos tangibles e intangibles, de relación e imagen que el proveedor ofrece a su cliente:

#### **ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO**

Precio	Relativamente moderado
Calidad	Atención al Cliente - moderado
Tiempo	horarios determinados , fijos y flexibles a la vez
Funcionalidad	Mejoramiento corporal y Nutricional

#### **RELACIÓN**

Servicio	Mejoramiento corporal para físico culturismo
Relaciones	Interpersonales Instructor – Cliente

#### **IMAGEN**

Marca	<b>PATTO'S GYM</b>
-------	--------------------



El MAPA ESTRATÉGICO desglosa la visión y la estrategia de la empresa en cuatro perspectivas bien definidas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

El desglose de la visión y la estrategia en estas cuatro perspectivas, se tornan interesantes para PATTO'S GYM debido a que la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico con sus relaciones causa - efecto permite a la dirección visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas realizándose un ejercicio de análisis, redefinición y confirmación de la estrategia

A continuación PATTO'S GYM presenta las perspectivas en el siguiente esquema:

**pegar el esquema de perspectiva de mapa de procesos excel**

CUADRO N.-23

Por lo tanto la creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

PATTO'S GYM demuestra a continuación como las relaciona:

**Perspectiva Financiera:** o también conocida como resultado esta relacionada porque se trata de una empresa en mejoramiento corporal con fines de lucro, las expectativas de los accionistas se han de reflejar bajo desempeño financiero.

**Perspectiva del Cliente:** o de mercado se relaciona porque está a la expectativa del cliente y nuevas oportunidades de mercado en la adquisición de maquinaria y equipo especializado, además de instructores calificados. Por consiguiente la organización debe identificar el valor que ofrece al cliente y de esta manera mejorar los ingresos.

**Perspectiva procesos internos:** : estos procesos implican que son efectuados en el entorno empresarial es decir son internos estos son:

- Proceso de gestión de las operaciones: Gerente – Instructor- Cliente
- Proceso de gestión de clientes: Tarjetas de Control
- Proceso de innovación: Proceso Administrativo a plantear en busca de nuevas ideas
- Proceso social y regulatorio: Se encamina a la satisfacción y necesidades sociales

En consecuencia los procesos deben sobresalir para satisfacer al cliente.

**Perspectiva de Aprendizaje** y crecimiento: Se determina a la nueva tecnología a utilizar esto implica el desarrollo de los capitales , talento humano , información requerida y organizacional.

A continuación PATTO´S GYM DISEÑA EL MAPA ESTRATÉGICO como propuesta de valor organizacional:

**PEGAR EL MAPA ESTRATEGICO DE EXCEL**

**CUADRO N.-24**

### **3.14 LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

#### **3.14.1 CADENA DE VALOR DE PATTO´S GYM**

La cadena de valor; identifica los procesos estratégicos para alcanzar los objetivos propuestos: en PATTO´S GYM mediante las perspectivas externas, financiera y de clientes. Por lo tanto , los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

El autor M. PORTER Profesor de la Cátedra de Administración de negocios “C Roland Christensen “ en Harward School , en el año de 1985 introduce este término el cual modificó el análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades investigado sus vínculos y su valor en el proceso productivo.

Por esta razón es necesario conocer que la cadena de valor desgrega las actividades importantes de la organización que comprende desde el proveedor hasta el cliente, que permite obtener y mantener ventajas competitivas a partir de su comprensión y finalmente la cadena de valor difiere de la empresa, sector, historia y estrategia.

PATTO´S GYM define la cadena de valor tomando en cuenta todos las actividades empresariales que generan valor agregado y por los rendimientos que cada una de ellas dan.

A continuación se diseña la Cadena de Valor correspondiente a la empresa PATTO´S GYM

**PEGAR CADENA dE VALOR DE patto´s gym EXCEL**

**CUADRO N.-25**

**LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE O APOYO** : se definen para el caso de PATTO'S GYM

- a).- Infraestructura de la empresa: Se refiere al ENTORNO EMPRESARIAL – Gimnasio
- b).- Dirección de Recursos Humanos: Administración - Operativo
- c).- Desarrollo Tecnología: Máquinas, Equipos, Herramientas – Físico Culturismo
- d) Compras : Vitaminas; Minerales

Estas actividades son el complemento para todas las actividades primarias que se hacen referencia a la infraestructura, Dirección de Recursos Humanos; Desarrollo Tecnología y compras que opera PATTO'S GYM.

**ACTIVIDADES PRIMARIAS** : Son todas aquellas que crean la esencia del proceso productivo compuestas de la siguiente manera:

- a).- **PROCESO DE INNOVACIÓN**: Análisis de Mercado , Desarrollo del Servicio en Gimnasia Integral y Nutricional en Físico Culturismo
- b).- **PROCESOS OPERATIVO**: Instrucción y Mantenimiento Corporal
- c) **PROCESOS DE SERVICIO** – Venta: Comercialización del servicio; Publicidad y Servicio al Cliente
- d).- **PROCESO MANTENIMIENTO**: Maquinaria y Equipo



### 3.14.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Los Inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados en algún punto determinado de tiempo.

En un medio ambiente fabril, el inventario incluirá materias primas, artículos, semiterminados ( trabajo en proceso ) y artículos terminados.

En empresas comerciales, por lo general se contempla el inventario como el conjunto de artículos que están disponibles para su venta. Los inventarios se asocia con empresas manufactureras y comerciales; sin embargo, el equipo, los materiales y el personal son inventarios integrales para organizaciones como hospitales, universidades y otras de servicio público. Así los modelos de inventarios pueden aplicarse a estas áreas al igual que a la manufactura y la comercialización.

La función básica de los inventarios es DESGLOSE es decir separar las actividades de producción, distribución y comercialización. (14)

Las actividades que aborda este capítulo son realizar un inventario de procesos a la empresa.

PATTO ´S GYM, ha de seleccionar los más importantes , diseñar el mapa de procesos, clasificarlos en estrategias básicas y de apoyo , para luego realizar un análisis de cada uno de ellos todo esto con el objetivo de determinar el tiempo que se utiliza en el proceso , las personas, responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno y

externo, los costos, problemas de personal , tecnología , comunicación espacio físico, repetición de pasos innecesarios y otros aspectos que ameriten cambiar o mejorar, con la finalidad de nuevos cambios en servicio que ofrece PATTO´S GYM .

### **3.14.3 SELECCIÓN DE PROCESOS**

La selección de un proceso es un paso muy importante en todo el ciclo del Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE). Los procesos seleccionados se han de tomar en consideración de aspectos que la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos.

Para Patto´s GYM por ser una empresa que brinda servicios en formación corporal y nutricional la selección de estos procesos críticos es una de la responsabilidades más importantes del Equipo ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Esta nunca debería delegarse. Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar , existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta  
(15)

- **IMPACTO EN EL CLIENTE**
- **INDICE DE CAMBIO**
- **CONDICIÓN DE RENDIMIENTO**
- **IMPACTO SOBRE LA EMPRESA**
- **IMPACTO SOBRE EL TRABAJO**

### **a. INTERROGANTES CLAVES**

PATTO'S GYM ante el enfoque de cambio y con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las diferentes actividades que realizan para formación corporal y Nutricional, se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 5,3 y 1

**SI - NO Tiene Importancia = Valoración 1**

**Si es relevante = Valoración 3**

**Muy importante = Valoración 5**

### **PREGUNTAS CLAVES :**

- 1.- Este proceso se considera importante y necesario para conseguir los objetivos y mejorar los servicios que brinda PATTO'S GYM ?
- 2.- Si se mejora éste proceso, se logrará obtener una mejor utilidad y mejorar la imagen empresarial?
- 3.- Este proceso está relacionado directamente con la estrategia FODA

## b. MATRIZ SELECCIÓN

CUADRO N.-26

NOMBRE DEL PROCESO TOTAL	SUSCEPTIBILIDAD	DESEMPLEO	IMPACTO		
			Empresarial	Cliente	
<b>PROCESO INNOVACIÓN</b>					
Análisis de Mercado	5	3	5	5	18
Desarrollo del servicio (venta de balanceados vitaminas)	5	3	5	5	18
<b>PROCESO OPERATIVO</b>					
Instrucción – Gimnasia	3	3	5	5	16
Mantenimiento Corporal Físicoculturismo	3	3	5	5	16
<b>PROCESO DE SERVICIO</b>					
Atención Cliente	3	1	5	5	14
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>					
<b>FINANCIERO</b>					
Recurso Humano	3	1	3	3	10
Maquinaria y Equipo	3	1	3	3	10
<b>PROCESO COMERCIALIZACIÓN</b>					
(venta, recaudación y Publicidad	3	1	3	3	10

Como se puede observar en el cuadro anterior y de acuerdo a las interrogantes claves que se presentan bajo un enfoque de cambio de selección de procesos PATTO'S GYM tenemos los siguientes puntos:

- El proceso de innovación tiene un impacto muy importante para el mejoramiento en cada uno de los elementos de análisis de mercado y un desarrollo del servicio (venta de balanceados y vitaminas), en consecuencia la empresa busca mejorar condiciones de formación corporal y nutricional de este puntaje equivalente a 5 nos demuestra que es indispensable un cambio empresarial.
- El proceso operativo busca mejorar y lograr una utilidad razonable, competitiva, por tal motivo al conseguir Instructores de calidad para formación corporal ( físicoculturismo) y personal especializado en salud . Nutricional su equivalente es importante para el desarrollo empresarial y conseguir una imagen empresarial amparado en eficiencia y productividad, este equivalente de 5 puntos permitirá comprender la importancia de estos elementos para PATTO'S GYM.
- El proceso de servicio está relacionado directamente con las estrategias que se persigue en la comercialización del servicio con un equivalente alto de 5 puntos dando importancia el servicio al cliente como impacto empresarial.
- El Proceso administrativo – financiero en recursos humanos (instructores especializados), maquinaria y equipo se basa en factor relevante de impacto empresarial que permitirá que PATTO'S GYM pueda convertirse en una organización competitiva.

El proceso de comercialización, en ventas, recaudación y publicidad son factores fundamentales en captación de demanda, ingreso económico, los cuales constituyen el “cómo” relevante de impacto empresarial.

### **c. MAPA DE PROCESOS SELECCIONADA**

En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías.

**Gobernantes:** permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

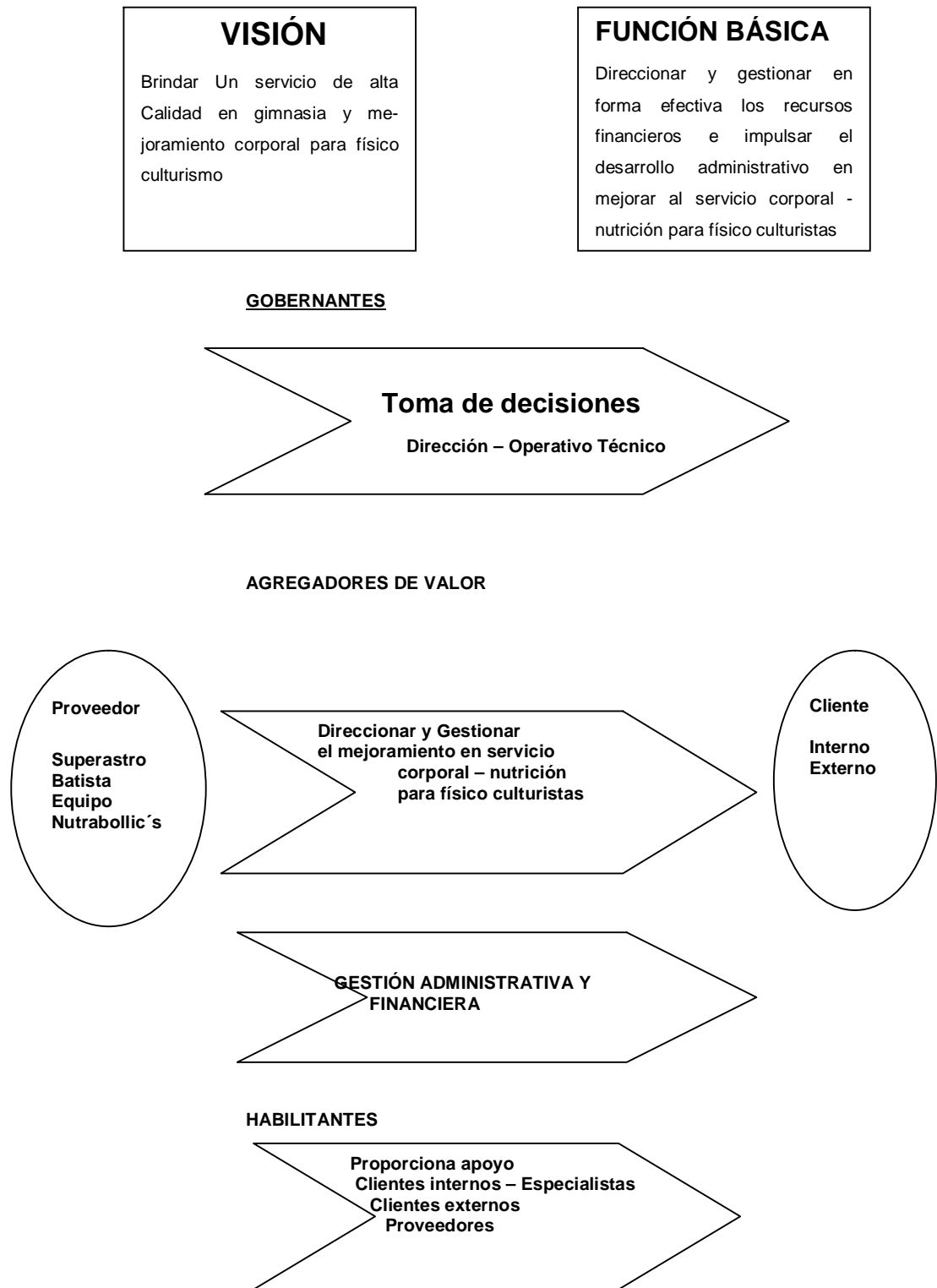
**Habilitantes:** lo constituyen: Clientes Internos; Clientes externos; proveedores.

**Procesos Básicos:** Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, se identifican con la naturaleza de la organización.

A continuación el modelo de organización basado en procesos para la empresa PATTO'S GYM , tomando en cuenta elementos como: equipo de trabajo en actividad de mejoramiento corporal .- nutricional lo constituye de la siguiente manera:

**Gráfico N.-23**

**MAPA DE PROCESOS PATTO'S GYM**



Elaborado : Juan F. Casares E

### 3.15 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

#### a. Diagrama y Simbología

Los requerimientos de las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente, lo cual es posible a través del empleo de diagramas y mapas de procesos.

En su calidad de instrumentos administrativos, estos recursos compendian en forma ordenada y detallada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en ellos, los formatos que utilizan, así como los métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones.

El significado de Diagramar se expresa como el “ **Representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifican la interrelación entre diferentes factores y / o unidades administrativas, así como la relación causa – efecto que prevalece entre ellos**”.<sup>(16)</sup>

En el caso de PATTO’S GYM este recurso constituye un elemento de decisión invaluable tanto para los individuos como para:

- **Organizaciones de trabajo:** Porque le permite percibir en forma analítica la secuencia de de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento de interrelación que fortalezcan la capacidad de decisión.
- **Organizaciones:** Porque le posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de la dinámica organizacional y simplificación de trabajo.



En cuanto a la simbología se refiere a un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no convencional transmite un mensaje deformado ineficaz para comprender el proceso que se pretende estudiar. Por tal razón surge la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiere un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

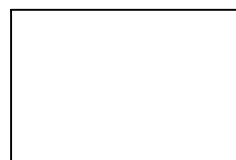
En todo caso PATTO'S GYM tomará como modelo el flujograma por bloques, debido a que por su sencillez se puede demostrar aspectos de inicio, operaciones, transportación y en algunos casos de decisión.

A continuación se diseñan los símbolos a utilizar con sus respectivos significados:

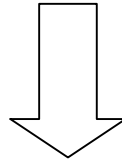
- **INICIO O TÉRMINO:** Indica el Principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información



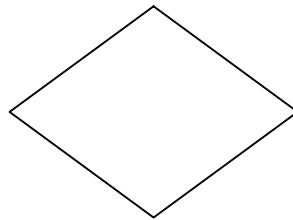
- **INSPECCIÓN :** o también medición representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad del servicio en formación físico culturismo



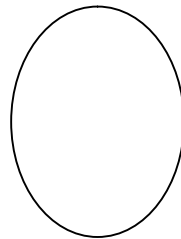
- **TRANSPORTACIÓN:** Indica el movimiento de personas material o equipo



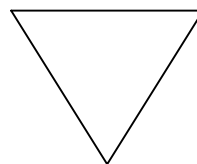
- **DECISIÓN:** Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.



- **OPERACIONES:** Fases del Proceso, método o procedimiento



- **ARCHIVO:** Representa un archivo común y corriente de oficina



## b. Análisis de Cada Proceso Seleccionado

Utilizando la herramienta Mapa de procesos que se ha elaborado para el caso de PATTO'S GYM , se puede analizar ciertos argumentos que hacen que el proceso seleccionado tenga validez para este tipo de empresas ya que al prestar servicio en formación corporal y añadir un aspecto de salud y nutrición balanceada para físico culturistas, es posible identificar la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiere un significado preciso y determinar reglas en cuanto a su aplicación.

A continuación se detalla la manera en la cual PATTO'S GYM enfoca el proceso seleccionado:

**INSPECCIÓN:** En esta figura se encuentra representado la Visión empresarial y la fusión básica en dirección y gestión financiera para prestación de servicio en formación corporal y nutricional para físico culturistas.

**TRANSPORTACIÓN:** en este símbolo se encuentra representado tres elementos importantes:

- **Gobernantes :** Toma de decisiones : Dirección – Operativo  
Técnico
- **Agregadores de Valor:** Direccionar y Gestionar: Administrativo – Financiero
- **Habilitantes :** Proporciona apoyo: Clientes Internos –  
Especialistas  
Clientes Externos  
Proveedores

**OPERACIONES:** Se verifica las fases del proceso de componentes como:

- Proveedores : SUPERASTRO, BBATISTA , EQUIPO NUTRABOLICS
- Cliente: Interno - Externo

### 5.5.3 Información encontrada

PATTO'S GYM, se encuentra en una situación de transformación y de mejora en servicio de calidad, estructura y personal.

Posee 40 a 60 personas que constituyen clientes fijos, y en este caso se debe realizar un estudio de mercado e inclusive buscar nuevas alternativas estrategias de publicidad para captar posibles clientes.

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{Tiempo Agrega Valor}}{\text{Tiempo Total}}$$

Mide la Eficiencia en tiempo con valor agregado dividido para el Tiempo Total.

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo Agrega Valor}}{\text{Costo Total}}$$

Mide la Eficiencia en costo con valor agregado dividido con el costo total.

$$\text{Tiempo Total} = \text{Tiempo Agrega Valor} + \text{Tiempo No Agrega Valor}$$

Mide el tiempo total con valor agregado + el tiempo No agregado

**Costo Total = Costo Agrega Valor + Costo No Agrega Valor**

Mide el total de Costo de valor agregado + el costo de No agrega Valor

**Siglas Referentes:**

- AV = Agrega Valor
- NAV = No Agrega Valor

**Matrices de Análisis de los Procesos**

A continuación se diseña las matrices de análisis de los procesos; de operaciones; de nutrición; y, administrativo – financiero.

**PEGAR LA MATRIZ de analisis de los procesos se  
cambio con el nombre de matriz de procesos  
COPIAR DE EXCEL CUADRO0-N.-27**

#### **e. Novedades Detectadas en los subprocesos seleccionados**

Los subprocesos seleccionados van de acuerdo con los macro procesos , procesos y actividades que se ha seleccionado para este tipo de empresa.

A continuación se detallan estos elemento de inicio para poder encontrar las novedades que surgen de ellos en relación con los subprocesos:

**MACROPROCESO:** ADMINISTRATIVO  
FINANCIERO  
COMERCIAL

**PROCESO:** Recursos humanos – capacitación  
Asignación De Recursos económicos – financieros  
Venta del servicio corporal – Nutricional - Publicidad

**SUBPROCESO:** Selección de Personal – Nomina – seminarios ( cursos )  
Distribución: Personal – Material e Insumo ( proveedores)  
Atención al cliente interno – externo ; Medios de comunicación

**ACTIVIDADES:** Solicitud de Hoja de vida – Formulario Rol de pagos –  
Contratación de Especialistas ( Instructores )  
Creación de formularios específicos  
Informar y motivar para contratación

Como se puede observar PATTO´S GYM con el mejoramiento en los procesos planteados busca que al ejecutar los subprocesos las expectativas de los clientes internos y externos se cumplan consiguiendo de esta manera renacer con nuevas alternativas de logro empresarial.

A continuación se diseña el informe de novedad es encontradas:

**PEGAR EL INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS  
EXCEL**

**CUADRO 28**



### **3.16 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

#### **3.16.1 CADENA DE VALOR DE PATTO'S GYM EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Mediante el análisis expuesto anteriormente sobre ciertos argumentos de apoyo y principales que se utilizan en la cadena de valor, PATTO'S GYM por ser una microempresa en mejoramiento ha definido la cadena de valor basada en procesos de la siguiente manera:

- **Innovación:** Comprende dos indicadores: Gimnasia Integral y Nutrición dirigidos para físico Culturistas, los cuales bajo el diseño, desarrollo y análisis de mercado ha de permitir crear un servicio innovador mejorando su aspecto corporal.
- **Operaciones:** Mediante la instrucción y mantenimiento corporal permite que el servicio mejore sus condiciones diarias e innovadoras.

Con las dos actividades enunciadas PATTO'S GYM ha de mantener un margen de crecimiento: económico y de prestigio debido a que apoyándose en elementos como Infraestructura, Recursos Humanos Especializado, Desarrollo Tecnológico ( Renovado ) y Abastecimiento ( Nutrición ) se pretende alcanzar el objetivo planteado en bien de la empresa y la sociedad deportista.

Como se Observa también es indispensable indicar que PATTO'S GYM cumplirá con normas legales, es decir permisos Registro Único de Contribuyentes RUC; Instalación de seguridad contra incendios otorgado por el cuerpo de Bomberos de Quito; Patente Municipal; Instituto de Seguridad Social IESS; haciendo que la Gestión Empresarial funcione con eficiencia y eficacia.

Los departamentos Administrativo y Financiero comprenden ciertas funciones que hacen que la tecnología, adquisición de Equipos y el Personal Especializados actúen con mayor productividad.

A continuación se diseña la cadena de valor por procesos de PATTO'S GYM:

**Pegar aquí la cadena de valor de excel**

**CUADRO.-29**

### 3.16.2 FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR

Como se explicó en capítulos anteriores los aspectos y elementos que se hacen referencia en la cadena de valor por procesos que PATTO'S GYM demuestra; mediante su aplicación e interrelación con elementos que son indispensables para su funcionamiento, este considera que los factores de éxito, en los cuales se ha de desenvolver su entorno empresarial, son los siguientes:

#### FACTORES DE ÉXITO PATTO'S GYM

- **CLIENTES:** Con alta satisfacción en el servicio
- **FINANZAS:** Inversiones y Rentabilidad razonable, excelente imagen del gimnasio
- **PROCESOS** en áreas de gimnasia y nutrición - administrativa y técnica
- **PROVEEDORES** Administrativo: Equipos , Materiales, suministro Técnico - Nutrición: Compra de Productos Balanceados – Vitaminas, Insumos de calidad
- **PERSONAL** Motivado , capacitado , comprometido con la Misión, visión y objetivos del gimnasio

Como fase preliminar se ha de considerar los puntos anteriormente anotados con los cuales la organización podrá relacionar todos los procesos administrativos y mejorar con eficiencia, eficacia y productividad cada uno de ellos.

La cadena de valor como actividades primarias en esta clase de empresa por prestar servicio en mejoramiento corporal ha de buscar las mejores alternativas de innovación partiendo desde el punto de vista de la planificación es decir ¿Qué voy hacer? ¿Cuál será el presupuesto adecuado para despuntar hacia nuevos enfoques de innovación? y finalmente ¿Cuándo lo hará?.

Para poder responder estas interrogantes hay que partir del análisis e interpretación de que quiere la empresa hacia el presente es decir cuál es su misión, y cuál es su visión ( futuro ).

El objetivo, políticas internas y estrategias internas y externas son factores que permiten que la empresa en mejoramiento corporal alcance el éxito empresarial deseado.

Por lo tanto los procesos administrativos de gestión empresarial se han de descomponer de la siguiente manera:

#### **PLANIFICACIÓN:**

- Antecedentes históricos de la situación de la empresas PATTO´S GYM
- Planificación de Actividades
- Planificación de Personal
- Presupuesto
- Diseño del plan de innovación de la infraestructura de la empresa y mantenimiento
- Diseño del plan de innovación y desarrollo en gestión de Recursos Humanos
- Desarrollo de nuevas técnicas en tecnología
- Abastecimiento en compra de productos innovadores de alimentación y nutrición

En cuanto a la herramienta de la planificación en la empresa PATTO'S GYM se propone que el área técnica o operaciones cubra el margen de aspectos como el ejecutar, técnicas de mercadotecnia ( publicidad ) que mejoren el servicio en todos los aspectos anteriormente anotados.

### **ORGANIZACIÓN:**

- Elaboración, Desarrollo , Análisis y Resultados de datos empresariales históricos
- Clasificación y ordenamiento de la información adicional al análisis de datos empresariales históricos
- Organización del personal Administrativo – Técnico
- Diseño de Manual operativo
- Distribución de espacio físico gimnasia – Nutrición
- Asignación de funciones y actividades

### **DIRECCIÓN**

- Toma de decisiones de acuerdo a la aplicación de nuevas alternativas de acción
- Aplicación del liderazgo
- Desarrollo de motivación y capacitación
- Preparación de informes al personal en razón de la situación empresarial
- Elaboración y ejecución de fichas de inscripción para participantes

## **CONTROL**

- Control de la ejecuciones de actividades en formación corporal y nutricional
- Control y seguimiento de clientes habituales
- Control de ingresos y egresos ámbito contable

## **EVALUACIÓN**

- Evaluación a los aspirantes del alcance obtenido en el proceso de formación corporal y nutricional
- Elaboración de reportes de avance en el desarrollo laboral empresarial

En conclusión La cadena de valor mediante la utilización de todos los elementos del proceso administrativo enunciados anteriormente y teniendo en cuenta las interrogantes: ¿Qué voy hacer? ¿Cuál será el presupuesto adecuado para despuntar hacia nuevos enfoques de innovación? y finalmente ¿Cuándo lo hará?. Responde de la siguiente manera:

### **Qué voy hacer**

Una empresa innovadora con mejoramiento en infraestructura, gestión de recursos humanos y tecnológico que permita buscar nuevas alternativas de innovación y abastecimiento en la compra de productos nutricionales para físico culturistas.

### **Cual será el presupuesto adecuado para despuntar hacia nuevos enfoques de innovación**

Se ha determinar mediante costos reales de mercados vigentes en el momento de innovación de acuerdo al plan anual de operaciones.

### **Cuándo lo hará**

Cada proceso se ha determinado con objetivos, metas, tiempo y plazo a ejecutar de acuerdo al plan anual de operaciones.

### **3.16.3 INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización., y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión vistos como un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas son importantes para la empresa PATTO'S GYM debido a las siguientes causas:

Son mecanismos para evaluar hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos

- Permite evaluar el desempeño
- Detectan y provén desviaciones en el logro de objetivos
- Genera alertas sobre la acción
- Son de uso fácil



El desempeño de la empresa PATTO'S GYM debe ser controlado y supervisado en base de objetivos, planes de acción y presupuesto elementos los cuales permitirán definir índices de gestión.

Las mediciones para este caso empresarial se a de realizar en forma periódica de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégico y se puedan introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Siguiendo con lo enunciado anteriormente se diseña las siguiente matriz determinando:

- 1) indicador
- 2) explicación
- 3) formula
- 4) aplicación de fórmula
- 5) resultado
- 6) referente
- 7) fuente de consulta
- 8) tipo de indicador

PEGAR EL CUADRO DE  
INDICADORES DE GESTIÓN EXCEL

Le corresponde la pag 189

CUADRO N.-30

## CAPÍTULO IV

### 4.- ESTUDIO ECONÓMICO

#### 4.1 HOJA DE COSTOS

Con la finalidad de obtener una visión, lo más clara posible, del campo en que se desenvuelve la elaboración de este trabajo de investigación, es menester recordar muy brevemente lo que son las formas de organización llamadas negocio y empresa.

El negocio está considerado como toda actividad que persigue lucro. Abarca el ámbito universal de las actividades comerciales e industriales. Los negocios existen con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, pero el objetivo principal es la obtención de beneficios económicos. Los negocios son todas las empresas, cualquiera que sea su forma de organización o las actividades a las que se dedique.

La empresa en cambio es la organización de negocio orientada a ofrecer bienes y servicios para los consumidores. Las empresas tienen las siguientes responsabilidades: <sup>(17)</sup>

- 1.- Atender las necesidades de sus clientes, ofreciendo artículos y servicios de buena calidad, precios razonables.
- 2.- Procurar ganancias para sus inversionistas
- 3.- Pagar remuneraciones legales y justas a sus trabajadores
- 4.- Lograr y mantener buen prestigio dentro de la comunidad.

En el caso de PATTO'S GYM se considera como ámbito de funcionamiento tradicional la conformación como NEGOCIO, pero para fines de estudio y mejoramiento en la propuesta del trabajo de investigación expuesto se ve

necesario un cambio hacia la conformación de EMPRESA que brinde múltiples servicios e inclusive oferte productos elaborados y por elaborar Nutricionales para la salud del deportista

En cuanto a la definición de COSTO según el autor LAEWRENCE “ **Se llama costo de un artículo a la suma de todos los desembolsos o gastos efectuados en la adquisición de los elementos que consumen en su producción y ventas** “ (18)

La definición anterior es lo suficientemente clara, sin embargo es necesario añadir que los costos pueden ser establecidos para todas las actividades, siempre que sea posible identificar y valorizar los elementos que intervienen en las mismas, Así pues, a más de las que competen a la producción industrial, pueden establecerse costos para actividades de servicios o comercio.

Siguiendo la secuencia de la determinación del término COSTO se analiza la clasificación general de los conceptos integrantes del mismo, en el caso al tratarse de una empresa de servicio en formación corporal solo se ha de buscar aspectos como:

#### **Precio de venta - Costos de Fabricación y Distribución - Gastos Comerciales**

##### **GASTOS DE VENTAS**

- Sueldos y comisiones de vendedores
- Gasto de viajes de vendedores
- Propaganda
- Depreciación activos de ventas
- Arriendo de ventas
- Seguros de ventas
- Fletes en ventas
- Mantenimiento

#### **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

- Sueldos de empleados
- Honorarios a profesionales
- Honorario de directores
- útiles de oficina
- Teléfonos y correo
- Gastos legales
- Depreciación activos de administración
- Seguros de Administración

La contabilidad de costos tiene sus fines de información en la contabilidad general llamada también contabilidad financiera; de modo que la contabilidad de costos, por ser exclusiva de la fábrica, constituye una parte de la contabilidad general. La contabilidad de costos se nutre con la información que le proporciona la contabilidad financiera, pero también le entrega en forma de estados de costos y de producción, sus informes resumidos, para que pueda elaborar los estados contables de la empresa

En el caso de PATTO'S GYM por ser una empresa de servicio la hoja de costos será diseñada manteniendo mano de obra directa, relacionados con el costo de personal y costo operacional.

#### **4.1.1 COSTO DE PERSONAL:**

El personal que trabaja en una empresa de servicio puede ser clasificada de acuerdo con la función la cual presta sus servicios; así tenemos: personal productivo, aquél que tienen relación con la producción; personal administrativo, aquel que desempeña labores en la administración general de la empresa; y, personal de ventas, aquel que labora en la distribución y ventas de los productos fabricados.

El trabajo que efectúa el personal productivo de una empresa industrial o comercial se divide en dos clases: trabajo directo, comúnmente conocido también como mano de obra directa y, trabajo indirecto, llamado también mano de obra indirecta.

La mano de obra directa es la que se ocupa directamente de las tareas de producción, mientras que la mano de obra indirecta siendo absolutamente esencial para complementar el funcionamiento de la fábrica, no puede ser atribuida a ninguna tarea o producto, de modo específico.

El control de la mano de obra persigue los siguientes objetivos:

- Evita el desperdicio de la mano de obra disponible, controlando las labores que ejecuta cada uno de los obreros.
- Asigna los costos de mano de obra a labores específicas, proceso o actividades.
- Encargarse de proporcionar los pagos correcta y oportunamente a los trabajadores, de manera satisfactoria para ellos.
- Llena los requerimientos legales y proporcionar una base para la preparación de los informes solicitados.

Los objetivos enunciados son los que marcan el camino del control de la mano de obra y hacen indispensables la presencia de ciertas actividades que se realizan en las labores de una empresa de servicio:

- Controla la asistencia de los trabajadores
- Prepara las nóminas
- Registra o contabiliza las nóminas
- Paga las nóminas
- Lleva los registros de ingresos individuales
- Controla el trabajo de los obreros
- Asigna los costos de mano de obra ( operativo - técnico )

A continuación se presenta la **PLANILLA DE TRABAJADORES DE PATTO'S GYM :**

## **Pegar la matriz de costos de personal de excel**

**CUADRO N.-31**

#### 4.1.2 COSTO OPERACIONAL

Para poder determinar ciertos valores que corresponden al costo operacional se requiere el emplear ciertas fórmulas como son:

$$\text{Costo del personal por minuto} = \frac{\text{Remuneración Total Anual}}{(12 \times 30 \times 8 \times 60)} = 172.800 \text{ MINUTOS}$$

El costo del personal por minuto es igual a la remuneración total anual de ( sueldo anual + décimo tercer sueldo + décimo cuarto sueldo + aporte al IESS + vacaciones ) dividida para 12 meses del año x 30 días del año x 8 horas laborables y x 60 minutos que tiene una hora

$$\text{Costo de Operación por minuto} = \frac{\text{Costos de Operación}}{(12 \times 30 \times 24 \times 60)} = 518.400 \text{ Minutos}$$

El Costo de Operación por minuto es igual a la sumatoria de los costos de operación de la unidad dividida para 12 meses del año x 30 días del año x 24 horas al día y x 60 minutos que tiene una hora.

$$\text{Costo Total por minuto} = \Sigma \text{Costo del personal minuto} + \Sigma \text{Costo de Operación por minuto}$$

El Costo Total por minuto es la suma del costo de personal por minuto + costo de operación por minuto.

A continuación se demuestra en el siguiente cuadro de Costos de operación la situación de PATTO'S GYM:



**PEGAR DE EXCEL EL CUADRO DE COSTOS DE  
OPERACIÓN**

**CUADRO N.-32**

### **4.1.3 COSTOS TOTALES**

#### **CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA**

EL gimnasio PATTO'S GYM al funcionar durante mucho tiempo en forma empírica, solamente ha recopilado información técnica como fruto de la experiencia.

Así podemos anotar que en sus mejores momentos llegó a contar con una clientela de hasta 100 personas por lo que, bien se podría asumir como la capacidad máxima instalada en una jornada diaria de 12 horas durante 280 días /año efectivos de trabajo, en el horario de lunes a viernes de 5h00 a 12h00 ( tarde ) 16h00 a 21h00 ( tarde ) y el sábado, hasta el medio día.

Para respaldar la consistencia de la mencionada capacidad, es necesario señalar la siguiente información:

La empresa cuenta con un suficiente número de maquinarias, pesas y otros implementos ubicados en un local amplio de 250 metros.

El entrenamiento se recomienda a los clientes con una frecuencia diaria, pero con días de descanso y en función de los objetivos propios de cada cliente, de alcanzar en un tiempo determinado definición y / o volumen muscular, siendo lo ideal los cinco, días de la semana.

Se recomienda al cliente una serie de ejercicios con las repeticiones respectivas para trabajar dos músculos diarios; y, el tiempo promedio del ejercicio máximo una hora y media, por sesión

Por las ocupaciones propias de cada cliente su asistencia es libre, razón por la cual la frecuencia de visitas se sitúa en un promedio de cuatro veces por semana lo que evita el congestionamiento puesto que en la práctica se

dispone de un día y medio adicionales Trabajando a plena capacidad se puede recibir a 100 personas / día con la posibilidad de distribuirlos en 8 turnos diarios, resultado de dividir 12 horas de jornada laboral para una hora y media de ejercicios.

Cabe señalar que los clientes prefieren y se les facilita el turno de la noche de 19h00 a 21h00 ( 7 a 9 de la noche ) constituyéndose el turno denominado “PICO” con 20 a 25 personas.

En todo caso, la capacidad máxima medida en ocho turnos/ día sería de 12 personas/ día en turnos de una hora y media.

En cuanto a la capacidad utilizada, en la actualidad la clientela ha disminuido sustancialmente entre 40 y 60 personas, siendo las principales causas las siguientes:

- Incremento de la competencia con la instalación de nuevos gimnasios ubicados estratégicamente en lugares cercanos a las zonas laborales, comerciales y barrios residenciales de clase media y alta.
- Envejecimiento de los denominados clientes históricos de PATTO’S GYM y la disminución de su interés por el entrenamiento y mejoramiento físico.

En estas circunstancias, la empresa incluso ha desistido del cobro de una cuota de inscripción que anteriormente se fijaba en US 5 y que constituía parte de los ingresos, con el fin de atraer a nuevos clientes, en forma similar como lo hacen los nuevos gimnasios, promocionándose con la eliminación de dicha inscripción.

Para fines del presente trabajo se considera como capacidad utilizada, el servicio a 60 personas por mes lo que significa la utilización de apenas el 60% de la capacidad instalada.

## COSTOS, INGRESOS Y UTILIDAD COMERCIAL ACTUALES

### 1.- COSTOS

La empresa PATTO'S GYM en la realidad maneja valores modestos de costos ingresos y rentabilidad considerando las condiciones actuales de un servicio que puede ser desarrollado y redefinido a través de un mejoramiento continuo:

#### CUADRO N.- 33

<b>PATTO'S GYM:</b>		<b>COSTOS DEL SERVICIO</b>	
		<b>( Valores en dólares)</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>MENSUAL USD</b>	<b>ANUAL USD</b>	
Arriendo del Local	350	4.200	
Agua Potable	10	120	
Teléfono	35	420	
Luz Eléctrica ( 2 medidores)	25	300	
Gastos de Limpieza	60	720	
(4 veces/mes a US 15 c/u)			
Retapizar y pintar máquinas	25	300	
Lubricantes	2	24	
(spray silicona )			
Depreciación de maquinaria			
Y equipos ( 10 años vida útil )			
Total US 25.770	215	2.580	
Depreciación Muebles y			
Enseres ( 5 años vida útil )			
Total US 1.700	28	340	
Imprevistos	<u>30</u>	<u>360</u>	
<b>TOTALES USD</b>	<b>780</b>	<b>9.364</b>	

#### 4.1.4 INGRESOS TOTALES

#### 2.- INGRESOS ACTUALES

Respeto a los ingresos, en la actualidad PATTO'S GYM ha eliminado la cuota de inscripción. La cuota mensual está fijada en US 25/mes y conforme lo manifiesta el propietario de este negocio, por la venta de productos naturales, proteínas, creatinas y aminoácidos, por un valor máximo de US 100 / mes se margina una utilidad de US 30/mes.

Con esta información, los ingresos se presentan a continuación, considerando un número máximo y optimista de 60 clientes.

#### CUADRO N.- 34

<b>PATTO'S GYM</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b> ( Valores en Dólares )	
<b>RUBROS</b>	<b>MENSUALES/ US</b>	<b>ANUALES/ US.</b>	
Cuotas mensuales 60 personas por US 25	1.500	18.000	
Ingresos por la venta De productos naturales Proteínas, creatinas Y aminoácidos	<u>30</u>	<u>360</u>	
<b>Totales</b>	<b>1.530</b>	<b>18.360</b>	

#### 4.1.5 BENEFICIOS

### 3.- UTILIDADES

Calculados los costos y los ingresos de la empresa se elabora un **Estado de Resultados:**

#### CUADRO N.-35

<b>PATTO'S GYM; ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>RUBROS</b>	<b>MENSUAL US</b>	<b>ANUAL US</b>
Ingreso por venta	1.530	18.360
Costo del Servicio	<u>780</u>	<u>9.364</u>
<b>UTILIDADES</b>	<b>750</b>	<b>8.996</b>

#### COMENTARIO:

Una UTILIDAD Mensual de US 750, apenas reconoce un valor por la gestión empresarial del dueño y representante de este negocio. Su calidad de profesional con el título de Licenciado en Educación Física no está siendo aprovechado en términos económicos. La empresa con un buen programa de mejoramiento continuo podría alcanzar mayores resultados. Dispone de un buen stock de maquinaria y equipos; un local adecuado y bien localizado y por ende, una capacidad instalada de atención hasta 100 clientes y que al momento está utilizada en un 60%.

#### En cuanto a la **RENTABILIDAD**

Considerando que el patrimonio de la empresa es igual a la inversión total, representada por la suma de los valores de Maquinaria, Equipos Muebles y Enseres, la rentabilidad es del siguiente orden:

<b>UTILIDAD</b>	=	<b>8.996</b>	=	<b>33%</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>27.470</b>		

Aparentemente la rentabilidad es del 33% que podría considerarse aceptable para una año de labor empresarial, pero como se señaló anteriormente lo que cubre es apenas un ingreso a manera de sueldo mensual de US 750 o un ingreso anual de US 8.996, para el Gerente - Propietario.

### **RESULTADOS DE UN MEJORAMIENTO CONTÍNUO**

La situación actual económica y financiera de la empresa PATTO'S GYM podría cambiar sustancialmente mediante la aplicación de las herramientas técnicas expuestas en el presente trabajo en los distintos ámbitos del diagnóstico, de propuestas de direccionamiento estratégico, mejoramiento de procesos, entre otros.

Es necesario contar con la voluntad y decisión del actual propietario del negocio para realizar los suficientes cambios requeridos y alcanzar las metas y los objetivos propuestos, rompiendo incluso con los actuales esquemas y paradigmas que bloquean el desarrollo de la empresa.

- ¿ Porqué suponer que una cuota de inscripción ahuyenta a la clientela?
- ¿ Porqué suponer que el aumento de la cuota mensual de US 25 a US 30 o 35 disminuiría el número de clientes?
- ¿Porque no utilizar los conocimientos y experiencias adquiridos para triplicar, o quintuplicar la venta de productos naturales y vitamínicos a través de una efectiva y confiable asesoría?
- ¿ Que tipo de maquinarias y equipos me ofrece el mercado para incrementar renovar y actualizar los implementos de que dispongo actualmente?
- ¿ Porqué no mejorar y desarrollar la actual e incipiente forma de hacer publicidad y propaganda?
- ¿ Porqué no implementar un buen sistema contable y financiero, para mejorar los registros es este ámbito?
- ¿ Porqué no legalizar a la empresa y cumplir con todas las obligaciones de leyes tributarias, laborales, municipales ?

Una vez que se ha tomado la decisión de transformar y mejorar continuamente a la empresa, fijamos los parámetros y valores para proveer de renovados servicios aumentados en su “Standard de calidad”.

- Mayor Atención Personalizada
- Nuevos y/o Renovados equipos
- Cambios en el diseño y ambiente del local
- Clientela seleccionada
- Variedad y Calidad de Productos Naturales y vitamínicos con la adecuada asesoría en nutrición
- Contratación de una persona especializada ( medio tiempo US 240/mes + beneficios sociales) .
- Contratación por honorarios profesionales de un contador por horas ( US 100/mes )
- Incorporación del gerente – Propietario al sistema laboral con afiliación al IESS ( salario mínimo US 500/ mes + beneficios sociales )
- Fijar una cuota de inscripción US 12 para apertura de ficha técnica – medica con los correspondientes exámenes por un laboratorio.
- Fijar la cuota mensual en US 30 y hacer selectiva la clientela (clase media y alta) .
- Programar una venta de productos por US 800/mes, al 30% utilidad, reportarán un ingreso de 240/ mes.
- Conseguir un préstamo ágil, ordinario de US 10.000 a dos años plazo a la tasa de interés del 25.45% sobre saldos.
- Trabajar al 100% de la capacidad instalada con la captación de 100 clientes. Primera etapa 90 clientes.
- Presupuestar un valor de US 50/ mes para publicidad y propaganda: adhesivos, gorras, camisetas, trípticos.

Con los condicionamientos propuestos, la proyección de la empresa sería la siguiente:



## **INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

### **CUADRO N.-36**

#### **1.- INVERSIONES**

<b><u>ACTIVOS FIJOS</u></b>	<b><u>VALOR US</u></b>
Maquinarias y Equipos Existente ( Anexo 1 )	25.770
Maquinarias y equipos Nuevos ( Anexo 4)	9.600
Muebles y Enseres Existentes ( Anexo 3A. )	1.700
Muebles y enseres Nuevos ( Anexo 5 )	4.700
<b><u>ACTIVOS DIFERIDOS</u></b> ( Anexo 6 )	1.200
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b> (Anexo 12 )	1.800
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>44.770</b>

## 2.- FINANCIAMIENTO

### CUADRO N.- 37

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR US</b>	<b>%</b>
Capital propio	27.470	61.4
Crédito a financiera	10.000	22.3
Tarjeta de crédito		
Préstamo personal ( sin intereses )	<u>7.300</u>	<u>16.3</u>
<b>TOTAL</b>	<b>44.770</b>	<b>100,0</b>

## **COSTOS , INGRESOS Y UTILIDAD COMERCIAL FUTUROS**

### **1.- COSTOS**

La empresa PATTO'S GYM, redefinida a través de un mejoramiento continuo prevé una modificación de las cifras que corresponden a los costos, de la siguiente manera:

#### **PATTO'S GYM: COSTOS DEL SERVICIO ( Valores en dólares)**

##### **CUADRO N.- 38**

<b>RUBROS</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Costos del servicio ( Anexo 7 )	11.500
Personal técnico y Administrativo ( Anexo 8 )	11.556
Gastos Administrativos ( Anexo 10 )	1.800
Gastos de Ventas ( Anexo 11 )	600
Gastos Financieros ( Anexo 13 )	2.067
<b>TOTAL US</b>	<b>27.523</b>

## 2.- INGRESOS

- El rubro de ingresos se incrementará en consideración a las nuevas políticas de la empresa, como son:
- Mejorar la utilización de la capacidad instalada, en una primera fase con el aprovechamiento del 90%
- Incremento del valor de la cuota mensual de US 25 a US 30 por cliente
- Elevar los volúmenes de venta de productos naturales y vitamínicos de 100 dólares / mes a 800 dólares / mes manteniendo el margen de utilidad del 30% respecto del precio de venta al público

### **PATTO'S GYM INGRESOS FUTUROS TOTALES ( Valores en dólares )**

#### **CUADRO N.- 39**

<b>RUBROS</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Cuotas Mensuales 90 personas a US 30/mes	32.400
Ingresos por la venta de productos naturales y vitamínicos ( us 800/mes x 30% )	2.880
<b>TOTALES US</b>	<b>35.280</b>

### 3.- UTILIDADES FUTURAS

Considerando los nuevos valores de costos e ingresos, se estima el Estado de Resultados:

#### PATTO'S GYM ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

##### CUADRO N.-40

RUBROS	VALOR ANUAL US
Ingreso por ventas	35.280
Costo Total del servicio	27.523
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7.757</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores	1.164
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>6.593</b>
(-) 10% Impuesto a la renta	659
<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>	<b>5.934</b>

#### 4.- RENTABILIDAD

La empresa obtendrá una rentabilidad del siguiente orden:

$$\text{Sobre la inversión total : } \frac{5.934}{44.770} = 13,3\%$$

$$\text{Sobre el Capital Propio: } \frac{5.934}{27.470} = 21,6\%$$

$$\text{Sobre las Ventas: } \frac{5.934}{35.280} = 16,8\%$$

Los márgenes de rentabilidad estimados son aceptables y, para el caso del Gerente – Propietario, las perspectivas de mayores ingresos y ventajas de renovar su negocio, son relativamente buenas: fijación de un sueldo mensual, afiliación al IESS, participación en el 15% de utilidades y una utilidad líquida del 21,6% sobre el capital propio.

Para el segundo y tercer año del programa de mejoramiento continuo, la rentabilidad será superior considerando la reducción de los gastos financieros a US 1.396 en el segundo año y US 538 , en el tercer año.

## CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

### CUADRO N.- 41

RUBROS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTAL
Costo del servicio ( Anexo 7 )	9.020	2.480	11.500
Personal Técnico – Adm (Anexo 8 )	3.864	7.692	11.556
Gastos Administrativos (Anexo 10)	1.560	240	1.800
Gastos de Ventas ( Anexo 11 )	-----	600	600
Gastos Financieros (Anexo 13 )	2.067	-----	2.067
<b>TOTALES</b>	<b>16.511</b>	<b>11.012</b>	<b>27.523</b>

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{16.511}{1 - \frac{11.012}{35.280}} = 24.003$$

$$PE = 68\%$$

#### Nomenclatura:

**PE = Punto de Equilibrio**

**CF = Costos Fijos**

**CV = Costos Variables**

**V = Ventas**

El mercado mínimo de operación de PATTO'S GYM corresponde al 68% de su capacidad utilizada. Si consideramos que se estima atender a 90 usuarios del servicio, significa que el punto de equilibrio en el cual la empresa no pierde pero tampoco gana sería con la atención de 61 clientes. Recordemos que actualmente atiende a 60 personas.

De otro lado, cabe señalar que se consideró la remuneración del gerente – Propietario como un costo fijo en el 50% de su totalidad para distribuir sus actividades como instructor en la parte técnica de costo variable y como representante de la empresa, en la parte administrativa ( costo fijo ) .

Igualmente para el primer año del mejoramiento continuo, los gastos financieros considerados como un costo fijo, inciden en el cálculo del punto de equilibrio, situación que mejorará en el segundo y tercer año, al bajar los gastos financieros.



**PEGAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO COPIAR DE EXCEL**  
**GRAFICO N.- 24**

## CAPÍTULO VII

### 8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación, ha sido elaborado mediante un ordenamiento por capítulos, en los cuales se han abordado los siguientes temas:

♦ <b>CAPÍTULO I</b>	<b><i>Introducción</i></b>
♦ <b>CAPÍTULO II</b>	<b><i>Estudio de Mercado</i></b>
♦ <b>CAPÍTULO III</b>	<b><i>Estudio Técnico</i></b>
♦ <b>CAPÍTULO IV</b>	<b><i>Estudio Económico</i></b>

Cada uno de estos temas se han desarrollado con el apoyo Bibliográfico, consultas de temas específicos por Internet; criterios técnicos de especialistas – Instructores calificados en la rama de gimnasia, fisicoculturismo y nutrición.

De igual manera para darle mayor validez al trabajo de investigación, se realizaron 400 encuestas a clientes habituales y posibles clientes que requieren del servicio del gimnasio PATTO´S GYM.

Por otro lado a medida de que se desarrollaba la presente tesis, se ha procurado establecer propias conclusiones respecto a cada uno de los temas tratados con el objeto de emitir a su vez algunas recomendaciones específicas con perspectiva de éxito para el proceso de mejoramiento contínuo del gimnasio PATTO´S GYM.

## **8.1.- CONCLUSIONES**

1.- Como aspectos importantes que se presenta en el trabajo de investigación se parte de lo general a lo particular, es decir del mundo exterior hacia la problemática microempresarial ecuatoriana, justificando la necesidad de nuevos cambios en el ámbito del deporte en físicoculturismo, es entonces que se ha enfocado todo el esfuerzo en mejorar procesos en el gimnasio PATTO'S GYM.

En primer lugar se ha realizado el diagnostico situacional, el análisis de impacto externo cubre el perfil de oportunidades y amenazas las identifica y valora, por lo tanto para determinar las necesidades y satisfacciones de los clientes internos y externos de PATTO'S GYM, El Diagnóstico POAM tiene los siguientes factores: Económico; Político; Social; Tecnológico; Geográfico; Competitivo. Los cuales fueron calificados obteniéndose un total de Impacto de ( 3) en el nivel Alto en oportunidad y en Amenaza.

En el análisis de diagnostico Interno, cubre todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el manejo empresarial; en conclusión el diagnóstico PCI indica que existe un alto impacto ( 3) en la capacidad empresarial al tratar de mejorar ciertos aspectos organizacionales en infraestructura y personal.

2.- PATTO'S GYM , comienza a funcionar en el año 1986; Su Propietario el Lcdo. Patricio López. El gimnasio contaba con espacios pequeños como para la capacidad de 8 máquinas y una demanda de 40 a 60 personas, a medida de que la demanda fue creciendo cambió de local. Los servicios que ofrece personalizado en la formación corporal,. Se encuentra ubicada en las calles Jorge Piedra Oe 8-12 y Machala. El problema se suscita en vista de que la estructura organizacional requiere utilizar herramientas administrativas que especifiquen las características y necesidades científicas y técnicas de cada unidad dirección y departamento.

El gimnasio PATTO'S GYM cuenta con una infraestructura adecuada para el deporte en formación corporal, pero existe la necesidad de reformar la unidad administrativa con la finalidad de canalizar los esfuerzos de empleados y clientes para llegar a un fin común cumpliendo con el alcance de los objetivos propuestos. Incluyendo en el proceso de mejoramiento aspectos como: vigilancia permanente para asegurar que todo lo que se realiza está conforme a lo previsto y ordenado. Los datos de la población que se ha utilizado en el desarrollo de la investigación se obtuvieron del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC n= 400 personas, al realizar la encuesta los resultados de información obtenidos ha facilitado para dar validez a la tabulación y datos porcentuales expresados por gráficas y en los que se puede observar las necesidades que requiere la demanda, con lo cual las personas vinculadas al proceso incrementan su capacidad lo cual implica un aumento de oportunidades para depuración del proceso

**3.-** La Empresa ha de definir los objetivos empresariales generales y específicos, como también de crecimiento, mantenimiento y disminución organizacional.

La Organización por procesos de la empresa abarca el diseño de la organización con la utilización de esta herramienta, basados en la cadena de valor por procesos administrativos, PATTO'S GYM ha de mantener un margen de crecimiento: económico y de prestigio. Otra herramienta que se utiliza son los indicadores de gestión empresarial que cumplen un papel importante debido a que son mecanismos para evaluar hasta que punto se están logrando los objetivos estratégicos

Existen factores como: el diseño de la matriz axiológica ( principios y valores corporativos de grupos de interés o de referencia ), es la base para la formulación de los principios corporativos para ser divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización, la Misión, Visión, y estrategias empresariales. PATTO'S GYM en el desarrollo del trabajo de investigación

fue necesario la aplicación de herramientas como: Plan Operativo Anual – POA y Mapa Estratégico ( perspectivas: Financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento ).

Cumple parcialmente con normativas de ley: Registro Único de Contribuyente ( RUC ); Prevención contra incendios – Cuerpo de Bomberos - Distrito Metropolitano de Quito; Patente Municipal de Funcionamiento; Calificación Patronal en el IESS .

La cadena de valor identifica los procesos estratégicos para alcanzar objetivos propuestos de la empresa PATTI'S GYM mediante perspectivas externas, financieras y clientes por lo tanto, los objetivos e indicadores se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes, tomando en cuenta todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los rendimientos que cada una de ellas se dan.

En la organización de la Empresa se ha de reflejar por el organigrama estructural , funcional y de posición, en el cual la asignación de responsabilidades y competencia y áreas empresariales, en actividades, funciones y tareas , tiene como propósito buscar la manera de mejorar sus condiciones empresariales incorporando nuevas alternativas en ;contacto de proveedores; expandir el servicio que presta en la captación de clientes y, obtener rendimiento en las operaciones de la empresa para satisfacer necesidades; manteniendo una mensualidad fija que no le afecte al cliente.

4.- PATTO'S GYM, en busca de mejora continua emplea ciertas herramientas que le permitan reflejar la situación económica real y propuesta de la empresa.

**El Costo de Personal situación actual:**

Costo por Minuto = **0,052**

Costo de Operación por Minuto = **0,018**

Costo total por Minuto = **0,070**

**El Costo de Personal Situación Futura:**

**Costo por Minuto**

Unidad de Operaciones = **0.045**

Unidad de Nutrición = **0,044**

Unidad Administrativa y Financiera = **0,028**

**Costo de Operación por Minuto**

Unidad de Operaciones = **0.017**

Unidad de Nutrición = **0,008**

Unidad Administrativa y Financiera = **0,004**

**Costo total por Minuto**

Unidad de Operaciones = **0.062**

Unidad de Nutrición = **0,052** ( no tiene datos para comparar)

Unidad Administrativa y Financiera = **0,032** ( no tiene datos para comparar)

**Situación Actual Unidad Operaciones**

Costos de Operación Actual = **9.364** con el **100%** :

Costo de servicio **7.798** Costo de operación Anual con **83,3%**

Gastos Administrativos **1.566** Costo de Operación Anual con **16,7%**

**Situación Propuesta Unidad Operaciones**

Costos de Operación Propuesta = **8.854** con el **100%** :

Costo de servicio **6.900** Costo de Operación Anual con **77,9%**

Gastos Administrativos **240** Costo de Operación Anual con **2,7%**

Gastos de Ventas **60** Costo de Operación Anual con **0,7%**

Gastos Financieros **1.654** Costo de Operación Anual con **18,7%**

**Costos de Operación Propuesta Unidad de Nutrición**

Costos de Operación Propuesta = **3.897** con el **100%** :

Costo de servicio **3.450** Costo de Operación Anual con **88,5%**

Gastos Administrativos **180** Costo de Operación Anual con **4,6%**

Gastos de Ventas **60** Costo de Operación Anual con **1,5%**

Gastos Financieros **207** Costo de Operación Anual con el **5,4%**

**Costos de Operación Propuesta Unidad de Administración - Financiera**

Costos de Operación Propuesta = **2.016** con el **100%** :

Costo de servicio **1.150** Costo de Operación Anual con **57,1%**

Gastos Administrativos **180** Costo de Operación Anual con **8,9%**

Gastos de Ventas **480** Costo de Operación Anual con **23,8%**

Gastos Financieros **206** Costo de Operación Anual con **10,2%**

Para fines del presente trabajo se considera como capacidad instalada actual, **100** personas y utilizada, el servicio a **60** personas por mes lo que significa la utilización de apenas el 60% de la capacidad instalada, y la propuesta de alcanzar a **90** clientes con el **90%** de la capacidad máxima instalada.

**Los costos, ingresos y utilidades comercial actuales son:**

Total costos:	<b>780 mensual</b> <b>9.364 Anual</b>
Total Ingresos :	<b>1.530 mensual</b> <b>18.360 Anual</b>
Total Utilidades :	<b>750 mensual</b> <b>8.996 Anual</b>

**Rentabilidad:** Se considera que el patrimonio de la empresa es igual a la inversión total, representada por la suma de los valores de maquinaria, equipos, muebles y enseres corresponde al 33% considerándose aceptable para un año de labor empresarial, pero en este caso se constituye en la remuneración del gerente propietario.

**Total Inversión:** 27.470 USD.

**Total Financiamiento** 27.470 USD. con el 100% propio.

**COSTOS DEL SERVICIO COMERCIAL FUTUROS = 27.523 USD ANUAL**

**INGRESOS DEL SERVICIO COMERCIAL FUTURO = 35.280 USD ANUAL**

**UTILIDADES FUTURAS ( Estado de pérdidas y Ganancias ) = 5.934 USD ANUAL**

**RENTABILIDAD:** Sobre la inversión total ( 44.770 ) = 13.3%

Sobre el Capital Propio (27.470 )= 21.6%

Sobre las Ventas ( 35.280 ) = 16,8%

**PUNTO DE EQUILIBRIO:**

**PE = 24.003 USD - Costo total**

Costo Fijo : 16.511 USD

Costo Variable: 11.012 USD

Ventas: 35.280 USD.

PATTO'S GYM propone un cambio radical en vista que al llegar a ser uno de los centros de gimnasia reconocido en el sector por sus innovaciones logrará mantener un liderazgo aceptable frente a la competencia, atender las necesidades y expectativas de sus clientes con mucha comprensión y compromiso con ellos para realizar los cambios deseados. Considerando la aplicación de las mejoras propuestas en la unidad de operaciones se producirán algunos efectos beneficios:

- ahorro de 1.277 dólares por año en las remuneraciones a pesar de su incorporación a un sistema laboral con cargas sociales y afiliación al IESS;
- una reasignación de los costos de operación con una mejora anual de 510 dólares, si consideramos que en la propuesta se crean las unidades de Nutrición y, de Administración y Finanzas;
- Se obtendrá una mejora en el costo total minuto que corresponde a una diferencia hacia la baja de 0,008 por minuto, en la Unidad de Operaciones.



## **8.2 RECOMENDACIONES**

**1.-** Analizar y tomar la dirección adecuada para nuevos cambios en razón de que en la actualidad el mundo globalizado esta en continuo movimiento competitivo en el cual el eje esta en función de habilidades, destrezas y valores. PATTO'S GYM ha funcionado como un centro de gimnasia reconocido por el sector debido a sus innovaciones en rutinas tanto para físicoculturistas como para el público que practica aeróbicos, pero se sugiere que se tome en cuenta las expectativas que esperan las nuevas generaciones es decir practicar el deporte, ver resultados en la formación corporal sino también la alimentación adecuada para mantenerse y que no dañe su salud

**2.-** Aprovechar la infraestructura no solo para deporte sino también para la comercialización de otros productos y servicios tanto para clientes habituales como para la captación de nuevos clientes, hasta llegar a una capacidad utilizada de 90 clientes, equivalente al 90% de la capacidad instalada.

**3.-** La cultura Organizacional el cual posee factores de principios y valores corporativos es una herramienta que requiere ser debidamente utilizada ya que ésta al ser divulgada y conocida por los integrantes de la empresa permitirá que todo el entorno: personal, clientes, proveedores, vayan por un mismo fin empresarial.

Añadir normativas de ley reglamentarias de funcionamiento como son: Calificación Patronal al IESS, debido a que es uno de los factores de alto riesgo para el funcionamiento organizacional cumpliendo con derechos y obligaciones del patrono al empleador. El beneficio empezará con la afiliación de su gerente - Propietario.

En la propuesta se plantea la organización por procesos basado en elementos como cadena de valor, indicadores de gestión (medición de desempeño) asignación de responsabilidades y diseño organización por procesos, elementos los cuales se sugiere que la empresa tome en cuenta el desarrollo para los posibles cambios que puedan apoyar al crecimiento económico del mismo, y mantener o acrecentar a un más el prestigio adquirido.

La situación organizacional propuesta, comprende la implementación de las Unidades de Operaciones; Nutrición; y, Administrativa – Financiera, con la incorporación de un personal idóneo que cumpla con los requisitos que cada cargo amerita. Esta situación complementada con la nueva imagen física de la empresa (adquisición de nuevas máquinas y equipos) redundará en el incremento de clientes de 60 actuales a 90 personas, una vez que se aplique con éxito el programa propuesto de mejoramiento

**4.-** Considerar los valores del costo de personal propuestos en mejora de tiempo y eficiencia empresarial, comparando en algunos casos con los costos históricos ( situación actual ) frente a los futuros (situación propuesta ) con la finalidad de que el nuevo giro empresarial no solo esté plasmado como una idea de cambio sino hacer que esa idea se realice para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arthur Seldon , Diccionario de Economía
- BENJAMÍN Enrique. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructur. Colección McGraw –Hill. México. 1998
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava edición. México , 2007
- CHIAVENATO Idalberto, Proceso Administrativo , Tercera Edición , 2001
- ENCICLOPEDIA SALVAT, Diccionario. Salvat Editores S:A. México 1978
- FLORES Efraín. Universidad Autónoma de Quito . Administración Gerencial. Quito - Ecuador
- GALEANO, Jorge. La planeación a su alcance. Editorial Norma. Bogotá - Colombia. 1979
- KOONTZ, Harold. La Administración una perspectiva global. Décima edición. México. 1998.
- LEIVA FRANCISCO. Investigación Científica. Tercera Edición. Quito. 1988
- SERNA Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogota - Colombia. 1994
- TERRY GEORGE. Principios de Administración. Tercera Edición. Compañía Editorial Continental, S.A México. 1980
- VASQUEZ VICTOR HUGO. Organización Aplicada. Primera Edición.

## **PÁGINA WEB**

- INTERNET. GOGLE Mapa Estratégico Corporativo - Conceptos
- INTERNET. GOGLE Indices de Gestión. Modelos de indicadores
- INTERNET. @ Nutrabolics .com. En U.S.A 1 (305) 863-3300

# ANEXOS

**ANEXO  
N.- 1**

**PATTO'S GYM: LISTA DE MAQUINARIA Y  
EQUIPOS**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO U.</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
2	Tablas a 45° para abdominales	70	140
1	Tabla multigadro para abdominales	100	100
1	Máquina para lumbares	150	150
1	Multifuerza de gestaciones	1.200	1.200
1	Banca declinada 225 grados	70	70
1	Bicicleta estática	150	150
1	Orbitrec	280	280
2	escaladores	60	120
1	caminadoras	600	600
1	Banaca Multifunción	400	400
4	AB sulptor	70	280
2	Power Horse	130	260
1	Press de Banca Olimpica regulable	250	250
1	Press de Banca declinada olímpica	180	180
1	Press de Banca plano olímpica	180	180
1	Press de Banca inclinada olímpica	180	180
1	Banca multiusos con soporte para barra	240	240
2	Poleas altas con peso incorporado	600	1.200
1	Polea alta con peso incluido	500	500
1	Banco Scott	120	120
3	Bancos planos	100	300
1	Remo barra "T"	220	220
1	Barra para moninadas	50	50
1	Soporte para biceps	80	80
1	Sentadilla Jacka	700	700
	<b>SUMAN</b>		<b>7.950</b>

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO U.	PRECIO TOTAL
1	Remo araña	300	300
1	Máquina Peckdeck con peso incluido y asiento regulable	1.300	1,300
1	Máquina para temorales con peso incluido	800	800
1	Máquina para extensión de cuádriceps con peso incluido	800	800
1	Máquina para abductores con peso incluido	800	800
1	Soporte de sentadilla	250	250
1	Jaula	500	500
1	Pantorillera con asiento	200	200
1	Prensa a 45 grados	800	800
5	Barras olímpicas	120	600
1	Barra olímpica de disco ancho	200	200
2	Barras zetas	100	200
2	Barras romanas	80	160
4	Barras normales	100	400
1	Barra zeta olímpica	150	150
5	Soportes para pesas	30	150
1	Porta mancuernas de dos pisos	160	160
13	Bancos para aeróbicos (steps)	20	260
8	Colchonetas	15	120
3	Barras de agarre ancho para polea	40	120
1	Barra de agarre normal para polea	30	30
6	Argollas para polea	10	60
3	Barras de agarre cerrado para polea	20	60
1	Barra con agarre supino para polea	40	40
3	Canceles con candados	100	300
1	Porta pesas pequeño de dos pisos	80	80
2	Juegos de mancuernas para poner peso	30	60
	<b>SUMAN</b>		<b>16.850</b>





