



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO  
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**INTERVENCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PARA EL DEPORTIVO ACUÁTICO MONSERRAT**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE PRESENTA  
YURIEV FERNANDO GURROLA RUIZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. ISRAEL IVÁN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

**DURANGO, DGO. SEPTIEMBRE DE 2023**



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango



Facultad de Economía,  
Contaduría y Administración.

### Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por el **C. YURIEV FERNANDO GURROLA RUIZ**, para la obtención de grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN** titulado **"PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL PARA EL DEPORTIVO ACUÁTICO MONSERRAT"**.

**DIRECTOR DE INTERVENCIÓN:** Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

## JURADO

**PRESIDENTE:** Dr. Eliu Jahaziel Reyes Reyes

**VOCAL:** M.A. César Iván Ponce Telles

**SECRETARIO:** M.A. Tomas Díaz García

**SUPLENTE:** Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

**SUPLENTE:** M.A.P. Mario Alberto Avitia Domínguez

Victoria de Durango, Dgo., a 04 de mayo del 2023

## RESUMEN

La propuesta de intervención profesional que se realizó en la empresa Deportivo Acuático Monserrat se presentó bajo el Estándar de Competencia (EC 0359), de CONOCER cuyas fases se componen en: 1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar, 2. Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante, 3. Elaborar un sistema de mejora, 4. Acompañar la implantación de la mejora, 5. Cerrar el servicio de consultoría.

Esta investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque mixto, diseño longitudinal, con una estrategia de estudio de caso, donde se hizo una investigación documental, observación directa a la empresa y sus procesos, entrevistas con el empresario, el modelo de diagnóstico utilizado fue JICA, el análisis de causa raíz fue mediante la herramienta del 5 porqué. Y el proceso de consultoría se dividió en cinco etapas: el prediagnóstico, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y seguimiento y evaluación y cierre del proyecto.

Los resultados obtenidos, mostraron que la empresa tiene 3 áreas de debilidad: administración, mercadotecnia y finanzas, por lo cual se propone: documentar y socializar el marco normativo de la empresa, buscar la retroalimentación de los clientes y su conocimiento, elaboración de estrategias de mercado y marketing e incrementar el margen de utilidad neta.

## INDICE

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| CAPÍTULO I .....  | 3  |
| MARCO TEÓRICO.....  | 3  |
| 1.1 Administración .....  | 3  |
| 1.2 Concepto de organización .....                              | 6  |
| 1.3 Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México .....        | 10 |
| 1.4 Intervención .....  | 12 |
| 1.5 La consultoría administrativa .....                         | 15 |
| 1.6 Estándar de competencias .....                              | 17 |
| 1.7 Proceso de recolección de datos .....                       | 19 |
| 1.8 Método PYME - JICA .....                                    | 23 |
| CAPITULO ii .....   | 26 |
| Marco contextual .....  | 26 |
| 2.1 Clubs deportivos.....                                       | 26 |
| 2.2 Actividad física.....                                       | 27 |
| 2.3 Población activa físicamente .....                          | 27 |
| 2.4 Nivel de escolaridad y práctica de actividades físicas..... | 29 |
| 2.5 Tiempo de actividades físico deportivas.....                | 29 |
| 2.6 Lugares de prácticas deportivas .....                       | 30 |
| 2.7 Motivos para practicas físico- deportivas .....             | 31 |
| 2.8 Población inactiva físicamente .....                        | 32 |
| 2.9 Razones de abandono de prácticas deportivas .....           | 33 |
| 2.10 Coronavirus .....  | 33 |
| CAPITULO III .....  | 38 |
| MARCO ORGANIZACIONAL.....                                       | 38 |
| 3.1 Deportivo Acuático Monserrat .....                          | 38 |
| 3.2 Ubicación.....  | 38 |
| 3.3 Horarios.....   | 38 |

|  |    |
|--|----|
| 3.4 Servicios que se ofrecen .....                   | 39 |
| 3.4 Capacidad de atención .....                      | 40 |
| 3.4 Misión.....                                      | 40 |
| 3.5 Visión.....                                      | 41 |
| 3.6 Valores.....                                     | 41 |
| 3.7 Organigrama de la empresa .....                  | 41 |
| 3.8 Normatividad de la empresa .....                 | 44 |
| 3.9 Segmentación .....                               | 44 |
| 3.11 Fijación de precios .....                       | 47 |
| 3.12 Ingresos de la empresa.....                     | 47 |
| 3.13 Modelo CANVAS.....                              | 47 |
| CAPÍTULO IV .....                                    | 52 |
| METODOLOGÍA .....                                    | 52 |
| 4.1 Introducción: .....                              | 52 |
| 4.2 Método de intervención:.....                     | 53 |
| 4.3 Tipo de investigación .....                      | 53 |
| 4.4 Enfoque .....                                    | 53 |
| 4.5 Diseño.....                                      | 53 |
| 4.6 Estrategia.....                                  | 53 |
| 4.7 Investigación documental .....                   | 54 |
| 4.8 Observación directa.....                         | 55 |
| 4.9 Entrevista .....                                 | 55 |
| 4.10 Cuestionarios.....                              | 56 |
| 4.11 Intervención JICA.....                          | 57 |
| 4.12 Sistema de mejora .....                         | 57 |
| 4.13 Plan de implantación .....                      | 57 |
| CAPITULO V .....                                     | 58 |
| RESULTADOS .....                                     | 58 |
| 5.1 Resultados .....                                 | 58 |
| 5.2 FODA de pre diagnostico .....                    | 58 |
| 5.3 Panorama general de la empresa .....             | 60 |
| 5.4 Aspectos susceptibles de mejora.....             | 69 |
| 5.5 Descripción de la solución de la propuesta ..... | 75 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 5.6 Mapa estratégico.....            | 78 |
| 5.7 Actividades a desarrollar .....  | 79 |
| CAPITULO VI .....                    | 85 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                    | 88 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Población de 18 años y más físicamente activa .....  | 27 |
| Tabla 2 Porcentaje de la población de 18 y más edad, divida por sexo y físicamente activa .....                                | 28 |
| Tabla 3 Nivel de escolaridad y práctica de actividades físicas .....   | 29 |
| Tabla 4 Lugar de práctica de las actividades físicas .....   | 30 |
| Tabla 5 Motivos de prácticas deportivas .....  | 32 |
| Tabla 6 Antecedentes de inactividad en tiempo libre de personas mayores de 18 años .....                                       | 32 |
| Tabla 7 Razones de abandono de la actividad física.....  | 33 |
| Tabla 8 Evolución de las variaciones en doce meses de las ventas en servicios por actividades de enero 2019 a junio 2020 ..... | 36 |
| Tabla 9 Edades de clientes .....   | 45 |
| Tabla 10 Actividad práctica y edad.....  | 45 |
| Tabla 11 Distribución de género de los clientes del DAM .....  | 46 |
| Tabla 12 Ingresos anuales de la empresa .....  | 47 |
| Tabla 13 Panorama general de la empresa DAM .....  | 61 |
| Tabla 14 Diagnóstico del área administrativa del DAM.....  | 62 |
| Tabla 15 Diagnóstico del área de Mercado del DAM .....   | 63 |
| Tabla 16 Diagnóstico del área de Mercado del DAM .....   | 64 |
| Tabla 17 Diagnóstico del área de Mercado del DAM .....   | 65 |
| Tabla 18 Diagnóstico del área de Recursos Humanos del DAM .....  | 66 |
| Tabla 19 Diagnóstico del área de prevención del DAM.....   | 67 |
| Tabla 20 Diagnóstico del área de Marketing del DAM .....   | 68 |
| Tabla 21 Descripción de soluciones.....  | 76 |
| Tabla 22 Actividades a desarrollar .....   | 79 |
| Tabla 23 Cuadro de mando de Administración .....   | 81 |
| Tabla 24 Cuadro de mando área mercado 1 .....  | 82 |
| Tabla 25 Cuadro de mando área de Mercado 2 .....   | 83 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 26 Cuadro de mando Finanzas..... | 84 |
|--|----|

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Etapas del proceso administrativo.....                  | 5  |
| Figura 2 Aportaciones de la consultoría administrativa .....     | 16 |
| Figura 3 Tiempo de práctica de actividades físico deportivo..... | 30 |
| Figura 4 Aumento de casos de COVID .....                         | 34 |
| Figura 5 Organigrama de la empresa DAM .....                     | 42 |
| Figura 6 FODA inicial Deportivo Acuático Monserrat .....         | 59 |
| Figura 7 Áreas de la empresa .....                               | 60 |
| Figura 7 <i>Análisis FODA Administración</i> .....               | 69 |
| Figura 8 Herramienta de por qué del área administrativa .....    | 70 |
| Figura 9 Análisis FODA Mercado .....                             | 71 |
| Figura 10 Herramienta de por qué del área mercado .....          | 72 |
| Figura 11 Análisis FODA Finanzas .....                           | 73 |
| Figura 12 Herramienta de por qué del área de finanzas .....      | 74 |
| Figura 13 Mapa estratégico.....                                  | 78 |

## INTRODUCCIÓN

La Economía mundial ha sido afectada gravemente en los últimos años debido a la presencia de la pandemia causada por el COVID 19, gran cantidad de empresas se vieron obligadas a cerrar sus puertas durante largos periodos debido al confinamiento implementado para tratar de frenar los contagios. La vida “normal” de la sociedad se vio perjudicada en todos los aspectos, quedando por demás demostrado que no se estaba preparado para enfrentar un fenómeno de tal magnitud.

En el caso de la economía de las empresas, particularmente de las PYMES, el daño fue aún mayor ya que la gran mayoría de éstas, no se encuentran preparadas para enfrentar gastos inesperados, y al ser obligadas a cerrar sus puertas de un día para otro y sin apoyos de índole gubernamental la carga fue aún mayor.

Es por lo anterior que las consultorías de intervención administrativas se han convertido en una buena opción para poder sostener, fortalecer y reactivar las PYMES no solo en esta etapa de pandemia, sino en cualquier momento.

En este trabajo, relacionado con una consultoría administrativa a la empresa Deportivo Acuático Monserrat, en el primer capítulo se describe el marco teórico, donde se forma una base sobre lo concerniente a una intervención administrativa, definiendo los conceptos de la Administración que para (Chiavenato, 2018), se refiere a la dirección racional de las actividades en una organización, con o sin fines de lucro, en donde se implica la planeación, organización, dirección y control de las actividades que realiza en una organización, diferenciadas por la división del trabajo, por ello que la administración es completamente imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones.

En este capítulo se desarrolla lo concerniente al concepto de organización de una empresa, sus tipos, áreas funcionales dentro de la organización.

Un tema importante es el conocimiento de las PYMES tanto en los aspectos teóricos, sus características, la manera que trabajan, lo que generan, sus tipos, ventajas y objetivos.

Los procesos de intervención, sus tipos, objetivos y características, se toca el tema de los estándares de competencias que sirven como referencia para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo las consultorías a una PYME, en este capítulo se

menciona la forma de llevar a cabo un diagnóstico con la metodología JICA que fue el que se aplicó en esta intervención administrativa.

Dentro del segundo capítulo, que es el marco contextual, se da un análisis de los antecedentes sobre las actividades físicas, las cuales son las actividades primordiales de la empresa a la que el Deportivo Acuático Monserrat (DAM) se dedica, y a quien se le realizó la intervención administrativa, atendiendo las consecuencias que la pandemia generó a la empresa y los cambios y afecciones que se han presentado.

En el capítulo III llamado marco contextual, se describe el contexto en el que la empresa DAM se encuentra, describiendo su ubicación, origen de la empresa, historia de su creación y sus 35 años de experiencia en el ramo de las actividades deportivas, la misión, visión, valores, organigrama de la empresa así como las funciones de los trabajadores, la normativa de la empresa, se definen las funciones los puestos de organización de la empresa, información general, así como el ámbito de su competencia. Se hace el análisis de la estrategia (modelo de negocios Canvas) como herramienta para la gestión estratégica que permite analizar el modelo de negocios.

Después en el capítulo IV, se aborda la metodología en donde se describe la metodología de intervención a la empresa DAM, sus características y el conjunto de trabajos estructurados realizados para realizar la intervención administrativa y plantear las acciones a realizar para contribuir a la mejora de la empresa.

Los Resultados se abordan en el capítulo V, en el que se muestran los resultados obtenidos una vez aplicado la metodología JICA, en las siete dimensiones y el análisis FODA aplicados a la empresa, arrojando como resultado la identificación de las áreas con mayor debilidad y la propuesta de acciones sugeridas para su fortalecimiento; dichas áreas son las de administración, mercado y finanzas. De este ejercicio se desarrolló un análisis FODA, un Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para esta intervención.

Durante el capítulo VI, se muestran las conclusiones a las que se ha llegado por medio del análisis de la metodología JICA y el FODA aplicados a la empresa, pudiendo por medio ellas hacer la propuesta de mejora sugerida a la empresa intervenida.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración

La administración es una actividad propia de los humanos, todos la practicamos, independientemente de cuál sea nuestra condición de educación escolarizada. No tiene el mismo carácter de la matemática, la biología o la antropología, por cuanto que se puede vivir bien sin ser un asiduo practicante de esas o de otras ciencias, lo que no es así con la administración, puesto que desde que despertamos hasta que volvemos a dormir necesitamos estar optimizando nuestros recursos, empezando por el tiempo, es decir, se necesita administrar siempre, todo.

Para comprender la administración hay que ubicar los elementos que componen su práctica, por tanto, reconoceremos los conceptos que a través del tiempo han usado distintos autores para definirla, sus puntos de vista para definirla desde diferentes enfoques y puntos de vista. La mayoría de ellos coinciden en algunos elementos, por ejemplo, que está ligada directamente a la consecución de objetivos comunes por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.

Desde esta perspectiva etimológica, la administración es una función humana subordinada a las necesidades de quien la demanda. El administrador se considera como un protagonista subordinado: presta sus servicios, está a las órdenes y demandas del patrón.

(Chiavenato, 2018) Define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

(Newman, 1978) La administración es un proceso social. Es proceso porque comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos. Es proceso social porque esos actos se refieren primordialmente a las relaciones entre personas.

(Koontz & O'Donnell, 1972) La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

(Jimenez C, 1968) Establece la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no solo como medio o proceso sino como principio y mordaz.

Por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal baje, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la médula o lo más importante.

La administración establece un sistema de labor conjunta en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positivamente o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes.

(Oliveira, 2002) Define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Para Koontz y Weihrich la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz & Weihrich, 2012)

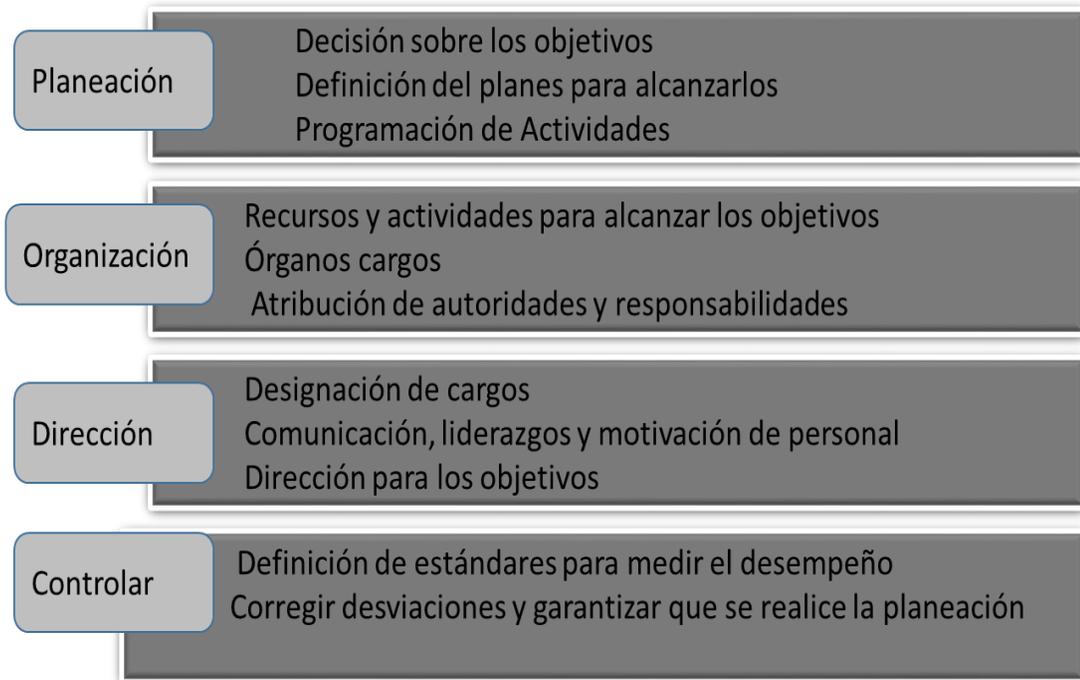
James Stoner y Edward Freeman plantean que la administración es un proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización; y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

La administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales, mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.

### 1.1.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo de manera sintetizada consiste en 4 etapas que se describen en el siguiente cuadro:

Figura 1 Etapas del proceso administrativo



### 1.1.2 Tipos de administración

Se pueden confundir los dos tipos de administración financiera que existen, por lo tanto se define a cada una de ellas

#### 1.1.2.1 Administración pública

La administración pública es la rama que se encarga de la gestión de bienes de una empresa, organización o institución que puede ser regulada o asistida económicamente por el Estado o Gobierno de turno. Obedece a una formación legal y plenamente estatuida que comprende un capital humano dedicado a la gestión de los recursos económicos y sociales de un país.

Entre las competencias de la administración pública podemos encontrar tanto el manejo de los recursos financieros para cada una de las instituciones, así como la gestión de recursos humanos para laborar en cada una de estas instituciones.

#### 1.1.2.2 Administración privada

La administración privada se refiere a la gestión de las organizaciones privadas, generalmente de tipo comercial. Por lo tanto, se trata de una actividad administrativa

llevada a cabo por individuos o por un grupo de personas con el objetivo de obtener ganancias.

La administración privada es una actividad comercial de carácter apolítico que involucra diferentes acciones y procesos de gestión, tales como la planificación, producción, comercialización, financiación, control de gestión, coordinación, etc.

La administración privada se relaciona con las teorías y los procesos de gestión. Enfatiza el logro de los objetivos de la gestión organizacional, la eficiencia, los beneficios privados y la maximización del patrimonio de los accionistas.

#### 1.1.2.2.1 Características de la administración privada

Las características de la administración privada, de acuerdo con el portal web Emprender Fácil, son las siguientes:

- Se basa en los principios y las leyes del derecho privado.
- Las organizaciones no gubernamentales aplican esta gestión.
- Existe libertad en la toma de decisiones.
- Obtiene ingresos, ganancias y beneficios.
- La persona con mayor autoridad es el Gerente.
- Es un sistema individualista.
- Se encarga de la dirección de una institución, empresa u organización no gubernamental.
- Esta gestión tiene una finalidad económica en cuanto al producto o servicio que se proporciona.

#### 1.1.2.3 Administración mixta

Es una forma de administración híbrida, se lleva a cabo por medio de instituciones pertenecientes al Estado y por personas particulares. Es una de las formas más complejas pero con mayores resultados para ambas partes. Cuenta con la maquinaria estatal, los aspectos legales y permisos y su producción es más eficaz.

### 1.2 Concepto de organización

En administración de empresas, la organización administrativa es el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a

través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos trazados durante la etapa de planeación y gestión.

En todo proceso se deben tomar decisiones de planeación, dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización.

Las empresas tienen un orden propio, que va llevando sus procesos productivos y es responsable de la eficiencia y efectividad de estos. Hay procesos diferentes y formas de organización administrativas más eficientes unas de otras, pero cada organización posee su estructura organizacional que va definiendo las jerarquías, y procesos y la forma de fluir.

La revisión y eventual mejoramiento de dicha estructura, así, significará el replanteamiento de los circuitos y patrones de la empresa, y puede perfectamente conducir a mejores y más potentes escenarios.

Al mismo tiempo, la organización administrativa se entiende como una disciplina y una metodología de evaluación empresarial, que justamente se propone comprender el funcionamiento de las organizaciones y concebir los modelos necesarios para su estudio.

### 1.2.1 Tipos de organización

(Equipo editorial, 2021) Dependiendo de su forma y características, es posible distinguir entre distintos modelos de organización administrativa, según su forma y características donde podemos encontrar:

**Organización lineal.** Se trata del modelo jerárquico tradicional, simple y piramidal, que presenta líneas de autoridad únicas y la información se transmite de manera unidireccional, desde las visiones globales superiores de la estructura, hasta las posiciones locales de la base. La toma de decisiones es totalmente centralizada y existe una jefatura única.

**Organización funcional.** Esta es la versión moderna del modelo anterior, que estructura la empresa en base a departamentos, cada uno dotado de su jefe, y el total de los jefes dirigidos por la cúpula de la empresa, ya sea de manera individual o en base a reuniones. Es un modelo ideal para dividir el trabajo en pequeñas partes, y las decisiones suelen tomarse mediante consultas al especialista de cada área.

Organización matricial. Se trabaja en base a proyectos y resultados esperados, mediante la constitución de equipos de trabajo multidisciplinarios a los que pertenecen individuos de diversas áreas. Estos grupos poseen un jefe de proyecto, son temporales, e intercambian información con otros proyectos de manera esporádica y eventual. Se comportan, del resto, como células más o menos autónomas.

Organización en comités. Opera en base a comités, o sea, a grupos reducidos a los que se asigna el estudio de alguna etapa o aspecto específico del proceso productivo, ya sea de manera formal o informal. Los miembros de los comités trabajan por separado y se reúnen cada cierto tiempo, involucrando generalmente a los líderes o jefes de cada sección de la empresa, y varían de acuerdo a la resolución de las situaciones específicas a atender.

Organización en trébol. Supone la contratación externa o outsourcing de muchas de las tareas de la empresa, cuyo equipo de trabajo fundamental lo constituyen quienes dirigen las labores externas y coordinan los diversos esfuerzos de la empresa. Es un modelo en boga en tiempos de baja contratación laboral.

### 1.2.2 Áreas funcionales de la organización

Las áreas funcionales son todos los departamentos en que se divide una empresa para que pueda trabajar de forma eficiente. Cada área o departamento desarrolla funciones específicas contribuyendo a que la empresa alcance los objetivos y metas que se propone.

Según el tamaño de la organización, varía la estructura y distribución de cada área funcional.

(Quiroa, 2020) En el caso de las pequeñas empresas, existen áreas que cumplen con dos o más funciones y, en el caso de las empresas medianas o grandes, resulta imprescindible organizar el trabajo mediante diferentes departamentos o áreas, a fin de optimizar el desempeño de la empresa. En una estructura mediana o grande, las áreas funcionales de una empresa pueden ser:

#### 1.2.2.1 Dirección

Es el área clave de toda empresa, que toma las decisiones, establece los objetivos, se toman decisiones y dirige al resto de la organización. Es la responsable de controlar todas las áreas funcionales.

#### 1.2.2.2 Contabilidad y finanzas

Es el área responsable de la gestión monetaria y financiera de la empresa. Tiene a su cargo los movimientos de dinero. Es la encargada de los recursos monetarios y financieros de la empresa. Es la responsable del pago de proveedores y empleados. Realiza informes financieros.

#### 1.2.2.3 Producción

Es el área funcional del negocio que, mediante diversos procesos, convierte los insumos o materias primas en productos terminados. Para asegurar el óptimo rendimiento del proceso de producción, el área debe encargarse del monitoreo y del control de calidad en las diferentes instancias de la producción.

#### 1.2.2.4 Marketing y publicidad

Es el área encargada de conseguir clientes y elaborar una estrategia efectiva de comunicación a fin de cumplir con los objetivos de marketing. Desarrolla y coordina la imagen institucional, la marca, los productos, los puntos de venta, la difusión y la promoción.

Establece estrategias de marketing, la manera en que se aplicará y el segmento al que irán dirigidas.

#### 1.2.2.5 Recursos humanos

Es el área encargada de buscar, seleccionar y reclutar a las personas que la empresa necesita emplear. Además, se ocupa de gestionar todo lo relacionado con el capital humano (asuntos administrativos, legales, capacitaciones, comunicación interna, etc.)

### 1.3 Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Para ser considerado una PYME una empresa debe cubrir ciertas características:

- una PYME cuenta con 1 hasta 250 empleados;
- sus montos de ventas anuales no superan los 250 millones de pesos;
- cuentan con un bajo nivel de inversión;
- son empresas heterogéneas y diversas;
- son independientes;
- no suelen participar en mercados internacionales.

Las PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas. Los criterios para clasificar a las MIPYMES son diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. La clasificación bajo los siguientes estratos:

**Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

**Industria pequeña.** Las empresas que ocuparan entre 16 y 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

**Industria mediana.** Las empresas que ocuparan entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil100 millones de pesos al año. Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). (INEGI, 2019)

Las PYMES son un eje central en la economía de México, ya que su volumen e implicaciones en los factores económicos son grandes.

Según el INEGI, las PyMES son una parte muy importante de la economía mexicana al estar relacionadas estrechamente a la generación de empleo en el país ya que aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 72% de los empleos. En nuestro país el 75% de las PYMES son empresas familiares, encontrando más de 4.1 millones de este tipo de empresas en México. (Sánchez, 2015)

México no se caracteriza por una economía de grandes empresas transnacionales, aunque existen sus excepciones como CEMEX o América Móvil. Esto se debe a la estructura de la economía, lo que permite aprovechar más las ventajas de las PYMES.

Algunas de las ventajas de las PYMES son las siguientes:

No precisan una inversión de capital alta, se adaptan a los mercados con mayor facilidad, tienen una relación más cercana con los clientes, por su estructura es más fácil tomar decisiones y tienen la oportunidad de responder a nichos de mercado específicos en los cuáles no compiten las grandes empresas.

Entre sus debilidades podemos encontrar:

Su capacidad de invertir es limitada, lo que disminuye su competitividad, les es difícil competir en precios con las grandes empresas, son más vulnerables ante las crisis por contar con menor cantidad de ingresos.

### 1.3.1 Las PYMES en México ante el COVID

La pandemia del Covid-19 ha traído consigo muchos retos para el mundo empresarial, sobre todo, cambios vertiginosos en la forma de hacer negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que han tenido que acelerar sus procesos digitales en un momento en que la adopción del comercio electrónico ha crecido, en promedio, 230% en América Latina a raíz de la pandemia, según datos recientes de Google.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPymes) juegan un importante papel estratégico y estructural en la economía de México. Había 4.9 millones de Mpymes registradas en México al inicio de 2020, lo que representa el 78 % del empleo del sector privado y el 52 % de la producción total bruta,<sup>6</sup> de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI, 2020). Debido a su gran número, distribución geográfica e importancia particular en áreas rurales y pueblos pequeños, las Mpymes jugarán un rol importante en la recuperación de la nación de la pandemia y en el crecimiento económico futuro

Debido a sus recursos limitados, cadenas de suministro relativamente pequeñas e inestables y naturaleza orientada a las relaciones de las operaciones (ya sea empresa a empresa o empresa a consumidor), las Pymes son más vulnerables a las fluctuaciones económicas que las organizaciones más grandes. Como resultado, la Covid-19 golpeó duro a las empresas más pequeñas de México.

En respuesta a la crisis, el gobierno mexicano introdujo varias medidas que apuntaban a hacer arrancar la economía en general y a ayudar a las Pymes a soportar los efectos colaterales económicos. Esto incluyó un paquete de ayuda económica en abril de 2020 que proporcionaba crédito, tasas de interés e impuestos diferidos a las Pymes, un estímulo a su programa de bienestar para otorgar 450,000 préstamos nuevos a las pequeñas empresas, aprobación del Instituto Mexicano del Seguro Social para otorgar préstamos nuevos con tasas de interés reducidas a las micro y pequeñas empresas, así como un paquete de asistencia financiera para trabajadores desempleados. Sin embargo, el impacto de estas medidas fue desigual y con frecuencia no pudo llegar a las empresas con más necesidad.

Las tasas de la digitalización entre las Pymes de México también fueron un problema. Si bien la Covid-19 llevó a un aumento drástico en las compras digitales, muchas de las Pymes de México no estaban preparadas para satisfacer la demanda. Sin el conocimiento ni los recursos para hacer transformaciones digitales a gran escala, la mayoría de las empresas mexicanas recurrieron a aquellas herramientas digitales que conocían, estaban disponibles y eran fácilmente accesibles, como las aplicaciones de mensajería y redes sociales. Las firmas más grandes y las empresas emergentes también participaron y, junto con el gobierno mexicano, introdujeron una variedad de plataformas y portales de información para ayudar a las empresas físicas a desarrollar la capacidad digital. En 2020, las Pymes en México comenzaron a adoptar el comercio digital en mayor escala, con seis de diez Pymes vendiendo por canales digitales a mitad de año, un aumento de 94.6 % con respecto a 2019. La evolución digital de las Pymes de México ha sido extraordinaria, pero el camino no ha sido sencillo. (Economist, 2021)

#### 1.4 Intervención

Las intervenciones son las acciones preventivas y correctivas que realiza un consultor para optimizar los procesos humanos, estos se clasifican de acuerdo al ámbito de acción o al objetivo crítico que se desea atacar.

La intervención de empresas surgió como una técnica de mantenimiento de los servicios públicos; actualmente es una potestad general de intervención económica. La escasa regulación de los distintos procedimientos vigentes de intervención recomienda la aprobación de una ley general de intervención de empresas. (González, 2021)

El Desarrollo Organizacional es un proceso enfocado en mejorar el desempeño de una institución; al causar cambios en la cultura y sus procesos, el crecimiento de estos se lleva a cabo mediante intervenciones, que son una serie de actividades estructuradas en las cuales, las unidades seleccionadas de la organización se comprometen a realizar una o varias tareas que tienen como meta el progreso de la empresa.

Tomar acciones planificadas para solucionar un problema en concreto, restaurar o impulsar condiciones dirigidas a la efectividad de la empresa, se cuenta con tres elementos necesarios para que se pueda aplicar satisfactoriamente una intervención del Desarrollo Organizacional. Estos elementos son los siguientes:

- Que cubra la necesidad del cambio por parte del Trabajador.
- Incluir a los trabajadores en las actividades referentes al proceso de cambio.
- Transformar la cultura del trabajador en pro del cambio.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen por objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas. (Guizar, 2008)

#### 1.4.1 Tipos de intervenciones del Desarrollo Organizacional

Las intervenciones son procedimientos llevados a cabo para orientar a una empresa o a un grupo de personas y se pueden llevar a cabo dentro o fuera de la empresa u organización.

El Diseño de intervención o plan de acción, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico. La intervención abarca desde programas estandarizados que han sido elaborados y aplicados en muchas empresas, hasta programas bastante especiales adaptados a una compañía o departamento en particular. Según su tipo Cummings las clasifica de la siguiente manera: (Cummings & Worley, 2007)

##### 1.4.1.1 Intervenciones en procesos humanos

Se encarga de analizar al empleado en individual, tomando en cuenta aspectos detallados como la personalidad, el conocimiento, las destrezas y habilidades. Al conocer todos los

atributos de la persona, se pueden aprovechar de mejor manera sus fortalezas y utilizarlos en momentos críticos de la empresa.

#### 1.4.1.2 Intervenciones tecnoestructurales

Se enfoca en la relación con los recursos destinados a la producción de la empresa, tanto interna como externamente, tales como maquinaria, equipos software, insumos, infraestructura, etc. Este factor se analiza debido a que un mala funcionamiento de estos recursos, puede afectar directamente la calidad y el tiempo de respuesta del colaborador.

#### 1.4.1.3 Intervenciones en administración de recursos humanos

Consiste en la planeación, desarrollo y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a medida que la organización representa el medio por el cual los colaboradores pueden alcanzar los objetivos individuales que se plantean. Esta intervención contribuye con la estabilidad emocional del trabajador, creando así, un sentido de pertenencia con la empresa.

#### 1.4.1.4 Intervenciones estratégicas y del medio

Se refiere a una revisión y evaluación de las áreas afectadas por el proceso estratégico. Esta puede ser necesaria bajo las siguientes condiciones:

Los indicadores del funcionamiento demuestran que una estrategia no está trabajando correctamente.

Los artículos prioritarios en el plan estratégico no se están logrando Un cambio ocurre en el ambiente externo Deseos de la gerencia, si se va a dar un cambio en una empresa u organización debe ser paulatino, para ir combinando las antiguas estructuras y las nuevas y que la resistencia al cambio sea menor y poder tener una participación de las diferentes áreas y poder obtener fortalezas y debilidades que se irán enfrentando

La transición de lo antiguo a lo nuevo, no se puede ver como una lógica lineal ni secuencial, se trata de una ruptura y como tal es conflictiva, agudiza las contradicciones entre las fuerzas que buscan la estabilidad, el estatus quo organizacional y las que promueven el cambio.

Los procesos de cambio deben ser sencillos, claros y precisos para poder distribuirlos a través de todo el organigrama y evitar el mayor número de problemáticas y situaciones adversas.

## 1.5 La consultoría administrativa

El éxito de las empresas de cualquier tamaño, se debe a múltiples factores como lo son pasar por procesos de formación y crecimiento. Todas las empresas están llenas de altibajos que ocasionan querer abandonar el proyecto, pero también pueden ser el impulso para cambiar y continuar creciendo.

Para el crecimiento y mejora de las empresas éxito una herramienta necesaria para que los empresarios lleguen a tener éxito en sus empresas y esta es la consultoría administrativa.

La Consultoría empresarial o administrativa, es el asesoramiento por parte de especialistas en temas de una empresa. Esto con el fin de aportar soluciones a conflictos presentes o que puedan suceder.

Existen diferentes tipos de consultoría dependiendo del proceso o mejoras que se quieran hacer.

### 1.5.1 Objetivos de la consultoría administrativa

El objetivo principal de la consultoría administrativa es evaluar a la empresa y asesorarla para conseguir un buen funcionamiento otorgándole herramientas eficaces y funcionales. Así como medidas de contingencia para optimizar la imagen corporativa y humana de la empresa.

Se centra en brindar métodos para mejorar la reducción de costos y potencializar las habilidades de los recursos humanos. Todo esto con el propósito ineludible de aumentar la productividad ante cualquier empresa que represente una fuerte competencia.

El uso de la consultoría empresarial ha aumentado de forma exponencial en un 600%, ya que es una herramienta práctica sumamente provechosa para corporaciones de cualquier tamaño y rubro.

### 1.5.2 Características de la consultoría administrativa

Tiene dominio en el aspecto intelectual que, por ende, proporciona el conocimiento para solución a problemas.

Se debe realizar periódicamente. Debe estar presente el profesionalismo y la imparcialidad en todo tiempo.

El consultor está en la obligación de velar por la calidad y crecimiento de la empresa. Cumpliendo a su vez con las políticas de privacidad y confidencialidad de la misma.

Controla y administra los procesos productivos.

Se debe tener claro que una consultoría no es la solución mágica, sino un servicio profesional que va mostrar las necesidades de la empresa lo que tiene y no, así como sus necesidades y lo que al parecer necesita y le conviene a la empresa.

Durante la consultoría se debe tener extrema paciencia para llevar a cabo el trabajo ya que se deberán evaluar varios aspectos de la empresa, todo empresario en proceso de expansión debe comprender que hay demasiadas áreas en las que se puede contar con una consultoría.

Después de esta evaluación hay que tener constancia para implementar nuevas estrategias.

La consultoría administrativa es una herramienta que puede generar gastos a la empresa. Pero, es una inversión a largo plazo que permitirá contar con el mejor perfil administrativo. La empresa debe estar dispuesta a realizar cambios. Es necesaria la cooperación de todos y no se debe considerar como un trabajo unipersonal.

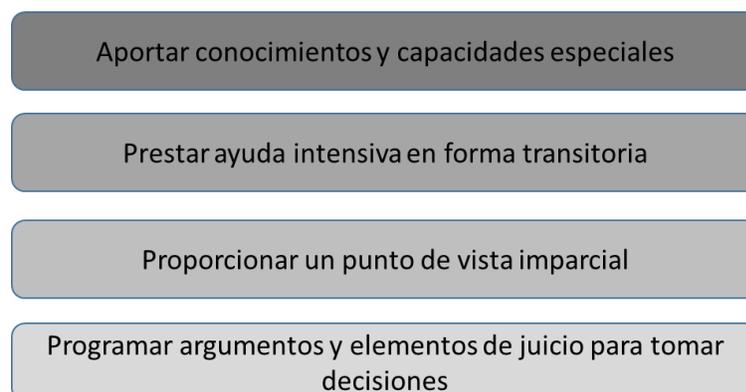
Es un proceso extremadamente objetivo que debe realizarse por períodos de tiempo específicos.

Sirve para detectar las debilidades de la corporación y fortalecer las habilidades de todo el equipo de trabajo. Esto permite tener mucha claridad en lo que debe cambiarse o implementarse.

La consultoría de empresas se ha transformado en una profesión. Miles de personas y organizaciones hacen de la consultoría su ocupación de tiempo completo y tratan de imponer normas profesionales con respecto a la calidad del asesoramiento que proporcionan, métodos de intervención y principios éticos. Hasta las personas que aportan cierto asesoramiento, sin ser miembros a tiempo completo de la profesión, pueden cumplir las normas y los principios profesionales y deben contar con ayuda para hacerlo. (Zapata, 2018)

La consultoría de empresas puede ayudar a las organizaciones de muy diversas formas; tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2 Aportaciones de la consultoría administrativa



Es difícil generalizar en un proceso de consultoría, debido a los diversos estilos tanto de clientes como de consultores. A pesar de presentar enfoques diversos, lo que sí es importante remarcar es el siguiente proceso general:

- a) El consultor debe compartir sus conocimientos técnicos con los del cliente, en lugar de ocultarlos
- b) El cliente debe participar activamente y de manera estrecha con el cometido, no se le debe dejar fuera;
- c) Las dos partes no deben escatimar esfuerzo alguno para que la tarea y el proceso termine siendo un aprendizaje para ambas partes.

## 1.6 Estándar de competencias

Un Estándar de Competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.

Es el documento oficial que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia de las personas. El Estándar de Competencia describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.

Las competencias a desarrollar que debe poseer un consultor para proporcionar servicios de consultoría a PyME's existe el código de la metodología del CONOCER.

El RENECE es un catálogo donde se encuentran los Estándares de Competencia que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo y es el referente que permite evaluar tus competencias y en su caso, obtener un certificado que lo respalde. (CONOCER, 2017)

### 1.6.1 Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría a PyME's, entendiendo por esto quienes deben acordar con su cliente el servicio de consultoría a proporcionar, hacer un diagnóstico general de la empresa, diseñar un sistema de mejora en la especialidad que dominan, acompañar a su cliente en la implementación del sistema propuesto y, por último, cerrar el proceso de consultoría. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

### 1.6.2 Descripción general del Estándar de Competencia

Este Estándar de Competencia contiene las funciones críticas y sustantivas que un consultor debe tener como mínimo que mostrar en su competencia, estas funciones son:

- Acordar el servicio de consultoría a proporcionar; para ello, deberá: organizar, dirigir y elaborar la minuta de una reunión inicial con el consultante, así como elaborar y presentar una propuesta de trabajo para llevar a cabo el diagnóstico general.
- Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante; para ello, deberá hacer un diagnóstico general de la empresa, incluyendo el diagnóstico individual de las áreas de administración, operaciones, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, así como un análisis de la matriz estratégica (FODA).
- Elaborar un sistema de mejora; para ello, deberá elaborar y presentar la propuesta de solución a los problemas encontrados dentro de su área de especialidad.
- Acompañar la implantación de la mejora; para ello, deberá elaborar un plan de implementación del proyecto propuesto, y dirigir y hacer las minutas de las reuniones para verificar el avance del proyecto.
- Cerrar el servicio de consultoría; para ello deberá preparar un informe de cierre y un reporte de evaluación del sistema instalado.

Lo anterior, de acuerdo a lo establecido por el sector de consultoría, representa el mínimo indispensable para ser competente en la función mencionada. Por lo anterior, este EC también establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que contar cada Elemento, para realizar su trabajo; así como las actitudes relevantes en su desempeño. El presente Estándar de Competencia se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

El Estándar de Competencia se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

## 1.7 Proceso de recolección de datos

Sin duda, los datos de los clientes son el activo más valioso de su empresa. Por lo que se debe tener especial cuidado y confiabilidad para obtenerlos.

La recolección de datos es un método por el cual las empresas recopilan y miden información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo, responder preguntas importantes, evaluar sus resultados y anticipar futuras tendencias.

Este proceso busca reunir y medir información de diferentes fuentes para obtener una visualización completa y precisa acerca de un tema, zona o situación de interés. Dicho de otra forma: evalúa resultados para una mejor toma de decisiones.

### 1.7.1 Objetivo de la recolección de datos

La recolección de datos tiene como objetivo principal el análisis de los datos cuantitativos o cualitativos de forma sencilla para así comprender el contexto en que se desarrolla el objeto de estudio.

La empresa puede almacenar y clasificar los datos según las características de un público determinado, para que más adelante realice esfuerzos de marketing dirigidos especialmente a determinado sector, lo que le permitirá traducirlos en un incremento en sus ventas.

Ayuda a identificar oportunidades de negocio.

Muestra en qué procesos hay un desempeño con oportunidad de optimización para prevenir fricciones en el recorrido del comprador.

Da bases para que las empresas comprendan mejor los comportamientos de sus clientes y leads, al recopilar información sobre los sitios que visitan, las publicaciones con las que interactúan y las acciones que completan.

### 1.7.2 Revisión documental

Entre las diferentes técnicas de recolección de datos que existen, la revisión documental se encuentra dentro del grupo de los métodos cualitativos. Consiste en realizar una investigación y recopilación de información a través de la revisión de diferentes fuentes.

Este método de recolección de datos requiere de una investigación profunda, por lo que puede tomar mucho tiempo. Sin embargo, es muy fácil de realizar si se sigue un procedimiento adecuado.

### 1.7.2.1 Pasos para hacer una revisión documental:

#### a) Selección de las fuentes de información

El primer paso para realizar una revisión documental es hacer una recopilación de todo el material que podría ser de interés para la investigación. Algunas de las fuentes que se pueden consultar son:

- Documentos impresos: libros, periódicos, tesis, archivos estadísticos, etc.
- Documentos electrónicos: libros digitales, artículos de internet, revistas electrónicas, etc.
- Material gráfico: fotografías, planos, mapas, etc.
- Material audiovisual: reportajes, documentales, películas, podcast, conferencias, etc.

#### b) Revisión y organización

Al contar con la selección de las fuentes de información, se debe empezar a revisar y clasificar aquellos datos relevantes que se encuentren. Se apuntan aquellas citas o referencias que ayuden a sustentar la revisión documental.

#### c) Análisis de datos

Una vez que se cuenta con el material seleccionado y ordenado, se realiza el análisis de los datos, lo que, basándose en la revisión de los documentos, permitirá obtener las conclusiones.

## 1.7.3 Observación

Otra de las técnicas de recolección de datos más usadas en diferentes campos es la observación, que consiste en hacer uso de la capacidad que tiene el ser humano para mirar con atención.

La observación depende exclusivamente del sentido de la vista. Además, la información que se obtiene mediante este método de recolección de datos, puede estar condicionada a la percepción y los conocimientos de la persona que observa.

Asimismo, también existen algunas herramientas que facilitan la observación, como los lentes, microscopios, telescopios, computadoras, etc.

### 1.7.3.1 Tipos de observación

Esta técnica de recolección de datos se puede ejecutar de 3 diferentes maneras:

Observación estructurada: Sigue un procedimiento específico para recolectar la información sobre un evento en concreto. Se puede hacer uso de algunas herramientas de observación y análisis.

Observación semiestructurada: Existe una planificación previa de la observación, no sigue lineamientos tan rígidos como la observación estructurada.

Observación no estructurada: No se tiene una preparación previa de la observación, se realiza de forma libre para obtener datos más verídicos.

#### 1.7.3.2 Instrumentos para la observación

Algunas técnicas de recolección de datos requieren de algunos instrumentos para que puedan ejecutarse de manera apropiada. En el caso de la observación, algunos de los instrumentos que se utilizan son:

Guía de observación: es una lista que indica aquellos aspectos relevantes a observar. Puede estar conformada por afirmaciones o preguntas.

Lista de cotejo: es un esquema en donde se incluyen aquellas acciones, tareas o comportamientos que se desean evaluar en la observación.

Escala de actitudes: contiene una lista de enunciados o frases que sirven para medir una actitud de un individuo ante la presencia de otras personas, objetos o situaciones.

#### 1.7.4 Encuesta

La encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas para diferentes propósitos. Consiste en la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas, con la finalidad de tener un registro de sus opiniones, actitudes y comportamientos. La finalidad de la encuesta es que los resultados obtenidos puedan darnos una referencia de aquello que piensa una población más grande. Es por eso que se debe sacar una muestra representativa para una mayor precisión de los datos.

Las encuestas pueden tener diferentes propósitos. Por ejemplo, en los procesos electorales, se utilizan para conocer al candidato con mayor respaldo. Asimismo, en los negocios, se suelen hacer encuestas previas al lanzamiento de un producto o servicio. También se suele realizar una encuesta de satisfacción del cliente para evaluar su experiencia de compra.

#### 1.7.4.1 Tipos de encuestas

En la actualidad, gracias al desarrollo tecnológico, las técnicas de recolección de datos pueden ejecutarse desde diferentes plataformas. En el caso de la encuesta, esta puede aplicarse de las siguientes maneras:

Encuesta por correo electrónico: Si se cuenta con una base de datos con los correos de los clientes, se puede usar ese canal para enviarles el cuestionario para que puedan llenarlo fácilmente.

Encuesta por teléfono: A través de una llamada telefónica también se pueden aplicar las encuestas, sin embargo, se debe tener en cuenta el tiempo que el usuario tiene disponible para responder las preguntas.

Encuesta personal: El cuestionario se aplica de manera presencial. En ocasiones, el encuestador es quien apunta todas las respuestas, aunque también puede limitarse a entregar el cuestionario y esperar a que la persona termine de completarlo por su cuenta.

Encuesta online: Existen diferentes plataformas en internet que permiten realizar encuestas a sus usuarios para conocer sus opiniones respecto a un producto o servicio. Cualquier usuario puede realizar encuestas en sus redes sociales muy fácilmente.

#### 1.7.4.2 Requisitos de una encuesta satisfactoria

Para que la aplicación de una encuesta resulte satisfactoria, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Definir los objetivos: tener claro a donde se desea llegar.
- Determinar la información requerida: definir los datos que se requieren recabar para llegar al objetivo.
- Determinar el segmento demográfico: saber a qué personas se va a enviar el cuestionario, de acuerdo a esto se definen los términos en los que se elaboraran las preguntas.
- Determinar el número de encuestas a realizar: se debe fijar el número de personas encuestadas para que arrojen resultados representativos de la población que se desea estudiar.
- Elegir el método en el que se hará llegar la encuesta a las personas: se puede enviar acompañada de incentivos como recompensa por participar en la misma.
- Contabilizar y analizar los resultados: una vez que se concluyó con la recolección de datos, se organiza la información para poder procesarla.

- Elaborar las conclusiones: después de hacer el análisis de datos, se deben sacar las conclusiones de la investigación y establecer un plan de acción para la correcta toma de decisiones.
- Tomar las decisiones correctas: luego de la aplicación de la encuesta y la elaboración de las conclusiones, se debe utilizar la información arrojada para realizar las acciones necesarias para la mejorara de la empresa.

### 1.8 Método PYME - JICA

Es un método desarrollado en por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) en colaboración con la Secretaría de Economía. Este programa está desarrollado especialmente para las PYMES mexicanas utilizando herramientas japonesas que general soluciones de valor con alto impacto, bajo costo, aplicación a corto plazo y efectos a largo plazo. Promoviendo el desarrollo de sus actividades con una orientación hacia el trabajo de campo, haciendo foco en la seguridad humana y adoptando un abordaje de mayor eficacia, eficiencia y celeridad.

La JICA realiza evaluaciones ex-ante, de seguimiento, intermedias, finales y ex-post a lo largo del ciclo operativo de un proyecto con el objeto de que su implementación sea efectiva y eficiente. El objetivo principal de la evaluación es mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos utilizando los resultados de la evaluación para mejorar la planeación e implementación.

Los tipos de evaluación de JICA son los siguientes (Oficina de Evaluación, 2002):

Evaluación Ex-ante: Examina la validez del contenido de los planes del proyecto. Los resultados de la evaluación ex-ante se utilizan para obtener la aprobación final para la implementación del proyecto.

Evaluación Intermedia: Examina si un proyecto está produciendo efectos adecuadamente a la mitad del proceso. Los resultados de la evaluación intermedia se utilizan para mejorar la estrategia del proyecto, así como para aprender lecciones para proyectos similares.

Evaluación Final: Examina si un proyecto está produciendo efectos adecuadamente al final del período del proyecto. Los resultados de la evaluación final se utilizan para decidir si el proyecto se debe terminar o si se le debe dar seguimiento. Las lecciones que se toman de los resultados también se aprovechan como “lecciones aprendidas” para proyectos similares.

Evaluación Ex-post: Examina si los efectos e impacto esperados se producen a partir de un proyecto en cierto período después de su terminación. Los resultados de la evaluación ex-post se utilizan para hacer recomendaciones a la agencia de implementación en el país socio, proponer lecciones aprendidas con el afán de implementar de manera efectiva y eficiente proyectos similares en el futuro y hacer planes en el macro-nivel.

La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos (Pérez & Oliver, 2008):

- **Prediagnóstico.** En este primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa que consiste básicamente en la recolección de información general en el interior de la misma, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigramas, información financiera, registro de ventas anual, entre otros. Se establecen las áreas de la empresa que requieren diagnóstico y asesoría, así como un análisis FODA estimado, todo esto con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico.
- **Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector.** Esta etapa del método JICA tiene como objetivo detectar las áreas dentro de la empresa susceptibles a mejora. Para el desarrollo de este segundo paso se debe profundizar en la información obtenida en el primer paso del método, esto se hace a través de entrevistas realizadas a los jefes o responsables de las áreas de interés. Posteriormente se realiza un análisis FODA. La integración del empresario en dicho análisis es fundamental. El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con los factores externos e internos que pueden ser o no perjudiciales para la empresa. Tiene diversas aplicaciones, y puede ser aplicado en las diversas áreas que conforman la empresa. Muchas de las conclusiones obtenidas por el análisis FODA pueden ser fundamentales para la toma de decisiones de alto impacto y bajo costo.
- **Análisis de Problemas y Ventajas.** El tercer paso de la metodología JICA tiene como objetivo priorizar las soluciones a través de la evaluación detallada de sólo dos áreas débiles de la empresa. La razón de seleccionar dos áreas de la empresa es la importancia que representa la resolución de estas dos áreas debido a su alto grado de susceptibilidad para la mejora. En el punto anterior a la metodología la evaluación es general. En esta etapa se realiza nuevamente la evaluación de las dos áreas seleccionadas de una forma más detallada. En los siguientes cuadros se muestran ejemplos de diagramas radares con los resultados

de las evaluaciones, otra vez en cinco niveles, de las áreas susceptibles de mejora; es importante recalcar que los cinco diagramas radares se muestran con el objetivo de tener una idea general de las áreas que evalúan. Una vez localizados los puntos críticos de las áreas débiles, se elabora un análisis FODA de las mismas con el fin de corroborar datos obtenidos de la evaluación detallada en cinco niveles y priorizar la atención a las áreas.

- Elaboración del plan de asesoría y mejora. En el paso anterior del método JICA se terminó el diagnóstico de la empresa, por lo tanto, para este nivel se tienen perfectamente ubicadas las áreas con mayor oportunidad de mejora. Se procede a elaborar el plan de asesoría y mejora que está enfocado a las áreas prioritarias. La mejora consiste en ciertas actividades que mejoran el desarrollo y funcionalidad de una empresa, que sin la participación de las personas que la integran, no se lograría de la manera más óptima.
- Elaboración del reporte y presentación a la empresa. Como último paso del método JICA se debe presentar a la empresa el reporte de mejora que especifica los problemas encontrados y las acciones claras y concisas que permitirán la mejora. Es importante decir que no se deben indicar problemas de toda índole, es decir, sólo se deben especificar los problemas concretos encontrados en las áreas con mayor susceptibilidad de mejora. Cuando se elabora el reporte, se deben considerar algunos puntos que son importantes:
  1. Hacer comprender a la empresa sobre el resultado del Diagnóstico Integral y promover las actividades para la mejora.
  2. Hacer recomendaciones reales y concretas que sirvan en las actividades para la mejora que va a realizar la empresa.
  3. Realizar la presentación de manera que la empresa comprenda fácilmente las recomendaciones. En caso necesario, utilizar dibujos, fotos o diagramas para su explicación.

## CAPITULO II

### Marco contextual

#### 2.1 Clubs deportivos

Un club deportivo es un lugar dedicado a la promoción y práctica de uno o varios deportes, dentro de él se pueden practicar también actividades lúdicas y/o recreativas. Posee instalaciones destinadas al aprendizaje y práctica del deporte.

Los clubes deportivos son reconocidos por alguno de los deportes que ahí se practican y raramente por la combinación de todas las disciplinas practicadas,

(Contributors, 2020) La historia de los gimnasios se remonta a la época de las Antiguas Grecia y Roma. La palabra gimnasio deriva de la palabra griega gymnos, significa (desnudez). La palabra griega gymnasium significa lugar donde ir desnudo, y se utilizaba en la Antigua Grecia para denominar el lugar donde se educaba a los muchachos. En estos centros se realizaba educación física, que se acostumbraba a practicar sin ropa, de la misma manera que los baños y los estudios. Muchos de estos gimnasios griegos tenían bibliotecas que se podían utilizar después de un baño relajante.

Por lo general, en los gimnasios se realizan actividades variadas. Algunas de sus máquinas buscan dar tonalidad y mejorar la firmeza de los músculos. Cada máquina está diseñada para desarrollar un grupo de músculos del cuerpo, a través de complejos sistemas de poleas y lastres que el practicante debe poner en movimiento. Otros aditamentos como las pesas y mancuernas, necesitan mayor control de los practicantes en su uso para evitar lesiones.

## 2.2 Actividad física

La actividad física se refiere a cualquier movimiento corporal que se produce por la contracción de los músculos esqueléticos, originando aumentos sustanciales en el consumo de energía del cuerpo con respecto a estar en reposo.

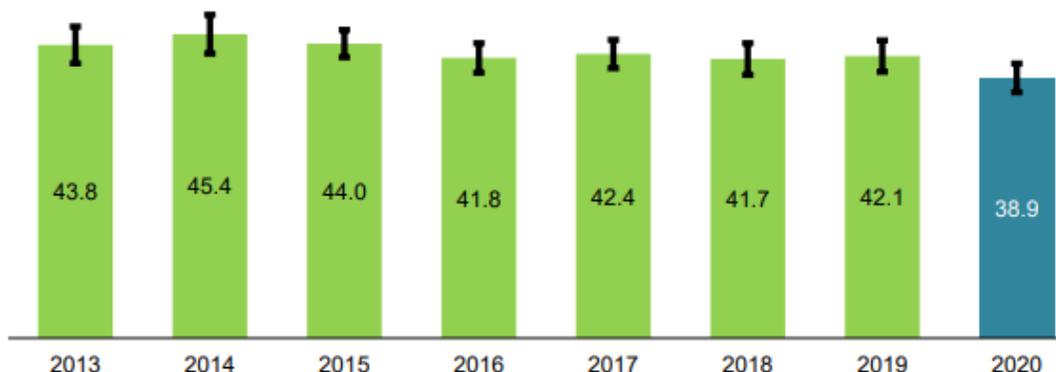
## 2.3 Población activa físicamente

La Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó en 2010 el documento: “Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud”, en el cual menciona que la inactividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad más importante en todo el mundo. La OMS señala que con el fin de mejorar las funciones cardio-respiratorias y musculares, la salud ósea y reducir el riesgo de ENT y depresión, se recomienda a la población de 18 y más años de edad: “Acumular un mínimo de 150 minutos semanales de actividad física aeróbica moderada, o bien 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa cada semana, o una combinación equivalente de actividades moderadas y vigorosas. (OPS, 2021)

MOPRADEF genera información para el indicador clave “Porcentaje de población de 18 años y más, activa físicamente en el agregado urbano de 32 ciudades de 100 mil y más habitantes”, que para 2019 presenta un valor de 42.1%, proporción que no ha tenido variación significativa en los últimos años. Comparando la información del módulo con encuestas en otros países, se observa que se mantiene la misma tendencia en cuanto a realizar ejercicio o actividad física, esto es, menos de la mitad de la población realiza práctica físico-deportiva. Porcentaje de la población de 18 y más años de edad activa físicamente Serie 2013 a 2019 Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2013 a 2019. Nota: En cada barra se presenta la estimación por intervalo de confianza al 90 por ciento. (INEGI, Censo económico 2020, 2020)

Tabla 1 Población de 18 años y más físicamente activa

**Porcentaje de la población de 18 y más años de edad activa físicamente  
Serie 2013 a 2020**

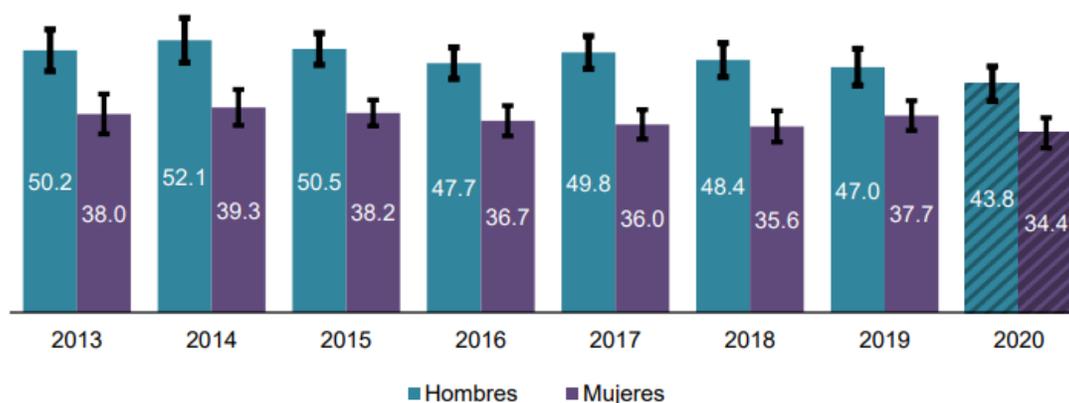


Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2013 a 2020.  
Nota: En cada barra se presenta la estimación por intervalo de confianza al 90 por ciento.

En cuanto a la población que declaró realizar deporte o ejercicio físico en tiempo libre, los datos muestran esta misma situación de tener un porcentaje más bajo de activos físicamente en ambos sexos en 2020 en comparación con los datos desde 2013, siendo sobre todo significativo para el caso de los hombres en comparación con los tres primeros años de levantamiento del MOPRADEF. El comportamiento en cuanto a que los hombres lo realizan en mayor proporción que las mujeres, se mantiene (43.8% y 34.4% respectivamente).

Tabla 2 Porcentaje de la población de 18 y más edad, dividida por sexo y físicamente activa

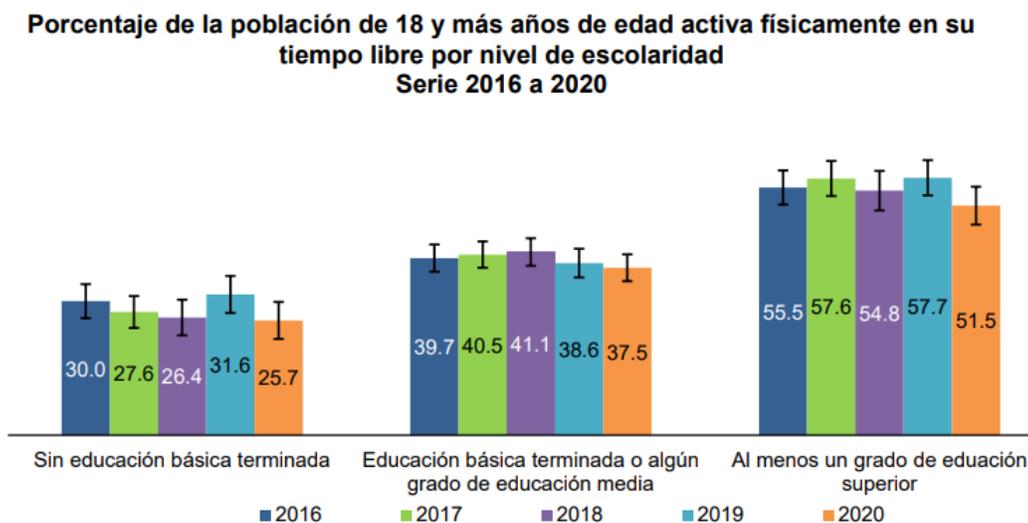
**Porcentaje de la población de 18 y más años de edad activa físicamente,  
por sexo  
Serie 2013 a 2020**



Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2013 a 2020.  
Nota: En cada barra se presenta la estimación por intervalo de confianza al 90 por ciento.

## 2.4 Nivel de escolaridad y práctica de actividades físicas

El nivel de escolaridad se relaciona de forma directa con la participación en la actividad física, esto es, a mayor nivel educativo aumenta el porcentaje de población que declaró realizar práctica físico-deportiva. De la población de 18 y más años de edad que no ha concluido su educación básica la proporción de activos físicamente fue de 25.7%, mientras que la cifra se duplica entre quienes tienen al menos un grado de educación superior (51.5 por ciento).



Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2016 a 2020.  
Nota: En cada barra se presenta la estimación por intervalo de confianza al 90 por ciento.

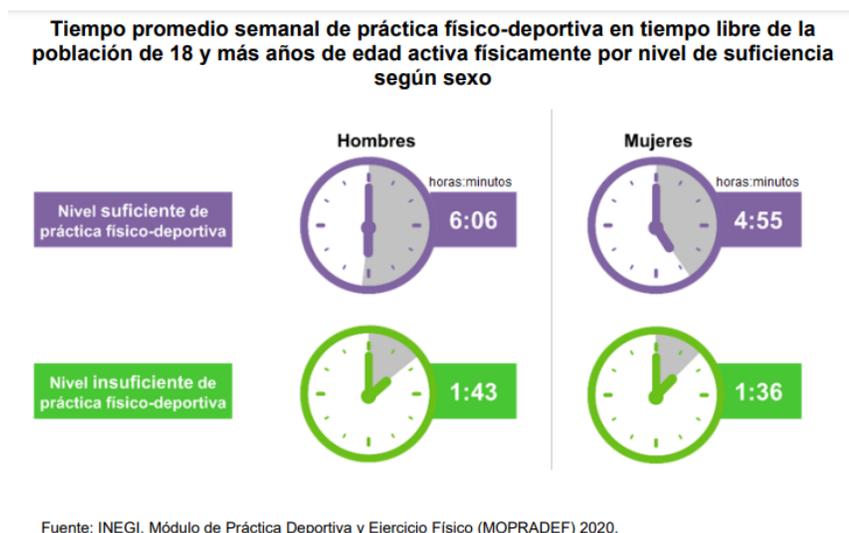
Tabla 3 Nivel de escolaridad y práctica de actividades físicas

## 2.5 Tiempo de actividades físico deportivas

En cuanto al tiempo promedio semanal de práctica físico-deportiva, los hombres que alcanzan el nivel de suficiencia lo realizan 6 horas, mientras que las mujeres le dedican 4

horas 55 minutos. Comparando esta información con la del levantamiento de 2019, los hombres con nivel suficiente lo realizaron 30 minutos más en esta ocasión.

Figura 3 Tiempo de práctica de actividades físico deportivo

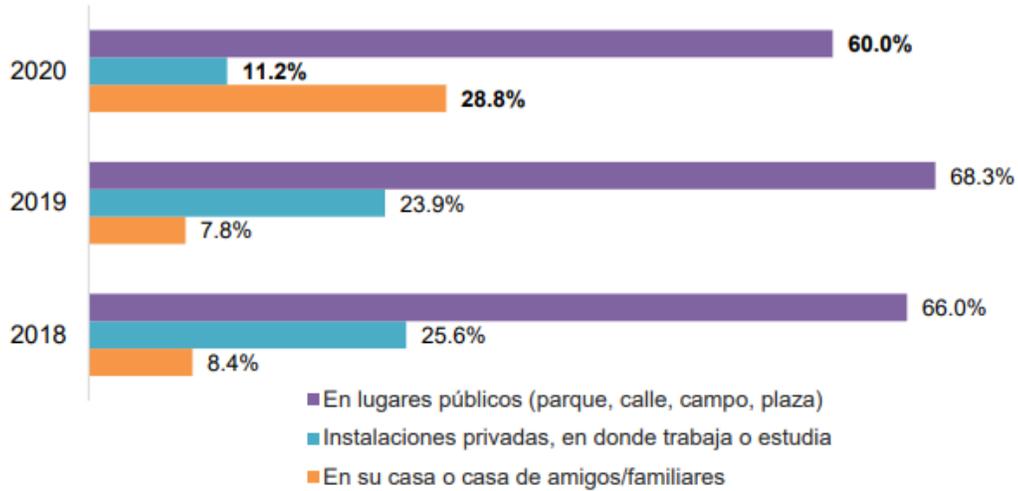


## 2.6 Lugares de prácticas deportivas

Sobre el lugar de preferencia para la práctica físico-deportiva, la situación de la pandemia en 2020, parece tener una modificación en el comportamiento, si bien se mantiene que la mayoría de la población activa físicamente (60%) realiza deporte o ejercicio físico en instalaciones o lugares públicos, ahora es menor el porcentaje que en los levantamientos anteriores de 2018 y 2019 (68.3% y 66% respectivamente); por otra parte, el número de personas activas físicamente que declararon realizarlo en una casa o domicilio particular (28.8%) aumenta de forma importante, de la misma forma que disminuye el porcentaje de quienes practican en instalaciones privadas siendo del 11.2%, contra un 23.9 del 2019 y un 25.6% del 2018; en este levantamiento, los cambios señalados están asociados a la pandemia y a la restricción de acudir a lugares tanto públicos como privados por el tema del aislamiento social.

Tabla 4 Lugar de práctica de las actividades físicas

**Distribución porcentual de la población de 18 y más años de edad activa físicamente que reporta un lugar de práctica 2018, 2019 y 2020**

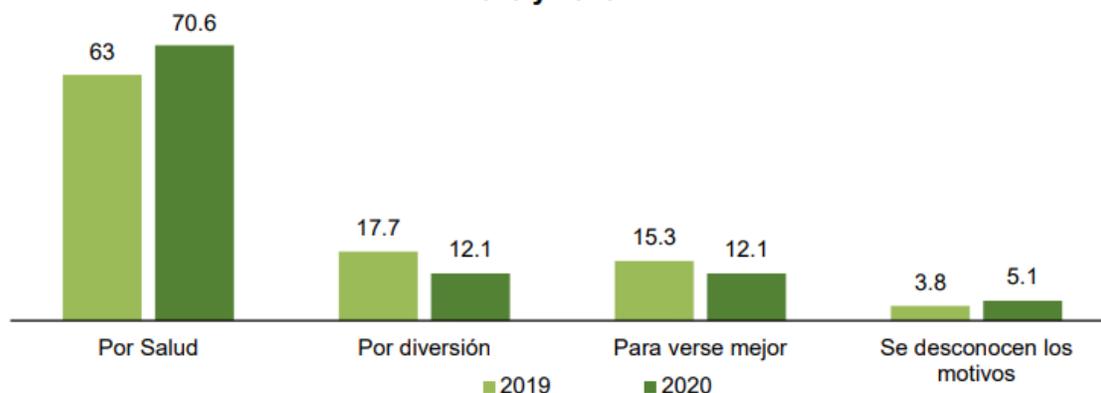


Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2018, 2019 y 2020.  
 Nota: La opción en instalaciones privadas, en donde trabaja o estudia, incluye el Otro.

### 2.7 Motivos para practicas físico- deportivas

El motivo principal que declaró la población para realizar práctica físico-deportiva en tiempo libre fue por salud, así lo expresó el 70.6%. Comparando esta información con la del levantamiento 2019, se identifica que aumenta el porcentaje de las personas que lo realizan por ese mismo motivo, y disminuyó aquellas que lo realizan por diversión o para verse mejor, este cambio de consideración sobre el objetivo de la actividad física puede estar influenciado también por la situación de contingencia sanitaria, ya que puede sensibilizar el tema de la salud asociado al ejercicio físico.

**Distribución porcentual de la población de 18 y más años de edad activa físicamente, por motivo principal para la práctica físico-deportiva en tiempo libre 2019 y 2020**



Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2019 y 2020.  
 Nota: La suma de los porcentajes no suma 100%, ya que se omite en 2019 el 0.3% y en 2020 el 0.1% de la opción "Otro motivo", como salir a caminar por ejercitar a su mascota o por no gastar en transporte.

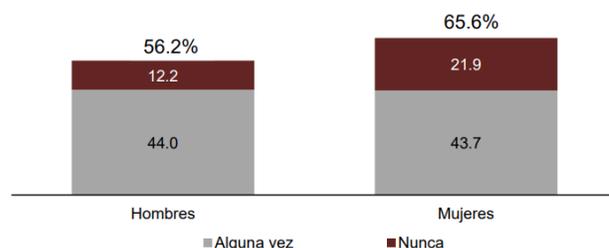
Tabla 5 Motivos de prácticas deportivas

## 2.8 Población inactiva físicamente

El 61.1% de la población de 18 y más años de edad declaró ser inactiva físicamente, de los cuales, 71.7% ha realizado alguna vez práctica físico-deportiva y el 28.3% nunca ha realizado deporte o ejercicio físico en su tiempo libre. Con relación a los datos por sexo, el 65.6% de la población femenina dijo ser inactiva físicamente, de las cuales el 21.9% nunca ha realizado práctica físico-deportiva (no realizan práctica físico-deportiva en su tiempo libre y declaran nunca haber realizado alguna práctica con anterioridad).

Tabla 6

Porcentaje de la población de 18 y más años de edad inactiva físicamente según antecedente de práctica físico-deportiva en tiempo libre, por sexo



Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2020.

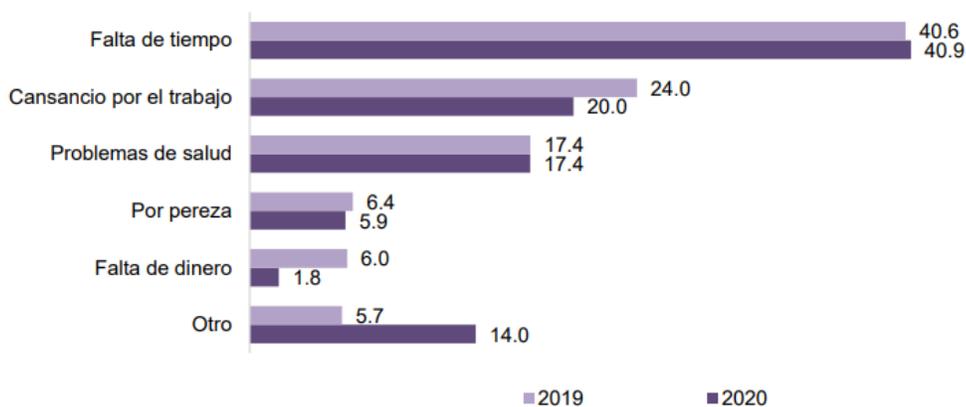
Antecedentes de inactividad en tiempo libre de personas de 18 años

## 2.9 Razones de abandono de prácticas deportivas

La población que ha realizado alguna vez práctica físico-deportiva y actualmente no la realiza, reportó que las tres razones principales para el abandono de la práctica son: • Falta de tiempo • Cansancio por el trabajo • Problemas de salud Por sexo, se mantiene el mismo orden de relevancia de los motivos, sin embargo, el porcentaje de hombres que reportan falta de tiempo y problemas de salud son mayores que los declarados por las mujeres. Cabe señalar que en este 2020 el porcentaje del “Otro” se incrementa como motivo, identificando que la mitad de dichos casos mencionados en este punto refieren a la pandemia como razón de no poder realizar práctica físico-deportiva.

Tabla 7 Razones de abandono de la actividad física

**Distribución porcentual de mujeres de 18 y más años de edad inactivas físicamente que alguna vez realizaron práctica físico-deportiva, según razón de abandono 2020<sup>7</sup> y 2019**



Fuente: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2019 y 2020.  
Nota: La opción de respuesta “Otro”, incluye Inseguridad en su colonia, Falta de instalaciones y Otros motivos (incluyendo aquellos relacionados con la pandemia de COVID 19).

## 2.10 Coronavirus

Los coronavirus son una familia de virus que causan enfermedades (desde el resfriado común hasta enfermedades respiratorias más graves) y circulan entre humanos y animales.

Durante esta pandemia han aparecido diferentes tipos de coronavirus empezando en China en diciembre de 2019 provocando la enfermedad COVID 19 que se extendió por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud. (México, 2022).

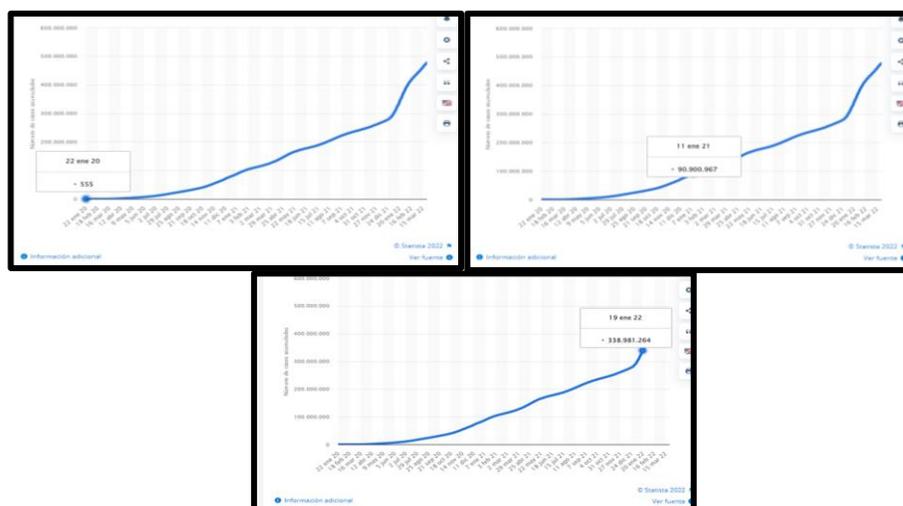
Existen diversos tipos de coronavirus que afectan a la humanidad, uno de ellos, de reciente aparición, fue identificado como SARS-Cov-2, popularmente conocido como Covid-19.

Dada su capacidad de propagación e impactos nocivos para la salud humana, es que todos los países determinaron restringir la movilidad humana, provocando además de las implicaciones sanitarias, un efecto negativo e inmediato en las actividades esenciales y no esenciales del mundo.

Al igual que con otras enfermedades respiratorias, la infección por el COVID-19 puede causar síntomas leves como dolor de garganta, tos y fiebre. En algunas ocasiones puede ser más grave y causar neumonía o dificultades respiratorias. Raras veces, la enfermedad puede ser mortal. (Sur, 2021)

En el mundo se han presentado millones de casos de COVID y las cifras cambian cada día, habiendo tenido en enero de 2020, 555 casos confirmados de COVID a nivel mundial dos años después en enero de 2022 existen 338,981,264

Figura 4 Aumento de casos de COVID



Al día 21 de Febrero en el México se han confirmado 5,413,425 personas con COVID-19 y han habido 329,919 defunciones por este motivo .

De los casos presentados 51.87% son hombres y el 48.13% son mujeres

### 2.10.1 COVID y la industria de los clubes deportivos en México

A lo largo del México hay más de 12,500 clubes o gimnasios, que concentran una comunidad de 5 millones de usuarios, activo que provee de ingresos a esta industria que hoy pierde en dinero y capital humano más de 400 millones de pesos al mes debido a la pandemia que se presenta a nivel mundial causada por el Covid 19.

“La realidad es trágica, desde que cerramos las unidades nadie paga, nadie va y el retorno de la gente será difícil”, indicó el empresario Nelson Vargas dueño de los centros de natación con su nombre.

La industria de los gimnasios y clubes en México es la cuarta en crecimiento a nivel mundial y reporta un valor aproximado de 1,800 millones de dólares. A partir del cierre, forzado por la pandemia de Covid-19 que azota la economía mundial, los clubes también hacen frente a la crisis con financiamiento propio y en algunos casos con créditos bancarios.

En el mundo, esta industria ha buscado la manera de no caer en quiebra. En España, por ejemplo, se han pedido cuotas adelantadas a los suscriptores, además de solicitar al gobierno la condonación de pago de alquileres. Mientras que en Estados Unidos las cadenas Town Sports y 24 Hour Fitness padecen deudas vencidas e incluso autoridades locales han permitido la reapertura de estos negocios con operaciones “básicas y mínimas”.

“Nos estamos fijando mucho en el mercado asiático, no porque lo estén haciendo mejor o menos mal que otros países, sino porque ya están en un momento más avanzado y estamos aprendiendo cómo lo están tratando, si nos fijamos en Europa o Estados Unidos están en una fase más avanzada de la pandemia, pero siguen en la pandemia, por lo tanto son difíciles de vislumbrar”.

### 2.10.2 Empleados de la industria de clubes deportivos

Tan sólo la Asociación Mexicana de Gimnasios y Clubes A.C. (Amegyc) genera más de 10,000 empleos en más de 800 unidades. En esta industria los entrenadores suelen cobrar un sueldo fijo y uno variable que depende de las clases dadas, este último se ha visto severamente afectado.

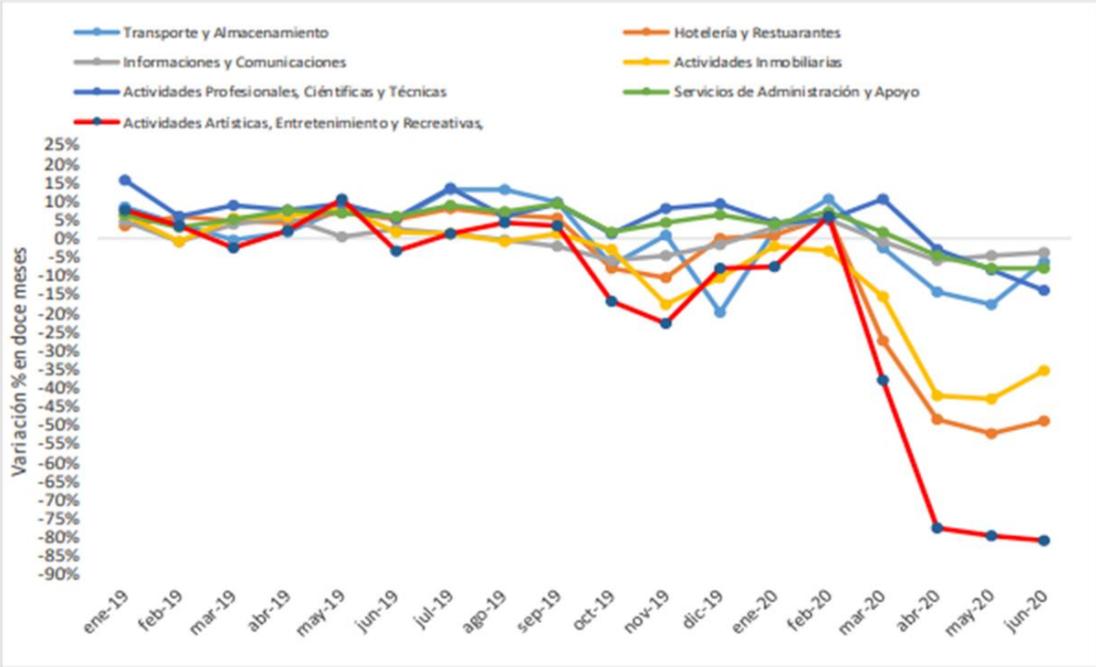
“A la gente le preocupa más la pérdida de empleo, tenemos que asegurarles ese empleo cuando regresen las actividades normales”. Es lo que indican algunos de los propietarios de clubes y gimnasios

En un estudio hecho en Chile se muestra como las actividades artísticas y de recreación, como las deportivas, han sido las más afectadas.

2.10.3 Variación de actividades de distintas industrias por el COVID19

Las industrias de diferentes rubros se han visto afectadas, algunos estudios han mostrado el comportamiento de la actividad a lo largo de 18 meses y donde podemos observar el desplome de actividades artísticas, deportivas y de recreación como una de los más afectados.

Tabla 8 Evolución de las variaciones en doce meses de las ventas en servicios por actividades de enero 2019 a junio 2020



Uno de los sectores más vulnerables ante el Covid-19 son quienes padecen enfermedades derivadas de la obesidad. Al respecto, los responsables de los principales gimnasios y clubes que operan en México anunciaron la conformación de Asociación Mexicana de Gimnasios y Clubes A.C. (Amegyc) con el objetivo de promover la salud y la práctica del ejercicio.

#### 2.10.4 Medidas de reapertura de gimnasios

La reactivación de la economía de los clubes deportivos, gimnasios, y lugares con actividades deportivas y recreativas ha sido lenta; para poder reabrir los gimnasios se han dado infinidad de restricciones e indicaciones que van cambiando de acuerdo a los semáforos epidemiológicos y estadísticas de cada estado de la república mexicana.

A continuación se muestran algunas de las medidas impuestas para la reapertura, siendo estas las que se han mantenido constantes a partir del permiso.

Medidas en reapertura de gimnasios:

- Reducción del aforo en 30% dependiendo del semáforo en el que se encuentre el estado
  - Distancia mínima de 1.5 metros entre usuarios
  - Eliminar signos de contacto físico en los accesos (huellas digitales incluidas).
  - Vestuarios con aforo en un 50%
  - Evitar ducharse en las instalaciones
  - Uso individual de la botella de agua
  - Limpieza y desinfección entre cada sesión con intervalos pequeños entre una desinfección otra.
  - Ventilación de espacios
  - Ningún usuario con síntomas o de haber estado en contacto con personas enfermas de Covid-19 podrá acceder a las instalaciones.
  - Medidas extraordinarias de higiene en zonas acuáticas
  - Toalla obligatoria
  - Facilitación de gel desinfectante
  - Toma de temperatura
  - Equipos de protección individual para trabajadores
- Instalación de mamparas en la recepción cuando no se pueda garantizar una distancia mínima de seguridad de 2 metros

## CAPITULO III

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Deportivo Acuático Monserrat

El Deportivo Acuático Monserrat (DAM) es una empresa con 35 años de experiencia en el sector deportivo en la enseñanza y práctica de diversas actividades deportivas y de recreación.

Fundado el 21 de marzo de 1987 en el lugar que actualmente ocupa fue creado por el Profesor Jorge Gurrola Castro y su esposa la Maestra Irma Graciela Gurrola Ruiz, con la intención de crear un espacio familiar para las familias duranguenses que en ese tiempo no existía.

Desde el momento de su apertura el DAM su objetivo principal fue la práctica de la natación tanto de forma recreativa como de práctica deportiva a través de los métodos de enseñanza de la misma. A través del tiempo se ha posicionado como una de las mejores escuelas de natación en el estado de Durango.

Las otras actividades ofertadas en el momento de su creación fueron, el squash y los aerobics, actividades que se practicaron por más de 10 años.

Las actividades se han ido modificando a través de los años de acuerdo a las preferencias de los clientes y el análisis de la viabilidad de ellas.

#### 3.2 Ubicación

El DAM se encuentra ubicado en Av. Camelias #117 Fracc. Jardines de Durango, C.P. 34200, teléfono 6183855708, en la ciudad de Durango, Durango.

#### 3.3 Horarios

Se cuenta con un horario de 6:00 am a las 11:00 am y de 16:00 a 21:00 horas de lunes a viernes, y sábados de 7:00 a 14:00 horas

En la actualidad el servicio prestado por el DAM se enfoca en el acondicionamiento físico de sus clientes ofreciéndoles diversas actividades deportivas, se cuenta con entrenadores capacitados e idóneos para promover entre los asistentes buenas prácticas que les permita lograr los objetivos propuestos, además de garantizar que las rutinas diarias no excedan o atenten con la salud de los asistentes.

### 3.4 Servicios que se ofrecen

Los principales servicios que presta el DAM en la actualidad es el acondicionamiento físico, el cual se oferta a través de diferentes técnicas deportivas a cargo de personal capacitado para instruir su realización.

#### 3.4.1 Clases de natación para bebés.

Dirigido a bebés de 18 meses a 4 años. Esta clase se ofrece en forma grupal. Los pequeños toman la clase acompañados de mamá o papá, la clase es dirigida por una instructora responsable y uno o dos asistentes. El objetivo de esta clase, es que el bebé aprenda a sobrevivir en el agua, que se familiarice con el contacto del agua, el desarrollo temprano de la psicomotricidad, independencia de movimiento, iniciación de habilidades y destrezas.

#### 3.4.2 Clases de natación para niños.

Dirigido a niños de 4 a 13 años de edad. Los grupos se dividen de acuerdo a su nivel, cada nivel tiene sus instructores responsables cuyo objetivo es la enseñanza de habilidades acuáticas y estilos hasta convertirlas en una buena técnica de estilos

#### 3.4.3 Clases de natación para jóvenes y adultos.

A este programa asisten desde adolescentes hasta adultos mayores con el objetivo de mejorar su condición física a través del ejercicio de la natación y sus muchos beneficios. Se enseña nadar se corrigen los estilos. Además, promovemos la convivencia social y familiar en un ambiente sano y deportivo

#### 3.4.4 Clases de activación y rehabilitación para adultos mayores.

A este programa asisten personas que por alguna lesión o edad necesitan realizar un ejercicio de bajo impacto, o que tiene como recomendación médica la hidroterapia ya que es una excelente actividad de bajo impacto para personas de todas las edades y capacidades físicas. La terapia acuática utiliza las propiedades físicas del agua para facilitar el proceso de recuperación del paciente y mejorar su rendimiento físico

#### 3.4.5 Área de pesas. Dirigido a jóvenes y adultos.

El objetivo en el área de pesas es el de mejorar la resistencia aeróbica, tener mayor flexibilidad, conseguir fuerza muscular, conseguir una fuerza muscular localizada y lograr el equilibrio corporal (ha de respetar unos porcentajes de lo que se considera sano en músculos, huesos y grasas).

#### 3.4.6 Clases de Artes marciales mixtas.

Se cuenta con clase especial para niños de 6 a 12 años, y clases para jóvenes y adultos son la combinación de técnicas provenientes de distintas artes marciales y deportes de combate, generalmente se usa para la competición en el deporte de combate, pero también para la defensa personal.

#### 3.4.7 Clases de spinning.

Dirigido a jóvenes y adultos es adquirir mayor índice de masa muscular, ayudar a la eliminación de toxinas y una menor acumulación de grasa por lo que el cuerpo pierde peso y gana masa muscular.

### 3.4 Capacidad de atención

El DAM cuenta con diferentes actividades que han ido cambiando a través de los años, ofreciendo actualmente pesas, artes marciales mixtas, spinning y natación.

Se cuenta con una capacidad de atención aproximada de 100 personas por hora dentro de las diferentes áreas de trabajo, distribuida de la siguiente manera:

Pesas: 25 personas por hora.

Artes marciales mixtas: 15 personas por hora.

Spinning: 20 personas por hora.

Natación: 20 jóvenes o adultos por hora o 35 niños por hora.

### 3.4 Misión

Nuestra misión es contribuir al desarrollo integral de nuestros clientes mejorando su calidad de vida a través de las diferentes actividades físicas ofrecidas dentro de la empresa. Atender a nuestros usuarios con calidez, ofreciendo un servicio de calidad y contando con personal capacitado para impartir las diferentes disciplinas ofertadas.

### 3.5 Visión

Consolidarnos como una institución deportiva ofreciendo bienestar físico para las familias de nuestra ciudad, brindando el espacio ideal para la práctica de diversas actividades físicas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

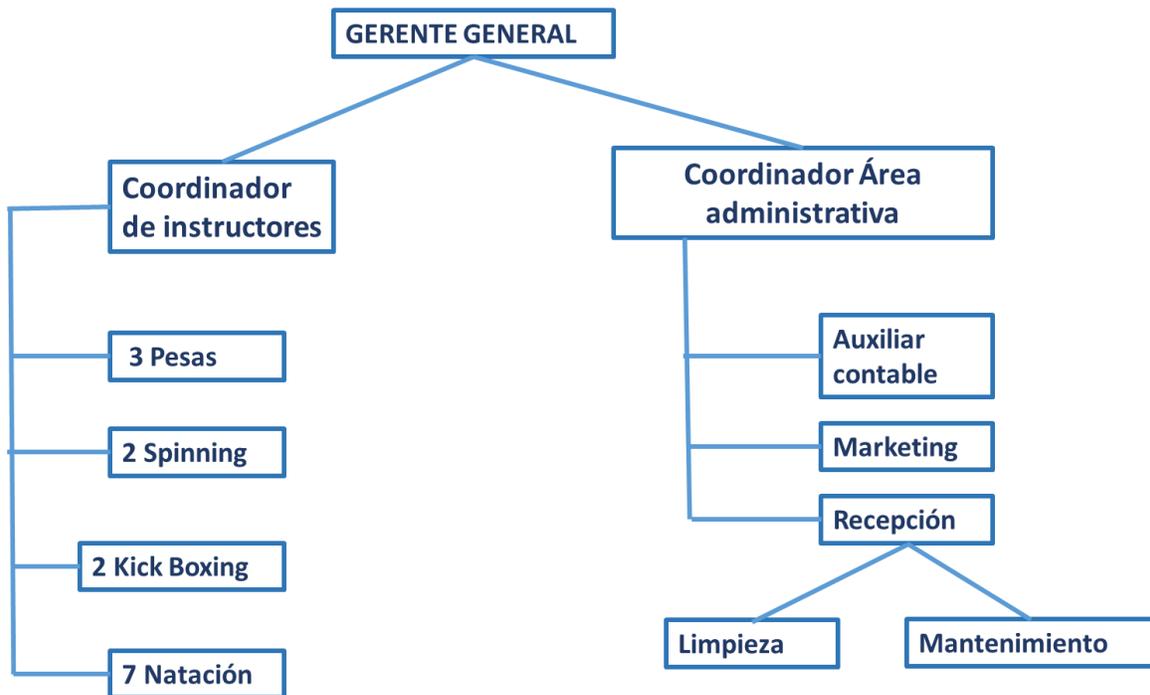
### 3.6 Valores

- Respeto
- Amabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

### 3.7 Organigrama de la empresa

El Deportivo Acuático Monserrat cuenta con una plantilla de 22 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de la empresa como se muestra en la siguiente figura

Figura 5 Organigrama de la empresa DAM



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la empresa

Deportivo Acuático Monserrat cuenta con una plantilla de 22 trabajadores, integrando los siguientes departamentos:

### 3.7.1 Gerencia general.

Encargada de la administración de la Empresa mediante la planeación, integración, dirección, control y desarrollo de los recursos materiales y capital humano con eficiencia y eficacia, cuidando que todas las áreas lleven a cabo sus funciones para lograr los objetivos.

### 3.7.2 Área Administrativa.

Proporcionar eficiencia y eficacia en los procesos, controlar de forma eficiente la infraestructura logra un adecuado mantenimiento, gestiona las compras, estructura acciones para lograr los máximos beneficios posibles para la empresa. Así como coordinar a:

#### 3.7.2.1 Encargado del marketing.

Responsable de planificar e implementar estrategias de mercadotecnia. Dirigir campañas y promociones de marketing. Establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en el marketing.

#### 3.7.2.2 Recepcionista

Es el primer contacto de los clientes y empleados, registra las visitas de los clientes y personal al deportivo, responde, registra, devuelve llamadas telefónicas, da la información necesaria sobre cursos, costos de las diferentes actividades, mantiene la seguridad del Deportivo siguiendo los procesos de control de acceso, se coordina con el personal de:

#### 3.7.2.3 Limpieza y mantenimiento

Quienes son responsables de que las diversas áreas de la Empresa tengan una excelente presentación ante los usuarios, así como del correcto funcionamiento de las máquinas, equipos de trabajo e instalaciones del local.

#### 3.7.3 Coordinador de instructores

Es el responsable de coordinar a los instructores, alumnos, horarios de clases, planea y controla las clases inherentes a su cargo.

Supervisa la correcta aplicación del reglamento interno del Deportivo, así como los reglamentos externos provenientes de la Secretaria de Salud y de Protección Civil, lleva a cabo las entrevistas a los instructores, registra los controles de estadísticas de la asistencia de alumnos e instructores, coordina actividades especiales dentro y fuera del deportivo.

#### 3.7.3.1 Instructores

Evalúan las fortalezas y debilidades físicas de los clientes, elaboran planes de entrenamiento tanto personalizados como grupales, prestan ayuda física y psicológica a los alumnos con la finalidad de que puedan ir alcanzando sus metas, controlan el progreso de los clientes periódicamente e informan, en caso de los menores de edad a los padres o tutores, sobre el avance u obstáculos que se presentan en los usuarios, se aseguran de que los clientes no se lesionen mientras practican alguna de las actividades. Los instructores están capacitados para trabajar tanto en lo individual como con grupos.

En el caso particular de natación, los instructores distribuyen a los alumnos de acuerdo al nivel de aprendizaje previo en la actividad para de esta forma el alumno pueda seguir adquiriendo la habilidad de nadar y mejorando en su práctica.

### 3.8 Normatividad de la empresa

El Deportivo Acuático Monserrat está regulado por las leyes mexicanas, obligada al pago de impuestos Federales de acuerdo Régimen Persona Física con Actividad Empresarial y como un Club deportivo siendo sus obligaciones las siguientes:

- Pago definitivo mensual de IVA.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por sueldos y salarios.
- Declaración informativa de IVA con la Anual de ISR.
- Declaración Anual de ISR Personas Físicas.
- Pago provisional de ISR por Actividades Empresariales.
- Declaración de proveedores de IVA.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por ingresos asimilados a salarios.
- Pago de Impuesto sobre Nómina.

### 3.9 Segmentación

Las actividades del DAM están dirigidas a personas:

- De 18 meses a 99 años de edad.
- Sexo indistinto.
- Que deseen ejercitarse manteniendo un estilo de vida saludable.
- Con salud comprometida que deseen mejorar su calidad de vida.
- Quienes busquen medio para socializar mientras se ejercitan.

La población atendida dentro del DAM es un de clase alta, clase media alta y media ya que tienen un nivel de ingresos que les brinda la oportunidad de acceder a este tipo de servicio.

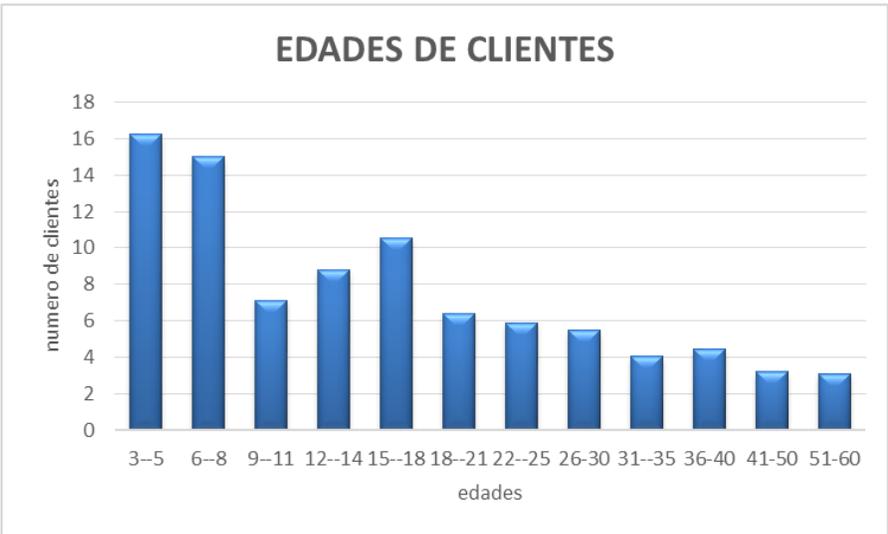
Casi dos terceras partes de los hogares mexicanos son de nivel socioeconómico bajo. México en promedio es nivel D+. Nivel socioeconómico A/B (Clase Rica): Este es el estrato con el más alto nivel de vida e ingresos.

Según datos de Diagnóstico del Contexto Socio-Demográfico en el Área de Influencia del CIJ Durango. La población en el municipio de Durango en el 2015 era de 654 mil 876 habitantes; el 48.1% era del sexo masculino, quienes contaban con una edad mediana de 26 años, mientras que la población femenina representa el 51.9% con una edad mediana de 26 años; tal distribución implica una relación de 92 hombres por cada 100 mujeres.

**3.10.1 Edades de los clientes**

En la tabla 9 se muestra las edades de los clientes que asisten al DAM. En la que se puede resaltar que el mayor número de clientes son los niños y niñas de tres a cinco años y de 6 a 9 años, seguida de los jóvenes de 15 a 18 años.

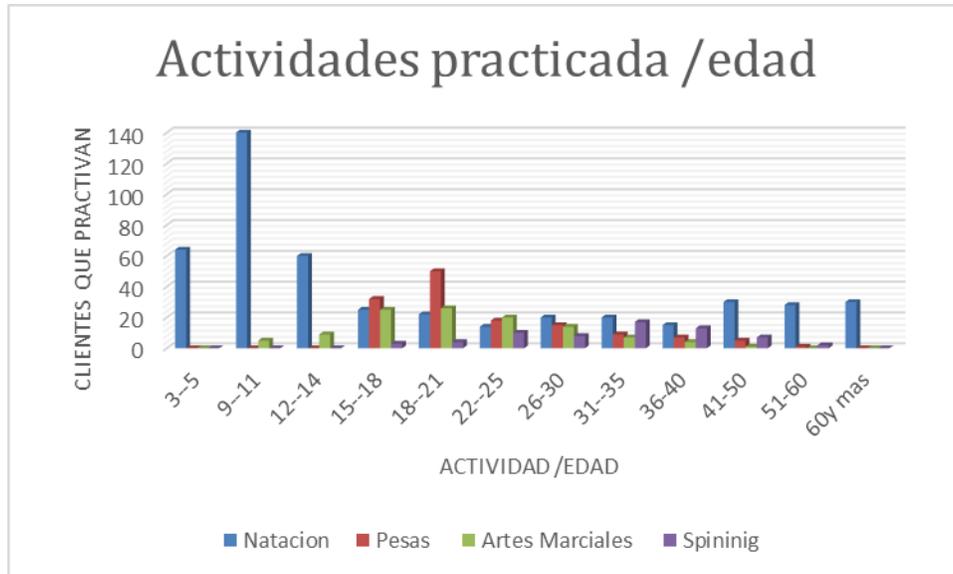
Tabla 9 Edades de clientes



Elaboración propia Tabla de edades de clientes del DAM P

En cuanto al a las actividades que se practican podemos observar en la siguiente tabla 10 que la natación es la actividad que más se practica en casi todas las edades exceptuando de 18 a 21 años y de 21 a 25 años ya que en esta la actividad más practicada son las pesas

Tabla 10 Actividad práctica y edad



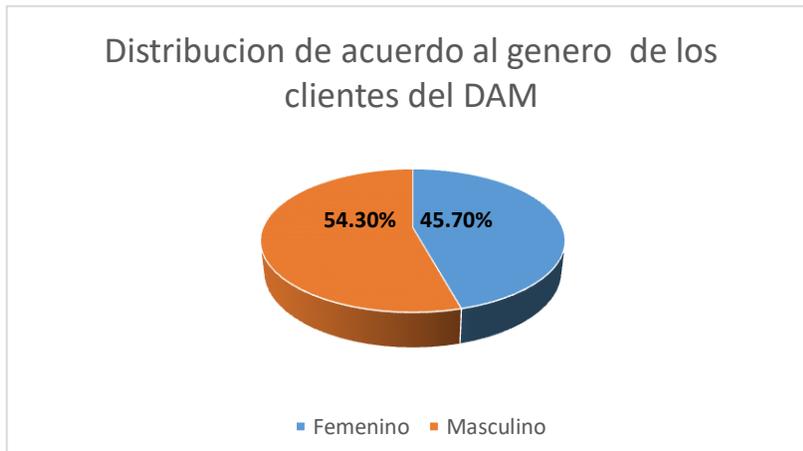
Elaboración propia Tabla de actividad practicada edad de clientes del DAM

### 3.10.3 Distribución de género de los clientes del DAM

La tabla 11 muestra la relación al género de los clientes, donde se observa que el 54.3 % de los clientes son del sexo masculino y ligeramente abajo el 45.7% del sexo femenino

Tabla 11  
género de  
DAM

Distribución de  
los clientes del



Elaboración propia Tabla de género de clientes del DAM

### 3.11 Fijación de precios

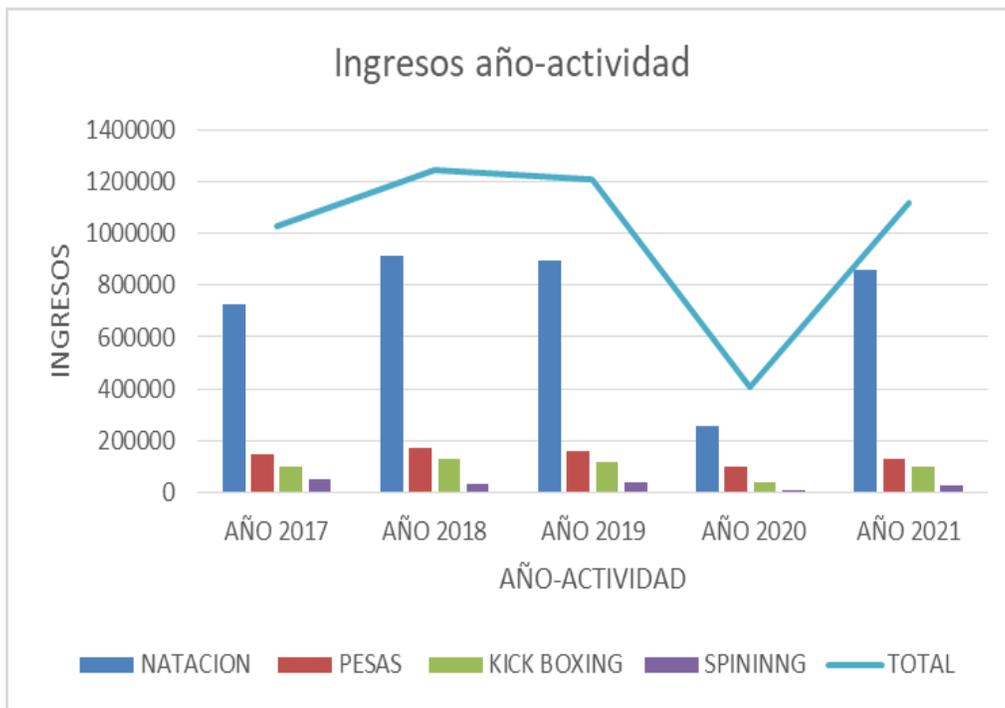
El costo promedio mensual de un gimnasio o deportivo en la ciudad de Durango varía entre \$600.<sup>00</sup> a \$1,800.<sup>00</sup>. El DAM tiene costos para sus clientes que fluctúa entre \$500.00 a \$1200.00, lo cual depende tanto de las actividades en las que se quiera participar como de la fecha de pago, ya que se cuentan con promociones por pago puntual. Los métodos de pago son por medio de tarjeta de crédito o débito, así como en efectivo.

Si el socio no está conforme con el servicio que se ofrece se le reintegra su pago, no excediéndose de 10 días del inicio del programa. Se manejan paquetes según las necesidades de cada cliente.

### 3.12 Ingresos de la empresa

La siguiente tabla 12 muestra los ingresos que se obtuvieron en años pasados de acuerdo a las diferentes actividades

Tabla 12 Ingresos anuales de la empresa



Elaboración propia

3.13 Modelo CANVAS

| <b>Alianzas claves</b>  | <b>Actividades claves</b>  | <b>Propuesta de valor</b>   | <b>Relación con el cliente</b>  | <b>Segmento de clientes</b>  |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Mexicana de Natación.</li> <li>• Asociación de Escuelas de Natación del Estado de Durango.</li> <li>• Federación Mexicana de Fiscoconstructivismo y Fitness A.C. (Cursos de actualización para los instructores).</li> <li>• Cruz roja.</li> <li>• Protección Civil (Cursos de primeros auxilios para el personal de DAM).</li> <li>• Facultad de Ciencias de la Cultura Física y Deporte UJED.</li> <li>• Proveedores de equipos para gimnasio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un contacto cercano con los clientes para de esta manera estar al tanto de sus necesidades, quejas y sugerencias.</li> <li>• Diagnóstico y seguimiento de las capacidades físicas y emocionales de cada cliente.</li> <li>• Capacitación constante del personal de acuerdo a su área.</li> <li>• Cuidado y mantenimiento de los equipo e instalaciones de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer actividades dirigidas a diferentes edades.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios a través del diseño adecuado de sus entrenamientos.</li> <li>• Brindar una atención de calidad y calidez.</li> <li>• Garantizar una atención adecuada y personalizada por parte de todo el personal de la empresa.</li> <li>• Proporciona</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención adecuada por parte de todos los trabajador es desde el encargado de limpieza hasta la parte directiva.</li> <li>• Ambiente social agradable.</li> <li>• Trato respetuoso.</li> <li>• Grupos pequeños para facilitar las relaciones sociales.</li> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• Descuento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres , mujeres y niños que deseen mejorar su salud física.</li> <li>• Personas que vivan dentro de la ciudad de Durango y en algunos municipios cercanos .</li> <li>• Ingresos mensuales cercanos a los \$10,000.<sup>00</sup>.</li> <li>• Personas con sobrepeso</li> </ul> |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de implementos para mantenimiento de la alberca.</li> <li>• Proveedores de accesorios para natación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración efectiva de los ingresos y egresos.</li> <li>• Evaluación del servicio prestado.</li> <li>• Publicidad y mercadeo.</li> <li>• Diseño de planes de entrenamiento y aprendizaje.</li> </ul>                                   | <p>r un plan de trabajo dependiendo de los conocimientos previos y habilidades físicas y mentales del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar un estilo de vida saludable.</li> <li>• Ofrecer precios competitivos.</li> </ul> | <p>s por pronto pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención directa y por medio de redes sociales tales como whatsapp y Facebook.</li> </ul>   | <p>o, lesiones musculares que requieran rehabilitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adultos con temor al medio acuático.</li> <li>• Adultos mayores que deseen mantenerse activos.</li> <li>• Niños mayores a 18 meses que los padres estén interesados en que aprendan a nadar.</li> <li>• Jóvenes que vivan</li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen adecuada ante los usuarios.</li> <li>• Respeto.</li> <li>• Confianza entre instructores y alumnos.</li> <li>• Instructores capacitados en su rama.</li> <li>• Comunicación entre alumnos e</li> </ul> |   | <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las estrategias que mejor resultados ha dado tanto por su alto impacto, por su efectividad y por su bajo costo es tener campañas sólidas y bien</li> </ul> |   |

|  |  |  |   |                                    |
|--|--|--|---|------------------------------------|
|  | <p>instructores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato personalizado.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Ofertas especiales.</li> <li>• Personal responsable en cada área.</li> <li>• Equipo de gimnasio en óptimas condiciones.</li> <li>• Material de trabajo suficiente y en buenas condiciones.</li> <li>• Áreas limpias.</li> </ul> |  | <p>estructuras en las redes sociales de FACEBOOK y WHATSAPP lo cual nos permite estar en constante comunicación con nuestros clientes actuales y clientes potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una base de datos de los clientes al momento de hacer su proceso de inscripción para mantener una</li> </ul> | <p>cerca de las instalaciones.</p> |
|--|--|--|---|------------------------------------|

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   |  |  | constante comunicac<br>ión.   |  |
| <b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de alberca (cloro, clarificantes, coagulantes, etc).</li> <li>• Pago de servicios básicos (agua, energía eléctrica).</li> <li>• Pago de salario a personal.</li> <li>• Publicidad.</li> <li>• Impuestos y permisos.</li> <li>• Capacitación</li> </ul> |  |  | <b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualidad de acuerdo a la actividad a realizar.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Descuentos por pronto pago.</li> <li>• Promociones diversas.</li> <li>• Pago por transferencia bancaria y efectivo.</li> </ul> |  |

## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

### 4.1 Introducción:

Intervenir significa operar sobre la capacidad de cambio que tenga el sistema (organización), como tal, al relacionarse con el sistema humano, en funciones, con el propósito de ayudarlo, significa también, una interrupción planeada del proceso de la organización, con la finalidad de producir un cambio, y se caracterizan por ser un conjunto de trabajos estructurados para alcanzar metas, realizar determinadas actividades y/o tareas con el fin de incidir en mejoras en la organización. Los análisis hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores (Romagnoli, 2007)

Un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento operativo y administrativo. (Bravo Rojas, 2019)

La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación, se menciona la metodología utilizada en la etapa de prediagnóstico y diagnóstico. (Agudelo, 2016)

#### 4.2 Método de intervención:

La propuesta de intervención profesional que se realizó en la empresa Deportivo Acuático Monserrat se presenta bajo el Estándar de Competencia (EC 0359), de CONOCER, cuyas fases se componen en: 1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar, 2. Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante, 3. Elaborar un sistema de mejora, 4. Acompañar la implantación de la mejora, 5. Cerrar el servicio de consultoría.

#### 4.3 Tipo de investigación

Para ello se hace mención que el tipo de investigación llevada a cabo es de tipo descriptivo ya que según Pérez (2020), Este tipo de investigaciones son muy útiles, en especial, ya que el alcance descriptivo implica que vamos a realizar descripciones sobre nuestro objeto de estudio. Por tanto, buscaremos la información disponible, extraeremos los datos que juzguemos que están bien contruidos y, de ser necesario, descartaremos aquellos que no.

#### 4.4 Enfoque

El tipo de estudio es Mixto (Sampieri, Fernández y Lucio, 2003), mencionan que el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, usando métodos de los dos enfoques, cuantitativo y cualitativo y puede involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa.

#### 4.5 Diseño

El diseño fue longitudinal tomando en cuenta que los estudios longitudinales son aquellos que toman datos de las mismas unidades de análisis a lo largo de un período de tiempo y además es cualquiera en la que no se manipulan variables ni se asignan sujetos de manera aleatoria, y se efectúan observaciones de los sujetos que podrían caer de manera natural en esas condiciones. (Pérez, 2020).

#### 4.6 Estrategia

La estrategia utilizada fue un estudio de caso, (Roberto Hernandez Sampieri, 2010) que los estudios de caso poseen sus propios procedimientos y clases de diseños. Los cuales pueden utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar

hipótesis y desarrollar alguna teoría, la unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto (una pirámide como la de Keops, un material radiactivo). Un sistema (fiscal, educativo, terapéutico, de capacitación, de trabajo social). Una organización (hospital, fabrica, escuela), un hecho histórico, un desastre natural, una comunidad, un municipio, un departamento o estado, una nación, una empresa, etc.

Asimismo, la técnica de estudio de caso, que de acuerdo con Barba (2009), se puede considerar como una forma de análisis desde múltiples perspectivas, donde el investigador considera no solo a los actores sino a los grupos y la interacción entre todos sus miembros, siendo este uno de los aspectos más sobresalientes que posee el estudio de caso. El estudio de caso como estrategia de investigación comprende un método que abarca todo, es decir, no es una táctica de recolección de datos o sólo un mero diseño, sino una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 2003). Del Rincón y Latorre (1994) definen al estudio de caso como “una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales.”

Para recabar y analizar la información que se utilizaron y complementaron la técnica de estudio de caso se utilizaron:

#### 4.7 Investigación documental

Para esto se deben de obtener registros de la organización como lo son; archivos, informes, publicaciones, archivos de computadora, gráficos, reportes, etcétera.

Teniendo en cuenta esto se puede mencionar que los registros son una fuente prolífica de información, y en un proceso de consultoría obviamente los consultores darán preferencia a la utilización de información que ya se tiene registrada, pero para ello deberán de analizar qué tan confiables son. (Kubr, 1997).

Los documentos que se revisaron dentro de la organización fueron manuales de años anteriores, en donde se pudo observar que existió el interés en algún momento de tener un proceso establecido, con manuales de funcionamiento y de operaciones, de los cuales no existe un seguimiento oportuno, además de que tienen registros de casi todo el proceso de la organización, pero no se les ha dado el seguimiento oportuno que facilite la operatividad y la toma de decisiones.

Así como el registro de ventas de su punto de venta, en donde la falta de conocimiento de ofimática y de indicadores, es algo que no les ha permitido sacarle todo el provecho a la información con la que se cuenta.

#### 4.8 Observación directa

Los seres humanos por naturaleza siempre observamos, lo que nos permite tener una perspectiva de lo que nos rodea.

Kubr (1997) menciona que la observación es el método que un consultor puede llegar a utilizar, para obtener información de inmediato y que estando presente mientras suceden los hechos, puede utilizar sus sentidos de la vista y el oído para anotar lo que está ocurriendo, y que entre la información que se puede obtener dentro de este método se encuentra:

- La distribución de planta
- Los diversos flujos de la organización (operaciones, materiales y de los trabajadores).
- Los métodos de trabajo, el ritmo y disciplina del trabajo.
- Las condiciones de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, ventilación, orden y limpieza).
- Actitudes y comportamiento de todos los miembros de la organización.
- Las relaciones interpersonales y de grupo.

Para Rodríguez (2005), el observador solo ve lo que no puede ver y no ve lo que no puede ver, aunque esto sea de gran importancia, por lo que se recomienda apoyarse en otras técnicas que complementen la información adquirida.

Dentro de lo observado en el Deportivo Acuático Monserrat podemos mencionar que la empresa cuenta con un compromiso con las clases que imparte a sus usuarios brindando instalaciones cómodas y limpias, pero que existen oportunidad de mejora en la comunicación interna de la misma, que facilite sus procesos y se pueda tener una mayor captación de clientes, así como publicar la identidad de la organización, su misión, visión y valores, no se encuentran publicados.

#### 4.9 Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en una conversación entre el consultor y un miembro de la organización y es la técnica más utilizada por los consultores para la recopilación de datos, en conjunto con la recuperación de los datos registrados.

La entrevista constituye un medio de gran eficacia para obtener información acerca de los diferentes problemas y características organizacionales, una vez que ya se estableció un ambiente de confianza entre el consultor y la organización es cuando se debe de llevar la entrevista, estableciendo condiciones que permitan que la información proporcionada durante el proceso sea lo suficientemente amplia. (Rodríguez, 2005)

Existen diversas ventajas a la hora de realizar una entrevista con respecto a la elaboración de un cuestionario, Kubr (1997) menciona que dentro de las entrevistas se pueden complementar respuestas, se pueden corregir repuestas, se revelan diversos tipos de relaciones en la organización, pero para ello la entrevista debe de ser flexible y adaptable, por lo cual él recomienda planear la entrevista cumpliendo una serie de requisitos que son:

- Que datos son los que se desean obtener.
- A quien se debe de entrevistar.
- Seguir una secuencia o mantener el momento de la entrevista.
- Definir donde se deben de reunir.
- Como se debe de actuar durante la entrevista.

La apertura que tiene lo dueños y su personal para la realización de las entrevistas fue siempre muy buena, dentro del proceso de entrevista vale la pena resaltar el conocimiento de la empresa, del negocio y de las cantidades que poseen las personas, al verificar dichos datos con la información es muy concreta y correcta, el único detalle es que como ya se ha descrito anteriormente, no todo lo tienen documentado y eso pudiera ser un problema a futuro en caso de tener rotación del personal, en el mando directivo.

#### 4.10 Cuestionarios

Se debe de comprender que antes de aplicar cualquier cuestionario se debe tener claro, que información se desea obtener, cómo se piensa utilizar dicha información, cómo se va a resumir y la forma en que se clasificarán las respuestas.

Se puede decir que un cuestionario es útil para obtener, una gran información de hechos sencillos de un gran número de personas, en general no son satisfactorios para acopiar hechos que son complicados, ejemplos de cuestionarios son los estudios de mercado, estudios de clima organizacional, etcétera. (Kubr, 1997).

Mientras que para Rodríguez (2005), el cuestionario debe de ser elaborado ya cuando se tiene un conocimiento de la organización, esto es que el proceso de la consultoría ya este

avanzado, para que pueda construir preguntas que realmente le proporcionen información.

Dentro de los cuestionarios a aplicar fueron guías para aplicar el diagnóstico de la organización la cual podemos observar más adelante en el capítulo de resultados, las respuestas en modelo de gráficas y el análisis del mismo.

#### 4.11 Intervención JICA

Cabe destacar que, para efectos de la intervención, el modelo de diagnóstico utilizado fue JICA, el análisis de causa raíz fue mediante la herramienta del 5 porqué. Y el proceso de consultoría se dividió en cinco etapas: el Prediagnóstico, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y seguimiento y evaluación y cierre del proyecto. De acuerdo a los resultados que arroje la evaluación de cuestionarios por área, se representa en diagramas de radar para cada una; y se toma como área prioritaria la de menor calificación para implementar las estrategias.

#### 4.12 Sistema de mejora

Se desarrolló un plan de mejoramiento el cual es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema y en la gestión de operaciones de la organización (SENA, 2013). Por lo cual la intervención proporciona estrategias a nivel estratégico, debido a que el tipo de mejora afectó áreas a nivel: procesos humanos, estratégico, tecno estructural, administración en recursos humanos, el cual se desarrollan en las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción. Para integrar dichas estrategias se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

#### 4.13 Plan de implantación

Para la implementación de las estrategias se propone el plan integral de administración de proyecto la cual tiene como fases la evaluación individual de iniciativas presentadas con el fin de verificar el presupuesto y las fuentes de financiamiento, analizando las variables de objetivos, horizonte (tiempo), nivel de dirección: alta dirección, dirección y departamentos, niveles intermedios, y naturaleza del cambio, (radical, perfeccionamiento el procesos, organización, etc.), para entonces, formar el programa de trabajo, ejecutarlo

y dar seguimiento y control, cabe destacar que el alcance de dicha investigación fue a nivel de planteamiento de una solución a un problema y no requiere la implementación de la misma.

## CAPITULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados de la propuesta de intervención profesional que se realizó en la empresa Deportivo Acuático Monserrat se presenta bajo el Estándar de Competencia (EC 0359), de CONOCER, cuyas fases se componen en: 1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar, 2. Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante, 3. Elaborar un sistema de mejora, 4. Acompañar la implantación de la mejora, 5. Cerrar el servicio de consultoría.

#### 5.2 FODA de pre diagnostico

En una primera instancia se presenta el pre diagnostico que se realizó mediante un análisis FODA a la empresa Deportivo acuático Monserrat figura 6

Figura 6 FODA inicial Deportivo Acuático Monserrat

| Fortalezas  | Oportunidades  | Debilidades   | Amenazas  |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Poca competencia en el área de natación</li> <li>•Experiencia de 35 años en el ramo de la natación</li> <li>•El área de natación genera una buena liquidez</li> <li>•El área de natación cuenta con tecnología para el cuidado del agua</li> <li>•Se cuenta con un buen marketing para la difusión de las actividades ofrecidas</li> <li>•El área de natación es una de las actividades con mayor demanda durante el covid-19 por la seguridad del agua clorada</li> <li>•Contar con infraestructura y equipo propio</li> <li>•Los instructores de natación cuentan con una muy baja rotación.</li> <li>•No tener una cartera grande de acreedores y proveedores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecer una mayor gama de actividades en el área de alberca para poder captar clientes con necesidades de terapias, rehabilitación, clases para bebés, fiestas infantiles y atención a grupos escolares</li> <li>•Poder enfocar un área diferentes actividades como terapia física, nutrición y spa</li> <li>•Tener un mayor margen de ganancia al trabajar en un mayor porcentaje con el área de natación</li> <li>•Crecimiento en el uso de plataformas digitales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•No estar ubicados dentro de una zona comercial</li> <li>•Los objetivos, metas, misión y visión no son conocidos por el personal.</li> <li>•Los clientes de las áreas de gimnasio son poco constantes.</li> <li>•Poca rentabilidad del área de gimnasio</li> <li>•Con personal del área de gimnasio se tiene mucha rotación, por la gran oferta que hay en el mercado</li> <li>•Costo elevado del equipo de gimnasio para su renovación y modernización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gran competencia en el área de gimnasios</li> <li>•Un alto costo de la nómina de gimnasio</li> <li>•Cambios en las regulaciones y afectaciones en la economía por COVID18</li> <li>•Bajos apoyos a las PYMES</li> <li>•Desconfianza de la gente para acudir al área de gimnasio</li> <li>•Un creciente número de instructores trabajando con clases virtuales</li> <li>•Cambio de hábitos de la gente para hacer ejercicio en casa</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia YFGR

### 5.3 Panorama general de la empresa

Del análisis anterior podemos concluir que la empresa DAM necesita trabajar en sus debilidades de manera óptima para revertir el efecto que están causando en la empresa y estar pendientes de sus amenazas para poder hacer las adaptaciones correspondientes.

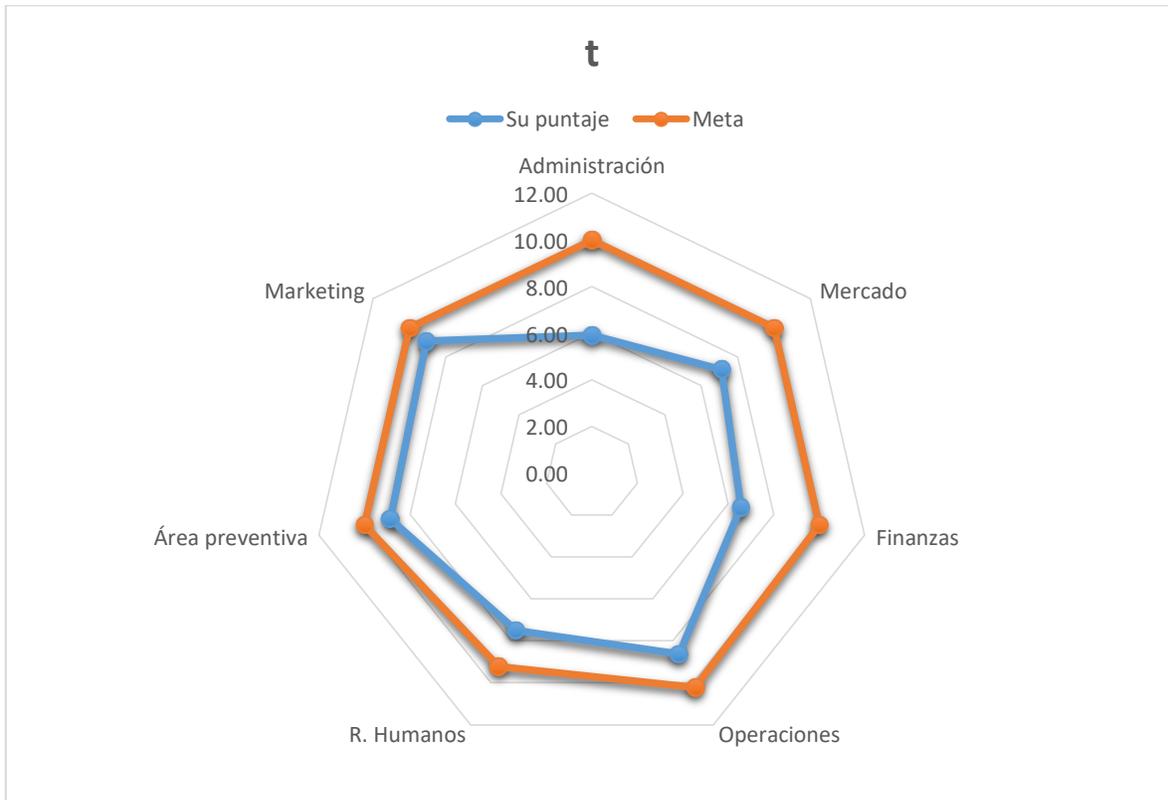
El diagnóstico se realizó mediante una entrevista con el empresario utilizando la metodología JICA que aportó datos y apreciaciones de la empresa en las siguientes 7 áreas:

Figura 7 Áreas de la empresa



La tabla 13 muestra un panorama general de la empresa donde se pueden observar las 7 áreas evaluadas, con líneas grises se observan los porcentajes ideales a alcanzar y con líneas azules los resultados obtenidos por la empresa, se puede observar que las áreas con oportunidades susceptibles a una mejora son: administración, mercado y finanzas, así mismo observamos como las áreas de operaciones recursos humanos, prevención y marketing, marcan un adecuado nivel dentro de este diagnóstico.

Tabla 13 Panorama general de la empresa DAM



Fuente: Diagnóstico JICA

De los resultados encontrados en cada una de las áreas que se describen a continuación cada una de las áreas en sus diferentes variables el programa de acuerdo a su puntuación dio resultados;

**Bajos o malos** cuando esa variable es una oportunidad para mejora dentro de la empresa

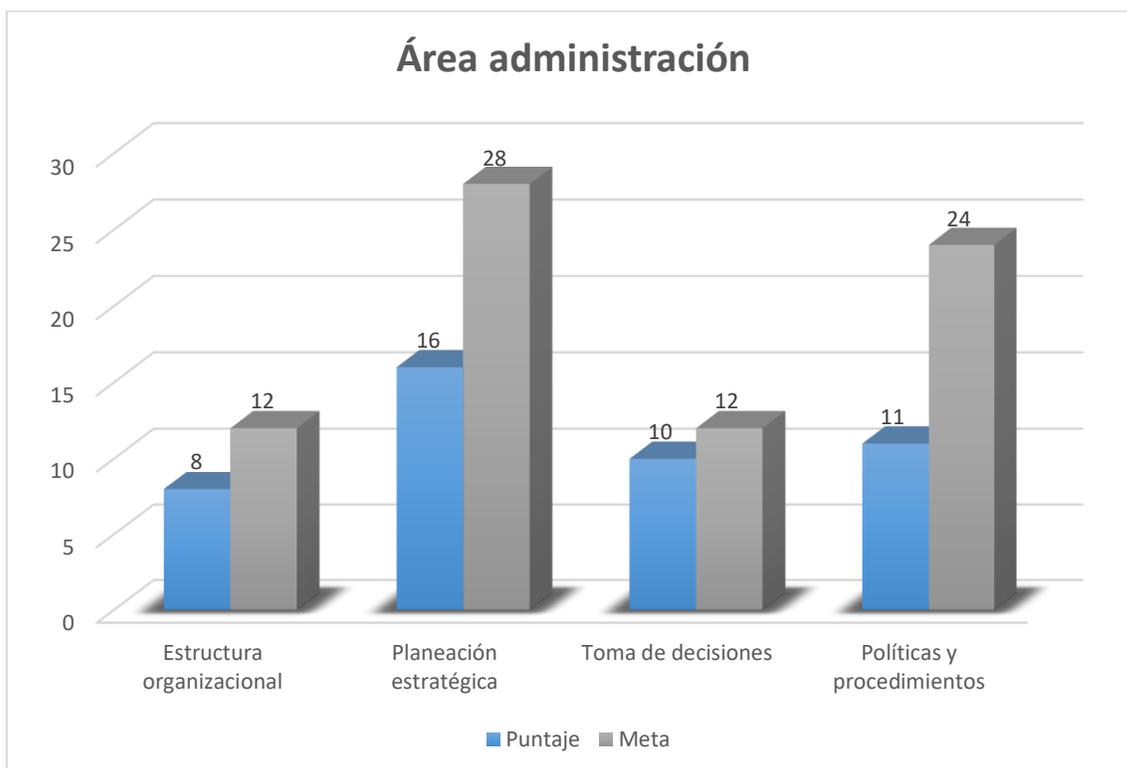
**Buenos** cuando la variable aún puede mejorar, pero se está realizando en la empresa

**Excelente** cuando la variable es una fortaleza de la empresa

## Área Administrativa

La tabla 14 muestra el área administrativa donde se observa que la estructura organizacional (8 de 12), la planeación estratégica (16 de 28), y las políticas y procedimientos (11 de 24) alcanzando apenas una calificación buena, mientras la toma de decisiones de la empresa, es calificada como excelente, de acuerdo a los puntajes recomendados reste sistema de diagnóstico JICA

Tabla 14 Diagnóstico del área administrativa del DAM

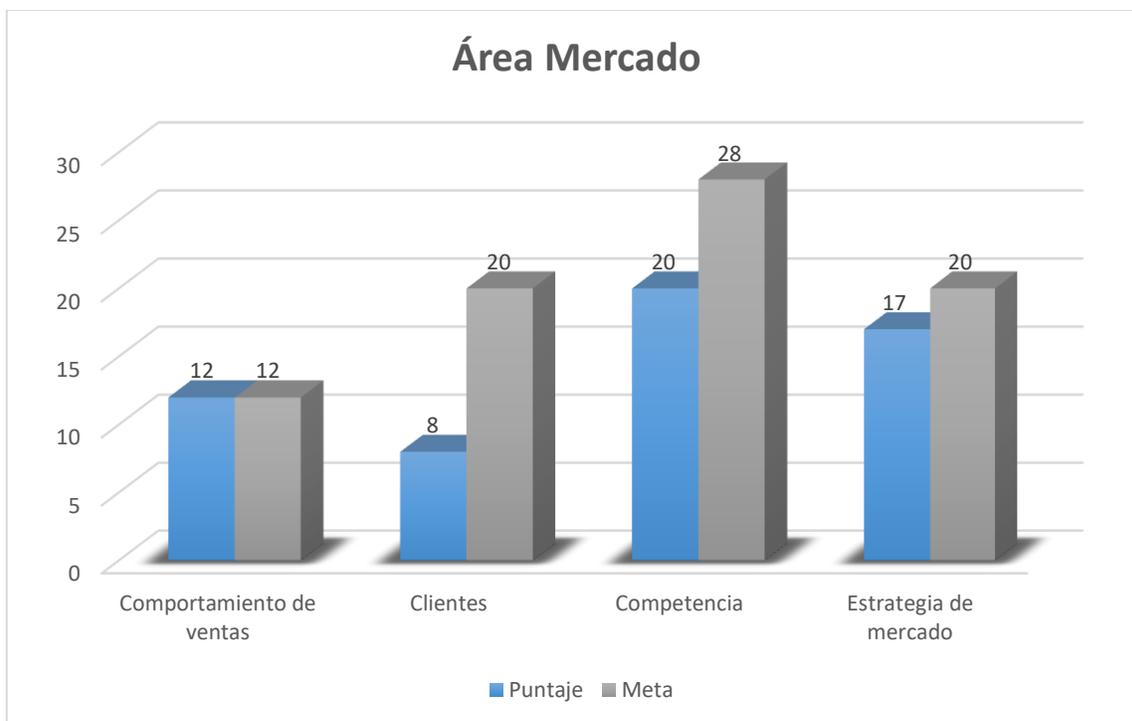


Fuente: Diagnostico JICA

## Área mercado

Con respecto al área de mercado en la tabla 15 se observa que el comportamiento de mercado (12 de 12) obtiene una calificación excelente, mientras las áreas de clientes (8 de 12), estrategia de mercado (13 de 20), y competencias (20 de 28) son áreas que son débiles

Tabla 15 Diagnóstico del área de Mercado del DAM

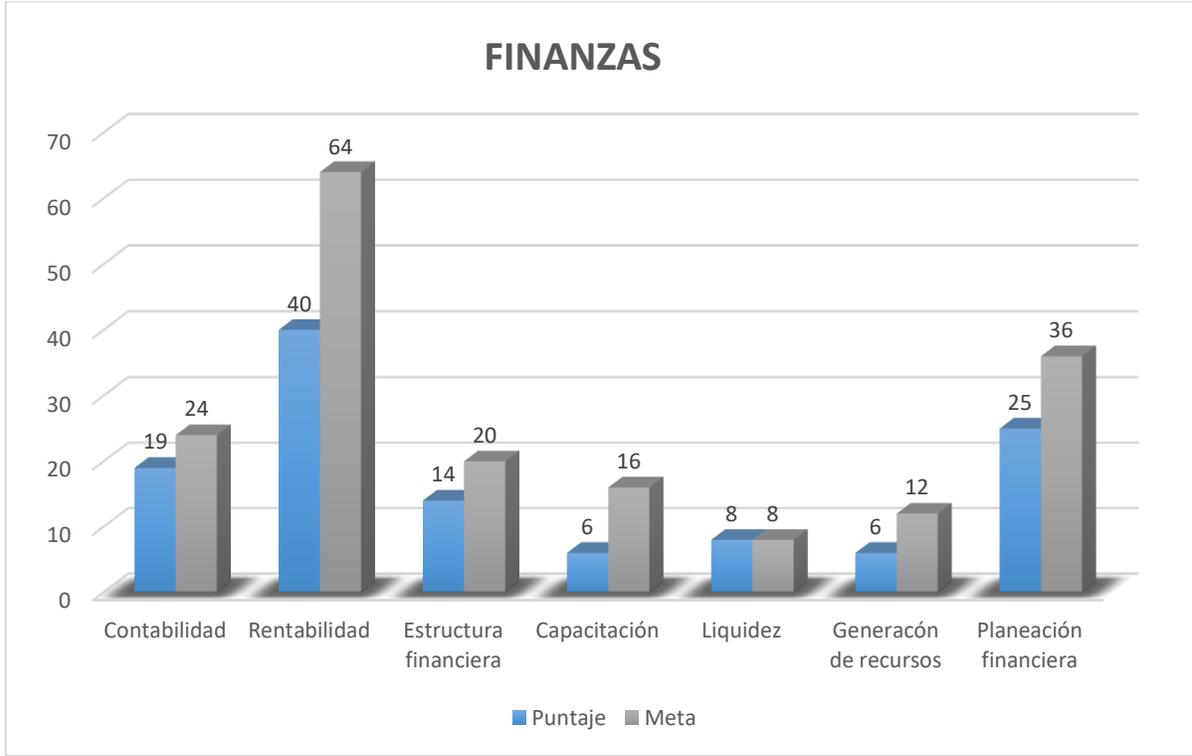


Fuente: Diagnostico JICA

## Área finanzas

En la tabla 16 se muestran los resultados del área de finanzas donde se encontró que la contabilidad (19 de 24), y la liquidez (8 de 8), se encuentran en un estado de excelencia, la planeación financiera (25 de 36), la estructura financiera (14 de 20) y la generación de recursos (6 de 12) están un buen nivel, en esta área la rentabilidad (40 de 64) y la capacitación (6 de 16) son las áreas con debilidad que presentan una oportunidad de mejora

Tabla 16 Diagnóstico del área de Mercado del DAM

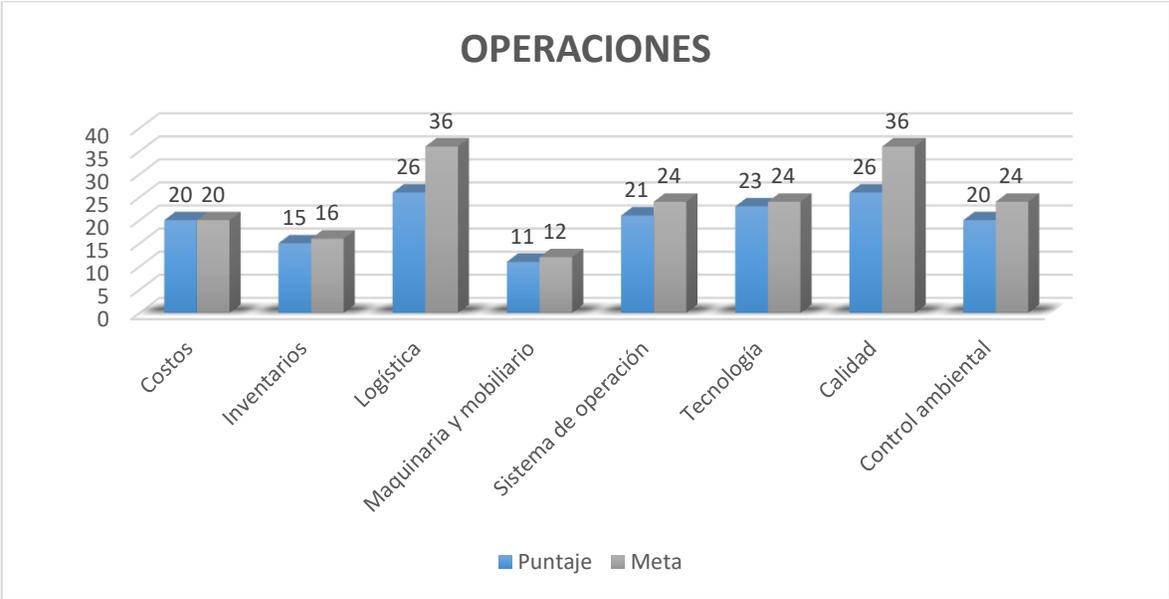


Fuente: Diagnostico JICA

### Área operaciones

La tabla 17 describe los resultados del área de operaciones, en esta área se encontraron los siguientes resultados en costos (20 de 20) , inventarios (15 de 16), Logística (26 de 36), maquinaria y movimiento (11 de 12) sistema de operaciones (21 de 24), tecnología (23 de 24), calidad (26 de 36) y control ambiental (20 de 24), todas las anteriores con un nivel de excelencia siendo estas unas de las fortalezas de la empresa.

Tabla 17 Diagnóstico del área de Mercado del DAM

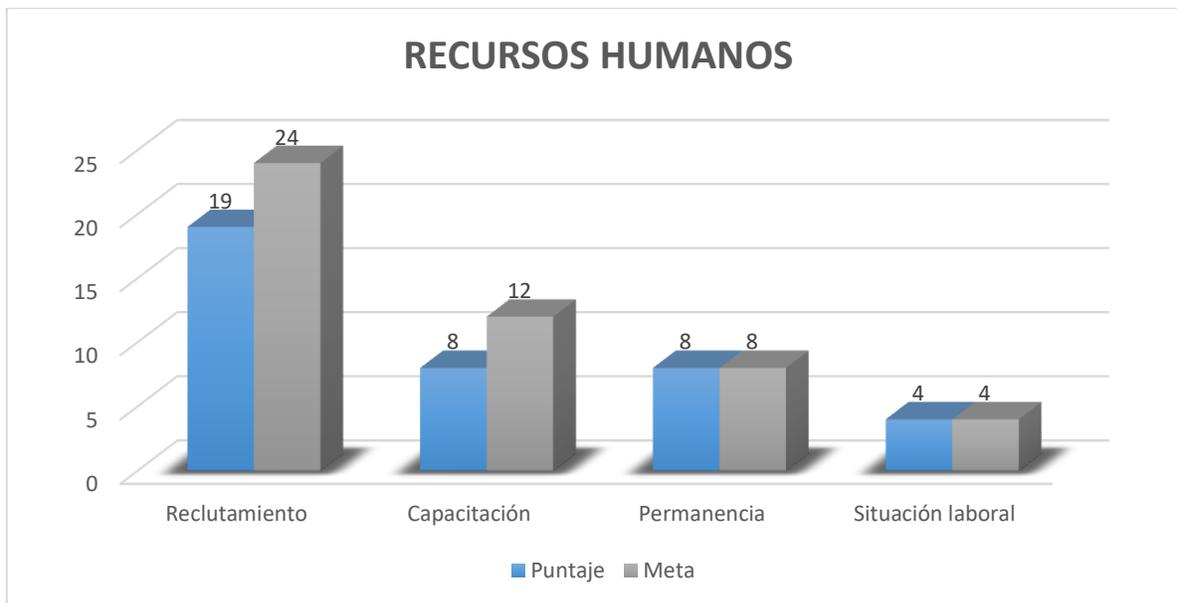


Fuente: Diagnóstico JICA

Área recursos humanos

Los resultados del diagnóstico en el área de recursos humanos se muestran en la tabla 18 donde se observa un estado de excelencia en sus variables como lo muestra la siguiente tabla en el reclutamiento (19 de 24), la permanencia (8 de 8) y la situación laboral (4 de 4). La empresa se encuentra en un estado de excelencia mientras en la capacitación (8 de 12) en un buen estado.

Tabla 18 Diagnóstico del área de Recursos Humanos del DAM

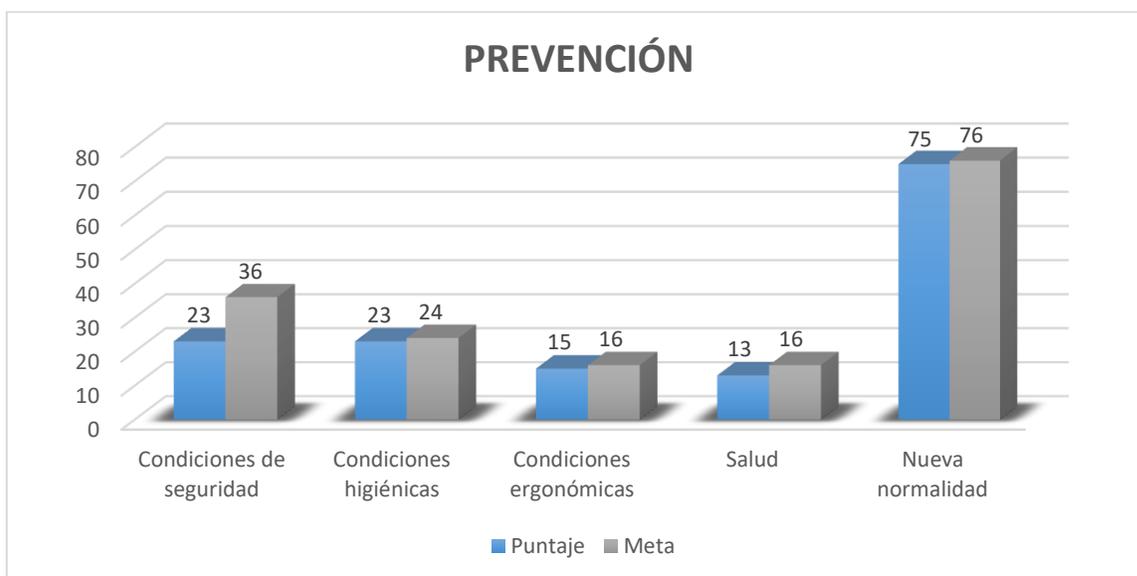


Fuente: Diagnóstico JICA

### Área prevención

La tabla 19 muestra los resultados que se obtuvieron en le área de prevención donde todas las variables presentan una puntuación de excelencia siendo esta una de las fortalezas de la empresa, encontrando que condiciones de seguridad obtuvo (23 de 36), condiciones higiénicas (23 de 24), condiciones ergonómicas (15 de 16), salud (13 de 16) y nueva normalidad (75 de 76)

Tabla 19 Diagnóstico del área de prevención del DAM

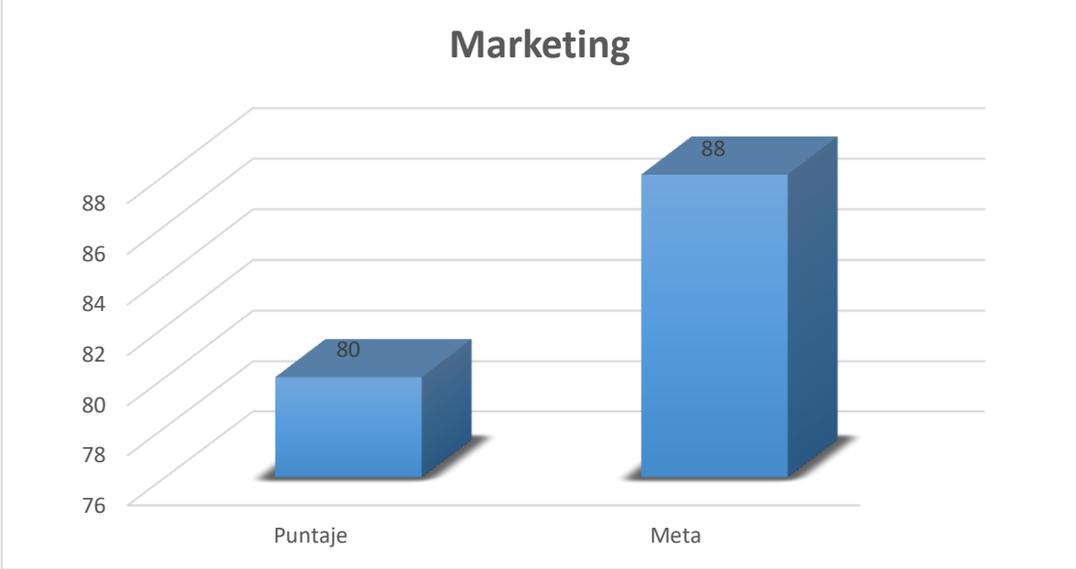


Fuente: Diagnóstico JICA

### Area marketing

La tabla 20 que describelos resultados del area de Marketing donde se encontró una puntuacion de exelencia en todas sus variables obteniendo (80 de 88) puntos siendo esta otra area fortalecida por la empresa

Tabla 20 Diagnóstico del área de Marketing del DAM



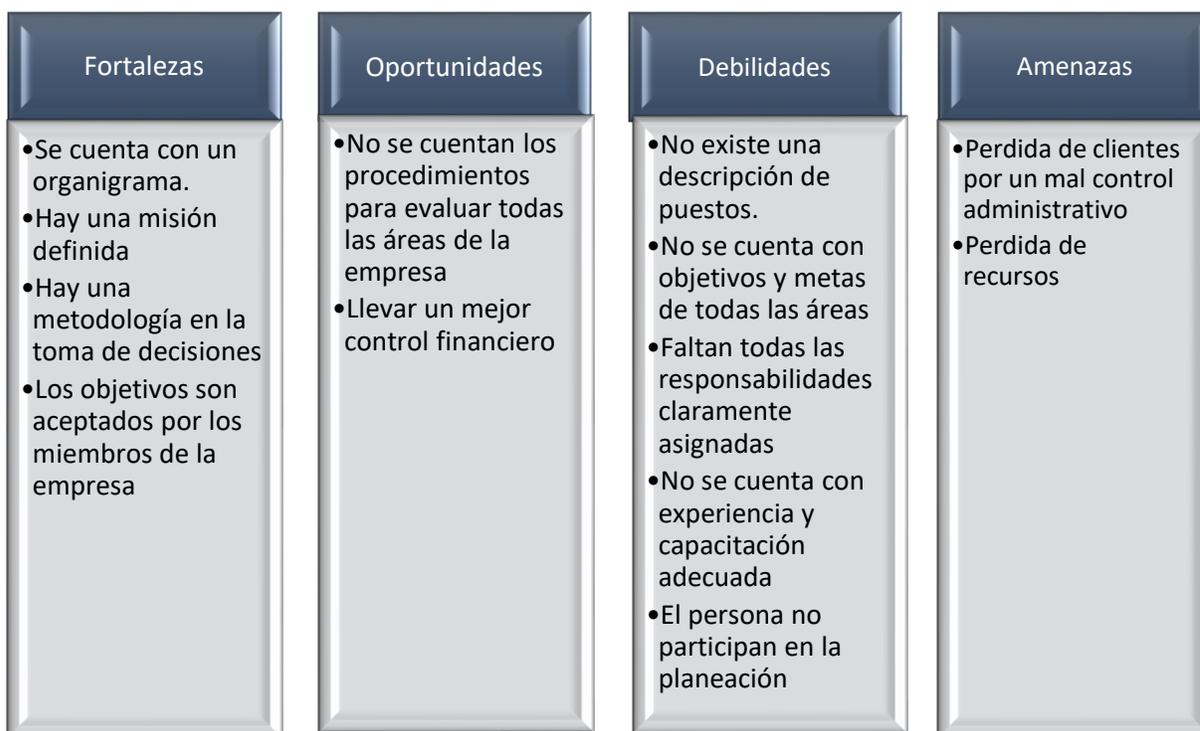
Fuente: Diagnóstico JICA

#### 5.4 Aspectos susceptibles de mejora

Siguiendo la metodología JICA se realizó un análisis FODA y causa raíz de las áreas susceptibles de mejora que según el diagnóstico son: administración, mercado y finanzas.

En la figura 7 podemos observar el análisis FODA pertinente al área de administración

Figura 7 *Análisis FODA Administración*



Fuente: Elaboración propia

Utilizando la metodología JICA, se hace énfasis en desarrollar un análisis más completo con el objetivo de identificar la causa raíz de los posibles problemas presentados en el área administrativa, el cual se elaborará utilizando la herramienta de los 5 Por qué y que se describe en la figura 8

Figura 8 Herramienta de por qué del área administrativa

|  |   |
|--|---|
| <b>Paso 1: Definimos el problema</b>                   | <b>No se cuenta con experiencia, capacitación adecuada administrativamente</b>  |
| <b>Paso 2: Preguntamos repetidamente ¿por qué?</b>     | <p><b>¿Por qué no se cuenta con experiencia y capacitación adecuada administrativamente?</b></p> <p>Porque falta tener asignadas claramente las responsabilidades</p> <p><b>¿Por qué falta tener asignadas claramente las responsabilidades?</b></p> <p>Porque no se cuenta con objetivos y metas de todas las áreas</p> <p><b>¿Por qué no se cuenta con objetivos y metas de todas las áreas?</b></p> <p>Porque no existe una descripción de puestos</p> <p><b>¿Porque no existe una descripción de puestos?</b></p> <p>Porque no se ha realizado y no existe un manual de organización y procedimientos</p> |
| <b>Paso 3: Plan de acción</b>                          | Elaborar el marco normativo de la empresa   |
| <b>Paso 4: Definir las actividades para realizarlo</b> | <p>Solicitar la información pertinente a las áreas por parte del coordinador del área administrativa para elaborar el marco normativo de la empresa,</p> <p>Socializar el contenido del marco normativo a la comunidad de la empresa</p>  |

La figura 9 muestra el análisis FODA que se realizó en el área de mercado mostrando los siguientes hallazgos descritos en la figura.

Figura 9 Análisis FODA Mercado

| Fortalezas   | Oportunidades  | Debilidades  | Amenazas   |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>•Establece objetivos de ventas</li><li>•Conoce las causas de las variaciones en ventas</li><li>•Sabe por qué prefiere su producto</li><li>•Conoce quién es su competencia</li><li>•Puede la empresa mejorar su gama de servicio</li><li>•Son pocos de clientes insatisfechos con el servicio</li><li>•Puede mejorar su gama de servicios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•La insatisfacción del cliente en otros centros deportivos</li><li>•La especialización de servicio</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•No están definido quien es el cliente</li><li>•No se conocen los hábitos de consumo del cliente</li><li>•No se conocen los precios y promociones de la competencia</li><li>•No hay una política y estrategia captación</li><li>•La amplia gama de servicios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•El alto numero de centros deportivos</li><li>•El costo del servicio de la competencia</li></ul> |

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la metodología JICA, se hace énfasis en desarrollar un análisis más completo con el objetivo de identificar la causa raíz de los posibles problemas presentados en el área de mercado, el cual se elaborará utilizando la herramienta de los 5 Porqués la cual mostramos a continuación en la figura 10

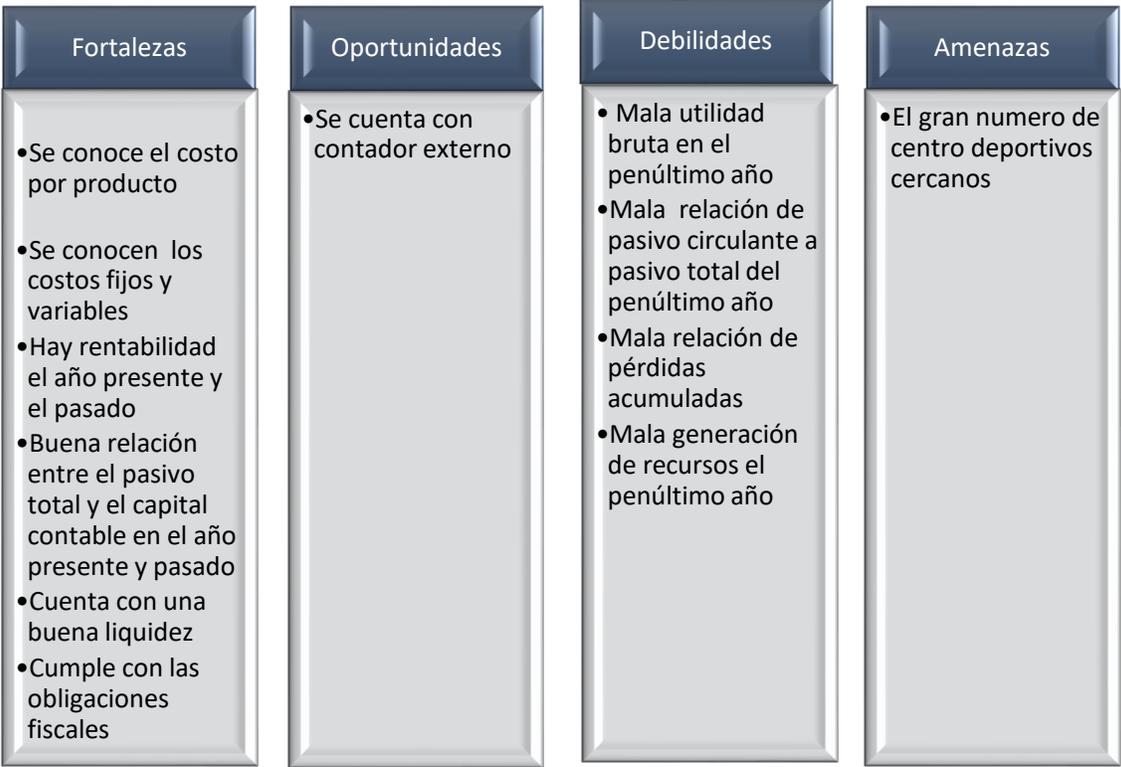
Figura 10 Herramienta de por qué del área mercado

|  |   |
|--|---|
| <b>Paso 1: Definimos el problema</b>                   | <b>No hay un aumento considerable de clientes</b>   |
| <b>Paso 2: Preguntamos repetidamente ¿por qué?</b>     | <p><b>¿Por qué no hay un incremento en el número de clientes?</b><br/>         Porque no se conoce los hábitos de consumo del cliente</p> <p><b>¿Porque no se conoce los hábitos de consumo del cliente?</b><br/>         Porque no se conoce quien es el cliente</p> <p><b>¿Por qué no se conoce quien es el cliente?</b><br/>         Porque no existe una política y estrategia de captación de clientes</p> <p><b>¿Por qué no existe una política y estrategia de captación de clientes?</b><br/>         Porque no se ha realizado</p> |
| <b>Paso 3: Plan de acción</b>                          | Hacer una política de captación de clientes, con análisis de sus gustos el conocimiento y descripción del cliente y   |
| <b>Paso 4: Definir las actividades para realizarlo</b> | Formalizar una base de datos de los clientes, llevar estadísticos de los comentarios positivos y negativos de las redes sociales, buscar la diversificación de las actividades relacionadas con la infraestructura con que se cuenta  |

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra el análisis FODA realizado en el área de finanzas a la empresa

Figura 11 Análisis FODA Finanzas  
Herramienta de por qué del área administrativa



Fuente: Elaboración propia

Utilizando la metodología JICA, se hace énfasis en desarrollar un análisis más completo con el objetivo de identificar la causa raíz de los posibles problemas presentados en el área de finanzas, el cual se elaborará utilizando la herramienta de los 5 Porqués la cual mostramos en la figura 12

Figura 12 Herramienta de por qué del área de finanzas

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Paso 1: Definimos el problema</b></p>                   | <p><b>La empresa tiene una mala generación de recursos en el penúltimo año</b></p>   |
| <p><b>Paso 2: Preguntamos repetidamente ¿por qué?</b></p>     | <p>¿Por qué La empresa tiene una mala generación de recursos en el penúltimo año?<br/>         Porque, existe una mala relación entre el pasivo circulante a pasivo total del penúltimo año<br/> <b>¿Por qué existe una mala relación entre el pasivo circulante a pasivo total del penúltimo año?</b><br/>         Por qué, hay una mala relación de pérdidas acumuladas.<br/> <b>¿Por qué hay una mala relación de pérdidas acumuladas?</b><br/>         Por qué, hay una mala utilidad bruta<br/> <b>¿Por qué hay una mala utilidad bruta?</b><br/>         Por qué hay actividades que tiene un bajo ingreso y un alto costo tanto en equipo como personal</p> |
| <p><b>Paso 3: Plan de acción</b></p>                          | <p>Incrementar el margen de utilidad de la empresa</p>   |
| <p><b>Paso 4: Definir las actividades para realizarlo</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un mayor gama de actividades en el área de alberca para poder captar clientes con necesidades de terapias, rehabilitación,, clases para bebés , fiestas infantiles y atención a grupos escolares</li> <li>Enfocar áreas a nuevas actividades como terapia física, área de nutrición y spa</li> <li>• Crecimiento en el uso de plataformas digitales</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia

### 5.5 Descripción de la solución de la propuesta

Obtenida el diagnóstico de la empresa con los instrumentos antes descritos se elaboró como siguiente paso un sistema de mejora en donde se presenta la propuesta de solución a los problemas encontrados, para ello se han elaborado la tabla 21 que nos muestra las etapas de instalación los resultados, esperados, los indicadores de avance, los mecanismos de control y los recursos consultados en las áreas donde se presentaron las oportunidades de mejora que son Administración, Mercado y finanzas

Tabla 21 Descripción de soluciones

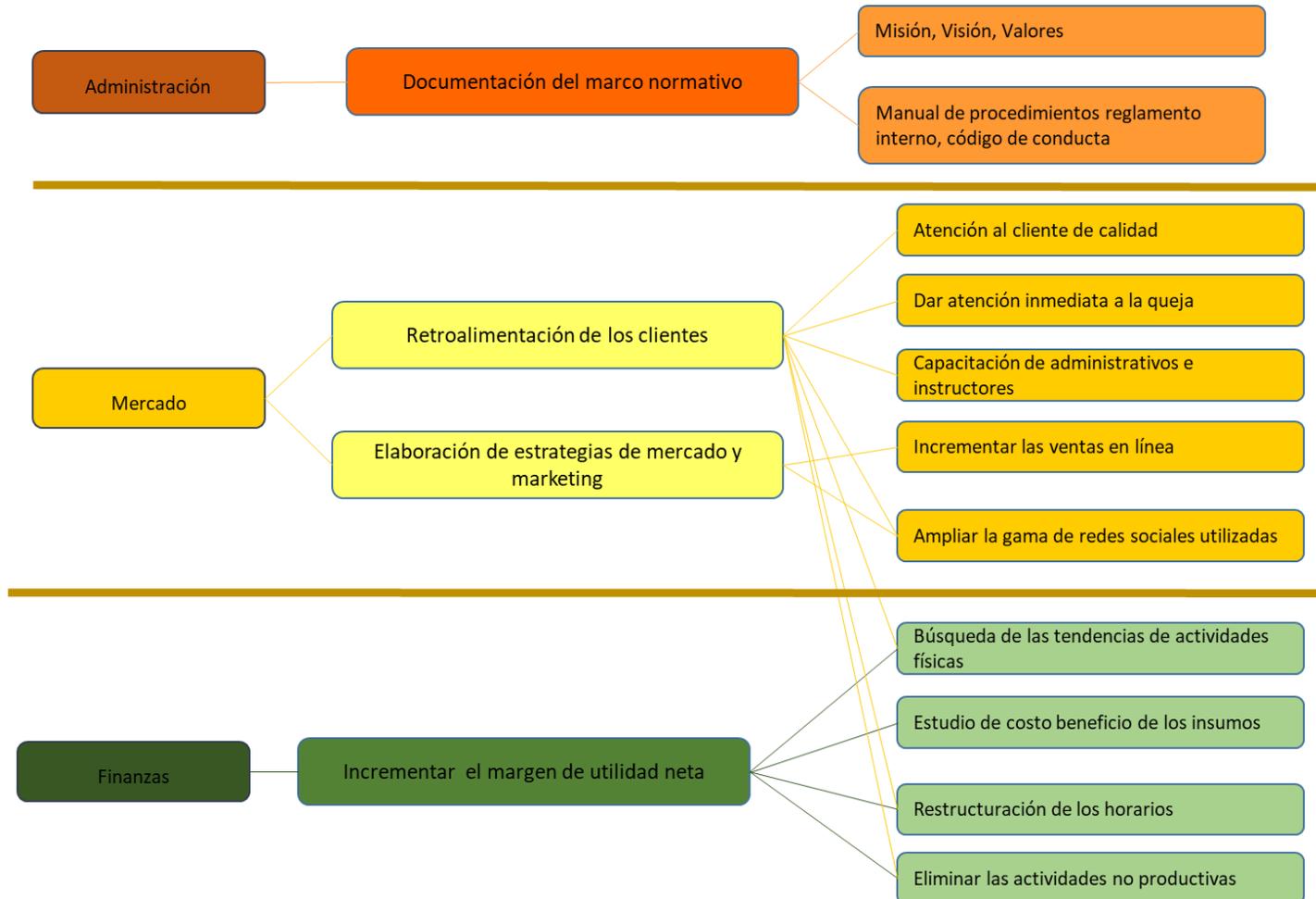
|                                 | <b>Administración</b>  | <b>Mercadotecnia</b>   | <b>Finanzas</b>   |
|---------------------------------|--|--|---|
| <b>Etapas de la Instalación</b> | Elaborar y sociabilizar el manual de organización y manual de procedimientos y el reglamento interno, código de conducta | -Formalizar una base de datos de los clientes  | -Documentar las opciones financieras para incrementare las ventas y reducir gastos o las dos                      |
|                                 | .  | -Llevar estadístico de los comentarios positivos y negativos en redes sociales               | -Identificar las actividades con mayor productividad para fortalecerlas y eliminar las actividades no productivas |
|                                 |  | -Buscar diversificación de las actividades relacionadas con la infraestructura que se cuenta |   |
| <b>Resultado Esperado</b>       | Que el marco normativo sea conocido por la gente   | Generar una base de datos de clientes y preferencias   | Mayor utilidad con la reducción de gastos, y fortalecimiento de enfoque al usuario                                |

|                              |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|
|                              |   | Disminuir los comentarios negativos en redes sociales.  |   |
|                              |   | Vincular la preferencia con la oferta de actividades  |   |
|                              |   | Vincular la preferencia con la oferta de actividades  |   |
| <b>Indicadores de avance</b> | Número de personas con las que se socializo                         | % De incremento de ventas en línea  | Margen de utilidad NETA                     |
|                              |   | % de reducción de comentarios negativos en redes  |   |
| <b>Mecanismos de control</b> | Registro firmado donde se hace del conocimiento del marco normativo | Registro estadístico de las transferencias en línea registro estadístico de los comentarios negativos | Reporte mensual de los estados financieros. |
| <b>Recursos Consultante</b>  | Registro documentado de la sociabilización de los documentos        | Bases de datos de los clientes  | Estados Financieros                         |

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Mapa estratégico

Figura 13 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

## 5.7 Actividades a desarrollar

En la tabla 22 podemos observar las actividades para desarrollar el plan de trabajo propuesto a la empresa Deportivo Acuático Monserrat, donde se asignan los responsables un cronograma para las actividades los indicadores de control y seguridad

Tabla 22 Actividades a desarrollar

| Proyecto              | Actividades a desarrollar  | Responsable   | Abril | Mayo | junio | Indicadores                                      | Control y seguimiento  |
|-----------------------|--|---|-------|------|-------|--|--|
| <b>Administración</b> | Elaborar y sociabilizar el manual de organización y manual de procedimientos y el reglamento interno, código de conducta | Gerente, coordinador de instructores y coordinador de área administrativa | X     | X    | X     | Que el marco normativo sea conocido por la gente | Registro documentado de la sociabilización de los documentos |
| <b>Mercado</b>        | -Formalizar una base de datos de los clientes  | Coordinador del área administrativa                                       | X     | X    | X     | % De incremento de ventas en línea               | Reportes de las encuestas                                    |
|                       | -Llevar estadístico de los comentarios positivos y negativos en redes sociales   | Coordinador del área administrativa y encargado de marketing              | X     | X    |       | % de reducción de comentarios negativos en redes | Reportes de las sistema de pagos y clientes.                 |

|                 |   |  |   |   |   |  |   |
|-----------------|---|--|---|---|---|--|---|
|                 | Buscar diversificación de las actividades relacionadas con la infraestructura que se cuenta                       | Gerente y coordinador de instructores  |   | X |   | % De incremento de ventas en línea         | Reporte del sistema de pagos y visitas de clientes. |
| <b>Finanzas</b> | Documentar las opciones financieras para incrementar las ventas y reducir gastos o los                            | Gerente, coordinador de instructores y coordinador de área administrativa            | X | X |   | Mayor utilidad con la reducción de gastos, | Reporte mensual de los estados financieros.         |
|                 | -Identificar las actividades con mayor productividad para fortalecerlas y eliminar las actividades no productivas | Gerente, coordinador de instructores y coordinador de área administrativa<br>Gerente |   | X | X | fortalecimiento de enfoque al usuario      | Reporte mensual sobre las capacitaciones            |

Fuente: Elaboración propia

## Cuadros de mando

En la tabla 23, del área de administración, tabla 24, y 25 del área de mercado y tabla 26 del área de finanzas donde se de las áreas de administración, mercado y finanzas respectivamente al cuadro de mando de integral mediante el cual se facilita la implementación de estrategias de una forma eficiente, además de que proporciona la comunicación entre la estrategia y la visión en objetivos e indicadores, que facilitaran dar el seguimiento a la implementación del sistema de mejora.

Tabla 23 Cuadro de mando de Administración

| Administración  | Objetivo  | Nombre del KPI  | F. DE CALC.  | U.M        | MED.  | VAL ACT | VAL. META |     |     |     |
|---|---|-----------------|--|------------|-------|---------|-----------|-----|-----|-----|
| Aprendizaje organizacional y conocimiento<br><br>(capital humano, capital de información, capital organizacional)   | Incrementar el número de personas con las que se socializa el marco normativo | Marco Normativo | Número de personas que conocen el marco normativo durante el año pasado / Número de Personas que conocen el marco normativo del año en curso | Porcentaje | Anual | 0%      | 70%       | 70% | 50% | 50% |
| <b>PLAN DE ACCION</b>   |   |                 |  |            |       |         |           |     |     |     |
| a) Documentar la Misión y Visión de la empresa.<br>b) Definir y documentar los valores de la empresa.<br>c) Documentar las metas, objetivo general y objetivos específicos de la empresa.<br>d) Documentar el Reglamento Interno de la empresa.<br>e) Documentar el código de Conducta de la empresa.<br>f) Sociabilizar de forma individual, los anteriores documentos de forma digital en la página de la empresa |   |                 |  |            |       |         |           |     |     |     |

Tabla 24 Cuadro de mando área mercado 1

| Mercado  | Objetivo                    | Nombre del KPI  | F. DE CALC.  | U.M        | MED.      | VAL ACT | VAL. META |     |     |     |
|--|-----------------------------|-----------------|--|------------|-----------|---------|-----------|-----|-----|-----|
| Cliente/Usuario (precio, calidad, tiempo, función, relación, marca, etc.)  | Incrementar ventas en línea | Ventas en línea | Número de ventas en línea del año actual / Número de ventas del año anterior | Porcentaje | Semestral | 70%     | 85%       | 85% | 70% | 70% |
| <b>PLAN DE ACCION</b>  |                             |                 |  |            |           |         |           |     |     |     |
| <p>a) Abarcar una gama amplia en redes sociales que son de interés para jóvenes y adultos con la creación de cuentas en Telegrama, Instagram, Tik-Tok</p> <p>b) Destinar un porcentaje mayor al del año pasado para la compra de espacios publicitarios dentro de redes sociales para poder tener un mayor impacto en la sociedad y así poder incrementar los clientes.</p> <p>c) Generar clips e información con contenido de valor relativo a las actividades ofertadas para así poder llamar la atención de las personas en redes sociales y se posicionar como una empresa con conocimientos y experiencia</p> <p>d) Seguir cuidando y hacer crecer el sector de mercado en las ventas en línea por lo que se contempla generar promociones exclusivas para clientes en línea debido a que esta área genera un incremento importante en el número de clientes que se tiene actualmente</p> |                             |                 |  |            |           |         |           |     |     |     |

Tabla 25 Cuadro de mando área de Mercado 2

| Mercado  | Objetivo   | Nombre del KPI        | F. DE CALC.   | U.M        | MED.      | VAL ACT | VAL. META |     |     |     |
|--|--|-----------------------|---|------------|-----------|---------|-----------|-----|-----|-----|
| Cliente/Usuario<br>(precio, calidad, tiempo, función, relación, marca, etc.)   | Reducción de comentarios negativos en redes sociales | Comentarios negativos | Numero de comentarios negativos del año en curso/<br>Numero de comentarios negativos del año anterior | Porcentaje | Semestral | 25%     | 20%       | 20% | 25% | 25% |
| <b>PLAN DE ACCION</b>  |  |                       |   |            |           |         |           |     |     |     |
| <p>a) Dar atención inmediata a la queja contactando por medio de mensaje privado al usuario inconforme para poder indagar sobre algún detalle específico del porqué de su queja y que se sienta escuchado y atendido.</p> <p>b) Dar seguimiento de la queja vía telefónica, en un plazo no mayor a 24 horas</p> <p>c) Sensibilizar al personal para hacerles ver que la atención al cliente es primordial y de suma importancia para poder tener clientes fieles y contentos que sigan pagando por nuestros servicios para poder tener buenas ganancias</p> <p>d) Establecer una política de compensación y definir formas y montos de descuento</p> <p>e) Establecer un calendario de capacitación relativo a la prestación de servicios y atención al cliente.</p> |  |                       |   |            |           |         |           |     |     |     |

Tabla 26 Cuadro de mando Finanzas

| Finanzas  | Objetivo                               | Nombre del KPI          | F. DE CALC.   | U.M    | MED.  | VAL ACT | VAL. META |     |     |     |
|---|--|-------------------------|---|--------|-------|---------|-----------|-----|-----|-----|
| Finanzas (productividad, valor, ingresos, etc)  | Incrementar el Margen de utilidad NETA | Margen de Utilidad Neta | (Ingreso Totales -(Gastos Totales más Impuestos) )/Ingresos Totales | Dinero | Anual | 29%     | 35%       | 35% | 29% | 29% |
| <b>PLAN DE ACCION</b>   |  |                         |   |        |       |         |           |     |     |     |
| <p>a) Eliminar las actividades no productivas que generen gastos de operación, esto debido a que las actividades deportivas es son actividades que están en constante cambio de acuerdo a las tendencias de moda, a los gustos y preferencias de los clientes</p> <p>b) Estar en constante búsqueda de las tendencias de actividades físicas y hacer modificaciones para que las actividades ofertadas no sean obsoletas</p> <p>c) Incrementar las ventas por inscripción a las actividades ofrecidas.</p> <p>d) Establecer políticas de fidelización de clientes, para poder mantenerlos cautivos ya que es un rubro muy importante por la alta competencia que se tiene y que es muy complicado el conseguir clientes nuevos.</p> <p>e) Reducción de la plantilla no sustantiva</p> <p>f) Estudio de costo beneficio de los insumos.</p> <p>g) Restructuración de los horarios, para poder tener una gama más amplia de actividades ofertadas así como incrementar capacidad de atención a los clientes</p> |  |                         |   |        |       |         |           |     |     |     |

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la aplicación del análisis FODA y del diagnóstico JICA a la empresa DAM se puede concluir que la misma ha tenido un buen funcionamiento, con algunas debilidades en los años anteriores a la pandemia, se observa también que la empresa empezó a tener un deficiente funcionamiento en las áreas de administración, finanzas y mercado en estos tiempos de pandemia causada por el COVID 19 debido a que según estudios del INEGI han demostrado que las personas que acostumbraban hacer alguna actividad física lo hacían principalmente en establecimientos privados, y ahora con la pandemia han dejado de hacerlo y por disposiciones gubernamentales y de salud estos hacen sus actividades en casa lo que ocasionó que un gran porcentaje de clientes se perdiera en este tipo de empresas.

En el diagnóstico de la empresa con el método JICA donde se analizaron las áreas de administración, mercado, finanzas operaciones, recursos humanos, prevención y marketing de la empresa, se encontraron áreas con fortalezas que denotan un buen funcionamiento como lo son las áreas de operaciones, recursos humanos, prevención y marketing.

Se diagnosticaron de la misma manera las áreas administración, mercado y finanzas como áreas de oportunidad ya que tiene debilidades y amenazas que deben mejorar.

Por lo que esta intervención llega a las siguientes conclusiones y da las recomendaciones de acciones para las tres áreas mencionadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de administración se encontraron las siguientes debilidades: No existe una descripción de puestos, no se cuenta con objetivos y metas establecidas en todas las áreas, falta que las responsabilidades de todas las áreas estén claramente definidas y asignadas, no se cuenta con experiencia y capacitación adecuada en el área administrativa, el personal no participa definición de la planeación.

Para lo cual se recomienda elaborar y sociabilizar el manual de organización y manual de procedimientos y el reglamento interno, código de conducta a través de las siguientes acciones: documentar la Misión y Visión de la empresa, definir y documentar los valores de la empresa, documentar las metas, objetivo general y objetivos específicos de la empresa, documentar el reglamento interno de la empresa, documentar el Código de

Conducta de la empresa, sociabilizar de forma individual, los anteriores documentos de forma digital en la página de la empresa

De acuerdo al diagnóstico JICA se concluye que el área de mercado es una área de oportunidad para el fortalecimiento de la empresa ya que presenta las siguientes debilidades: no están definido quien es el cliente, no se conocen los hábitos de consumo del cliente, no se conocen los precios y promociones de la competencia, no hay una política y estrategia y captación de clientes, hay una amplia gama de servicios y algunos no son de la preferencia del cliente.

Dadas las anteriores debilidades se dan las siguientes recomendaciones: Formalizar una base de datos de los clientes, llevar estadístico de los comentarios positivos y negativos en redes sociales, buscar diversificación de las actividades relacionadas con la infraestructura que se cuenta, y por medio de las siguientes acciones

Abarcar una gama amplia en redes sociales que son de interés para jóvenes y adultos con la creación de cuentas en Telegrama, Instagram, Tik-Tok.

Destinar un porcentaje mayor al del año pasado para la compra de espacios publicitarios dentro de redes sociales, para tener un mayor impacto en la sociedad y poder incrementar una mayor cantidad de clientes impactados por las redes sociales.

Generar clips e información con contenido de valor relativo a las actividades ofertadas para así poder llamar la atención de las personas en redes sociales y se posicionar como una empresa con conocimientos y experiencia

Seguir cuidando y hacer crecer el sector de mercado en las ventas en línea por lo que se contempla generar promociones exclusivas para clientes en línea, tomando en cuenta que esta área ha genera un incremento importante en el número de clientes que se tiene actualmente.

Dentro del área de finanzas se ha podido concluir que las debilidades que existen en esta área dentro de la empresa son: que existe una mala utilidad bruta en el penúltimo año, mala relación de pasivo circulante a pasivo total del penúltimo año, mala relación de pérdidas acumuladas, mala generación de recursos el penúltimo año, por lo que se recomienda que la empresa: Documente las opciones financieras para incrementare las ventas y reducir gastos, o ambos, identifique las actividades con mayor productividad para fortalecerlas y eliminar las actividades no productivas, poniendo en práctica las siguientes acciones, Eliminar las actividades no productivas que generen gastos de operación, esto debido a que las actividades deportivas es son actividades que están en

constante cambio de acuerdo a las tendencias de moda, a los gustos y preferencias de los clientes.

Estar en constante búsqueda de las tendencias de actividades físicas y hacer modificaciones para que las actividades ofertadas no sean obsoletas, incrementar las ventas por inscripción a las actividades ofrecidas, establecer políticas de fidelización de clientes, para poder mantenerlos cautivos ya que es un rubro muy importante por la alta competencia que se tiene y que es muy complicado el conseguir clientes nuevos, reducción de la plantilla no sustantiva, estudio de costo beneficio de los insumos, reestructuración de horarios para obtener una gama más amplia de actividades ofertadas así como incrementar capacidad de atención a los clientes

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, C. A. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión del futuro* .
- Bravo Rojas, V. M. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *revista Veneciana de Gerencia* .
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Parte I Introducción a la Teoría General de la Administración* (séptima edición ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 21 de marzo de 2020
- CONOCER. (14 de 04 de 2017). *CONOCER.GOB.MX*. Obtenido de [https://conocer.gob.mx/acciones\\_programas/estandar-de-competencia](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia)
- Contributors, E. (2020). EcuRed,. 3777090. Obtenido de <https://www.ecured.cu/index.php?title=Gimnasio&oldid=3777090>
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Economist, I. (11 de 2021). *IMPACT ECONOMIST*. Obtenido de [https://impact.economist.com/projects/digital-brazil-mexico/wp-content/uploads/2021/11/WhatsApp\\_Mexico%20Digital%20SMEs-MX.pdf](https://impact.economist.com/projects/digital-brazil-mexico/wp-content/uploads/2021/11/WhatsApp_Mexico%20Digital%20SMEs-MX.pdf)
- Equipo editorial, E. (16 de Julio de 2021). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>
- Gonzáles, J. L. (2021). Régimen jurídico-administrativo de la intervención de empresas. *Dialnet digital*, 1.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- INEGI. (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos*. Mexico: Industria - México - Censos, 2019.
- INEGI. (2020). *Censo economico 2020*.
- INEGI. (2020). *EL INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DE LA SEGUNDA EDICIÓN DEL "ECOVID-IE Y DEL ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2020"*. MEXICO: INEGI.
- Jimenez C, W. (1968). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- México, G. d. (12 de Marzo de 2022). <https://www.gob.mx/salud/documentos/covid-19-preguntas-frecuentes?state=published>.
- Newman, W. H. (1978). *La dinámica administrativa: conceptos, funcionamiento y aplicaciones prácticas*. México: Diana.
- Oficina de Evaluación, D. d. (2002). *Lineamientos de la Evaluación de Proyectos de la JICA*. Japón: Japan International Cooperation Publishing Co.
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Internacional Thomson Editores.
- OPS. (mayo de 2021). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/9-5-2012-recomendaciones-mundiales-sobre-actividad-fisica-para-salud#:~:text=Los%20adultos%20de%2018%20a,de%20actividades%20moderadas%20y%20ovigorosas>.
- Pérez, A. M., & Oliver, J. (2008). *Procedimiento para la práctica empresarial*. México: Secretaría de Economía Fondo PYME JICA.
- Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. Mcgraw-Hill.
- Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. Fruticultura&Diversificación*.
- Sánchez, J. (2015). PYMES. *PROTEJA SU DINERO, CONDUSEF*, 25-27.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Sur, G. d. (2021). *Protocolo de reactivación en gimnasios con espacios abiertos y centros deportivos en espacios abiertos públicos y privados en el estado de Baja California Sur*. Baja California Sur.
- Zapata, J. P. (2018). *Consultoría Administrativa e inteligencia de negocios*. Monterrey Nuevo Leon: Digital Tecnológico de Monterrey.



## **ANEXOS**

**ANEXO 1**

## TEST PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA PYME

El **propósito** de ésta encuesta es para saber cómo se encuentra la **PYME** en cada una de las áreas funcionales de las empresas y así determinar el potencial que tiene cada una de éstas. **Inicie** llenando los datos generales que se encuentran en la parte de abajo, en la celda donde se encuentra la letra "X"

De igual manera, si el encuestador sólo quiere conocer el puntaje de **una o varias áreas** funcionales en particular, puede hacerlo seleccionando la **flecha** del área que sea de su

### DATOS GENERALES

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadiana

**Actividad preponderante:** capacitacion

**Tamaño de empresa:** pyme

**Nombre del encuestador:** israel ivan gutierrez

**Ocupación en la empresa:** capacitacion y asesoria

INICIAR  
ENCUESTA

### ÁREAS DE APLICACIÓN

Administración 

Mercado 

Finanzas 

Operaciones 

R. Humanos 

Exportación 

Prevención 

Marketing 



**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al **inicio**.

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadiana

## ADMINISTRACIÓN

### 1.1 Estructura organizacional

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>8</b> |

### 1.2 Planeación estratégica

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿La empresa ha definido su misión?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿La misión se encuentra por escrito?                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 3. ¿Es conocida por todo el personal?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 4. ¿Tiene objetivos y metas generales?                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>16</b> |

### 1.3 Toma de decisiones

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>10</b> |

### 1.4 Políticas y Procedimientos

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Están claramente establecidas las políticas?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 3. ¿Están escritos y se explican con claridad?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| 4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| 5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>11</b> |

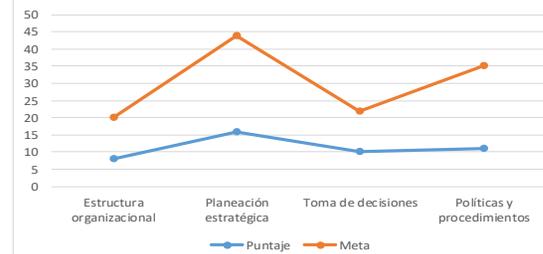
**Añada un número si usted cree que:**

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

| Área                       | Puntaje   | Meta      |
|----------------------------|-----------|-----------|
| Estructura organizacional  | 8         | 12        |
| Planeación estratégica     | 16        | 28        |
| Toma de decisiones         | 10        | 12        |
| Políticas y procedimientos | 11        | 24        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>45</b> | <b>76</b> |

| PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN          |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Estructura organizacional</b>  | 0 a 4 Bajo<br>5 a 8 Bueno<br>9 a 12 Excelente    |
| <b>Planeación estratégica</b>     | 0 a 9 Bajo<br>10 a 18 Bueno<br>19 a 28 Excelente |
| <b>Toma de decisiones</b>         | 0 a 4 Malo<br>5 a 8 Bueno<br>9 a 12 Excelente    |
| <b>Políticas y procedimientos</b> | 0 a 8 Malo<br>9 a 16 Bueno<br>17 a 24 Excelente  |

## RESULTADOS





**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al **inicio**.

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadiana

**Añada un número si usted cree que:**

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

## MERCADO

### 2.1 Comportamiento de las ventas

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Establece objetivos de ventas?                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>12</b> |

### 2.2 Clientes

|  |   |   |   |   |   |          |
|--|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿Puede definir quién es el cliente?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1        |
| 2. ¿Sabe por qué prefiere su producto?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 3. ¿Conoce sus hábitos de consumo del cliente?     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1        |
| 4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| 5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0        |
| <b>TOTAL</b>                                       |   |   |   |   |   | <b>8</b> |

### 2.3 Competencia

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Sabe quién es su competencia?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| 3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 4. ¿Es el producto superior en precio?                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 5. ¿Es el producto superior en calidad?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 6. ¿Son pocos de clientes que se van con la competencia ?                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 7. ¿Recibes clientes decepcionados de la competencia ?                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>20</b> |

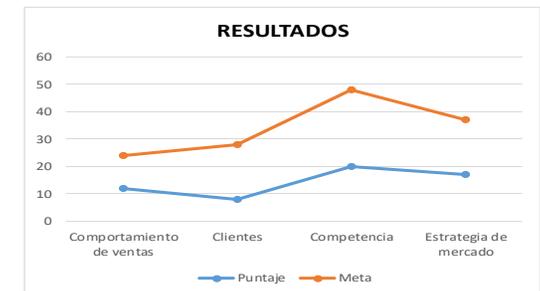
### 2.4 Estrategia de mercado

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Las actividades prestadas tiene una afluencia similar?      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 2. ¿Cuenta con una actividad que sobresale ?                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Hay actividades que no son elegibles por el cliente?        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 4. ¿Se puede prescindir de algunas actividades que se prestan ? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿Podría la empresa mejorar su gama de servicios?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>17</b> |

| Área                     | Puntaje   | Meta      |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Comportamiento de ventas | 12        | 12        |
| Clientes                 | 8         | 20        |
| Competencia              | 20        | 28        |
| Estrategia de mercado    | 17        | 20        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>57</b> | <b>80</b> |

### PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <b>Comportamiento de ventas</b> | 0 a 4 Bajo        |
|                                 | 5 a 8 Bueno       |
|                                 | 9 a 12 Excelente  |
| <b>Clientes</b>                 | 0 a 6 Bajo        |
|                                 | 7 a 12 Bueno      |
|                                 | 13 a 20 Excelente |
| <b>Competencia</b>              | 0 a 9 Malo        |
|                                 | 10 a 18 Bueno     |
|                                 | 19 a 28 Excelente |
| <b>Estrategia de mercado</b>    | 0 a 6 Malo        |
|                                 | 7 a 12 Bueno      |
|                                 | 13 a 20 Excelente |





**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al **inicio**.

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadiana

## FINANZAS

### 3.1 Contabilidad

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 4. ¿Cuenta con contador externo?                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿Conoce el costo por producto?                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. ¿Conoce los costos fijos y variables?                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>19</b> |

### 3.2 Rentabilidad

#### Genera utilidad bruta

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿En el presente ejercicio?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 2. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 3. ¿En el penúltimo año?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1        |
| <b>TOTAL</b>                            |   |   |   |   |   | <b>9</b> |

#### Genera utilidad de operación

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 4. ¿En el presente ejercicio?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 5. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 6. ¿En el penúltimo año?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1        |
| <b>TOTAL</b>                            |   |   |   |   |   | <b>9</b> |

#### Genera utilidad neta

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 7. ¿En el presente ejercicio?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3        |
| 8. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3        |
| 9. ¿En el penúltimo año?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1        |
| <b>TOTAL</b>                            |   |   |   |   |   | <b>7</b> |

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 11. ¿La empresa genera recursos?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| 13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 15. ¿Cómo es su punto de equilibrio?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>15</b> |
| <b>TOTAL RENTABILIDAD</b>   |   |   |   |   |   | <b>40</b> |

**Añada un número si usted cree que:**

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

| Área                   | Puntaje    | Meta       |
|------------------------|------------|------------|
| Contabilidad           | 19         | 24         |
| Rentabilidad           | 40         | 64         |
| Estructura financiera  | 14         | 20         |
| Capacitación           | 6          | 16         |
| Liquidez               | 8          | 8          |
| Generación de recursos | 6          | 12         |
| Planeación financiera  | 25         | 36         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>118</b> | <b>180</b> |

### PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN

|                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| <b>Contabilidad</b>           | 0 a 8 Bajo        |
|                               | 9 a 16 Bueno      |
|                               | 17 a 24 Excelente |
| <b>Rentabilidad</b>           | 0 a 21 Bajo       |
|                               | 22 a 42 Bueno     |
|                               | 43 a 64 Excelente |
| <b>Estructura financiera</b>  | 0 a 6 Malo        |
|                               | 7 a 13 Bueno      |
|                               | 14 a 20 Excelente |
| <b>Capacitación</b>           | 0 a 5 Malo        |
|                               | 6 a 10 Bueno      |
|                               | 11 a 16 Excelente |
| <b>Liquidez</b>               | 0 a 2 Malo        |
|                               | 3 a 5 Bueno       |
|                               | 6 a 8 Excelente   |
| <b>Generación de recursos</b> | 0 a 4 Malo        |
|                               | 5 a 8 Bueno       |
|                               | 9 a 12 Excelente  |
| <b>Planeación financiera</b>  | 0 a 12 Malo       |
|                               | 13 a 24 Bueno     |
|                               | 25 a 36 Excelente |

### 3.3 Estructura financiera

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Cómo es la relación de pasivo total a activo total?                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿Cómo es la relación de pasivo total a capital contable?                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total?                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1         |
| 4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los gastos de la empresa?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>14</b> |

### 3.4 Capitalización

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿Cómo es el capital contable?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| 2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas ?                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0        |
| 3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| 4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa?                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>6</b> |

### 3.5 Liquidez

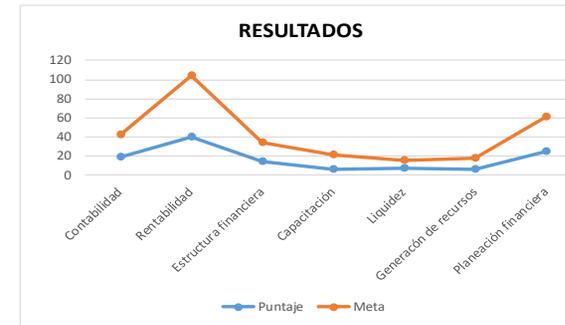
|  |   |   |   |   |   |          |
|--|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>8</b> |

### 3.6 Generación de recursos

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿Determina el flujo de efectivo?                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| 2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| 3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>6</b> |

### 3.7 Planeación financiera

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 2. ¿Prepara presupuestos de gastos?                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>25</b> |





**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al **inicio**.

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadana

## OPERACIONES

### 4.1 Costos

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del servicio?                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Cuenta con un sistema de costos?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Obtiene sus insumos fácilmente?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿Está integrado el proceso del servicio?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>20</b> |

### 4.2 Inventarios

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Cuenta con almacén de insumos?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>15</b> |

### 4.3 Logística

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Cuenta con departamento de logística?                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿El servicio tiene un flujo lógico?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 3. ¿Tiene establecido canales de servicio?                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 4. ¿Se identifican claramente las áreas del servicio?               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 5. ¿La empresa se encuentra localizada en una zona comercial?       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 6. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 7. ¿Se tiene el equipo necesario para llevarlo a cabo?              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 8. ¿Se tiene personal capacitado?                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 9. ¿Cuenta con equipo propio?                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>26</b> |

### 4.4 Maquinaria mobiliario y equipo

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿Cuenta con mantenimiento?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>11</b> |

### 4.5 Sistemas de operación

Añada un número si usted cree que:

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

| Área                    | Puntaje    | Meta       |
|-------------------------|------------|------------|
| Costos                  | 20         | 20         |
| Inventarios             | 15         | 16         |
| Logística               | 26         | 36         |
| Maquinaria y mobiliario | 11         | 12         |
| Sistema de operación    | 21         | 24         |
| Tecnología              | 23         | 24         |
| Calidad                 | 26         | 36         |
| Control ambiental       | 20         | 24         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>162</b> | <b>192</b> |

### PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Costos</b>                  | 0 a 6 Malo<br>7 a 13 Bueno<br>14 a 20 Excelente   |
| <b>Inventarios</b>             | 0 a 5 Malo<br>6 a 10 Bueno<br>11 a 16 Excelente   |
| <b>Logística</b>               | 0 a 10 Malo<br>11 a 21 Bueno<br>22 a 32 Excelente |
| <b>Maquinaria y mobiliario</b> | 0 a 4 Malo<br>5 a 8 Bueno<br>9 a 12 Excelente     |
| <b>Sistema de operación</b>    | 0 a 8 Bajo<br>9 a 16 Bueno<br>17 a 24 Excelente   |
| <b>Tecnología</b>              | 0 a 8 Bajo<br>9 a 16 Bueno<br>17 a 24 Excelente   |
| <b>Calidad</b>                 | 0 a 12 Malo<br>13 a 24 Bueno<br>25 a 36 Excelente |
| <b>Control de calidad</b>      | 0 a 8 Bajo<br>9 a 16 Bueno<br>17 a 24 Excelente   |

#### 4.5 Sistemas de operación

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Cuenta con manuales del servicio?                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 2. ¿Cuenta con diagramas de seguimiento del servicio?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 3. ¿Cuenta con un departamento evalúe la atención al cliente?     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿Registra los tiempos y desarrollo del servicio?               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿El proceso de operación está personalizado?                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. ¿El sistema de operación está semiautomatizado o automatizado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>21</b> |

#### 4.6 Tecnología

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿Cuenta con tecnología propia?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva?                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>23</b> |

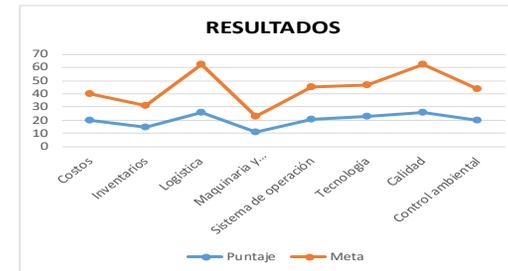
#### 4.7 Calidad

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Es el producto y/o servicio confiable y funcional?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto y/o servicio?            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto y/o servicio? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos?             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. ¿El nivel de reclamaciones y quejas se encuentra en límites razonables?                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso de atención?               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 8. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad oficial?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 9. ¿Existe alguna norma para su producto y/o servicio y la cumple?                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>26</b> |

#### 4.8 Control Ambiental

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Los materiales se almacenan y depositan en contenedores adecuados?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Existe renovación periódica del aire del local, ya sea por ventanas, ventilación mecánica o aire acondicionado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿El entorno de trabajo es adecuado respecto al ruido y al ambiente térmico?                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿La dependencia carece de iluminación natural?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 6. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>20</b> |

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>Control de calidad</b> | 9 a 16 Bueno      |
|                           | 17 a 24 Excelente |





**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al **inicio**.

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadiana

**Añada un número si usted cree que:**

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

## RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Reclutamiento y selección

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| 3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 4. ¿Comprueba las referencias?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. ¿Existe un proceso de inducción?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 6. ¿Cuenta con personal de ambos sexos?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>19</b> |

### 5.2 Capacitación

|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3        |
| 2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3        |
| 3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2        |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>8</b> |

### 5.3 Permanencia

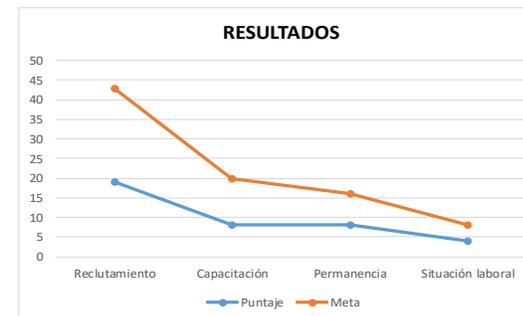
|   |   |   |   |   |   |          |
|---|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| 2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>8</b> |

### 5.4 Situación laboral

|                                    |   |   |   |   |   |          |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|----------|
| 1. ¿El clima laboral es favorable? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4        |
| <b>TOTAL</b>                       |   |   |   |   |   | <b>4</b> |

| Área              | Puntaje   | Meta      |
|-------------------|-----------|-----------|
| Reclutamiento     | 19        | 24        |
| Capacitación      | 8         | 12        |
| Permanencia       | 8         | 8         |
| Situación laboral | 4         | 4         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>39</b> | <b>48</b> |

| PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN |   |
|--------------------------|---|
| Reclutamiento            | 0 a 8 Bajo<br>9 a 15 Bueno<br>16 a 24 Excelente |
| Capacitación             | 0 a 4 Bajo<br>5 a 8 Bueno<br>9 a 12 Excelente   |
| Permanencia              | 0 a 2 Malo<br>3 a 5 Bueno<br>6 a 8 Excelente    |
| Situación laboral        | 0 a 2 Malo<br>3 a 5 Bueno<br>6 a 8 Excelente    |





**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al inicio.

**Nombre de la empresa:** Servicios empresariales profesionales del guadiana

## PREVENCIÓN

### 7.1 Condiciones de seguridad

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Qué tan importante es el tema de seguridad en la empresa?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Cuenta con pisos inestables, irregulares y/o resbaladizos?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Cuenta con las medidas preventivas adecuadas en caso de un accidente laboral?                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿Los instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocar algún daño?                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 5. ¿Las áreas de trabajo tienen una proximidad de huecos, escaleras y/o desniveles, que pueden provocar una caída? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. ¿Cuenta con salidas de emergencia?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 7. ¿Cuenta con cámaras de seguridad?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 8. ¿Cuenta con personal destinado a la vigilancia?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| 9. ¿La empresa tiene pasillos, corredores y zonas para personas discapacitadas?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>23</b> |

### 7.2 Condiciones higiénicas

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Disponen con personal de limpieza?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Se hace constantemente la limpieza en las áreas de trabajo?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Los empleados están expuestos a la luz (radiaciones) solar?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿Manipulan, aplican o están en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 5. ¿Están expuestos a un nivel de ruido muy fuerte?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. ¿Están en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>23</b> |

### 7.3 Condiciones ergonómicas

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿Las personas realizan tareas que les obligan a mantener posturas incómodas?                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Se levantan, trasladan o arrastran cargas, personas, animales u otros objetos pesados?              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Realizan movimientos repetitivos, casi idénticos con los dedos, manos o brazos cada pocos segundos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿Cuentan con algún protocolo dinámico para mejorar las posturas?                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>15</b> |

**Añada un número si usted cree que:**

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

| Área                     | Puntaje    | Meta       |
|--------------------------|------------|------------|
| Condiciones de seguridad | 23         | 36         |
| Condiciones higiénicas   | 23         | 24         |
| Condiciones ergonómicas  | 15         | 16         |
| Salud                    | 13         | 16         |
| Nueva normalidad         | 75         | 76         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>149</b> | <b>168</b> |

### PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN

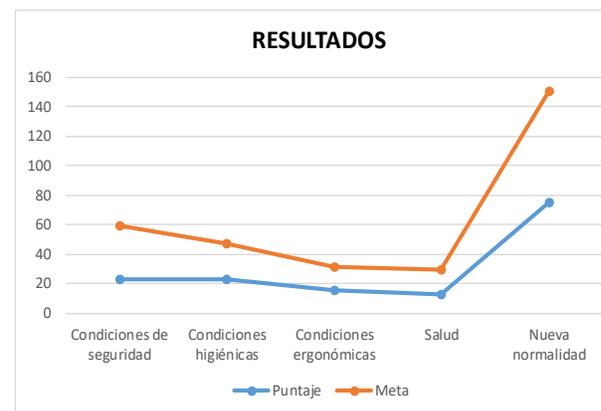
|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <b>Condiciones de seguridad</b> | 0 a 12 Bajo       |
|                                 | 13 a 24 Bueno     |
|                                 | 25 a 36 Excelente |
| <b>Condiciones higiénicas</b>   | 0 a 8 Bajo        |
|                                 | 9 a 16 Bueno      |
|                                 | 17 a 24 Excelente |
| <b>Condiciones ergonómicas</b>  | 0 a 5 Malo        |
|                                 | 6 a 10 Bueno      |
|                                 | 11 a 16 Excelente |
| <b>Salud</b>                    | 0 a 5 Malo        |
|                                 | 6 a 10 Bueno      |
|                                 | 11 a 16 Excelente |
| <b>Nueva normalidad</b>         | 0 a 25 Malo       |
|                                 | 26 a 50 Bueno     |
|                                 | 51 a 76 Excelente |

#### 7.4 Salud

|   |   |   |   |   |   |           |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿La empresa le brinda a los empleados seguro social?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 2. ¿En relación con los riesgos para la salud y seguridad relacionados con el trabajo, ¿en qué medida los empleados están | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. ¿Los empleados disponen de equipos de protección personal (casco, guantes, botas...) obligatorios para sus tareas?     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. ¿Existe algún departamento de salud y seguridad o higiene en el trabajo?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |   |   |   | <b>13</b> |

#### 7.5 Nueva Normalidad

|  |   |   |   |   |   |           |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| 1. ¿La empresa cuenta con las medidas de seguridad correspondientes?                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 2. ¿Hay marcas en el piso, paredes y/o mobiliario, recordando la distancia?                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 3. Barreras/cintas de seguridad  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 4. Gel antibacterial (base alcohol 60%)  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 5. Lentes  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 6. Caretas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 7. Guantes   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3         |
| 8. Uso obligatorio de cubrebocas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 9. Líquidos desinfectantes (cloro, pinol)  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 10. Toma de temperatura corporal al ingreso/egreso de la empresa                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 11. Restricción en uso de accesorios (joyería, corbatas)   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 12. Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 13. Condiciones adecuadas para la limpieza del personal (agua, jabón y toallas de papel desechable). | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 14. División para entrada y salida   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 15. Política para el uso de las escaleras y elevadores   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 16. ¿Establecen horarios alternados para empleados?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 17. ¿Establecen zonas exclusivas en área de alimentos, comedores y/o vestidores?                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 18. ¿Se limita la realización de eventos sociales?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| 19. ¿Se realiza supervisión/ verificación del cumplimiento a los lineamientos?                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4         |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |   |   |   | <b>75</b> |





**Seleccione** uno de los números que se muestra en la tabla de la **derecha** y colóquelos en los cuadros de **color** para así obtener una puntuación en el test.  
Al final de la encuesta se encuentra una **opción** para mostrar **resultados**, avanzar a la **siguiente encuesta** o regresar al inicio.

Añada un número si usted cree que:

Nombre de la empresa: Servicios empresariales profesionales del guadana

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | Muy bien/ SI |
| 3 | Bien         |
| 2 | Regular      |
| 1 | Mal          |
| 0 | NO           |

## MARKETING

### 7.1 Marketing

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Utiliza marketing digital?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 2. ¿Hay una buena estrategia de marketing digital?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3. ¿La empresa tiene definido un segmento de mercado?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 4. ¿Conoce con qué estrategia de marketing atraer clientela?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 5. ¿Aplica las nuevas tecnologías digitales en su negocio?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 6. ¿La empresa posee sitio web o bien página web?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| 7. ¿Cuentan con publicidad en las redes sociales?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 8. ¿Paga por spots en las distintas plataformas digitales, físicas y radiofónicas?                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 9. You Tube  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| 10. facebook   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 11. Instagram  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 12. WhatsApp   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 13. Messenger  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 14. ¿Hay una persona/departamento encargado de las distintas plataformas digitales? (redes sociales, página web, etc.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 15. ¿La compañía dispone de un logotipo y diseño de identidad e imagen?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 16. ¿Tiene contemplado comercializar por Internet?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 17. ¿Tiene portafolio o catálogo digital de sus productos y/o servicios?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |

TOTAL 80

| Área         | Puntaje   | Meta      |
|--------------|-----------|-----------|
| Marketing    | 80        | 88        |
| <b>TOTAL</b> | <b>80</b> | <b>88</b> |

### PUNTAJE DE RECOMENDACIÓN

|                  |                   |
|------------------|-------------------|
| <b>Marketing</b> | 0 a 29 Bajo       |
|                  | 30 a 58 Bueno     |
|                  | 59 a 88 Excelente |



# RESULTADO FINAL

En las siguientes tablas se muestra los **resultados** de las áreas que se respondieron en el test. El apartado de "**Ponderación**" estará en 0%, ya que el encuestador asignará el porcentaje que él crea que corresponde a cada una de las áreas en su empresa, el porcentaje de todas las áreas debe dar un resultado final de 100%. Este espacio tendrá que ser llenado de manera **obligatoria** para poder obtener un **resultado/calificación final** en la gráfica.

## CALIFICACIÓN POR ÁREA

| ÁREA            | Puntaje | Calificación | Ponderación | Calificación Ponderada |
|-----------------|---------|--------------|-------------|------------------------|
| Administración  | 45      | 5.92         | 20%         | 1.18                   |
| Mercado         | 57      | 7.13         | 15%         | 1.07                   |
| Finanzas        | 118     | 6.56         | 25%         | 1.64                   |
| Operaciones     | 162     | 8.62         | 10%         | 0.86                   |
| R. Humanos      | 39      | 7.50         | 10%         | 0.75                   |
| Área preventiva | 149     | 8.87         | 10%         | 0.89                   |
| Marketing       | 80      | 9.09         | 10%         | 0.91                   |

100.0%

**Calificación final:** 7.30

## GRÁFICA

| Área            | Su puntaje | Meta       |
|-----------------|------------|------------|
| Administración  | 5.92       | 10         |
| Mercado         | 7.13       | 10         |
| Finanzas        | 6.56       | 10         |
| Operaciones     | 8.62       | 10.212766  |
| R. Humanos      | 7.50       | 9.23076923 |
| Área preventiva | 8.87       | 10         |
| Marketing       | 9.09       | 10         |

# RESULTADO FINAL

## CALIFICACIÓN SUGERIDA POR ÁREA

| ÁREA            | Puntaje | Calificación | Ponderación | Calificación Ponderada |
|-----------------|---------|--------------|-------------|------------------------|
| Administración  | 76      | 10           | 15.00%      | 1.5                    |
| Mercado         | 80      | 10           | 15.00%      | 1.5                    |
| Finanzas        | 180     | 10           | 15.00%      | 1.5                    |
| Operaciones     | 192     | 10.21276596  | 15.00%      | 1.531914894            |
| R. Humanos      | 48      | 9.230769231  | 12.50%      | 1.153846154            |
| Área preventiva | 168     | 10           | 15.00%      | 1.5                    |
| Marketing       | 88      | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
|                 |         |              | 100.00%     |                        |

**Calificación final :** 9.935761047

| ÁREA           | Puntaje | Calificación | Ponderación | Calificación Ponderada |
|----------------|---------|--------------|-------------|------------------------|
| Administración | 76      | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
| Mercado        | 80      | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
| Finanzas       | 180     | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
| Operaciones    | 188     | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
| R. Humanos     | 52      | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
| Marketing      | 88      | 10           | 12.50%      | 1.25                   |
|                |         |              | 75.00%      |                        |