

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y  
Mercadología  
**Maestría en Administración**



**Establecer un sistema para gestionar procesos para la empresa Station 24  
Fitness implementando un primer proceso basado en la medida de  
satisfacción del cliente.**

---

Presenta: **YARELI MIROSLAVA MORÁN RUBIO**

ASESOR MTRO. SINUHE PARDO HERNÁNDEZ

Tlaquepaque, Jalisco. 12 de mayo del 2023.

# Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Fundamentación del trabajo .....</b>	<b>5</b>
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir .....	5
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	6
1.3. Validación de las condiciones del escenario.....	10
1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización .....	12
1.5. Análisis inicial de la problemática.....	25
1.6. Objetivos de la intervención .....	27
1.7. Delimitaciones y área funcional a intervenir .....	28
1.8. justificación y pertenencia del trabajo .....	29
<b>2. Marco conceptual de referencia .....</b>	<b>30</b>
2.1. Estado de la cuestión .....	30
2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	34
<b>3. Marco metodológico de referencia.....</b>	<b>39</b>
3.1. Definición preliminar de la metodología, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.....	39
3.2. Análisis de la referencia .....	47
3.3. Metas de información.....	51
3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales .....	52
3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información obtenida	54
3.6. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o modificar en la problemática. ....	55
<b>4. Estrategia de intervención.....</b>	<b>55</b>
4.1. Justificación de la estrategia de intervención.....	56
4.2. Herramientas e instrumentos.....	60
4.3. Etapas del proceso de aplicación/intervención.....	60
<b>5. Exposición de hallazgos .....</b>	<b>64</b>

5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	68
5.2. Organización de la información obtenida.....	69
5.3. Impacto de la estrategia en la organización .....	71
<b>6. Discusión final.....</b>	<b>72</b>
6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia.....	73
6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes .....	74
6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención .....	76
<b>Anexos.....</b>	<b>79</b>
Anexo 1 .....	79
Anexo 2 .....	83
Anexo 3 .....	88
Anexo 4:.....	91
Anexo 5:.....	91
<b>Bibliografía: .....</b>	<b>93</b>

## Resumen

El crecimiento de las empresas es una suma de variables las cuales les permite un resultado satisfactorio relacionado con la mejora de su utilidad o del posicionamiento en el mercado, estas variables incluyen diferentes acciones, una de ellas debe de ir en dirección de la mejora y la creación de nuevos procesos, que le permitan ser más ágil ante los cambios que sucedan en el entorno. Contar con un método o herramienta relacionada con un Sistema de Gestión de Procesos (SGP) beneficia a las empresas para mantener una organización más flexible y menos jerárquica, permite una visión global de la estructura, las relaciones internas se vuelven más colaborativas, se identifican posibles errores o incidencias que puedan afectar al negocio incluso antes que sucedan y por último la empresa accede a un sistema de evaluación de resultados y con esto crea una cultura de mejora continua.

El presente trabajo tiene su principal motivación en dirigir esfuerzos a mantener una operación estandarizada y monitoreada que facilite el control, la creación y/o implementación de nuevos procesos. El mercado de la industria del fitness es un ambiente cambiante de acuerdo a las tendencias y las necesidades de las personas al realizar algún tipo de deporte o actividad física, es por esto que al implementar una metodología basada en la gestión de procesos, se debe de contemplar la flexibilidad ante los cambios de rumbo; en la actualidad los gimnasios ofrecen a sus clientes o socios la posibilidad no solo de mejorar su salud y bienestar físico, sino de formar parte de una comunidad activa y tener una comunicación óptima acerca de sus necesidades con el staff durante el uso de este servicio, por lo que los gimnasios deben proveerle una experiencia completa durante su práctica deportiva así como también con relación a cualquier trámite administrativo que implique su permanencia en el gimnasio, esto sin dejar a un lado una buena experiencia del colaborador interno, el cual hace que este servicio que se menciona anteriormente se entregue en condiciones óptimas y a su vez le sume a su desarrollo profesional.

# 1. Fundamentación del trabajo

## *1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir*

Station 24 Fitness es una cadena de gimnasios que comenzó sus operaciones en el año 2010, a partir de esta fecha el objetivo de la empresa ha sido la expansión basándose en un crecimiento de unidades de negocio, mismo que ha sucedido como consecuencia de las alianzas estratégicas con entre los socios de la empresa y empresarios conocidos pertenecientes al sector inmobiliario.

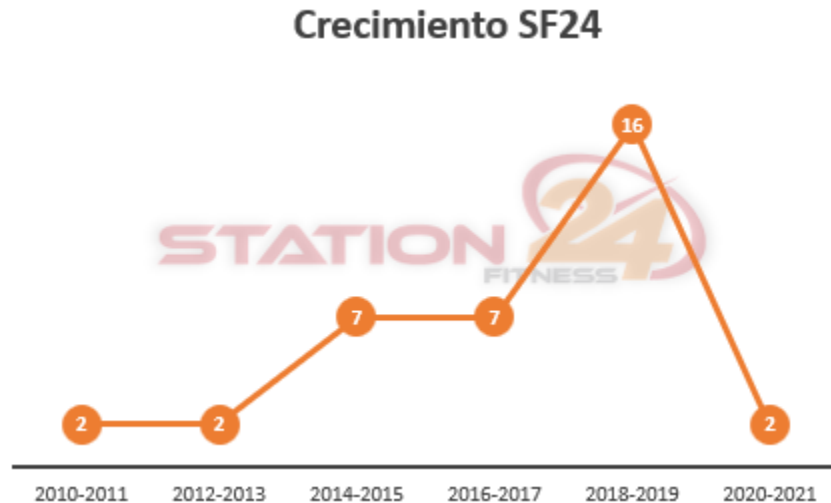
El crecimiento de la compañía ha dado como resultado primero la apertura de mercado en Jalisco en el año 2010 actualmente con 22 sucursales, para el año 2016 se expande el modelo de negocio a Nuevo León, actualmente cuenta con 9 sucursales y posteriormente en el año 2018 se apertura el primer gimnasio en Querétaro contando en la actualidad con 4 sucursales.

Este enfoque en la apertura de sucursales ha hecho crecer de una manera exponencial (figura 1) sin embargo, el crecimiento ha carecido de organización y/o estructura, aunque se cuenta con manuales de identidad, procesos y perfiles de puesto, no existe un documento que permita una institucionalización de la empresa y que este mismo pueda fungir como un manual para poder franquiciar este modelo de negocio.

La empresa se encuentra dentro de un mercado cambiante, ya que el fitness y deporte constantemente promueve y propone nuevas maneras y técnicas para mantener una vida activa, esto nos obliga a mantener procesos flexibles, que nos permitan tener una adaptabilidad a ritmo del mercado, por esto el objetivo de este proyecto lo planteo no solo como un manual que institucionalice una empresa principalmente en el área operativa, sino como una ventana que exprese todos los procesos y herramientas de la empresa y así mismo identificar cuáles de ellos operativamente es necesarios actualizarlos y cuáles nos permiten fortalecer la propuesta de valor y modelo de negocio y que lo hace diferentes a la competencia.

Figura 1.

Gráfica de crecimiento.



Nota: gráfica de crecimiento en número de sucursales. Fuente: elaboración propia

### *1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención*

Actualmente, el volumen del recurso humano, material y financiero ha convertido al negocio de pequeña a mediana empresa, lo que obliga a la compañía a contar con procesos, políticas y manuales estructurados y con sistemas que apoyen a la elaboración, la estandarización y gestión de los mismos, el objetivo es mantener una estructura flexible y no convertir a la empresa en un sistema burocrático y estricto a la hora de implementar procesos, el resultado que se espera es lograr trabajar sobre una estructura que permita identificar problemáticas o resolverlas y actuar antes de que estas sucedan e impacten de manera negativa, a través de un sistema que le permita contener dichas problemáticas, es decir, contar con una serie de herramientas y pasos para asegurar que la creación y posterior implementación de procesos, políticas o manuales sea organizada y asegure la correcta ejecución de los mismos.

En la actualidad no se cuenta con evidencia documentada de los elementos que han permitido crecer a la empresa, ni de los procesos que se siguen, actualmente el área de

expansión se encuentra en desarrollo y formando un equipo sólido que refleje una estructura de crecimiento y la rentabilidad sostenida del negocio, si bien el crecimiento acelerado ha posicionado a la empresa, es importante contar con procesos centralizados y documentados enfocados en la operación del gimnasio para lograr una mejor organización, una mejor experiencia al cliente de nuestro servicio, un enfoque adecuado en las estrategias vigentes, estandarización del modelo de negocio en todas las unidades de negocio y confianza o certeza de posibles inversores o franquiciados en el momento que la empresa busque expandirse en forma de franquicia.

La resolución de problemas es muy básica y normalmente se da cuando se presenta una incidencia o un problema, el claro ejemplo de esta dinámica fue la situación de contingencia por COVID-19, que de manera interna movió a los diferentes departamentos de la empresa de su zona de confort e hizo que a nivel gerencial se creara una conciencia de estandarizar los procesos con los que ya contábamos y organizarlos de una manera que permitiera la flexibilidad para reaccionar en escenarios emergentes que necesiten de decisiones urgentes. Este planteamiento expuso a muchos negocios que no contaban con rutas de acción o planes de riesgo, incluso procesos estipulados y los obligo cerrar sus puertas de manera permanente.

Este último planteamiento de problema es lo que permite identificar como área de oportunidad para crear un sistema que asegure una gestión adecuada de los procesos en una organización en crecimiento sin impactar en la flexibilidad que como empresa se necesita para poder reaccionar ante diferentes situaciones que el mercado exige.

La organización y la sincronización de los procesos, así como la estandarización, no suelen ser una de las propuestas de valor internas, ya que al no contar con manuales, no existen herramientas y procesos para agilizar el trabajo y hacerlo no solo eficaz, sino también eficiente, ya que si bien el abanico de opciones para la toma de decisiones debe ser variado enfocado en la problemática a atacar este también debe mantener un pensamiento flexible, contar con estos procedimientos apoya a seguir caminando hacia el objetivo y no enfocar

estrategias o problemáticas en procesos que no impactaran ni en la rentabilidad del negocio ni en la estabilidad del mismo.

Aunado a esta problemática expuesta anteriormente, el impacto que tiene en la atención y la experiencia del cliente suma una variable más para que el negocio se exponga de manera negativa o positiva y que sus probabilidades de crecimiento se disminuyan o no se crezca con el mismo potencial de los últimos años, con base a esto en los últimos meses se incorporó una herramienta proveniente del área de operaciones, para evaluar la percepción del cliente a través de un proceso de quejas.

Este proceso no llevo una implementación y seguimientos adecuados, como es que se propone abordar las nuevas implementaciones, a través de un sistema de gestión de procesos, sin embargo, se cuentan con los siguientes resultados:

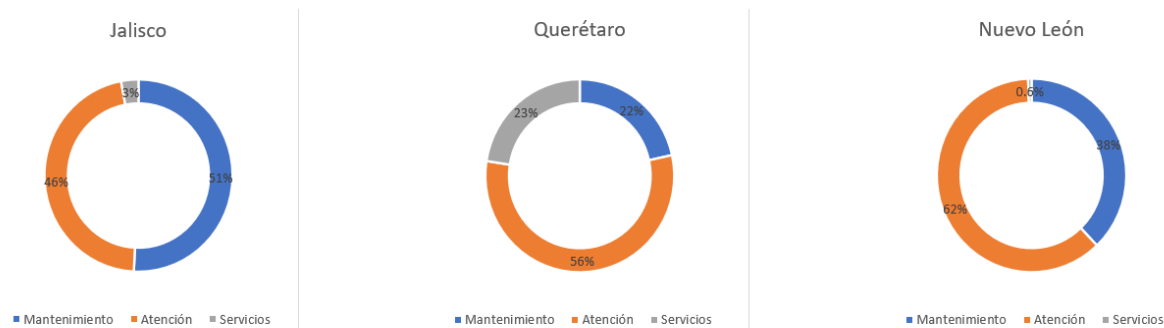
Número total de socios Station 24 Fitness en las 3 regiones: 31,303

De los cuales en la **región Jalisco** cuenta con 3,035 socios que acuden al gimnasio un promedio de 4.02% veces a la semana, en la **región de Nuevo León** con 1,393 socios que acuden al gimnasio 4.44% veces a la semana y por último en la **región de Querétaro** 1,007 socios que acuden al gimnasio 4.41% veces por semana.

Con la herramienta de gestión de quejas que se implementó el pasado abril 2021 se observan en la figura 2 los siguientes resultados de abril a octubre:

**Figura 2**

*Gráficas de porcentaje de motivos de quejas*



*Nota:* Motivos principales de quejas, representadas en porcentaje. Fuente: elaboración propia

Esta herramienta ha visto un aumento en porcentaje de quejas provenientes de diferentes canales, entre ellos: correo electrónico, redes sociales y quejas presenciales.

El crecimiento se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Número de quejas totales*

	1er Bimestre	2do Bimestre	3er. Bimestre	Crecimiento %
<b>Jalisco</b>	155	219	199	28%
<b>Querétaro</b>	22	49	31	41%
<b>Nuevo León</b>	36	39	52	44%

*Nota:* Desglose por región de quejas totales por periodo bimestral. Fuente: elaboración propia

Este aumento proviene de los diferentes rubros que engloban los motivos principales de las quejas de usuarios, los cuales involucran el mantenimiento de las instalaciones en general, la atención que reciben por parte del staff de sucursal y la respuesta o capacidad de solución

de sus incidencias o problemáticas y por último con los servicios básicos que se ofrecen como electricidad, agua, funcionalidad del gimnasio, accesibilidad a las instalaciones entre otros, este crecimiento de la colocación de quejas puede estar relacionado con la falta de procesos en las diferentes áreas que tienen injerencia directa con los rubros que se evalúan, la falta de un seguimiento en la implementación de un proceso o la poca evaluación para identificar que procesos son claves y cuáles estando vigentes no propician una mejora o actualización para lograr impactar en la experiencia al cliente.

Para complementar esta herramienta de gestión de quejas, se pretende implementar un proceso relacionado con la satisfacción del cliente, el cual mida la calidad que ellos perciben a través de nuestra oferta de valor.

Dicho proceso se pretende implementar apegándose y siguiendo los pasos provenientes del sistema de gestión de procesos que resulte de este proyecto.

### *1.3. Validación de las condiciones del escenario*

El objetivo de contar con un análisis del entorno de la empresa Station 24 Fitness es tener un margen de referencia de donde se está partiendo y hacia dónde va el mercado en nuevas tendencias o modelos de negocios deportivos. Esto con la finalidad de plantear una ventaja a nivel interno que ayudará tener procesos operacionales bien estructurados y permitirá un impacto positivo al crear documentos que den una guía para resolver, crear, proponer o simplemente capacitar acerca de situaciones específicas y generales del negocio.

Si bien la información disponible acerca de las nuevas tendencias que van marcando la industria deportiva y fitness (figura 3) está enfocada en actividades específicas como nuevas maneras de llegar a los clientes, nuevas actividades deportivas, nuevos conceptos fitness, entre otros, el conocer hacia dónde va el mercado va marcando la pauta del cumplimiento de los objetivos para seguir compitiendo dentro de esta industria, así podremos seguir y adaptarnos de manera rápida, siempre y cuando internamente tengamos todos los procesos

documentados y no solo nos basemos en un enfoque empírico de lo que nos ha funcionado durante estos 10 años o no.

Es por esto por lo que, para seguir consolidado el crecimiento de la empresa, es necesario comenzar desde dentro y pautar los procesos internos según sea nuestra estrategia empresarial y a su vez operativa.

A continuación, se analizan las siguientes condiciones para realizar la presente intervención del proyecto:

*Compromiso de los colaboradores:* para que este proyecto tenga un impacto positivo, tanto el dueño de la empresa como el director general deben de respaldar esta propuesta, dado que ellos tienen la autoridad para destinar presupuestos y aprobar propuestas que se planteen en este proyecto, la información necesaria está al alcance de mi departamento y de los departamentos de apoyo con los cuales mi área tiene un contacto directo, por lo cual es factible obtener la información.

*Sostenibilidad del proyecto:* si bien no existe un sentido de urgencia inmediato, la necesidad de institucionalizar la empresa y que esto permita crear un documento que dé la oportunidad de crecer aún más la empresa, puede resultar en el impacto positivo que podría tener la implementación de este proyecto puede, por esto es importante transmitir un mensaje de las consecuencias positivas que pueda tener, así como analizar y diagnosticar el escenario a intervenir. Por último, la empresa para la cual pretendo intervenir me apoya con el 100% de la cuota escolar, por lo que el beneficio que ellos puedan obtener como retribución es un tangible que les permita un crecimiento sostenido mediante procesos flexibles y la posibilidad de franquiciar el modelo de negocio.

*Tiempo requerido:* se estima que el tiempo necesario comprende los 4 IDIs, enfocando los esfuerzos de los 2 primeros, para comprender la dinámica de la empresa al momento de crear procesos y como sucede en su implementación, así

como conocer el entorno de la empresa y el contexto del mercado donde se encuentra la misma. De igual manera se pretende investigar los impactos tanto negativos o positivos que implica tener un sistema de procesos que les permita a las empresas asegurar una adecuada creación de estos, enfocándose en las problemáticas a resolver y posterior una implementación organizada para garantizar el entendimiento de los involucrados en dichos procesos, para así lograr el resultado que se espera.

Para el IDI 3 se espera que el sistema ya se encuentre creado y posteriormente sea comunicado con el equipo de operaciones, a su vez, se ponga en marcha un proceso a través de dicho sistema (un proceso para conocer la satisfacción que tiene el cliente acerca de la calidad que obtienen del servicio que se ofrece).

*Disposición al cambio:* El apoyo con el que cuento por parte de directivos permite que el cambio y la implementación sea un proceso más fácil. El equipo de corporativo apoya de manera activa a todas las áreas, trabajamos como equipo de manera constante, es parte de la cultura de trabajo que tiene la empresa para la cual laboro.

## ***1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización***

### **1.4.1. Contexto de la empresa**

Station 24 Fitness es una cadena de gimnasios, enfocada en el área del deporte y del fitness de manera integral. Station 24 fitness cuenta con 36 sucursales a nivel nacional distribuidas de la siguiente manera:

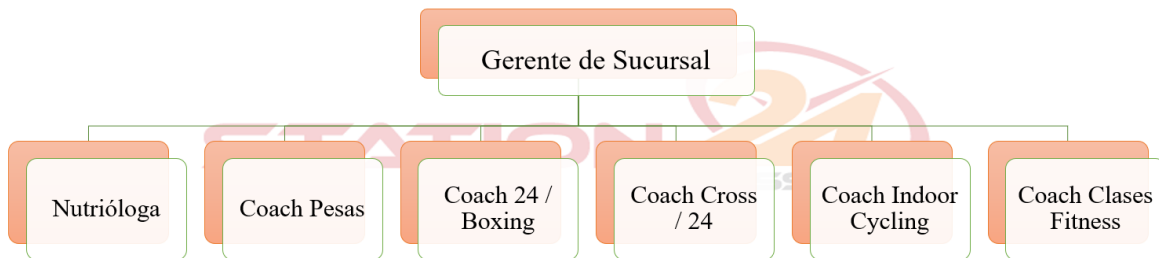
- 22 sucursales en Jalisco, las cuales son: Chapultepec, 3 de marzo, Rioja, Topacio, Tesistán, Ávila Camacho, Valdepeñas, Ciudad Granja, Circunvalación, La calma, Lázaro Cárdenas, Valle Real, Independencia, Chapalita, Guadalupe Sur, Tonaltecas, Río Nilo, Mariano Otero, Javier Mina, Country y Patria

- Nueve sucursales en Nuevo León, las cuales son: Punto Be, Pablo Livas, Israel Cavazos, Revolución, Vasconcelos, Las Puentes, Aviana, Puerta de hierro y Linda Vista.
- Cuatro sucursales en Querétaro: Universidad, Constituyentes, Cimatario y Refugio.

La empresa está dividida en dos áreas operativas principales que son sucursal y corporativo. A nivel sucursal el organigrama (ver figura 3) consta de una gerente de sucursal, un entrenador de pesas por turno, un entrenador de crossfit por turno, un nutriólogo, en algunos casos existen maestros que imparten clases fitness, dos entrenadores de *cycling* y uno coach de 24 Box por turno (estos tres últimos no están incluidos en todas las sucursales).

**Figura 3**

*Organigrama por sucursal*



*Nota:* Organigrama individual de cada de sucursal. Fuente: elaboración propia

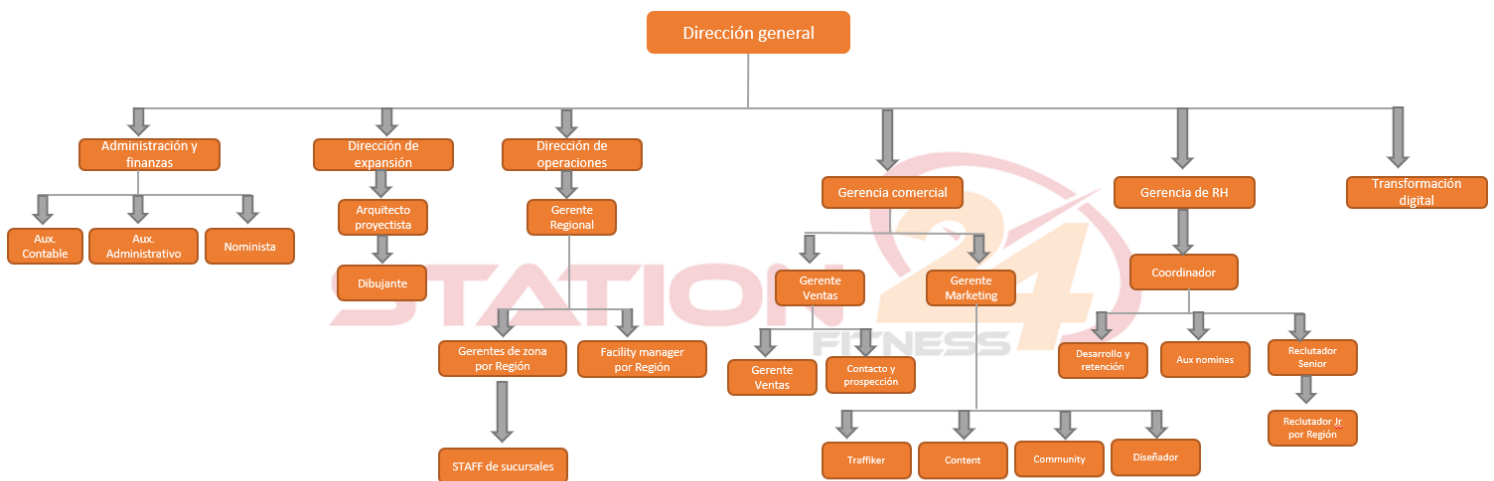
A nivel corporativo (Ver figura 4) existen equipos de cada área, los cuales se distribuyen a continuación:

- Director general
- Director de expansión (ambos accionistas de la empresa)

- Gerente de operaciones, consta de un equipo de Gerentes regionales, Gerentes de zona por región y un Facility Manager por región.
- Gerente comercial, con **un equipo de ventas**: gerente de ventas, contacto y prospección y área de ventas corporativas y **un equipo de marketing digital**: *Content Manager*, *Trafficker* digital, Diseñador gráfico *senior*, Diseñador gráfico *junior* y *Community Manager*.
- Gerente de Recursos Humanos, con un coordinador de capacitación y desarrollo, reclutador *senior*, reclutador junior por región, nominista y auxiliar nominista.
- Gerente Administrativo, con un auxiliar administrativo y auxiliar contable
- Inteligencia de negocio, esta área aún se encuentra en desarrollo e involucra los aspectos tecnológicos.

**Figura 4**

*Organigrama corporativo*



*Nota:* Organigrama de corporativo, el cual representa las operaciones centralizadas para las tres regiones donde tiene presenta Station 24 Fitness. Fuente: elaboración propia

La evolución que ha tenido la empresa es a través de los últimos 10 años desde que se abrió el primer gimnasio, mismo que se inauguró con el nombre de una franquicia americana, este nombre se utilizó durante los subsecuentes 8 años, posterior a este periodo la empresa y el grupo directivo toma la decisión de convertirse en una marca independiente la cual integrara no solo los servicios que nos obligaba tener la marca americana, sino integrar nuevos servicios en su propuesta, tales como nutrición, box, clases fitness y crossfit. Este cambio se presentó durante el 2018 y tenemos actualmente 4 años con un modelo de negocio prácticamente probado con base en experiencias empíricas a lo largo de los 10 años que tiene la compañía y que se han ido documentando conforme a las situaciones que se presentan, todo esto en lo que corresponde al desarrollo de los puestos de la empresa, a los procesos operativos y de la expansión de la empresa.

#### **1.4.2. Entorno de la organización**

Hoy en día las costumbres han cambiado, y el gimnasio se ha convertido en una tendencia favorable para las personas alrededor del mundo. La expansión de la industria es un indicador muy importante de los proyectos de inversión con los que nuestro país continuará creciendo a un ritmo significativo en los siguientes años, y que forma parte de la evolución económica de México. Es una moda que ha llegado para quedarse; como dice el lema de los Juegos Olímpicos: “mente sana, en cuerpo sano”. (Prado, 2018).

Según datos aportados por el INEGI en el 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía), en México, con base en levantamiento en noviembre de 2019, el 57.9% de la población de 18 años y más declaró ser inactiva físicamente. De este grupo, 72.1% alguna vez realizó práctica físico-deportiva, mientras que 27.4% nunca ha realizado ejercicio físico. Del 42.1% de la población de 18 años y más que declaró ser activa físicamente, el 54.8% alcanza el nivel de suficiencia para obtener beneficios a la salud, según las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), mientras que 41.4% se ejercita con un nivel menor al recomendado. El 65.7% de la población activa físicamente declaró que realiza

deporte o ejercicio físico en instalaciones o lugares públicos, mientras que 30.5% acude a instalaciones o lugares privados. (INEGI, 2020).

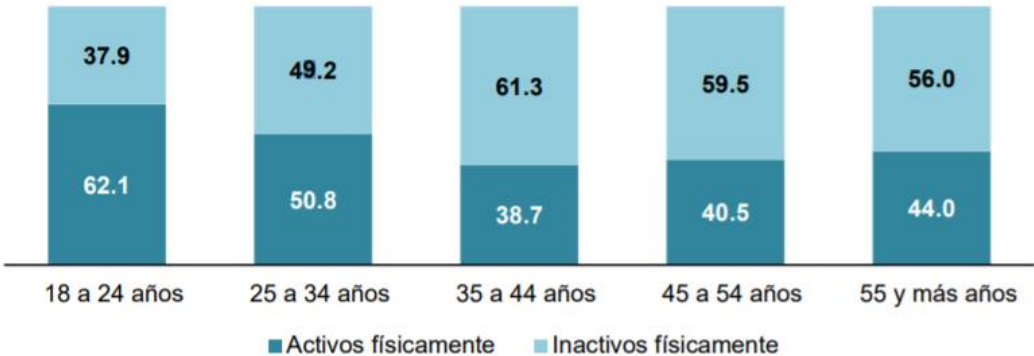
Dentro del porcentaje de la población físicamente activa se encuentra que el 54.5% de la población de 18 a 24 años practica ejercicio en su tiempo libre.

Dentro de la población masculina se encuentra que poco más de la mitad de la población de 18 a 34 años se mantienen físicamente activos versus los que no practican ningún deporte, esta distribución se especifica a continuación:

**Figura 5.**

*Distribución porcentual de población masculina por su condición de práctica física deportiva*

**Distribución porcentual de la población masculina de 18 y más años de edad por condición de práctica físico-deportiva, para cada grupo de edad**



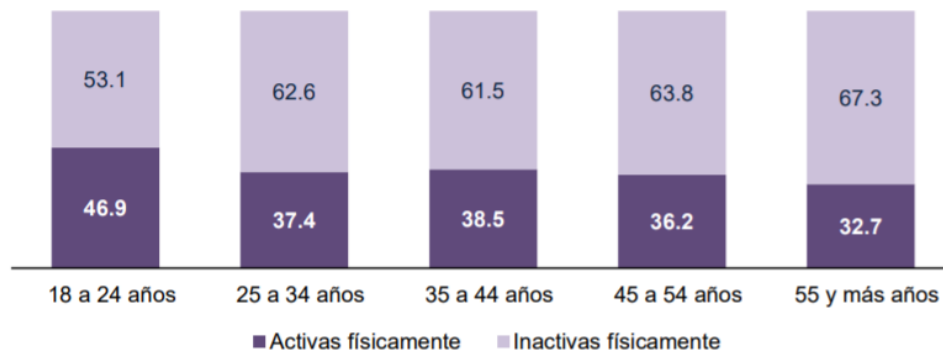
Tomado de: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2019.

En cuanto a la población femenina que se mantiene físicamente activa, el grupo de edad joven de 18 a 24 años tiene mayor proporción con un 46.9%. En la siguiente figura se ilustra la distribución por edades y por condición de práctica deportiva:

**Figura 6.**

*Distribución porcentual de la población femenina por su condición de práctica física deportiva.*

**Distribución porcentual de la población femenina de 18 y más años de edad por condición de práctica físico-deportiva, para cada grupo de edad**



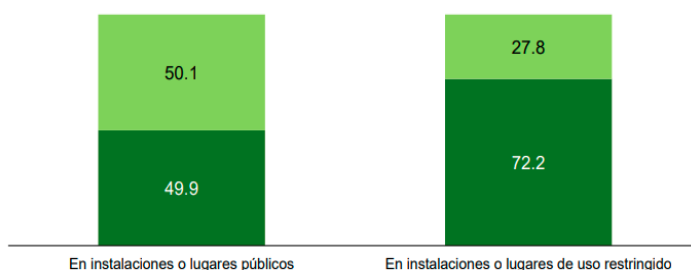
Tomado de: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2019.

De unos cinco años a la fecha se ha dado una tendencia en el surgimiento de estudios especializados en disciplinas de fitness, que permiten dar una atención personalizada a los usuarios, cosa que resulta complicada en los gimnasios grandes. Algunos ejemplos de estudios especializados son los lugares de ciclismo bajo techo, los “box” de Crossfit, gimnasios de box, centros de yoga o los programas intensivos de entrenamiento, donde a través de rutinas cortas de alta intensidad, programas de nutrición y servicios de tratamientos de reducción de peso, permiten a la gente mejorar su estado físico en un plazo cercano a los dos meses. (Latorre, 2018). En la figura 4 se observa que de la población que realiza práctica físico-deportiva en instalaciones o lugares de uso restringido, el 72.2% alcanza nivel de suficiencia para obtener beneficios a la salud.

**Figura 7**

*Distribución porcentual de población activa físicamente*

**Distribución porcentual de la población de 18 y más años de edad activa físicamente en tiempo libre según el nivel de suficiencia para obtener beneficios en la salud, por lugar de práctica físico-deportiva**



Tomado de: INEGI. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2019.

México tiene más de cuatro millones de miembros en clubes deportivos. El mexicano promedio va al gimnasio cada tercer día y opta por la mensualidad para pagarlo. En 2015 el mercado de fitness mexicano contaba con más de 12,000 instalaciones que generaron un total de 1,800 millones de dólares (mdd) en ingresos. En conjunto, la tasa de penetración del mercado en México es de 3.2% de la población, según datos de la *International Health Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) y Movement* (VillaFranco, 2016).

Con esta información podemos ver que la industria fitness ha tenido un crecimiento sostenido y esto hace que cada cadena o marca de gimnasios se esfuerce por darle al cliente una propuesta de valor que le llame tanto la atención que elija tu marca y fidelizar al cliente para que forme parte de tu cadena de valor durante un tiempo considerable, esto se logra a partir de brindar una experiencia adecuada y aterrizada a la misión, visión, valores y filosofía de cada empresa.

Station 24 Fitness ha tenido como reto, mejorar siempre la experiencia que ofrecemos a nuestros socios (clientes) a través de nuestras sucursales y modelo de negocio en las 3 regiones en la que se tiene presencia, para que esto siga siendo permeable a todas las

unidades de negocio está la necesidad de crear un modelo institucionalizado que permita la estandarización y automatice los procesos, mismo sistema se espera que conserve la flexibilidad que este modelo de negocio requiere debido a los constantes cambios en las tendencias de la industria del fitness (ver figura 5), es por esto que se plantea que parte los procesos internos se vuelvan hasta cierto punto flexibles y a la vez se logre una implementación institucional de los mismos, complementando el punto anterior la empresa a través de la cultura empresarial que se da por el crecimiento interno, desarrollo de puestos, mejora continua y creación de comunidad derivada de la motivación y el plan interno de los colaboradores Station 24, puede complementar este proyecto lograr una estandarización completa del área operativa y reflejarla en las demás áreas principales de la empresa.

Esto con el fin de poder hacer un modelo de negocio único y con procesos, manuales y herramientas flexibles y de fácil adaptación al cambio y así seguir consolidado nuestro crecimiento, comenzando desde dentro y pautando nuestros procesos según sea nuestra estrategia empresarial y a su vez operativa.

A continuación, se desglosan las variables que, según la bibliografía consultada, impactan tanto positiva como negativamente en nuestro nicho de mercado y el desarrollo del presente proyecto de intervención:

1. Tendencias, en la actualidad los centros de entrenamiento físico van en aumento. Significándose como parte de los estilos de vida modernos, son relevantes para la economía, y forman parte de los servicios de prevención en salud y estética corporal.

Encuesta diseñada por ACSM *Health & Fitness Journal*, 2018; para confirmar o introducir nuevas tendencias que tienen un impacto positivo en la industria, según el encuestado internacional.

Entre las tendencias dentro del top 20 se encontraron (figura 8), los entrenamientos de fuerza, contratación de personal capacitado y certificado,

equipos multidisciplinares de trabajo, entrenamiento funcional, programas de ejercicio para la pérdida de peso, entre otros (De la Cámara, 2020).

A continuación, se presenta una figura con los resultados:

**Figura 8.**

*Tendencias deportivas.*

	Tendencias Encuesta Nacional 2020 (Presente estudio)	Tendencias Encuesta Nacional 2019 (Veiga, et al., 2019)	Tendencias Encuesta Internacional para 2019 (Thompson, 2018)
1	<i>Entrenamiento de fuerza</i>	Personal formado, cualificado y experimentado <sup>1</sup>	<i>Tecnología portátil "vestible"</i>
2	<b>Contratación de profesionales "certificados"</b> <sup>1</sup>	Entrenamiento funcional	Clases colectivas
3	<i>Equipos multidisciplinares de trabajo (médicos, fisioterapeutas, nutricionistas y CCAFYD)</i>	Ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
4	Entrenamiento funcional	Entrenamiento personal	Programas de fitness para adultos mayores
5	Regulación ejercicio profesionales fitness	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)	Entrenamiento con el peso corporal
6	Ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento con peso corporal	Contratación de profesionales "certificados" (académicamente cualificados y con titulación)
7	Entrenamiento personal	Regulación ejercicio profesionales fitness	<i>Yoga</i>
8	Programas de fitness para adultos mayores	Programas de fitness para adultos mayores	Entrenamiento personal
9	<b>Clases "posrehabilitación"</b> <sup>2</sup>	Entrenamiento del core	Entrenamiento funcional
10	<b>Entrenamiento personal en pequeños grupos</b>	Monitorización de resultados	<i>Iniciativa "Ejercicio como Medicina" del ACSM</i>
11	<i>Prevención/readaptación funcional de lesiones</i>	Equipos multidisciplinares de trabajo (médicos, fisioterapeutas, nutricionistas y CCAFYD)	<i>Wellness coaching</i>
12	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)	Entrenamiento de fuerza	Ejercicio y pérdida de peso
13	Monitorización de resultados	Entrenamiento personal en grupo	<i>Apps de ejercicio para teléfonos inteligentes</i>
14	Entrenamiento con el peso corporal	Programas de ejercicio específicos para poblaciones con enfermedades <sup>2</sup>	<i>Material de liberación miofascial y movilidad (foam roller, etc)</i>
15	<i>Programas de ejercicio para combatir la obesidad infantil</i>	Clases colectivas	Programas de salud y ejercicio en el centro de trabajo
16	Clases colectivas	Búsqueda de nuevos nichos de mercado	Monitorización de resultados
17	<b>Programas de salud y ejercicio en el centro de trabajo</b>	Programas ejercicio para la obesidad infantil	Actividades de fitness al aire libre (outdoor activities)
18	<i>Búsqueda de nuevos nichos de mercado</i>	Prevención/readaptación funcional de lesiones	Regulación ejercicio profesionales fitness
19	<i>Entrenamiento pre y posparto</i>	Apps de ejercicio para teléfonos inteligentes	Entrenamiento personal en pequeños grupos
20	<b>Actividades de fitness al aire libre (outdoor activities)</b>	Entrenamiento en circuito	Clases "posrehabilitación"

*Nota:* Las tendencias en "negrita" muestran diferencias en las tendencias identificadas dentro del top 20 entre las encuestas nacionales de 2019 y 2020; las tendencias en "cursiva" muestran las diferencias del top 20 entre la encuesta de 2020 y la encuesta internacional para 2019 realizada por el ACSM. Tomado de: de la Cámara, 2020

Dentro de este análisis se debe de ir de la mano con las nuevas tendencias, las cuales van mejorando o implementando en la industria deportiva, ya que si se crea un modelo (manuales, políticas, procedimientos, perfiles de puesto, sistemas informáticos, etc.) poco flexible esto nos limitara a avanzar con la industria. Estas tendencias pueden ser nuevas clases innovadoras que incluyen o mezclan diferentes disciplinas, algunos ejemplos son: barré, box, crossfit,

danza aérea, jump, etc. De igual manera podemos incluir nuevos aparatos de peso integrado que cambian completamente su estructura con el fin de mejorar o hacer más específico el trabajo de cierto grupo muscular, nuevas herramientas para utilizarse en clases fitness, etc.

2. Económicas, se debe de considerar el entorno económico de cada región donde se pretende apertura nuestro modelo de negocio, ya que por más institucionalizado y actualizado que este, si el entorno económico no favorece ni tiene como prioridad la adquisición de un servicio como el nuestro, este no se desarrollara o evolucionara en ningún momento.

Actualmente, no existen datos en lo que se identifique que ciudades aportan más al PIB en temas del fitness o cuáles ciudades gastan más en actividad física, sin embargo, se encontraron los estados que más practican deporte, como se ve en la figura 9, los cuales son: Jalisco, Nuevo León, Baja California, entre otros como Nayarit, Quintana Roo, Colima, Querétaro, etc. (Milenio, 2015).

Figura 9.

*Estados que practican más deporte*

Posición	Entidad Federativa	Deportistas profesionales	Centros deportivos privados	Centros deportivos publicos	Presupuesto ejercido	Total de medallas	puntaje por medalla	Total de eventos deportivos	Medicion Concentración promedio anual PIB10	Diversidad de disciplinas por Entidad	calificacion final
1	JALISCO	22	2	2	4	12	1	11	10	8	7.95
2	QUINTANA ROO	1	3	24	28	2	10	2	1	8	8.85
3	NAYARIT	3	25	8	7	8	23	5	1	13	10.2
4	BAJA CALIFORNIA SUR	6	1	19	9	1	25	15	1	31	10.6
5	NUEVO LEÓN	16	11	9	11	7	2	3	31	3	10.55
6	COLIMA	5	21	4	16	11	31	1	1	18	11.05
7	BAJA CALIFORNIA	13	8	10	23	3	3	12	32	1	11.4
8	QUERÉTARO	2	17	16	29	5	8	6	13	8	11.9
9	CAMPECHE	4	23	17	20	4	21	4	1	18	12.35
10	ZACATECAS	12	13	1	10	18	27	20	1	22	12.65
11	DISTRITO FEDERAL	29	5	15	5	23	4	7	28	8	14.35
12	YUCATÁN	8	4	32	17	6	9	16	16	3	12.75
13	SONORA	10	22	6	31	10	7	9	16	1	12.75
14	CHIHUAHUA	11	12	5	25	14	6	25	11	13	13.45
15	DURANGO	7	27	14	19	13	18	10	16	8	15
16	SAN LUIS POTOSÍ	19	19	11	24	20	20	8	13	18	16.7
17	SINALOA	14	20	25	8	15	13	21	16	13	16.85
18	TAMAULIPAS	17	15	12	18	17	14	32	16	13	16.9
19	MORELOS	20	7	3	14	21	29	17	30	27	16.9
20	GUANAJUATO	26	9	23	13	25	15	24	12	3	17.1
21	MICHOACÁN DE OCAMPO	28	6	7	1	28	24	28	16	24	17.05
22	AGUASCALIENTES	9	10	27	26	9	22	29	16	13	17.3
23	TLAXCALA	15	16	13	30	19	30	13	8	30	18.3
24	COAHUILA DE ZARAGOZA	18	18	30	27	16	16	23	13	3	18.8
25	PUEBLA	25	26	26	12	26	12	14	8	24	20.6
26	MÉXICO	32	14	29	3	31	5	30	28	3	20.95
27	HIDALGO	24	24	20	15	22	26	27	16	22	21.6
28	VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	30	28	22	2	29	11	26	16	32	23
29	CHIAPAS	27	32	31	6	30	19	31	1	18	23.2
30	OAXACA	21	29	28	22	24	17	22	16	27	23.8
31	TABASCO	23	30	21	32	27	28	18	16	27	24.7
32	GUERRERO	31	31	18	21	32	32	19	16	24	24.85

Con base a esto último podemos hacer una correlación con los resultados generales de las entidades que más aportaron al PIB en 2018, las cuales fueron: La Ciudad de México, el Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Veracruz, Guanajuato, Coahuila, Puebla, Chihuahua, Sonora y Baja California, aportaron de manera conjunta el 66.2% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel nacional (Martínez, 2019).

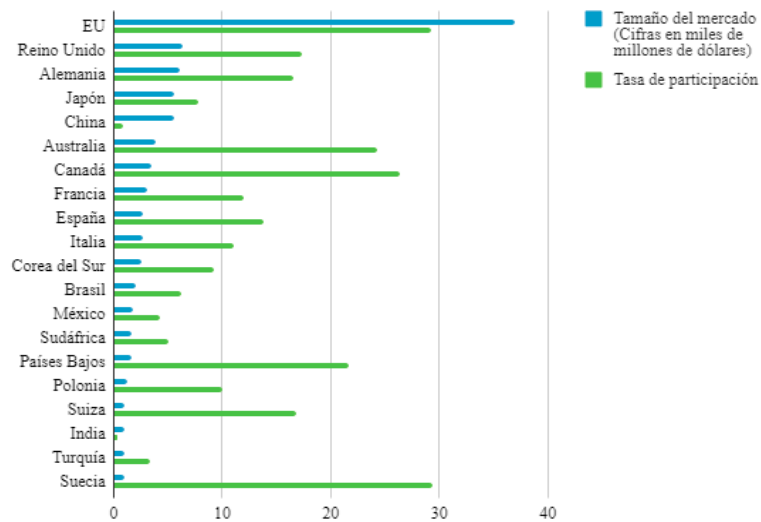
Con esto se pueden inducir ciertas conclusiones en el momento de aterrizar la estrategia de expansión de la empresa, e identificar cuáles son las ciudades que más ingresos aportan al PIB y las que más practican algún tipo de actividad física, siendo las principales que enfocarían parte de sus ingresos en sus estilos de vida aplicados al fitness y el deporte.

3. Mercado, esta variable está muy relacionada con la económica, ya que los mercados se comportan según su economía, sin embargo, en específico del mercado es analizar más allá del poder adquisitivo, las preferencias de consumo que se tiene durante determinadas temporadas o en diferentes regiones o lugares específicos, por lo que es básico hacer estudios de mercado para revisar si el modelo de negocio es propicio para el lugar donde se quisiera implementar. El mercado en México, aproximadamente el 3.2 por ciento de la población está inscrita en algún gimnasio o un club deportivo, el valor del mercado mexicano está sustentado por aproximadamente 12 mil clubes deportivos y gimnasios que atienden a cerca de 4 millones de personas (Latorre, 2018).

En la figura 10 presenta los países que están en los primeros 20 lugares de consumo de gimnasios en el mundo, en la cual México está en el lugar no. 13, en el caso de Latinoamérica, Brasil y México son los países con un potencial de mercado de 1.8 y 2 mil millones de dólares, y una tasa de participación de 6.2, 4.3 y 5.1%, respectivamente (Barai, 2020).

Figura 10.

*Países con mayor a consumo de actividad deportiva en gimnasios.*





Tomado de: Barai, 2020.

- Referente a nuestros competidores no solo en específico de gimnasios, sino de toda la gama deportiva que existe actualmente, es de vital importancia, ya que esto nos permite establecer nuestras propuestas de valor sobre diferentes negocios fitness y marcar los objetivos que queremos lograr, y así crear nuestros procesos operaciones basados en estos objetivos.

Los principales competidores con un modelo de negocio parecido al de Station 24 Fitness se presentan en la figura 8, en cuando a los espacios de crossfit como Fit Studio y salones de clases fitness que solo imparten disciplinas aeróbicas son negocios individuales a nivel regional solamente.

Figura 11.

Distribución de gimnasios y su presencia a nivel global y regional.

Marca	Unidades a nivel global	Unidades a nivel regional (Jalisco)
<b>SmartFit</b> 	509	10
<b>Anytime Fitness</b> 	4000	10
<b>EasyFit</b> 	-	8
<b>Dexfit</b> 	-	3
<b>Move</b> 	-	6

*Nota:* Número de gimnasios con propuesta de valor similar a Station 24 Fitness. Fuente: elaboración propia

- Entorno, actualmente sabemos que el mercado fitness debido a esta situación referente al COVID-19 ha estado cambiando las preferencias del consumidor, por eso es importante revisar factores externos que corroboren hacia dónde va a caminar este modelo de negocio, saber si se va a mantener o volver a su “normalidad”, esto para que el proceso de institucionalización y posterior *Know-how* de franquicia este adaptado a un mediano plazo (ya que con base en mi experiencia la industria fitness cambia con mucha regularidad) o tenga espacio a implementar nuevos servicios y procedimientos y así tenga un impacto o utilización efectiva.

6. Directivos, es básico contar con la disponibilidad tanto de directores como dueño de la empresa para que ellos puedan seguir de cerca este proyecto y se involucren de manera directa para conocer si el avance de este está cumpliendo con los objetivos que ellos tienen para la empresa, pues, aunque conozco la empresa para la que laboro y formo parte del equipo corporativo y de confianza, ellos son los que determinan la dirección de la empresa.

## ***1.5. Análisis inicial de la problemática***

### **1.5.1 Matriz de Marco lógico del problema**

En el presente proyecto, se analiza un árbol de problemas para definir la problemática principal y a partir de ahí definir sus síntomas para poder atacar esta causa raíz que se pretende resolver con esta intervención.

Desarrollo:

Station 24 Fitness ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos 3 años esto ha logrado un posicionamiento en el mercado, sin embargo, de manera interna el servicio que ofrecemos se ve afectado en cuanto a la percepción del cliente, ya que hay un aumento en las quejas acerca de la percepción de las instalaciones y de la atención al cliente que ofrecen el staff de sucursal esto se mide con un proceso que se implementó en el mes de abril del 2021 (proceso de gestión de quejas), este proceso consta de diversos pasos que abarca desde que llega una queja hasta que se cierra, el cual engloba el tratamiento completo de una queja y/o sugerencia y de este proceso se obtiene un reporte que indica el porcentaje de quejas y a que rubro corresponden estas quejas (Ver anexo 1).

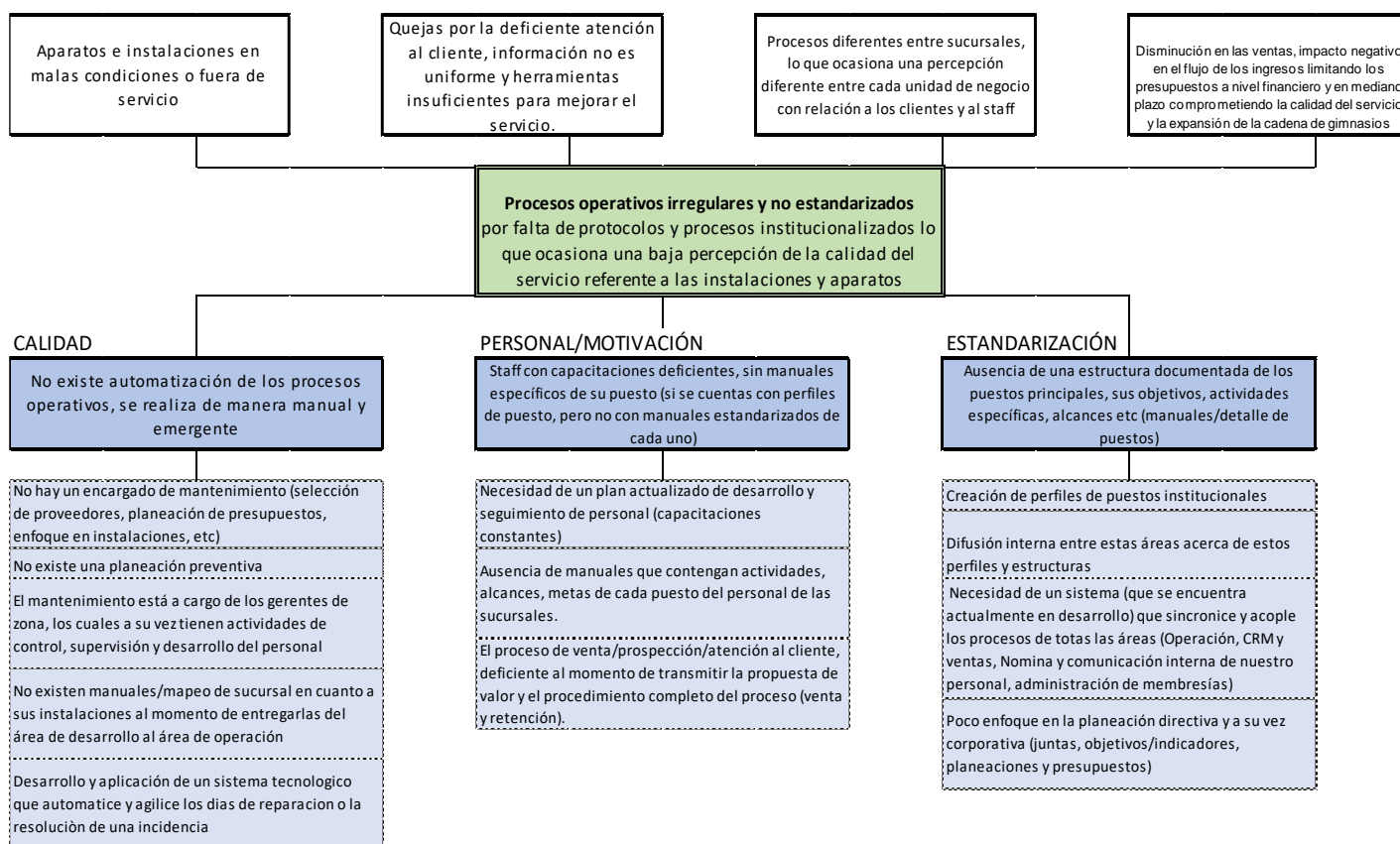
Estas quejas forman parte de un área de oportunidad que siendo trabajada puede funcionar como un diferenciador y están ligadas al estado de algunos aparatos o instalaciones y lo que tardan estos en ser reparados, así como la calidad del servicio que ofrecemos al momento de atender a un socio desde que es un prospecto y se interesa por el gimnasio

hasta que se convierte en cliente y el trato o el seguimiento que este recibe por parte de los entrenadores y demás personal.

Dentro de la operación de la empresa, al ser una empresa de servicios se involucra el aseguramiento de tener las **herramientas necesarias** (instalaciones, aparatos, accesorios, equipamiento, salones, etc.) y en buen estado que se ofrece al cliente al momento de pagar su membresía y contar con el **equipo de recurso humano** para ofrecer el servicio conforme a los procesos establecidos que tienen su base en el modelo de negocio y la propuesta de valor, un servicio que tiene que tener una calidad y estandarización en todas las sucursales que forman parte de la empresa.

**Figura 12**

*Árbol de problemática*



Fuente: elaboración propia

### 1.5.4 Mapas de relaciones

Dentro del diagrama del árbol de la problemática se desarrolla el problema/cauda raíz y a partir de este se identifican los factores que impactan de manera directa para que el problema se intensifique y de estos factores a continuación se plantea el mapa de relaciones que infieren directamente en la solución y permiten institucionalizar lo principal del modelo de negocio a nivel calidad, personal y estandarización.

**Tabla 5**

*Mapa de relaciones*

<b>Factores que inciden en la problemática</b>	<b>Áreas principales relacionadas con la problemática</b>	<b>Nivel Responsabilidad</b>
Automatización de procesos mediante sistema tecnológico y manuales	Dirección de operaciones	Completa
	Dirección de expansión	Parcial
Staff con capacitaciones y herramientas en procesos deficientes e impacto en su motivación y desempeño	Gerencia Recursos Humanos	Completa
	Gerencia Regional	Completa
	Gerencia de zona	Completa
	Mantenimiento	Completa
	Gerencia Comercial	Parcial
Ausencia de una estructura documentada de los puestos principales	Dirección general	Completa
	Dirección de operaciones	Parcial
	Dirección de expansión	Parcial
	Gerencia Administrativa	Parcial
	Inteligencia de negocio	Parcial
	Gerencia Comercial	Parcial
	Gerencia Recursos Humanos	Parcial

*Nota:* Nivel de responsabilidad por áreas. Fuente: elaboración propia

### *1.6 Objetivos de la intervención*

Este proyecto tiene como objetivo crear un sistema de gestión que funcione para la implementación de los procesos que se vayan creando, mismos que impacten en la

operación de las sucursales; los cuales puedan implementarse de manera organizada y se analice si los colaboradores tienen la información adecuada y el proceso se ejecute adecuadamente.

A continuación, se presentan los objetivos detallados que se proponen en la intervención:

- Se busca crear un proceso en el área operativa, en un tiempo aproximado de cuatro meses.
- Se planea hacer la implementación del sistema propuesto para mejorar la gestión de procesos, y a través de este sistema implementar el proceso creado en el área operativa. Buscando que logre comprenderse claramente, mediante junta y presentaciones con el equipo de operaciones; a su vez se planea que esta etapa funcione como inducción de lo que se planea intervenir e implementar posteriormente, esto se planea que suceda durante la etapa de intervención, tiempo aproximado cuatro meses.
- Una vez que el proceso este aplicándose, se hará un análisis de los resultados obtenidos de la implementación del proceso, esto durante un periodo de dos meses.
- Se pretende realizar una estandarización del sistema de gestión de procesos, dándolo a conocer a los demás departamentos de la empresa que convergen sus actividades y resultados con el área de operaciones, esta actividad será realizada en un periodo de seis meses.

### *1.7 Delimitaciones y área funcional a intervenir*

La intervención que se plantea implementar con este proyecto involucra principalmente el área de operaciones, ya que como se ha mencionado anteriormente, por ser una empresa que únicamente vende un servicio, es de vital importancia mantener una estandarización en las sucursales y que sus procedimientos encuentren la automatización aprovechando las tecnologías disponibles hoy en día, para así agilizar el trabajo de cada personal que forma

parte de Station 24 y así impactar en una satisfacción al cliente, atención de calidad y sostener el modelo de negocio en un mercado cambiante.

### *1.8 Justificación y pertenencia del trabajo*

La intervención que se plantea está pensada para intervenir principalmente en el área de operaciones de la empresa, y con esto se busca que la percepción de cliente se mejore, que no solo se mantenga el modelo de negocio, sino que este crezca su preferencia en por los gimnasios Station 24 Fitness.

Profesionalmente, el poder intervenir directamente con una mejora para la empresa que laboro representa un reto en mi desarrollo profesional y a su vez me permite explorar diferentes métodos, análisis y planteamientos que a la par que estudio mi posgrado me permiten llevarlos a la práctica y comprobar su eficacia. Esto me otorga como profesional una experiencia en el desarrollo de proyectos.

Para esta intervención es necesario trabajar en mi desarrollo ahondando en disciplinas como dirección y/o planeación estratégica, modelado y análisis de procesos, sistemas de gestión, gestión de la innovación y desarrollo empresarial. Con estas materias me permitirá aterrizar diferentes herramientas de diseño de procesos y llevarlos a la práctica para conceptualizar bien mis objetivos y mapear su nivel de prioridad según el impacto que tengan en la compañía, cada objetivo es dependiente del otro por lo que el establecer toda la cadena de suministro interna permitirá una operación ágil, automática, estandarizada que resultará en la posibilidad de obtener una institucionalización del modelo de negocio que se pueda replicar a nivel externo.

## 2. Marco conceptual de referencia

### *2.1. Estado de la cuestión*

En el presente trabajo se pretende intervenir en la empresa Station 24 Fitness, que forma parte del mercado del fitness, siendo una cadena de gimnasios a nivel nacional, este trabajo tiene como objetivo institucionalizar mediante la estandarización operativa a las diferentes áreas que están compuestas por las actividades principales que la empresa ofrece en forma de servicios a sus clientes.

Debido a los cambios que vienen produciéndose en el entorno, de las empresas y las organizaciones de trabajo se enfrentan a una mayor movilidad funcional de los trabajadores, lo que hace que se requieran empleados con varias competencias o polivalentes, enfatizándose en la gestión de la persona y en las características que debe poseer para acometer de una manera eficaz las funciones que le corresponden (Cruz Muñoz 2002; Cuesta Santos 2001).

Diferentes autores (Amozarrain 1999; Nogueira 2002; Negrin 2003; entre otros), coinciden en afirmar que las empresas para ser eficientes necesitan mejorar sus procesos, trabajando con una visión de objetivo de cliente, plantean que existe un consenso en centrar el estudio en los procesos claves, o sea en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente, señalando que estos procesos tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua (Parra, 2009).

Investigaciones que buscaban la estandarización de procesos identificaron diferentes que la documentación de los procesos productivos y de prestación del servicio contribuye a incrementar la disciplina operacional y asegurar un marco de control en los procesos que generan valor, además de ser útil como soporte de las actividades de mejoramiento y lograr la calidad requerida del producto, de igual manera es importante garantizar al cliente que el producto final que recibe cumple con los requerimientos de calidad establecidos, y a la

empresa que los procesos involucrados en la fabricación del producto o la prestación de un servicio se ejecuten siguiendo unos lineamientos preestablecidos, para así volverlos más eficientes (Delgado, 2013).

Adoptar la gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo para las organizaciones es un cambio de mentalidad, de cultura empresarial. Supone romper los silos, que cada empleado deje de centrarse en su departamento y pase a ver la empresa como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización (Moliner, 2015).

Una gestión basada en procesos se ve como una línea horizontal y continua, de igual manera existe la organización clásica o por departamentos podría representarse gráficamente como una estructura vertical y segmentada. La principal diferencia entre ambas es que la gestión por procesos está orientada a satisfacer al cliente, mientras que en el modelo por departamentos a quien se busca agradar es al jefe. Y eso es algo que no tiene cabida en una empresa que quiera seguir siendo competitiva y abrirse a nuevos mercados.

Las empresas que implantan la gestión por procesos se caracterizan por ser más flexibles. Además, existe una visión global más nítida de la organización, sus trabajadores se relacionan más entre ellos, se optimizan los recursos y se detectan posibles fallos de forma rápida (Castellnou, 2020).

Con base a lo mencionado anteriormente, establecer procesos y sistemas para la creación o actualización de estos y a su vez lograr una estandarización, permite que la empresa se concentre en las habilidades blandas de su colaborador, ya que esta fuerza de trabajo, para una empresa de servicios como Station 24 Fitness, cobra demasiada relevancia pues a través del personal el cliente obtiene un servicio adecuado a sus necesidades y de calidad. Si el personal de la empresa cuenta con herramientas y procesos estandarizados, logran desempeñar sus funciones de manera más eficiente, enfocándose en el servicio que ofrecen, asegurando una calidad en el servicio.

La competitividad de las empresas en un mundo globalizado está poniendo de manifiesto la necesidad de que nuestras organizaciones reconozcan el valor estratégico de la innovación e incorporen técnicas y herramientas para su gestión (Hidalgo, 2011). Existen ahora una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma más abierta (Robayo, 2016).

Es importante poder ligar términos administrativos con términos comerciales, es decir la estandarización o institucionalización de las empresas, está ligada a la innovación y la vigencia de los negocios en el mercado, por lo que entender el impacto que tiene la implementación de un proceso con la calidad del servicio que se ofrece y, por lo tanto, la preferencia y pertenencia del cliente por nuestro servicio, nos mantiene vigentes y nos permite enfocar esfuerzos en la actualización de nuestros servicios, basándonos en las tendencias, mismas que no son estáticas y que obligan a la empresa a mantener flexibilidad en la actualización de nuestros procesos internos para lograr un negocio que se pueda adaptar rápidamente conforme a las preferencias del mercado.

En las últimas décadas, se ha intensificado la competencia, y los clientes son más exigentes que nunca. Se han incrementado la incertidumbre de la demanda y la variedad de productos, mientras se han reducido sus ciclos de vida. El desarrollo de instrumentos que permitan obtener una mejor adecuación de la oferta y la demanda ha llegado a ser un ingrediente clave para mantener la utilización de la capacidad instalada y altos niveles de servicio (Francas, Löhndorf y Minner, 2011).

La flexibilidad es una propiedad complementaria de la productividad, y por ello las empresas necesitan encontrar el equilibrio entre estos dos elementos: ser productivos y flexibles al mismo tiempo (Bengtsson y Olhager, 2002). La flexibilidad mejora la habilidad de una organización para reaccionar frente a la demanda del cliente sin incurrir en tiempos y costos excesivos. El desarrollo de la flexibilidad en manufactura es deseable y crítico para algunas organizaciones, por tanto, explotar las capacidades de flexibilidad para conseguir

niveles tangibles de resultados de rendimiento por medio de ejecuciones efectivas es cada vez más importante (Manyoma, 2011).

En la actual sociedad de consumo, cada vez más individualista, la preocupación por la imagen personal y la apariencia van ganando protagonismo. La importancia que hoy día se le da a la salud y al estado físico está generando nuevas tendencias alimentarias y deportivas. El fitness, como una de estas tendencias, está expandiéndose hasta el punto de pasar de ser una moda para generalizarse en las costumbres sociales.

Los valores por los que se rigen las normas sociales cambian a favor de los nuevos hábitos saludables. (Sánchez, 2015)

Esta exigencia, que cada vez se ve más influenciada por la tecnología, redes sociales y las costumbres de consumo cambiante, obliga a los negocios que forman parte de este nicho de mercado a mantenerse vigentes y ser innovadores dentro del producto o servicio que ofrecen al mercado, esta innovación comúnmente se ve afectada por la visión operativa de las empresas, en las que se le da más mérito a mantener una operación eficaz que eficiente, lo que conduce los esfuerzos en este objetivo en lugar de mantener una innovación constante dentro de la empresa.

Como lo comenta Clayton en 2016 en su artículo: *Conoce tus clientes, "Jobs to be done"*, desde que tenemos uso de razón, la innovación ha sido una de las principales prioridades y una de las principales frustraciones de los líderes. En una reciente encuesta de McKinsey, el 84% de los ejecutivos de todo el mundo declararon que la innovación era extremadamente importante para sus estrategias de crecimiento, pero un asombroso 94% no estaba satisfecho con el rendimiento de la innovación de sus organizaciones. La mayoría estaría de acuerdo en que la gran mayoría de las innovaciones están muy por debajo de las ambiciones. (Clayton, 2016).

El éxito en la gestión de la innovación implica generar desde la gerencia general una cultura relacionada con la innovación que permita a las empresas identificar los factores clave que

caracterizan dicho proceso y que pueden clasificarse en internos y externos a la propia organización. Los procesos de innovación son de carácter informal y no sistemático, ya que busca el aprovechamiento de oportunidades del negocio y por lo general proviene de la exigencia y necesidades de los clientes, o de la reacción a circunstancias inducidas por la competencia (Robayo, 2016).

Con base a esta información, se puede concluir que mantenernos vigentes en este como otros mercados es importante para el mantenimiento del negocio; sin embargo, esta tarea normalmente se ve afectada por la falta de estructura y poca sistematización de los procesos internos, y en un intento de ser más eficientes y dar resultados satisfactorios al cliente, obtenemos el resultado opuesto, frenando la innovación para mantenernos en tendencia y no procuramos la mejora continua de nuestros procesos que garanticen un adecuado servicio que nuestros clientes están buscando adquirir, un servicio nuevo que le proporcione este sentido de tendencia y con una calidad adecuada.

## *2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados*

Existen demasiados efectos negativos de no contar con procesos o la gestión de estos para una empresa, por mencionar algunos están:

**Perdida de oportunidades**, ya que para alcanzar las metas corporativas y crecer, es necesario identificar oportunidades. Generalmente, esas oportunidades tienen una ventana de tiempo dentro de la cual pueden lograrse.

**Asignación inadecuada de recursos**, debido a una falta de planificación y estandarización, no permite visualizar las cantidades de recursos que se necesitan para implementar un nuevo proyecto o invertir en mejoras para la empresa en general, poca o ninguna eficiencia, Ser eficiente es una meta de toda empresa. Eso no sucede sin la planificación adecuada. La eficiencia se alcanza analizando procesos y decidiendo qué pasos son innecesarios o redundantes. Cuando no se establecen procesos, cada individuo hará las cosas de la forma que entienda mejor. Sin un plan o protocolo a seguir, tus empleados estarán desorientados

y perderán tiempo valioso que pudiera servir para salvar vidas o restablecer la operación lo antes posible.

**Incumplimiento de metas**, a falta de un plan de acción para alcanzar las metas trazadas, los empleados no sabrán asignar valor ni importancia a sus tareas, no sabrán tampoco cómo aportan, con su trabajo, a la visión y misión empresarial.

**Incertidumbre**, un ambiente laboral donde los empleados no tienen claro el curso de acción, no produce los resultados deseados. Siempre debe haber un protocolo, que todos los empleados conozcan, y un responsable de hacer cumplir el protocolo. De otro modo, se crea un ambiente de incertidumbre y caos que afecta adversamente el desempeño de tus empleados y, como consecuencia, el de tu empresa.

**Desventaja competitiva**, para tener una estrategia sólida y mantenerte competitivo, necesitas planificar y organizar con base a la estrategia y a procesos establecidos. Cuando cuentas con datos sobre el mercado y conoces a tus clientes, logras ventajas competitivas que te mantendrán en el mercado. (Sosa, 2020).

Una organización que logra implementar procesos bien diseñados y que están alineados con la estrategia, es decir, que están ligados a objetivos claros, eleva la rentabilidad, ya que al operar de manera estándar se incrementan las ventas y la propuesta de valor que se ofrece; reduce los costos de operación, incluyendo las pérdidas; facilita el entrenamiento del personal, clarificando sus funciones y eliminando los vacíos de responsabilidad y por supuesto, refuerza la calidad del producto o servicio. La estandarización de procesos no solo consiste en diseñar procesos y documentarlos, de hecho, lo más retador es implementarlos y darles seguimiento para que se mantengan operando bajo el estándar definido, e ir detectando las oportunidades de mejora para formalizarlas y mantener vigente el proceso. (Villanueva, 2019).

La implementación de procesos, políticas, manuales en una empresa, no necesariamente tiene que ligarse a un término que en estricto sentido significa burocracia. Estas adopciones

de nuevas maneras de trabajar más organizadas y estructuradas les permiten a las organizaciones tener una guía de trabajo para alcanzar sus resultados y durante este camino que van recorriendo para alcanzar resultados satisfactorios, denominado “estandarización” se promueve la documentación constante de los pasos seguidos y a su vez de la mejora continua al identificar actividades específicas que hacen más largo o robusto ese camino. A su vez, esto último deja espacio, como se mencionó con anterioridad a la innovación constante del negocio.

Según la RAE, por definición, operación es la ejecución de algo. Cuando hablamos de operaciones nos referimos a la forma en que una organización ejecuta todos sus procesos, tanto los de negocio como los de soporte. Dichos procesos pueden involucrar desde actividades sencillas como el etiquetado de cajas hasta las más complejas como la implementación de una cadena de suministro global. Las operaciones desempeñan un papel fundamental, tanto en su diseño como en su gestión. Por ejemplo, se requiere brindar un mejor servicio con menores costos. Pero si no se introduce una mejora radical en las operaciones, será muy difícil desarrollar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Moscoso, 2006).

Contar con niveles óptimos de productividad en la empresa resulta indispensable para la compañía, para así mantenerse en un sector tan competitivo como lo es el de los operadores de información. La capacidad instalada en planta y equipo, como la tecnológica utilizada, no asegura que la compañía pueda mejorar sus tiempos de respuesta y desarrollo de tareas.

Dentro de las operaciones de una empresa es importante entender el término de “proceso” porque este le da base a la actividad de “estandarización”. La ejecución de una metodología para el diseño, estandarización y mejoramiento de procesos en la empresa nos permite evidenciar las fallas de los actuales procesos e identificar los posibles avances que facilitaran a los directivos de la empresa tomar acciones de mejoras e implementar estrategias que permitan estar a la vanguardia del mercado (Acevedo, 2013).

Una estandarización de procesos, actividades, herramientas incluso de comunicación permite a las empresas sostener un crecimiento a largo plazo, ya que garantiza un desarrollo y obtención de resultados bien documentado y estructurado, este procedimiento de estandarización, llevado a un lado extremo, como lo menciona Villanueva en su artículo “Beneficios de la estandarización de procesos en las empresas” que por el lado contrario, se han topado con organizaciones que son muy estrictas en la implementación y seguimiento de sus procesos, lo cual convierte a las personas en autómatas incapaces de tomar decisiones, y a la organización en una estructura burocrática más enfocada en el proceso mismo que en el objetivo que le dio origen”. (Villanueva, 2019).

Ya lo decía Taiichi Ohno (arquitecto del sistema de producción de Toyota y padre del *Lean Manufacturing*: Si no hay estándar... no hay mejora. La mayoría de las empresas cuentan con un sistema basado en un organigrama jerárquico, el cual busca distribuir las actividades principales de un negocio en diferentes áreas o departamentos, cada uno de estos está formado no solo por personas que realizan una actividad en específico, sino por procesos que muestran un camino a seguir para lograr ciertos resultados específicos o generales que forman parte de su actividad primaria, es decir el objetivo para lo que ese departamento o perfil está contratado.

Existen múltiples definiciones de proceso, dependiendo del enfoque de quién la proporciona, sin embargo, se puede definir a un proceso como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Podemos decir que su finalidad es conseguir una salida que satisfaga plenamente los requerimientos del usuario. Así mismo, el concepto de proceso resulta útil para organizar lo que hacemos, medirlo y mejorarlo. (Mira de Jesús, 2016).

La caracterización de procesos es, documentos que describen a grandes rasgos las especificaciones del proceso. Son un soporte de información que resumen las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de flujo, así como para la gestión del proceso. En la caracterización, se identifica las entradas, actividades y salidas

del proceso, el objetivo, los parámetros de control, los responsables y autoridades, los límites, los requerimientos por cumplir, la documentación aplicable y los recursos. La herramienta que permite establecer la caracterización de los procesos es la ficha de caracterización. (Gómez, 2012).

Esta mezcla de términos, como se menciona anteriormente, ayuda a que las empresas ofrezcan un producto y/o servicio adecuado a su nicho de mercado y que centren esfuerzos en idear nuevos modelos de negocio, adhesión de nuevos productos o servicios, implementación de herramientas tecnológicas que les empuje y facilite no solo el contacto con el cliente, también sus actividades prioritarias de manera más automatizada y eficiente, en conclusión, da lugar a la innovación de mercado y del negocio como tal. Esta adopción de una manera de trabajar más automatizada, con base a una estandarización flexible, también le permite al negocio estar vigente y en tendencia sobre el servicio y/o producto que ofrecen.

### 3. Marco metodológico de referencia

#### *3.1. Definición preliminar de la metodología, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.*

Existen diferentes herramientas y metodologías disponibles para obtener diagnósticos, problemáticas, soluciones y seguimientos que promueven la mejora continua para diferentes procesos que componen a una empresa.

El presente trabajo intenta implementar sistemas basados en elementos extraídos de distintas metodologías que permitan a la empresa crear y documentar nuevos procesos y a su vez estandarizar los que ya existen buscando con ello en todo momento la mejora del negocio.

La primera metodología que se prevé analizar y tomar diferentes aspectos que la componen es la de Kubr, la cual la plantea a través de su libro La consultoría de empresas, guía para la profesión, en el que dentro del proceso de consultoría, toma en cuenta cinco pasos para hacer una correcta implementación:

**Iniciación:** esta es la fase inicial en el proceso de contrato de consultoría. El cliente y el consultor se reúnen y comienza la detección de necesidades, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, para determinar los alcances esperados. De esta primera fase se obtiene un documento formal en el cual se establecen los alcances y el enfoque que en el que estará basado el proyecto o consultoría a realizar.

Este primer proceso de la metodología de Kubr, marca el inicio y las expectativas de un proyecto nuevo o de mejora, por esto adoptarlo como parte del sistema de gestión de procesos para Station 24 Fitness ayudaría a “preparar el terreno”, en otras palabras, facilita el entendimiento de todo el proceso como tal, ya que se indican los objetivos generales que se pretenden alcanzar.

**Diagnóstico:** El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. (Kubr, 1997).

En esta fase se busca analizar las problemáticas que existen o pueden existir entre los objetivos que se pretenden lograr y los objetivos globales de la organización y la propuesta de valor que percibe el cliente, es una manera de alinear los propósitos de las partes involucradas y estar alerta ante eventualidades que impidan el desarrollo del proyecto o la consultoría a realizar. El diagnóstico puede incluso desembocar en la conclusión de que el problema no tiene solución o de que el objetivo buscado no se puede alcanzar y el problema no justifica el esfuerzo. (Kubr, 1997).

El diagnóstico es adecuado para aplicarse en la fase de identificación de pasos claves, ya que al hacer un análisis de un proceso se pueden establecer las prioridades de la estrategia operativa de la empresa y el impacto que este pueda causar al eliminarse o mejorarse, esto dará como resultado un adecuado análisis del procesos a trabajar, sus posibles problemáticas del mismo y como este convive con la estrategia o el objetivo de la organización el general, con el impacto que pueda causar en el cliente y con el desarrollo operativo del mismo.

**Planificación de la acción:** Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en la determinación y el análisis de los problemas y objetivos, y estimulan u obstaculizan el proceso de modificación en la organización cliente. El diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción. (Kubr, 1997). En esta fase se comienzan a llevar a cabo planes de acción que en el diagnostico solamente se examinaban.

**Aplicación:** Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría, si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. (Kubr, 1997).

Para la fase de aplicación se recomienda involucrar al cliente a colaborar de cerca con la revisión del diagnóstico y la planificación de la acción.

Para el presente proyecto, la aplicación forma parte de la fase operativa del proyecto y con esta fase de la metodología de Kubr se puede aterrizar lo resultante del diagnóstico junto con una planeación y comenzar con actividades concretas, en esta fase es importante que se sigan involucrando el equipo gerencial, ya que las actividades a realizar impactaran directamente en su operatividad diaria y ellos son responsables de que la implementación del sistema suceda de manera correcta y a su vez se comunique a sus equipos de manera más clara desde una visión práctica y no solo empírica.

**Terminación:** es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor (Kubr, 1997).

En la terminación que plantea Kubr, puede aplicarse en este proyecto para la generación de un documento que garantice la implementación completa del sistema, en el cual todos los involucrados den un visto bueno y a su vez una retroalimentación para el seguimiento y la mejora continua del proyecto una vez implementado.

*Design Thinking* es que es una metodología orientada a la generación de soluciones dentro de un marco propuesto. Se divide en una serie de etapas, a las que se puede volver de forma iterativa. Pero por las que siempre ha de pasarse al menos una vez.

Una de las características más importantes de esta herramienta es que está plenamente orientada al usuario. Por eso, los productos y servicios generados de forma adecuada a través del *Design Thinking* aportan valor a las personas.

El proceso de *Design Thinking* se divide en distintas etapas:

**Empatizar:** Es la primera etapa del proceso, y la base de este. En la fase de Empatizar, definimos el arquetipo de usuario al que vamos a dirigirnos, establecemos nuestros objetivos de investigación y, a partir de ellos, decidimos qué técnicas de recopilación de información utilizaremos. El objetivo de esta fase es identificar deseos y necesidades relevantes para el usuario.

**Definir:** Segunda etapa del proceso. En ella, organizamos toda la información recopilada para identificar todas las áreas de oportunidad desde la que podemos ofrecer soluciones relevantes para los deseos y necesidades para el usuario.

**Idear:** Una vez establecido el reto (que puede ser también reformulado o refinado) pasamos a la parte de diseño de la solución. En esta parte del proceso, la primera fase por la que pasaremos será la de idear.

**Prototipar:** A partir de las ideas generadas, se lleva a cabo una selección, y estas pasan a prototiparse. La fase de prototipado es aquella en la que damos forma a las ideas. De esa forma, se las podremos mostrar al usuario, quien podrá darnos feedback y decir en qué medida la solución que estamos diseñando para él se ajusta a sus necesidades o deseos.

**Evaluación o test.** Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias (Design Thinking España 2020).

Estas dos últimas etapas de la metodología antes expuesta son propuestas para la obtención de un documento o prototipo del sistema que se pretende lograr con este proyecto y la validación para comunicar al equipo involucrado de la creación del prototipo. Por lo que al

analizar la metodología de *Design Thinking* nos va a apoyar a identificar de manera clara el problema que se busca atacar para la creación de un modelo de gestión de procesos, al igual que para promover la mejora continua del macroproceso y de los procesos resultantes de este.

La siguiente metodología para analizar es Six Sigma, esta es una filosofía relativamente nueva apareciendo en los años 80 del siglo XX. Es una estrategia sistemática y bien estructurada que permite la generación de productos y servicios cada vez más eficientes (Garza, 2016).

Esta ha sido ampliamente utilizada para reducir variabilidad e incrementar calidad y productividad de las empresas que la aplican. La misma se ha considerado por diferentes autores como filosofía, metodología, meta, herramientas, métrica, que utiliza datos y herramientas estadísticas para evaluar y mejorar los procesos con el objetivo de satisfacer al cliente y, por ende, elevar las utilidades de una organización. El éxito de Six Sigma radica en la mejora del rendimiento de los procesos y en el aumento de la satisfacción de los clientes (Grima, 2014). La metodología propone 5 etapas que son presentadas en la siguiente figura:

**Figura 13.**

*Etapas de la metodología Six Sigma*

Etapas	Objetivos	Herramientas
Definir	Identificar aspectos claves de la organización, definir clientes, sus requisitos y los procesos claves que pueden afectar a los clientes, es decir identificar posibles proyectos de mejora.	Diagrama Pareto, diagrama de flujo de proceso, histograma, oz del cliente, lluvia de ideas, árbol crítico de la calidad, entre otras.
Medir	Identificar las causas claves del problema para la recogida de datos en el proceso objeto de estudio.	Diagrama entrada-proceso-salida, análisis de capacidad de proceso, gráfico Pareto, gráficos de control.
Analizar	Analizar los datos (procesarlos) recogidos, para determinar cuáles son las causas del mal funcionamiento de los procesos.	Diagrama de causa efecto, matriz de relación, correlación y regresión, análisis de varianza, muestreo.
Mejorar	Generar posibles soluciones al problema detectado e implementar las más convenientes.	Técnicas analíticas, pruebas piloto
Controlar	Establecer un plan de controles que garanticen que la mejora alcanzará el nivel deseado.	Planes de control, gráficos de control, capacidad de proceso.

*Nota:* Etapas, objetivos y herramientas de la metodología Six Sigma. Tomado de Garza, 2016.

Para mejorar la calidad de un sistema de manufactura o servicio es necesario utilizar un enfoque formal al análisis de desempeño del sistema y a la búsqueda de formas de mejorar dicho desempeño. El DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) es la metodología de mejora de procesos usados por Seis Sigma, y es un método iterativo que sigue un formato estructurado y disciplinado basado en el planteamiento de una hipótesis, la realización de experimentos y su subsecuente evaluación para confirmar o rechazar la hipótesis previamente planteada (McCarty, 2004).

El DMAIC, tiene una relación importante para obtener los mejores resultados analizados y controlados de este proyecto, a diferencia de la metodología de Kubr, en la que se tiene que contar con un documento o un fin específico para comenzar a utilizar o implementarse, la

metodología de Six Sigma abarca desde la definición del impacto como tal y del proyecto que se busca implementar.

Esta metodología define el objetivo y crea la guía a seguir para lograr la meta planteada, posteriormente que se analizó y se definió cuál es el sistema correcto para implementar, se miden los impactos que resultan de la problemática que pretende intervenir, que en específico va dirigido a como crear procesos de manera estandarizada y como implementarlos en la operación y posteriormente estandarizar el proceso creado.

Por último la mejora y el control son dos de los principales objetivos de seguimiento que se prevén lograr con la implementación de un sistema de gestión de procesos en Station 24 Fitness, es por esto que dentro de esta metodología, la mejora es una pieza clave que debe promoverse durante toda la vigencia de este sistema pues sin mejora no hay avance y el control permite que los resultados puedan ser proyectados de manera más exacta y a su vez le permite al equipo que gestionará este sistema contar un patrón de referencia para la implementación o seguimiento de los procesos.

Con base al análisis de estas tres metodologías, se busca que, con una fusión de algunos de los elementos de estas, se obtenga un sistema que permita la estandarización de los procesos, y esto se logre mediante una serie de herramientas que cumplan las diferentes fases, desde la detección de la necesidad, el análisis de los datos, la implementación y por último el control y evaluación de los procesos creados, con el objetivo de obtener datos más certeros, analizados y medidos.

Es importante mencionar que al identificar las diferentes herramientas que están inmersas en estas metodologías en las que se apoyó este proyecto, se obtenga una mejora en la implementación de los procesos y sus resultados a través de una estandarización, por lo que no se pretende crear una metodología como tal o seguir el 100% de una metodología en específico, sino tomar los aspectos en los que se encontró mayor afinidad para permitirle a la operación de la empresa una automatización, a través de un sistema que consiga que los procesos creados, pasen por este y logren el resultado esperado.

**Voz del cliente:** La voz del cliente es un enfoque estratégico que se basa en escuchar a los clientes de manera constante con el objetivo de conocer su percepción sobre la experiencia recibida y utilizarla para mejorar los productos y servicios, Es un proceso por el que se recoge a través de diferentes canales de escucha toda la información sobre el *feedback* del cliente. Los más habituales son los indicadores de satisfacción, de recomendación (NPS), quejas y reclamaciones, entrevistas presenciales, *mystery shopping* y comentarios en internet. Ello, te permite diseñar acciones, ofertas o estrategias que vayan acorde con las necesidades de los clientes (Pozo, 2021).

Esta herramienta se menciona para implementarse como evaluación del impacto que los procesos logran en la percepción de los clientes, misma que se ha implementado en 1 proceso (gestión de quejas) que se describió en capítulos anteriores, y se busca implementar como parte del objetivo del presente proyecto: ECS (Encuesta de calidad y satisfacción).

La selección de la metodología que sea la más conveniente para el proyecto que se pretende desarrollar, no considerara solamente a un autor, si no la mezcla de diversos métodos permite crear un “traje a la medida” para que este sea el adecuado y la implementación de esta sea sencilla, empática y adecuada a la cultura empresarial, y a las proyecciones de crecimiento.

La metodología que se pretende implementar se toma de los siguientes autores:

- *Kubr*: Preparativos y planeación de acción
- *Six Sigma*: Mejorar y controlar
- *Design Thinking*: Evaluación

**Tabla 6**

*Fases sistema de gestión de procesos*



Metodología	Fase	Objetivo	Momento	Herramienta
Kurb	Iniciación	Dar a conocer el proceso a implementar e identificar expectativas del cliente (interesado)	Previo a la implementación	Presentaciones / documento de proceso a implementar / Diagrama de flujo
	Planificación de acción	Ruta de acción de la implementación (organización y planteamiento de alcances)	Previo a la implementación	Diagrama gantt / cronogramas
<b>Implementación</b>				
SixSigma (DMAIC)	Mejorar	Establecer una ruta de mejora continua posterior a la implementación, Identificación de posibles soluciones que hagan contención ante situaciones generales	Previo a la implementación	Prueba piloto / Periodos de prueba o adaptación
	Controlar	Instituir los controles y requerimientos necesarios para la operatividad del proyecto que permitan la evaluación del proceso creado	Durante la implementación	Definición de KPI's esperados
Design Thinking	Evaluación	Evaluar el proceso creado con el objetivo de medir su impacto o encontrar posibles mejoras	Posterior a la implementación	Medir: Adaptación / Permeabilidad / Voz del cliente.

*Nota:* Aplicación de metodologías en la creación del sistema de gestión de procesos.

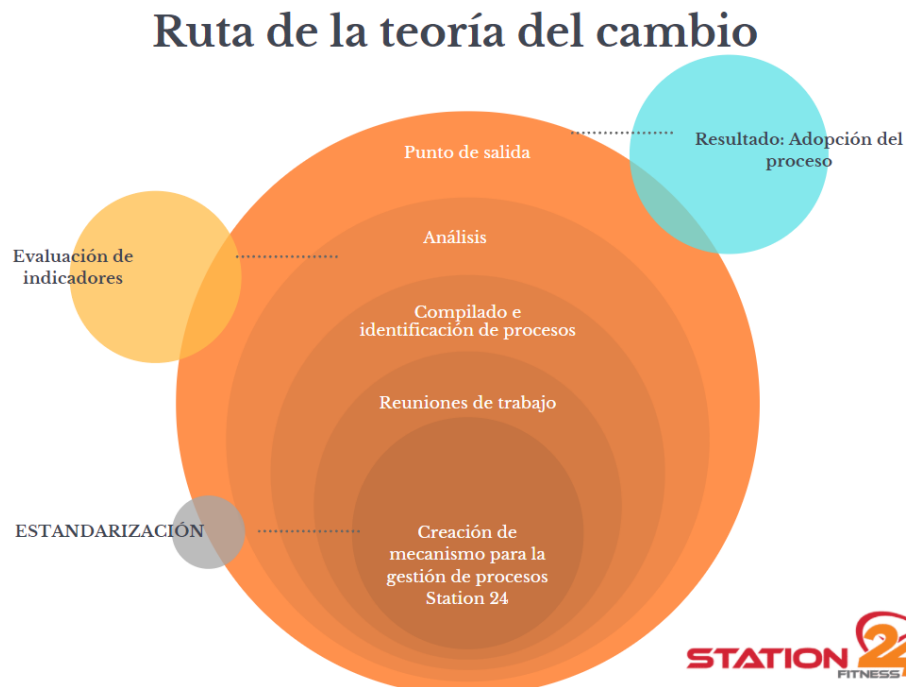
Fuente: elaboración propia.

### **3.2. Análisis de la referencia**

En la figura 11 se muestra una ruta basada en la teoría del cambio tomada de Casetti (2020), con el fin de identificar los diferentes elementos que componen el presente proyecto de intervención y como las actividades producen acciones que originan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

Figura 14.

*Ruta de la teoría del cambio*



*Nota:* Ruta basada en la teoría del cambio para la adopción del sistema de gestión de procesos. Elaboración propia.

**Objetivo:** Con esta intervención se pretende crear un sistema que permita gestionar los procesos de la empresa Station 24 Fitness tanto para la creación de estos como para la estandarización de los nuevos y de los procesos ya existentes.

**Cambios necesarios:** la ejecución de este proyecto involucra las diferentes áreas que convergen con las áreas, por lo que el involucramiento con entre áreas, la disposición y adaptación al cambio, la organización, documentación, calendarización de juntas de trabajo o juntas de implementación, serán necesarios para ver un impacto positivo y efectivo.

**Acciones:**

1. Reuniones de trabajo

- Actividad única y de seguimiento: al inicio al dar a conocer el proceso a implementar y posterior a la evaluación de la implementación.
- Resultado: a corto plazo ayuda al arranque del proyecto e identifica los procesos que se manejan

## 2. Compilado de procesos:

- Actividad única: al identificar los procesos con los que se cuenta que se ligan con el proceso s implementar.

*Nota: incluso puede no antecederle o ligarse a procesos anteriores, por lo tanto, esta actividad incluso puede no realizarse*

- Resultado: mediano plazo, permite la organización y documentación e identificación de todos los procesos.

## 3. Análisis:

- Actividad de seguimiento
- Resultado: a mediano plazo, reconoce la trascendencia y el impacto del proceso en sí. Esta actividad promueve la cultura de mejora continua

## 4. Punto de salida:

- Actividad única
- Resultado: a corto plazo, permite la mejor gestión de procesos para una posible actualización y posterior estandarización de los ya existentes, representa el inicio de la gestión basada en procesos mediante el sistema implementado

**Resultado, adopción del proceso:** objetivo necesario para lograr la estandarización.

**Evaluación de indicadores:** mejora de indicadores existentes y creación de nuevos indicadores que permitan medir el impacto que logra la implementación de un nuevo proceso, en específico la adaptación y permeabilidad de este.

**Estandarización:** objetivo buscado al finalizar la implementación

En la siguiente figura 15 se desarrolla la matriz de marco lógico, en la cual se desglosan parte de los objetivos planteados en el punto 1.6, los cuales van desde el objetivo general hasta las actividades que permitirán que este se desarrolle de manera óptima, Robles (2019) señala en su proyecto de Introducción a la metodología de marco lógico los siguientes puntos:

**Fin:** los proyectos tienen un solo fin, se enuncia como la contribución o aportación a un logro de nivel superior.

**Propósito:** Se enuncia como la solución a un problema alcanzado, logrado, ¿qué resultado espero lograr con este proyecto?

**Componentes:** Son todos los diferentes bienes, servicios, obras, que requieren para lograr el propósito.

**Actividades:** Son las tareas o acciones necesarias para producir los componentes, son acciones operativas realizadas durante el periodo de ejecución del proyecto.

**Figura 15**

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Fin</b>	Institucionalizar una metodología para la creación e implementación de procesos internos.	Porcentaje de adopción de la metodología.	Entrevistas de conocimiento del mecanismo implementado	Adopción y permeabilidad del mecanismo al 90%
<b>Propósito</b>	Estandarización de la metodología de gestión de procesos	Porcentaje de apego a la metodología	Check-List Revisión de procesos creados verificación de la metodología utilizada	Seguimiento adecuado de la metodología al 80%
<b>Componentes</b>	Involucramiento de las 5 gerencias corporativas de la empresa, áreas/espacios de trabajo y recursos materiales y temporales (tiempo).	Asistencia a juntas de trabajo	Agenda de juntas	Cumplimiento de agenda y juntas de trabajo 95%
<b>Actividades</b>	Reuniones de trabajo Equipos electrónicos Salas de trabajo Disponibilidad de tiempo	Juntas efectivas	Estructura de juntas Minuta de juntas	Seguimiento de estructura de juntas 100% Creación del 100% de minutas de junta

*Matriz de marco lógico*

*Nota:* Matriz creada con base a un marco lógico de referencia. Elaboración propia.

### ***3.3. Metas de información***

Para medir el resultado del impacto que este proyecto de intervención se tomara en cuenta variables cualitativas y las cuantitativas, mismas que reflejaran si la implementación de este sistema para mantener una correcta gestión de los procesos se correlaciona con los indicadores específicos de cada departamento y a su vez los generales de la empresa.

Se ha mencionado la importancia que tiene este sistema para que permita la flexibilidad de los cambios que puedan surgir en los procesos según se requiera por el crecimiento de la empresa o por la mejora de los mismos procesos, al mismo tiempo está el factor adaptación y con esto la permeabilidad de la implementación no solo de un sistema que gestione los procesos, sino la implementación de los procesos en sí, que serán el resultado tangible del propósito de esta intervención.

Para identificar si el método implementado ha logrado adaptarse al sistema interno, se tomara en cuenta variables cualitativas que muestren el conocimiento del sistema como tal, es decir que tanto se ha aprendido y se está familiarizado esta implementación, se pretende realizar entrevistas personales, las cuales contengan datos específicos de este modelo de gestión de procesos, esta otra herramienta que se plantea se utilizará con el objetivo de evaluar la permeabilidad del proyecto una vez ejecutado.

El tiempo de adaptación dependerá del proceso en sí y de la importancia del proceso según el impacto que este busca lograr, las personas que están involucradas en el mismo y el recurso económico necesario para implementarse.

Referente a las variables cuantitativas, se plantea involucrar los indicadores del área de operaciones, en específico los que denoten la adaptabilidad, la permeabilidad y la

flexibilidad del personal, que al final del proceso son los principales afectados o beneficiados con la estandarización y la gestión correcta de los procesos operativos que se relacionan con el servicio que ofrecen.

**Tabla 7**

*Variables e medición*

<b>Variable</b>	<b>Medición</b>
<i>Tiempo de adaptación</i>	Mide el tiempo que las personas logran adaptar y manejar el proceso cuando se requiera implementar
<i>Permeabilidad</i>	Muestra el conocimiento que tienen las personas del proceso en sí
<i>Flexibilidad</i>	Capacidad de adaptación al proceso y capacidad del proceso para actualizarse y mejorar

*Nota:* Objetivo de las variables a medir. Elaboración propia.

### ***3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales***

En presente proyecto de intervención, se proponen las siguientes mediciones:

- **Tiempo de adaptación**, esta variable se puede analizar mediante una línea de tiempo y actividades que son necesarios o están previstos desde el desarrollo de cierto proceso hasta su etapa de ejecución, se plantea como una meta marcada por tiempo determinado (que forma parte del sistema de gestión de procesos que se plantea implementar) esta línea puede representarse como un diagrama de Gantt y el resultado sería el cumplimiento en tiempo de esta planeación o de una línea de tiempo que plasme los objetivos a lograr en diferentes momentos según el tiempo previsto.

El resultado se puede obtener en porcentaje de actividades logradas en tiempo o el porcentaje de tiempo anticipado o desfasado según lo planeado.

- **La permeabilidad** se propone medir mediante entrevistas de conocimiento (check-list o encuestas) de los procesos que se establecen y que resultan de una nueva implementación, el cual representara que porcentaje de personas involucradas en ejecutar determinado proceso lo domina y que porcentaje tiene aún un conocimiento medio o bajo. Con el propósito de identificar si se necesita mejorar la comunicación cuando se les informa de una nueva implementación y a su vez tener número del personal con el que se tiene que trabajar para aumentar la permeabilidad o incluso no descartar la opción de que el proceso en sí puede resultar poco óptimo y/o beneficioso para sus actividades.
- **La flexibilidad**, para este punto se propone medir la flexibilidad con encuestas de satisfacción hacia el nuevo proceso implementado, con preguntas objetivas que identifiquen si la adaptabilidad o la permeabilidad del proceso no se han logrado por el poco impacto que el colaborador percibe. En este proyecto tiene como objetivo que el sistema o método a desarrollar, tenga la capacidad para adaptarse y actualizarse a los cambios que sucedan a través del tiempo. El modelo de negocio que está implementado en Station 24 Fitness, está definido para proporcionar al cliente una experiencia de servicio deportivo, este objetivo no se puede lograr de manera fluida si la empresa cuenta con procesos robustos y burocráticos que tengan poca o nada de posibilidad para cambios, actualizaciones, creación de nuevos procesos o eliminación de los que no se encuentren vigentes según las necesidades que vamos cubriendo para nuestro nicho de mercado.

Estas mediciones pretenden ser obtenidas mediante los procesos que se tienen para identificar la percepción del cliente y para evaluar al colaborador y su percepción y apego a un nuevo proceso mediante evaluaciones de desempeño en las cuales dan como resultado cualitativo el rendimiento del colaborador y se obtiene información acerca de su satisfacción laboral con base a las herramientas que utilizan y retroalimentaciones con su jefe directo

en las cuales se pretenden implementar el *check-list* o encuestas para medir la permeabilidad y adaptación a los nuevos procesos.

Los resultados obtenidos reflejan si los colaboradores no son propiamente capacitados durante un proceso de cambio y esto crea problemas de comunicación y no se capacita adecuadamente, y esto a su vez impactar en un bajo rendimiento al brindar servicio al cliente. Como Guzmán menciona, si el colaborador durante un proceso de cambio es instruido plenamente será capaz de desarrollar las funciones designadas a plenitud. (Guzmán, 2018).

### ***3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información obtenida***

Con los resultados obtenidos de las diferentes métricas que se pretenden implementar, se busca identificar los siguientes puntos:

Sistema de gestión de procesos: como punto principal, este es el resultado de la intervención que se planea alcanzar, definir un método específico que logre bajar un proceso de manera organizada en tiempo e información compartida, para así lograr un resultado óptimo para el cliente conforme a nuestro modelo de negocio, logrando una satisfactoria experiencia al cliente.

Dentro de este método, se pretende analizar cómo se relacionan e impactan las variables con el resultado que se pretende generar y que a su vez este sistema sea sostenible, vaya en función del resultado en tiempo según la adaptación y la permeabilidad de los nuevos procesos, así como la capacidad que tiene el mismo para actualizarse.

### ***3.6. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o modificar en la problemática.***

Según lo planteado en el punto 1.6, los objetivos de este proyecto de intervención son el resultado del proceso como tal, ya que se ha mencionado con anterioridad la falta de una estructura para generar procesos, organizarlos y estandarizarlos, pero sobre todo identificarlos y generar solamente aquellos necesarios para que la operación de Station 24 Fitness resulte de manera eficiente y eficaz.

Por lo que la necesidad de implementar un sistema que permita una correcta creación, sistematización y con ello una estandarización adecuada provoca que estos procesos que están vigentes y se pretende identificar, compilar y que los nuevos que resulten de una necesidad de mejora evitar que no tengan un seguimiento adecuado y una medición del impacto que estos tienen, para comprender a tiempo si realmente están beneficiando y abonando sobre el objetivo que se pretende mejorar o estructurar en el área de operaciones.

El objetivo general que se pretende con este proyecto es crear una adecuada documentación y seguimiento, no solo del proceso como tal, sino la metodología empleada para crear y estandarizar procesos de manera estructurada.

## **4. Estrategia de intervención**

Del 2014 a la actualidad la empresa Station 24 Fitness ha crecido en número de sucursales, número de trabajadores y, por lo tanto, en socios (clientes) de la cadena de gimnasios, esto es el resultado del plan de expansión que se ha implementado a lo largo de estos años y desde el inicio del negocio, y de igual manera se ha buscado prioriza dentro de la operación la atención de las necesidades de los socios y la experiencia que tienen al ser usuarios de las instalaciones del cualquier gimnasio, derivado de esta necesidad de continuar y mejorar los esfuerzos en la atención del cliente, el objetivo que tiene el presente proyecto de crear y contar con una metodología estandarizada que le permita tener una operación eficiente en la cual se beneficie el cliente y de la misma manera el colaborador que brinda el servicio

al cliente, pretende seguir mejorando esta experiencia pero de una forma más organizada, documentada y evaluada.

Este proyecto se planea implementar en el departamento de operaciones, debido a que esta área es la que recibe los procesos, políticas y manuales de trabajo de los demás departamentos y de la misma operación; en otras palabras, la operación dentro de la empresa es la que hace tangibles las acciones que se plantean para mejorar nuestra administración y nuestro servicio. Es por lo que se identifica la necesidad de una metodología que permita evaluar y organizar los procesos conservando un orden y midiendo el impacto que se pretende lograr al llevarlos a operar a las sucursales.

Como se menciona en el marco metodológico de referencia, las herramientas metodológicas que se planean utilizar se extraen de 3 metodologías diferentes, a continuación, se desglosa en:

1. Iniciación
2. Planear la implementación
3. Controlar
4. Evaluar
5. Mejorar

#### ***4.1. Justificación de la estrategia de intervención***

La Gestión de Procesos procura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de una estructura organizada. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de un logro mayor que abona a su crecimiento y al de la empresa, se enfocan en trabajar en el desarrollo y el cumplimiento de los procesos en los cuales ellos están involucrados y así lograr metas en común. Cuando un proceso tiene un diseño bien organizado y explicado de principio a fin, el colaborador puede realizarlo de manera precisa y los gerentes o supervisores directos están en condiciones de mejorarlo en forma

disciplinada y constante, ya que cuentan con las herramientas de organización y evaluación para este objetivo.

Como resultado, la empresa garantiza que los procesos operativos tengan un enfoque y alcance adecuado y estos se respeten, se mantengan actualizados y estandarizados.

La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo general orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería). Así, el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos. (Mallar, 2010).

Como lo menciona Mallar, cuando una empresa cuenta con una gestión de procesos desde su creación o diseño hasta su implementación, asegura que al menos las personas involucradas conozcan el objetivo de lo que se pretende lograr, esto garantiza un trabajo en sinergia y con un conocimiento de que el proceso que se comunicó y se busca implementar tiene un análisis previo y un objetivo en concreto, de igual manera, es importante que los colaboradores que desarrollarán dicho proceso, tengan participación activa para identificar si este beneficia sus tareas, ya que cuenta con la sensibilidad proveniente del contacto con el cliente para conocer si existe un impacto positivo del mismo.

Serneguet (2017) comenta que la importancia de que una empresa de servicios descentralizada y que cuenta con un gran volumen de colaboradores brindando el servicio que ofrece la empresa tiene bastantes distorsiones o errores al momento de implementar procesos con respecto a recurso humano, esto puede deberse a que la visión que tiene un colaborador respecto a cada departamento es diferente, y esto afecta negativamente la inserción de cierto proceso y, por ende, la estandarización de estos.

La comunicación es una actividad crucial dentro de cualquier empresa, Station 24 no es la excepción, este sistema de gestión que se pretende implementar tiene un impacto positivo en la ejecución de esta actividad, si se cuenta con un sistema que estructure y visualice

claramente el objetivo que se busca alcanzar al proponer un proceso, este también cuente con organización previa de un análisis y su posterior implementación sea organizada, la comunicación se produce de manera más ágil entre todos los involucrados, ya sea a nivel operativo, es decir que el proceso salga desde el mismo departamento o proveniente de las demás áreas que pretendan aplicar un proceso que impacte dentro de la operación.

Con esto último justificamos que, al implementar este sistema, se buscaría una mejora en la comunicación, que fortalecerá, en consecuencia, no solo el entendimiento del objetivo pretendido, sino la integración de los colaboradores en todos los niveles.

#### **4.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la estrategia**

Como se ha mencionado con anterioridad, tener una planeación y estructura organizativa basada en una gestión óptima de procesos impacta directamente en el cliente externo, ya que este le beneficia o perjudica un proceso mal implementado o planeado, ya sea por medio del colaborador interno el cual ofrece el servicio y la atención, o los cambios que pueden impactar en el uso de su servicio, instalaciones o la gestión de su membresía.

Es importante identificar ciertas hipótesis que resultan del impacto negativo que conlleva no contar con un control y planeación de procesos y a su vez de manera interna tener una inadecuada comunicación interdepartamental, debido a que, diferentes departamentos se involucran en procesos operativos y determinan varias necesidades o problemáticas, las cuales son resueltas a través de la elaboración de procesos que llegan a todos los gimnasios para su aplicación.

Una vez que un proceso llega a un gimnasio para que este comience a aplicarse, se pretende que con este mismo se vea una mejora en la operación o una solución de la problemática previamente detectada, esta mejora sucede de manera poco medida y organizada, esto causa un conflicto en la manera que el colaborador recibe la información y como este a su vez la transmite al cliente, el colaborador al no tener clara la importancia de cada uno de los procesos, el tiempo con el que se planean y se bajan a la operación o la priorización de

estos, sucede en ciertas ocasiones que se inclinan por los que les llaman más la atención o tienen cierta afinidad al resultarles cómodos o fáciles de hacer y pierden enfoque aquellos que por la manera que fueron comunicados o por la cantidad de procesos vigentes y cambiantes no lograron adaptarse y permearse en el equipo.

La manera de delimitar e identificar cuál es el costo que le ocasiona a la empresa el carecer de una gestión adecuada de procesos, es por medio de la percepción del cliente y de la atención que este recibe, con esto se puede identificar el impacto positivo o negativo, a través del porcentaje de las cancelaciones de clientes o la evaluación del cliente en las encuestas de calidad.

Las cancelaciones de los clientes, durante el último trimestre que comprende noviembre, diciembre del 2021 y enero del 2022, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados mostrados en la tabla 8:

**Tabla 8.**

*Motivos de cancelaciones*

Motivo	Porcentaje
Cambio de residencia	18.42%
Salud /COVID	15.65%
Cambio de Gimnasio	9.20%
Instalaciones / Servicio	15.76%
Otros	40.97%

*Nota:* Motivo de cancelaciones expresado en porcentaje. Elaboración propia

Esta última tabla muestra en porcentajes los motivos de las cancelaciones de clientes, la principal hipótesis es derivada del proceso poco estructurado tanto de la captura de información como del tratamiento que se les da a los socios que cancelan su membresía, puesto que un 41% no indicó motivos específicos de su cancelación y esto puede deberse de que no existe una adecuada contención e identificación de motivos por los cuales los

clientes deciden cancelar su membresía y no se logra recopilar la mayor información del porqué el cliente da de baja su membresía en Station 24. Se pueden identificar razones más específicas una vez que el proceso de cancelación sea promovido y gestionado por el sistema de gestión de procesos, para así identificar las principales áreas de oportunidad sobre las que tenemos que enfocar los esfuerzos para mejora de cara al cliente.

#### ***4.2. Herramientas e instrumentos***

Principalmente, se utilizarán equipos de cómputo, salas o salones para reuniones informativas, de capacitación y trabajo, también se planean utilizar las herramientas para continuar con la evaluación del servicio al cliente y encuestas a colaboradores para conocer la capacidad de adaptación mediante su satisfacción laboral, herramientas como diagramas de Gantt para calendarios, *check-list* y/o encuestas para identificar la permeabilidad y dominio del proceso planteado y algunos KPI's que salgan para controlar y medir como se implementa el proceso.

#### ***4.3. Etapas del proceso de aplicación/intervención***

1. Iniciación: esta etapa es para dar a conocer el proceso que se planea implementar, así como el objetivo que se busca obtener con la implementación de este. Esto se realiza en reuniones informativas con los involucrados, los cuales exponen el propósito y fechas de implementación requeridas. Esto con el documento previo que resulta de la definición.
2. Planear la implementación: aquí se tiene identificados ya los alcances y las fechas adecuadas para dicha implementación, en este se crean o se proponen planeaciones mediante herramientas Gantt para dar un seguimiento al curso de la implementación.

3. Controlar: se establecen medidas necesarias que permitirán asegurar la operación del proceso, en esta etapa se define cómo se medirá la implementación y las fechas en las que se evaluará la permeabilidad y adaptación al proceso.
4. Evaluar: en esta etapa se miden los indicadores con base a los controles previamente establecidos y se obtendrá el resultado de las mediciones mencionadas en la etapa de control. Dentro de esta evaluación, hacer correlaciones de las herramientas que evalúan la percepción del cliente o la satisfacción laboral con el resultado obtenido de la evaluación pueden dar indicadores claros que identifiquen si el proceso está cumpliendo su objetivo. En caso de que el proceso que se implemente tenga un impacto directo en el cliente o en las actividades principales del colaborador, se demostrará el éxito de la hipótesis.
5. Mejorar: En esta etapa se hace un análisis de los resultados de las mediciones de permeabilidad, adaptación y flexibilidad y se determinarán desde el funcionamiento adecuado del proceso implementado, sus posibles áreas de oportunidad o incluso hasta la eliminación del proceso.

### 4.3.1 Cronograma de trabajo

**Figura 16.**

*Cronograma de actividades por etapas.*

		2021				2022			
		Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre
Etapa 1	Definición de la metodología	■							
Etapa 2	Diseño de la metodología			■					
Etapa 3	Difusión de la metodología				■				
Etapa 4	Implementación de proceso (ECS)					■			
Etapa 5	Obtención de datos e información					■			
Etapa 6	Análisis de resultados								■
Etapa 7	Evaluación de la metodología								■

Nota: Cronograma de trabajo. Elaboración propia

Durante el 2023 se planea que el análisis de los resultados de la implementación del sistema y del proceso en sí, den los datos para concluir con una evaluación de la metodología

propuesta y se expongan los resultados, los alcances que esta tuvo y más importante las mejoras o áreas de oportunidad que tiene este sistema o incluso las fallas de este.

### **4.3.2 Imprevistos**

La implementación de un sistema de gestión basado en procesos es un reto dentro de una cultura empresarial en la cual las acciones que se han tomado surgieron de necesidades que rara vez es evaluado el impacto que se busca lograr o carece de mediciones y de un diagnóstico o un análisis específico del objetivo que se pretende alcanzar o lograr y de igual manera la comunicación de estas implementaciones no siempre involucra a todos los interesados y no se miden los resultados posteriores.

Uno de los imprevistos puede ser que, debido a un conocimiento previo de trabajo y de la cultura de la implementación de procesos, el cual la mayoría de las ocasiones se ha manejado de manera informal, al presentar esta nueva metodología el colaborador puede sentir cierta desconfianza o incredulidad de la funcionalidad y no desarrolle y se apropie del proceso como parte de su crecimiento y la agilización de su trabajo.

Otro imprevisto sería que tome demasiado tiempo desde que se detecta la necesidad, se planea el proceso que se pretende implementar y se comunica para aplicarse en la operación de las actividades diarias del colaborador, por lo que es importante conservar el método ágil, es decir, procurar que sea eficiente y eficaz tanto en tiempos y en aplicación, sin descuidar las tareas regulares y que el proceso pierda peso y enfoque.

Uno de los objetivos de implementar esta metodología es agilizar los trabajos y hacer menos burocráticas las decisiones. El objetivo es mantener de manera automática la documentación, organización, estandarización y medición.

Estos imprevistos mencionados son los que se identifican desde antes de la creación y aplicación de una gestión de procesos, sin embargo, durante la utilización de esta metodología se tienen que tomar en cuenta situaciones que afecten su implementación en general o la implementación de un proceso en específico. Esto puede darse mediante una

creación de tableros de control sobre los puntos críticos que alteren el curso de esta gestión de procesos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, pero es importante desglosarlos y tomarlos en cuenta como lo son: tiempo, recursos (de personal y económicos), crecimiento exponencial del negocio que requiera agilización, cierres de sucursales, situaciones externas que afecten el curso del negocio (por ejemplo la reciente pandemia por COVID-19 o nuevas regulaciones gubernamentales) y robustez de la misma metodología, por lo tanto, se pretende dejarla abierta a evaluaciones y mejoras para no hacer demasiado burocrática la solución de un problema o la atención de diferentes necesidades.

## 5. Exposición de hallazgos

Para el presente proyecto se realizó el primer acercamiento y difusión del sistema propuesto para mejorar la gestión de los procesos, así como el proceso de implementación de encuestas de calidad de satisfacción hacia los clientes.

Esta presentación y análisis se elaboró con el equipo de operaciones, compuesto por 2 gerentes regionales, 6 gerentes de zona y 1 *facility manager* tal cual como se indica en la estructura planteada en el punto 1.4 análisis del contexto y del entorno de la organización, figura no. 3 el departamento de operaciones es el principal responsable de bajar el proceso y supervisar la implementación de este mediante el equipo de sucursal. Al realizar estas evaluaciones en cuanto a cómo percibe el equipo diferentes aspectos de la comunicación de los procesos (ver anexo 1) se identificaron los siguientes hallazgos:

De primera mano se realizó un análisis acerca de cómo es la percepción que el equipo de operaciones tiene al momento que se les solicita dar a conocer e implementar un proceso, el resultado con mayor porcentaje de **insatisfacción** provienen del tiempo de antelación con el que se les comunica un proceso y la urgencia para que este sea implementado, por otro lado, se percibió como **neutral** la formalidad al implementar un proceso y comunicarlo, así como la claridad de este, por último, el equipo evaluó la aplicación de controles para medir los resultados de las implementaciones de los procesos como **ocasional**.

Una observación de esta evaluación es respecto a cuando se baja un proceso, generalmente se conoce el objetivo de este, sin embargo, tiene un área de oportunidad ya que solamente una persona mencionó **siempre** conocer los objetivos; uno de los propósitos resultantes de este proyecto es que siempre o en su mayoría de veces el objetivo se conozca y se identifique claramente para que la implementación de cualquier proceso sea exitosa.

Posterior a este análisis de la gestión de los procesos de Station 24 Fitness se hizo una presentación del proyecto general, la cual indicaba el objetivo y la metodología propuesta, la cual incluía las etapas que se pretenden seguir para lograr una implementación adecuada

y respaldada con mediciones, así como, la asignación los responsables para asegurar que se dé seguimiento a la ejecución del sistema de gestión.

Con base a esta difusión de la metodología entre el equipo operativo, se buscó medir la permeabilidad de esta propuesta de gestión de procesos, la cual tiene como objetivo identificar el conocimiento alcanzado que se logró en los colaboradores que interactuarán con este sistema propuesto.

Este análisis de permeabilidad se realizó por medio de una encuesta de conocimiento (ver anexo 2), con 6 preguntas sobre la presentación expuesta, a cada una se le asigno el valor de 1 punto con un máximo a alcanzar de 6 puntos; de esta encuesta se identificó que un 44.4% tiene un entendimiento de la metodología, es decir obtuvo entre 5 y 6 puntos totales, otro 44.4% está entre los 3 y 4 puntos, es decir un conocimiento medio, y por último 11.1% tiene un entendimiento bajo pues obtuvo solamente 2 puntos; estos resultados se observan en la figura no 17.

Con base a estos resultados se planea repetir el proceso de difusión, mediante un documento con la información que se plasmó en la presentación y hacerla llegar a cada miembro del equipo operativo, con el objetivo de reforzar la información de manera individual. Es de vital importancia que al ser un método que se aplicara dentro del área operativa, este sea dominado por el equipo tanto la operación del proceso como el objetivo y mediciones del sistema de gestión de procesos.

Figura 17.

Resultados evaluación de permeabilidad.



Fuente: elaboración propia

Posterior a estos primeros hallazgos mencionados con anterioridad, a partir del mes de enero del 2022 se implementó el primer proceso, bajo la secuencia que propone el sistema de gestión de procesos.

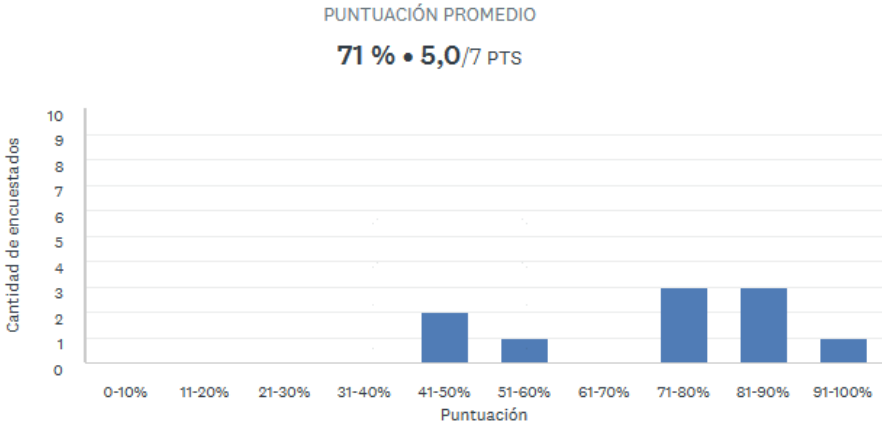
Este proceso está enfocado en conocer como el cliente percibe el servicio que ofrece el gimnasio al que acuden, por lo que se implementaron ECS (encuestas de calidad y satisfacción), de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Una vez bajada la información de este nuevo proceso mediante una presentación que exponía los objetivos, los responsables del seguimiento, los tiempos de implementación y de muestra de resultados, entre otros detalles, se realizó una prueba para medir la permeabilidad (el entendimiento) de la implementación de las encuestas de calidad y satisfacción. Para esta evaluación se utilizó la plataforma *SurveyMonkey* en la cual se realizaron siete preguntas con opción múltiple, los resultados pueden verse en el anexo 3.

El resultado promedio de la prueba de conocimiento del proceso de aplicación de encuestas de calidad y satisfacción fue de 71% de respuestas correctas como se muestra en la figura 18, la puntuación más baja fue de 43% y la mas alta de 100%. De las siete preguntas, hubo tres de ellas que mostraron un porcentaje de aciertos bajo (60%), y dos con un porcentaje de aciertos del 90%.

**Figura 18**

*Puntuación promedio de la prueba de permeabilidad*



Estadísticas		
Puntuación más baja	Mediana	Puntuación más alta
43 %	71 %	100 %

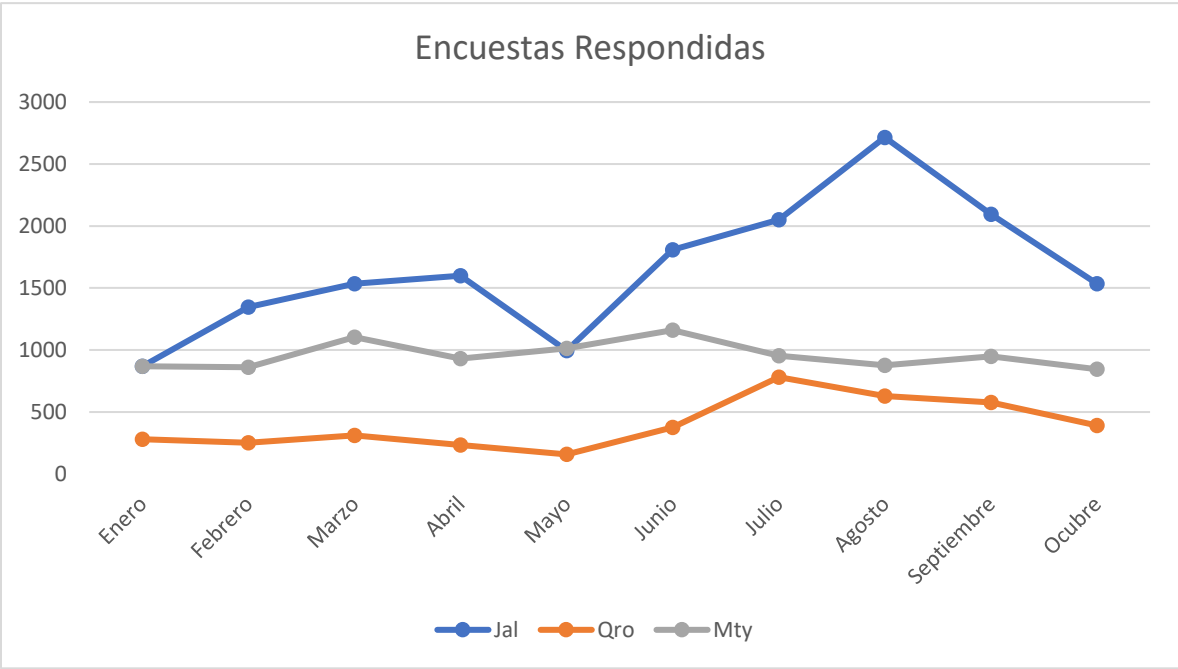
Nota: resultados del porcentaje de aciertos de la prueba de permeabilidad para evaluar la comprensión del proceso de aplicación de encuestas de calidad y satisfacción. Fuente: Plataforma SurveyMonkey.

Con base a estos resultados se puede observar que en general hubo un entendimiento y comprensión buena, sin embargo, hay oportunidad de mejora para reforzar por zonas o regiones en las que de manera directa se trabaje con los colaboradores para conocer si existen dudas, desconfianza de la aplicación de este proceso o bajo interés por parte del trabajador para promover la utilización de esta encuesta.

Por otro lado, se midió la adaptabilidad de este proceso, se tomó en cuenta el número de encuestas contestadas a lo largo de los meses enero a octubre del año 2022 por cada región, haciendo hincapié en la disminución que se observa en el mes de mayo, se dio por un problema en el sistema. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

**Figura 19.**

*Resultados evaluación de permeabilidad.*



Fuente: elaboración propia

**5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados**

De acuerdo con los hallazgos encontrados, se utilizó una herramienta de evaluación, para identificar la percepción del equipo operativo en cuanto a la gestión de procesos se formularon cinco preguntas relacionadas al proceso de planeación, comunicación,

implementación y medición de los procesos las cuales fueron evaluadas conforme a la escala de *Likert* (ver anexo 1). Esta escala tiene un tipo de medición con la que se pretendió conocer de manera más específica la impresión de los involucrados para poder obtener una calificación y no limitarla a un si / no.

Para evaluar la permeabilidad, posterior a la presentación de la propuesta de gestión de procesos, se utilizó un *check-list* para evaluar conocimiento y dominio de las fases que se incluyen en la metodología a implementar (ver anexo 2). El *check-list* de conocimiento se realizó sin alguna metodología específica, únicamente se tomaron las preguntas clave mismas que representan un entendimiento de la herramienta propuesta en el presente proyecto para implementar una adecuada gestión de procesos.

En ambos hallazgos de resultados, se utilizó la herramienta de *Google forms* para crear los cuestionarios de conocimiento y encuestas de precepción.

Para los resultados de adaptabilidad que se presentaron con anterioridad se obtuvieron el número total de encuestas de calidad y satisfacción respondidas por parte del cliente, el sistema que llevaba este registro y tenía por nombre "Satisface", sistema que fue creado por medio de la herramienta de "google form" y tableros de Google. De igual manera se cuentan con los porcentajes de satisfacción del servicio que recibían los clientes, mismos que pueden ser revisados en el anexo 5, en conjunto con una representación en imagen del sistema "Satisface".

## ***5.2. Organización de la información obtenida***

Con base a los resultados obtenidos y al desarrollo de este proyecto, se determina que la necesidad que se ha presentado en los últimos años de contar con un sistema estandarizado tanto para la creación, actualización o seguimiento de procesos es conveniente para que la empresa mantenga su ritmo de crecimiento y de manera interna conservar la organización y estandarización de un proceso a todas las regiones y por ende a cada una de sus sucursales. El volumen de sucursales y por lo tanto de clientes y colaboradores internos

crecerá conforme al plan de expansión que se pretende, es por esto por lo que la implementación de una herramienta que permita una gestión de procesos adecuada le garantizará un crecimiento más organizado, documentado y sobre todo medido para establecer una cultura de mejora continua.

Como hallazgos generales, el equipo operativo considera importante implementar este sistema, ya que actualmente la percepción que se tiene acerca de un plan adecuado, formal y organizado no es detectado como un área fuerte de la empresa; de manera específica el tiempo de anticipación es corto al momento de solicitar implementar un proceso y la claridad y formalidad con la que se comunican no es la correcta. Sin embargo, el hallazgo a destacar es la permeabilidad, pues aún con la presentación con el equipo involucrado, el 44.4% logro comprender el proceso al 95%, esto puede estar relacionado con las herramientas que se utilizaron para informarlos o a la desconfianza que presenta el equipo ante proyectos nuevos, es decir, la poca flexibilidad que muestran. Una acción que se prevé es convertir la misma información compartida en un documento que contenga el contenido que se presentó en la reunión para exponer el proyecto a implementar y compartirlo con cada colaborador del equipo operativo para reforzar la información y así aclarar los puntos que no fueron claros al explicarse o al no prestar la suficiente atención.

De igual manera, se pudo observar un crecimiento en el número de encuestas contestadas, en Jalisco hubo un total de 868 encuestados en el mes de enero del 2022 y para el mes de agosto del mismo año incremento a 2,094 respuestas, en la región de Querétaro en enero se realizaron 281 encuestas y para el mes de septiembre aumentaron a 578, por último en Nuevo León que fue la región más constante mes tras mes, se registraron 869 respuestas en enero del 2022 y para el mes de septiembre hubo un total de 949 encuestas respondidas. Esto mide la permeabilidad, es decir, como el proceso se volvió parte de sus actividades al promover la encuesta como tal y como el cliente busco expresar lo que opina con respecto al servicio deportivo que recibe por parte de Station 24 Fitness.

### ***5.3. Impacto de la estrategia en la organización***

Dentro de las evaluaciones que se realizaron para conocer cómo se percibe la gestión de los procesos se pudieron identificar los principales puntos que el equipo operativo menciona que impactaría contar con una adecuada y organizada implementación de procesos que resultan del área de operaciones o incluso de otros departamentos los cuales solicitan la implementación en la operación de cada sucursal, con el propósito de una mejora en la operatividad o la búsqueda de un mejor resultado en los ingresos de la empresa.

Los principales puntos coinciden con los objetivos que se plantearon en el presente proyecto y que se encuentran desglosados en el anexo 1. A continuación se mencionan algunos:

- Alcanzar resultados específicos a través de objetivos específicos
- Resultados confiables y estandarizados en todas las regiones
- Mayor credibilidad y formalidad de la empresa con sus colaboradores
- Trabajar los procesos de la mano con el liderazgo
- Garantiza una mejor supervisión de la implementación del proceso
- Mejor toma de decisiones
- Mayor planeación

De acuerdo con los hallazgos encontrados, se puede observar sintonía entre el equipo operativo respecto al área de oportunidad para mejorar la implementación de los procesos, el equipo zonal y regional busca estandarizar sus actividades a través de funciones específicas, sin embargo, esto no siempre puede aplicarse por la cantidad y la desorganización con la que se crean o actualizando los procesos. Y como muestra de la necesidad que tiene el equipo de contar con un sistema que le permita mayor organización y seguimiento se puede ver un impacto positivo en los resultados, como se pudo observar en la implementación de ECS (encuesta de calidad y satisfacción).

## 6. Discusión final

El presente trabajo parte del entendimiento que la empresa en la cual se da esta intervención, no cuenta con sistemas y estandarizaciones de procesos, políticas o manuales, lo cual muestra que el crecimiento que ha tenido Station 24 Fitness ha sido completamente orgánico y a expensas del número de sucursales que se van abriendo, lo que le da al cliente seguridad al momento de inscribirse, sin embargo, al no contar con procedimientos sistematizados o medidos no se le garantiza un adecuado servicio, este sistema de gestión de proceso pretende darle al cliente esta percepción de servicio igualitario en cualquier sucursal a la que decida asistir y una atención adecuada. Cabe mencionar que, una de las variables importantes en el proyecto involucra un cambio en la manera de implementar los procesos, y lograr una promoción de un cambio acompañado de la confianza y el compromiso de todas las personas involucradas para que este suceda.

Como se muestra en los hallazgos, el equipo de operaciones, el cual es el encargado de bajar los procesos al staff de sucursal, se encuentra insatisfecho con la antelación en la que continuamente se buscan implementar, así como el seguimiento que se les da a los mismos y como la información que se les otorga no llega a permearse completamente con su equipo directo, por lo tanto, se infiere que hacer parte a estos líderes operativos en la creación de los procesos es de vital importancia para lograr un mejor entendimiento y transmitirlos adecuadamente, y de igual manera que el colaborador denote un seguimiento para que ellos mismos continúen midiendo la adaptación al proceso y la flexibilidad de su equipo ante los cambios o las implementaciones futuras.

Como parte importante del éxito de este proyecto, el nivel de conciencia de los directivos y la manera que ellos tienen el compromiso con estos proyectos e implementaciones, hacerlos parte del proyecto y de sus fases y tiempos, no resulta siempre en un mayor apego, puesto que conforme cambien las necesidades, la búsqueda de resultados que no involucren al cliente como epicentro del negocio, pueden hacer variar los objetivos que debería ser

estrategicos para la empresa y perder el enfoque hacia el servicio al cliente y dejando en segundo plano proyectos como este, que necesitan de tiempo para planeación, ejecución y evaluación de los procesos descritos en la presente intervención y sobre todo, la asignación de recursos economicos y humanos suficientes que permitan asegurar su aplicación y por tanto el impacto positivo esperado en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

### ***6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia***

Un sistema de gestión de procesos, como lo planteó el presente proyecto, busca crear una sintonía desde la implementación hasta el seguimiento de un proceso; como se menciona en capítulos anteriores existen diferentes beneficios de contar con una estructura organizada al momento de gestionar procesos y el impacto positivo que tiene en el crecimiento de las empresas derivado de un aumento en la satisfacción de nuestros clientes, ya que en general la intervención ayuda a identificar como el cliente percibe la propuesta de valor de esta compañía, en este caso en particular la medición de satisfacción del cliente en Jalisco fue de un 78.9% de satisfacción, en Monterrey 85.2% y en Querétaro siendo la región con sucursales más nuevas de un 94.4%.

La aplicación de un proceso con objetivos bien definidos y que se desarrolle bajo una gestión adecuada del mismo, necesita del apropiado uso de las herramientas descritas en el presente trabajo de intervención para una adecuada ejecución, tal como lo muestran los hallazgos, donde un porcentaje elevado muestra insatisfacción (55.6% del equipo operativo) con relación al tiempo de antelación que se transmite la información y se solicita implementar y se detecta como ocasional (77.8% del equipo operativo) la aplicación de controles para medir los resultados o el seguimiento de los procesos. Atendiendo estos puntos que busca modificar este proyecto, con la finalidad de lograr dar certidumbre al personal encargado tanto de transmitir e inducir los procesos, como a los responsables de ejecutarlos.

## 6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Desde la planeación de este proyecto y durante la aplicación de este, se contemplaron situaciones que pudieran interferir con el desenlace de este, sin embargo, se encontraron nuevas coyunturas, las cuales, restarían al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente intervención, a fin de que este sistema pudiese alcanzar un ritmo más fluido y con resultados más rápidos, a continuación, se detallan algunas:

- Una de las limitantes que se encontraron fue no contar con un departamento o un perfil responsable en la implementación y seguimiento de procesos, un perfil que cuente con un conocimiento en análisis y diseño de procesos, por ejemplo, BPM (*Business Process Management*) el cual es una disciplina de gestión que integra la estrategia y los objetivos de una organización, se centra en los procesos. Involucra la cultura, estructuras, funciones, metodologías, políticas y herramientas de TI para analizar, diseñar, implementar, controlar y mejorar continuamente los procesos “*end to end*” para crear un gobierno de procesos.

De igual manera, así como el BPM, la aplicación de herramientas que permiten que la gestión basada en procesos sea más continua y fluida, tales como:

- Análisis estratégico: FODA o “*Balance Score card* “
  - Análisis de modelo de negocio: “*Canvas Model* “
  - Modelado de procesos: BPMN (*Business Process Modeling and Notation*), diagramado de procesos
- Otra situación fue el cambio de prioridades, ya que durante la ejecución del proyecto se apostó por la implementación de tecnologías digitales que apoyasen a la labor administrativa como principal objetivo, desviando desde mi punto de vista el objetivo de satisfacción del cliente para el cual la presente intervención apoyaría a partir de alcanzar una mejora de los procesos. La contratación de sistemas organizacionales como un ERP y un sistema de gestión de gimnasios que involucra diferentes aspectos en la administración de una sucursal, por ejemplo: sistema de

accesos, gestión de información del cliente, CRM (*Customer Relationship Management*), cobranza automática, entre otros, a lo cual veo algo beneficioso siempre y cuando antes de esta implementación se tuvieran bien estandarizados los procesos para que la tecnología fungiese como un multiplicador natural de los procesos y no poner a la tecnología persé como la solución para aumentar la satisfacción del cliente. Al final, esta decisión hizo perder el enfoque de esta sistematización de procesos y por lo tanto la continuación de la implementación de este proyecto.

Con base a lo mencionado en los párrafos anteriores, contar con un perfil que cuente con la experiencia para el análisis, el rediseño, la implementación, el control y seguimiento de procesos, le daría a este sistema una mayor escalabilidad, pues garantiza la ejecución de cada una de las etapas de este sistema e incluso las evidencias para identificar si estas siguen siendo vigentes y útiles o deben ser modificadas.

Designar un responsable para la implementación y el seguimiento de los procesos no solo asegura y permite un enfoque específico para un sistema de gestión de procesos, también crea una cultura de gestión y continuos, pero organizados cambios, este responsable no dependería del área de operaciones, fungiría como apoyo a este departamento y formaría parte de un departamento de mejora continua o control de gestión mismo que actualmente no existe; esto se relaciona con lo que se plantea en los capítulos iniciales, los cuales mencionan que al no contar con una gestión adecuada de procesos desde la simple documentación de los mismos, promueve un ambiente de desconocimiento que impide lograr resultados positivos lo que provoca un impacto negativo al momento de implementar y ejecutar un proceso, que hace que el cliente final reciba inadecuado servicio y atención.

Por otro lado para intervenciones subsecuentes, no podemos dejar de un lado al cliente "fiel" el cual tiene un historial de renovación tanto de mes o año de manera continua y decide seguir con nosotros, ya que de este se pueden obtener datos importantes, los cuales nos

indiquen un patrón preferencia de consumo o por qué deciden seguir con Station 24 Fitness y nos den una guía para aplicarlos.

Tomar solo en cuenta al cliente que cancela nos da información referente a lo que no les gusta referente al servicio, sin embargo pueden ser datos subjetivos, que si bien tienen que tomarse en cuenta, algunos pueden ser completamente emocionales y no tan racionales, y al incluir la percepción del cliente ideal, ese que sigue prefiriéndonos, complementaría la fórmula para seguir mejorando el servicio a través de la aplicación de procesos adecuados que le impacten positivamente a los resultados de la empresa.

### *6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención*

La problemática planteada a un inicio de este proyecto, se centra en la falta de organización al momento de dar a conocer un proceso y para implementación en sí, provocado por una carencia de un sistema o herramientas que permitan gestionar procesos adecuadamente, esto fue el resultado del crecimiento acelerado que la empresa ha tenido a lo largo de los años, priorizando las actividades alrededor de este crecimiento y dejando la gestión de procesos a un lado, lo cual ocasiona un impacto negativo y de confusión en el personal, de como ellos reciben la información, el tiempo de antelación con el que reciben las instrucciones de aplicación y las actividades a trabajar. Con base a esto el cliente que usa el servicio deportivo percibe como variar la calidad en cada una de las diferentes sucursales de Station 24 Fitness.

Este proyecto promueve una adecuada gestión de los procesos, en la cual, el proceso comienza a existir desde su planeación y no hasta la implementación, permitiendo documentación, involucramiento de colaboradores, organización en tiempos de capacitación y aplicación y por ultimo seguimiento y control para implementarlos, es importante mencionar que este sistema puede ser replicable en las demás áreas de la empresa, sobre todo para lograr una cultura de gestión y que se trabaje sobre un mismo eje o bajo los mismos objetivos.

Como se menciona anteriormente, una situación de vital importancia que enfrentó este proyecto en el 2022, es que el director general de la empresa hizo cambios a la estrategia, y decide tomar como prioridad implementar tecnologías que mejoren la manera manual en la que se trabaja, esto surge del área administrativa la cual propone la búsqueda y posterior implementación de un ERP (*Enterprise Resource Planning*), lo cual veo acertivo, sin embargo la falta de procesos dentro de la organización están haciendo muy complicado el avance por parte de los consultores para la implementación del ERP, y por otro lado, el área de tecnología propuso un software que gestione instalaciones deportivas. Por tanto, durante los meses de junio a agosto del 2022, el enfoque fue la búsqueda y entrevistas con proveedores para seleccionar estos dos sistemas para implementarlos en la empresa, la investigación de diferentes sistemas e implementadores resultó en la contratación de los mismos, para el ERP se contrató el software empresarial Odoo y para el sistema de gestión de gimnasios se contrató EVO, sin embargo, solamente uno (software para gimnasio) comenzó a planearse y posteriormente implementarse a partir de Agosto del 2022.

En la actualidad solamente se ha logrado implementar el sistema EVO, aunque aún se continúa en el proceso de ejecución. Por otra parte, la contratación de un ERP y el proveedor que lo implemente se encuentra en pausa, puesto que, al momento de identificar y mapear procesos, estos no se tenían completamente claros.

Con esto último, se puede confirmar lo que se plantea en el marco teórico, pues la implementación de un sistema ERP puede ser un proceso complejo y desafiante, y la falta de procesos bien definidos en la empresa es una de las principales causas de fracaso al implementar un ERP. De acuerdo con un estudio realizado por Panorama *Consulting Solutions*, la falta de alineación de los procesos empresariales fue la tercera causa más común de fracaso en la implementación de un sistema ERP, siendo mencionada por el 16% de los encuestados (Panorama Consulting Solutions, 2018).

Es necesario que la empresa tenga sus procesos claros y bien definidos antes de implementar un sistema ERP, para que el sistema pueda ser adaptado a las necesidades. Si

los procesos no están definidos, puede ser difícil para el equipo que labora en la empresa comprender cómo el sistema puede beneficiarla.

La resistencia al cambio en los procesos es otra consecuencia de la falta de procesos claros. Si los procesos existentes son ineficientes o inadecuados para la implementación del ERP, es posible que se necesite hacer cambios significativos en la forma en que se realizan las tareas. Según Jones y Young (2006), la resistencia al cambio es común en la implementación de sistemas ERP y puede ser una barrera importante para el éxito del proyecto. La falta de claridad en los objetivos empresariales también puede ser un problema si la empresa no tiene objetivos claros y definidos para la implementación del sistema.

En resumen, la falta de procesos bien definidos en la empresa es una causa común de fracaso al implementar un ERP, y esta idea es respaldada por varios estudios y autores en el campo. Los datos estadísticos muestran que una proporción significativa de implementaciones de ERP fallan debido a la falta de alineación entre el sistema y los procesos empresariales.

La implementación del Software para gimnasios (EVO), y el diagnóstico de procesos de cada departamento para la implementación del ERP, dio como consecuencia la pérdida del enfoque del presente proyecto, principalmente desde el área de dirección y ahora los esfuerzos están orientados a la implementación de estos sistemas, empezando desde la planeación, la capacitación y hasta el uso del sistema. Con base a esto, se hizo una pausa al presente proyecto que promueve una adecuada gestión de los procesos, e incluso que beneficia para implementaciones como estas, lo cual podría ser de gran ayuda o apoyo en la planeación adecuada que permita una implementación e impacto deseado, tanto para el personal interno, como para el cliente que recibe la atención y la calidad proveniente del *staff*.

# Anexos

## Anexo 1

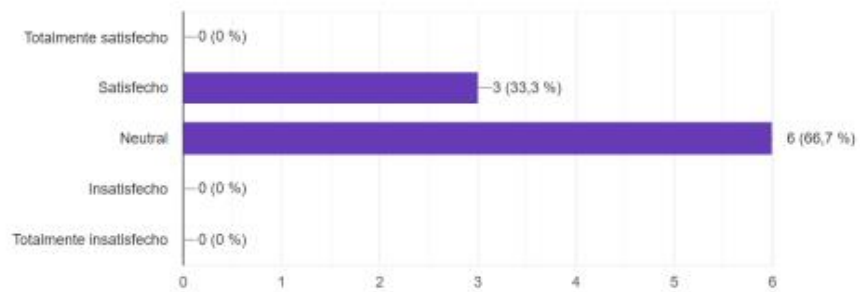
### Análisis de gestión de procesos Station 24 Fitness

*Departamento de operaciones*

RESULTADOS:

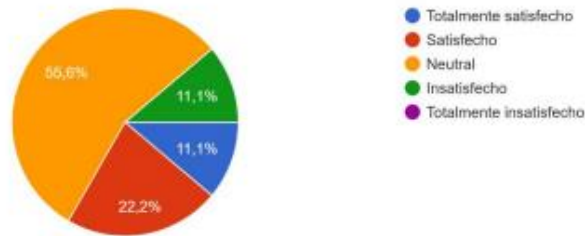
¿Que tan satisfecho estas con la formalidad de los departamentos al implementar un proceso?

9 respuestas



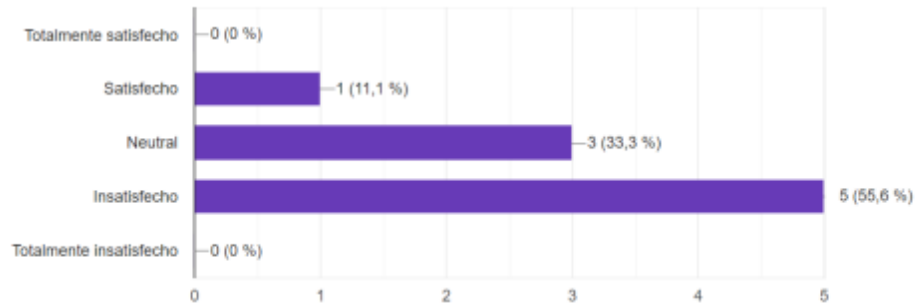
¿Que tan satisfecho estas con la claridad al presentar/bajar un proceso?

9 respuestas



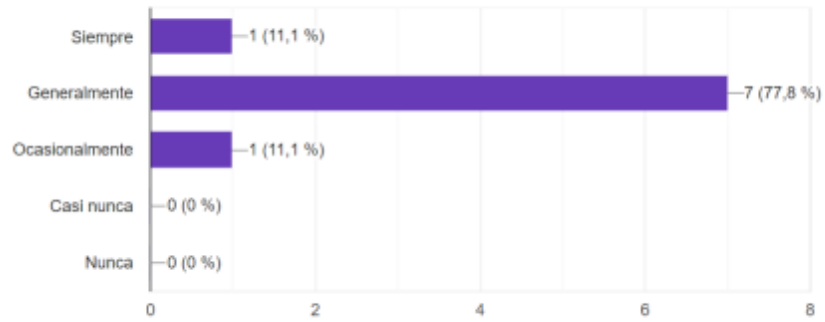
¿Qué tan satisfecho estas con el tiempo de anticipación para comunicar e implementar un proceso?

9 respuestas



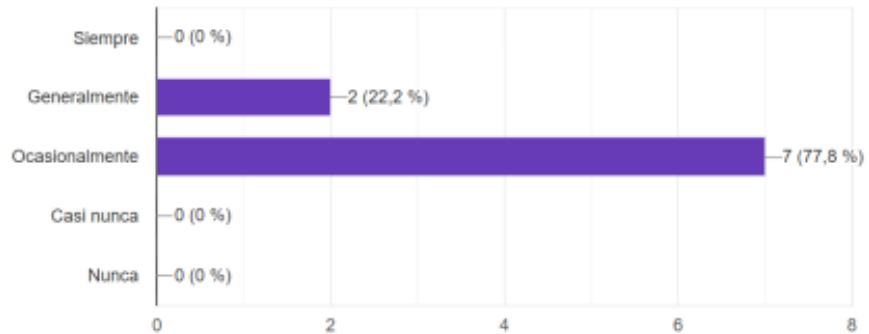
Quando se baja un proceso, ¿Conoces el objetivo claramente?

9 respuestas



Cuando se baja e implementa un proceso, ¿Se indican los controles para medir el cumplimiento y el manejo del proceso?

9 respuestas



Preguntas abiertas:

**¿Como consideras que se maneja la planeación, la comunicación y la Implementación de los procesos en Station 24 Fitness?**

Considero que se debe tener más establecido el tiempo de implementación y comunicación; que no se notifique de último momento para que el proceso se aplica de manera correcta y oportuna.

En cuanto a los procesos, creo que la información casi siempre es clara y si hay dudas se aclaran en el momento, el área de oportunidad que veo en algunas implementaciones de procesos es la supervisión y el control con los parámetros para ver si se está realizando correctamente.

Es un ámbito que tiene muchas áreas de oportunidad, la mayoría de los procesos se baja sin anticipación o no la suficiente, la información en ocasiones se baja de manera verbal y así tal cual se baja la información con el equipo, pero lo escrito se retrasa, o a los días dejamos de aplicar dicho proceso porque no se le dio el manejo correcto.

Considero que la intención o el fin es positivo, sin embargo en el camino nos topamos con situaciones donde no se cumplen los procesos por las mismas personas que los realizaron.

Ligeramente deficiente ya que por lo general no se aclaran las posibles dudas a futuro (Cuando el proceso compete a Staff)

La planeación de todos los procesos se maneja de una forma emergente y creo que al realizarlas por la urgencia a veces el objetivo de ese proceso llega a perderse ya que también se tiene que bajar de una forma rápida y a veces no se logran los objetivos porque el proceso se baja el mismo día o de un día para otro.

De forma emergente.

Considero que últimamente se han hecho muchos cambios en los procesos de la empresa y los formatos de estos suelen ser muy diferentes. Se debe tener un formato base para tener todos los procesos e inclusive revisar si todos los procesos que tenemos activos aún están vigentes ya que hay algunos que se hicieron desde años atrás. La comunicación de otros departamentos o con GR suele ser deficiente ya que son juntas emergentes/urgentes y las fechas de implementación son prácticamente el mismo día, provocando que sea complicado bajar tanta información y cambios a equipos de trabajo.



Es buena, aunque considero tiene áreas de mejora.

### ¿Qué beneficio encuentras en Implementar una adecuada gestión de procesos?

Alcanzar los resultados planteados a base de objetivos establecidos

Los beneficios de una buena gestión son en estar en sintonía todas las regiones, medición de resultados más verídicas para hacer una buena comparación, planeación y organización estratégica para lograr el impacto deseado así como la supervisión y control ya con los parámetros de mediciones establecidos para un mejor logro del proceso que se quiere llevar a cabo.

Mayor credibilidad y formalidad como empresa, mejores resultados al implementar cualquier proceso, menos número de dudas, poder evaluar los resultados tangiblemente.

El beneficio es positivo, desde la estandarización, la gestión, el control y el seguimiento que conlleva una empresa, estoy a favor de los procesos. Tendría cuidado en pensar que solo por implementar un proceso debería de cumplirse, en teoría debería ser así, sin embargo existen muchos factores por los cuales los colaboradores no los siguen. Los procesos trabajan de la mano con el liderazgo.

Regularizar, estandarizar, supervisar de manera constante

Creo que una mejor ejecución de estos, ya que la información sería bajada más clara y podríamos obtener los resultados deseados con este proceso

Partiendo de la implementación en tiempos; aprovechamos todos los recursos, facilita la toma de decisiones, detectar y eliminar actividades que no aportan valor a la empresa y por ultimo y como objetivo, reduce el tiempo de las operaciones.

Mayor homologación de procesos y operación dentro de las instalaciones, generando una calidad en el servicio que ofrecemos de manera estandarizada, así como la resolución en menor tiempo de incidencias que lleguen a pasar en sucursal. Además un mayor rendimiento de los equipos de trabajo mediante un esquema estructurado de todos los procesos de la empresa.

Ayuda a tener una mejor planificación de una tarea a realizar, englobando a todas las áreas que implica dicha tarea, mejorando la interacción y organización entre estos.



## Anexo 2

### Evaluación de permeabilidad de: Presentación del sistema de gestión de procesos Station 24 Fitness

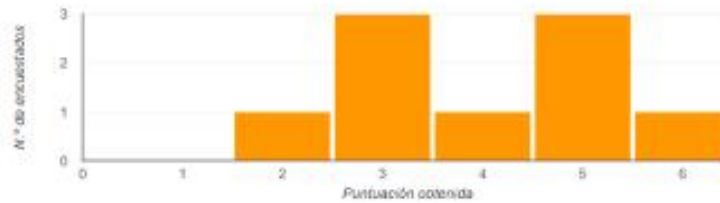
Departamento de operaciones

RESULTADOS:

#### Estadísticas

Normal 4/6 puntos	Valor medio 4/6 puntos	Intervalo 2-6 puntos
----------------------	---------------------------	-------------------------

Distribución de las puntuaciones totales



#### Preguntas en las que se suele fallar con frecuencia ?

Pregunta	Respuestas correctas
Menciona las fases de la metodología del SGP:	4/9
¿Que mide la adaptación?	4/9



Nombre

9 respuestas

BAUTISTA ANGEL MONICA ALEXANDRA

Mónica Cervantes

Angelica Mariela Monroy ahora

Nidia

Daniela Rodriguez Guaní

Vanesa Garay

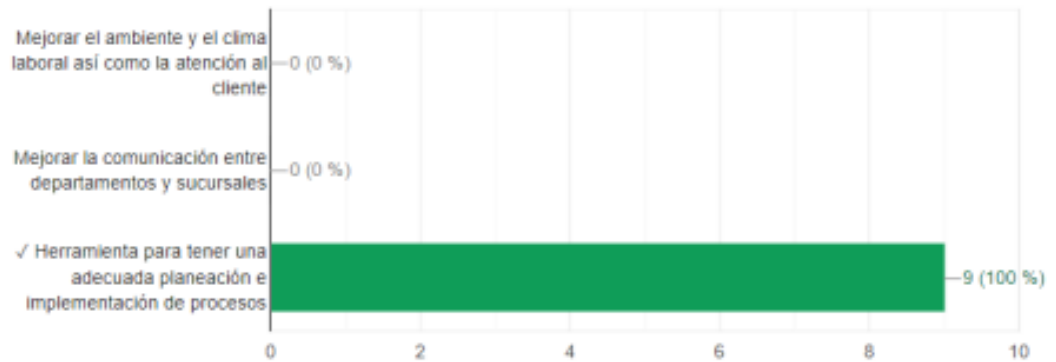
Saira Michelle Martínez de la Cruz

Jessica Mejía Collazo

Valeria Díaz Ramírez

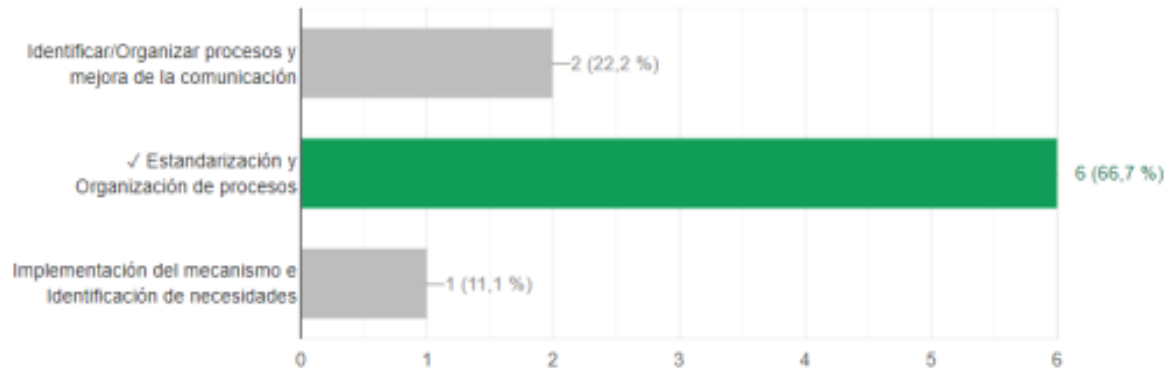
¿De que se trata el mecanismo de gestión de procesos?

9 de 9 respuestas correctas



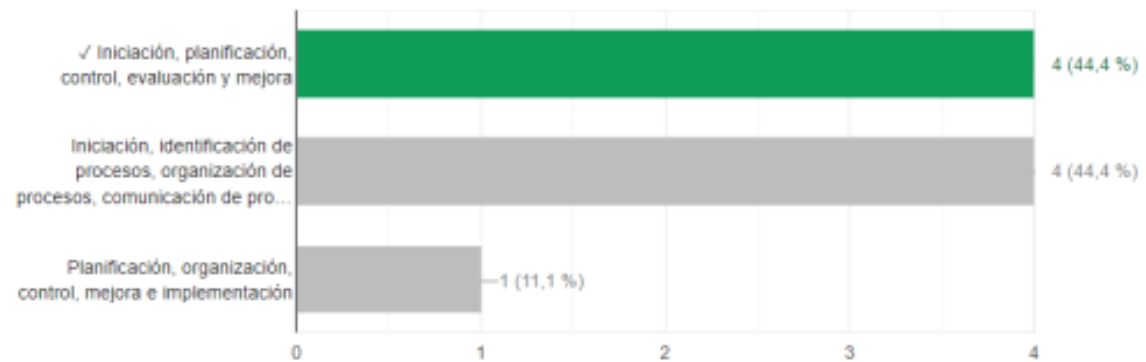
Menciona 2 de los 3 objetivos principales de la implementación del Sistema de Gestión de Procesos (SGP):

6 de 9 respuestas correctas



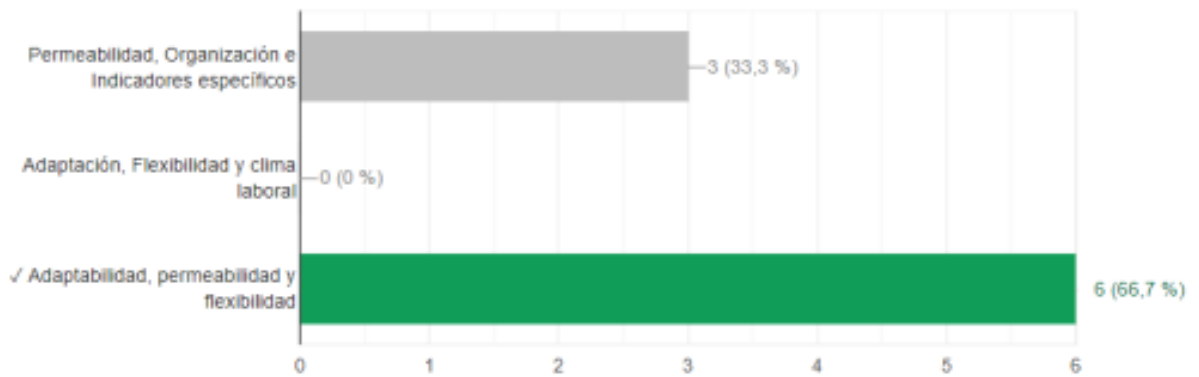
Menciona las fases de la metodología del SGP:

4 de 9 respuestas correctas



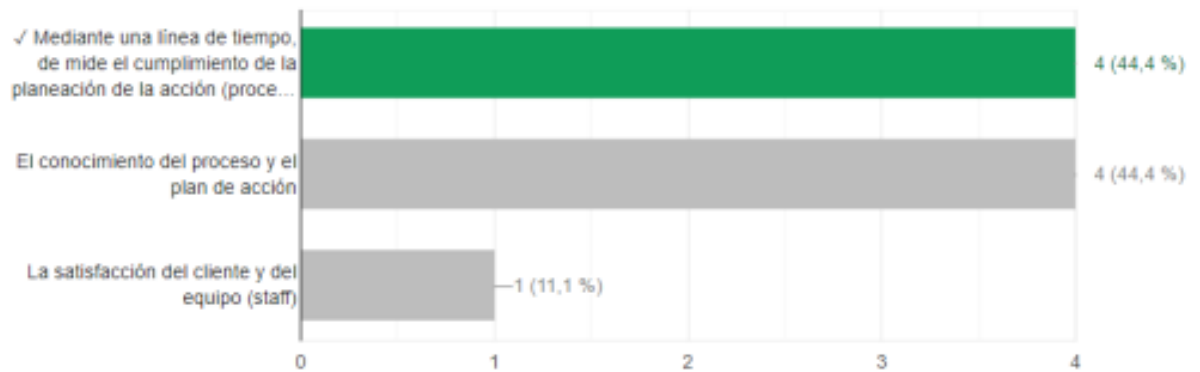
### ¿Como se evaluará la metodología propuesta?

6 de 9 respuestas correctas



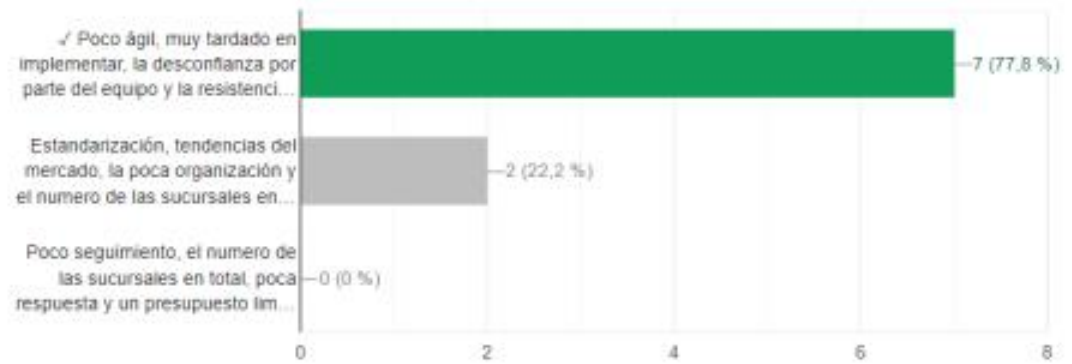
### ¿Que mide la adaptación?

4 de 9 respuestas correctas



Menciona 4 imprevistos que pueden presentarse al comenzar a utilizar el SGP:

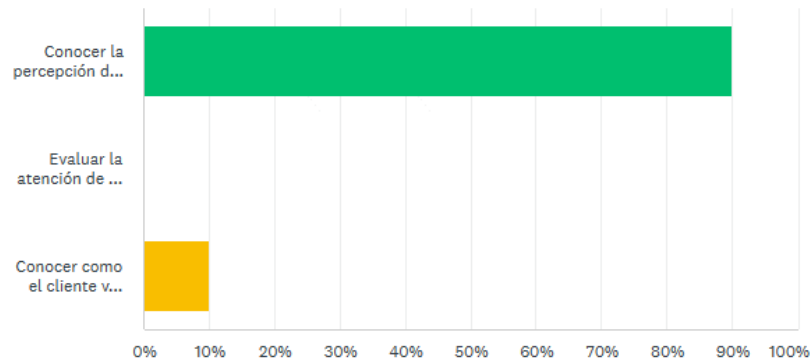
7 de 9 respuestas correctas



### Anexo 3

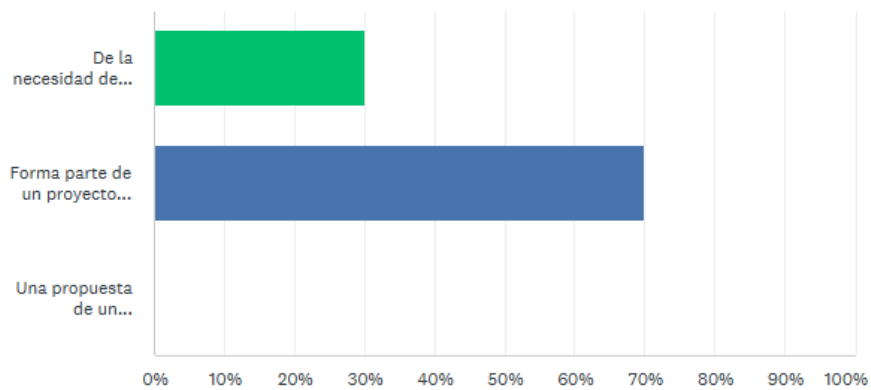
#### Pregunta 1

¿Cuál es el objetivo de la implementación del proceso de Encuestas de Calidad y Satisfacción?



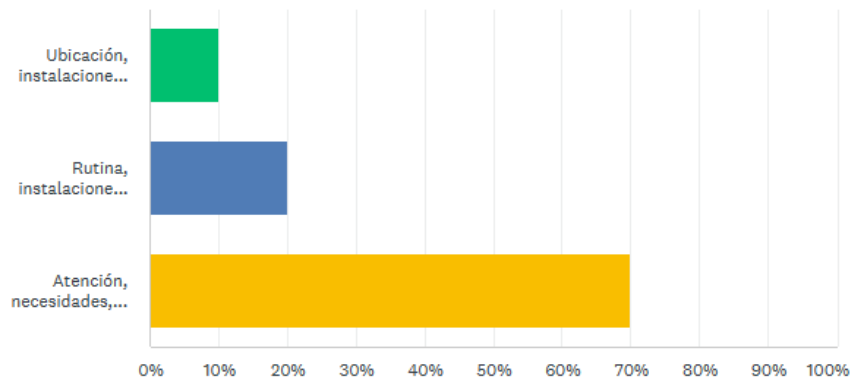
#### Pregunta 2

¿De dónde proviene la implementación de este proceso de encuestas para medir la calidad y satisfacción?



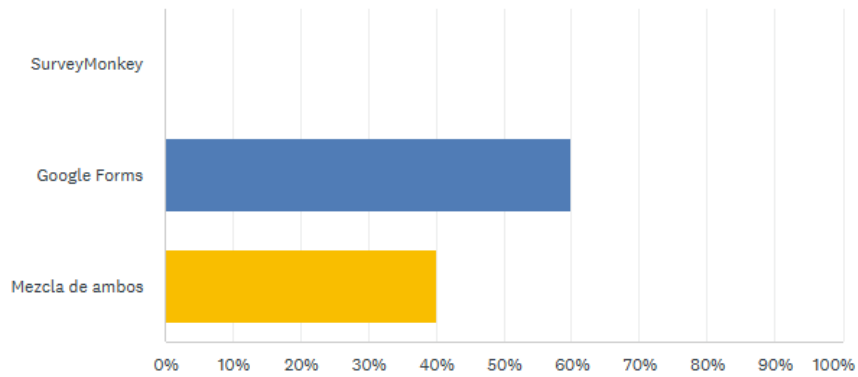
### Pregunta 3

¿Qué preguntas aparecen en la encuesta?



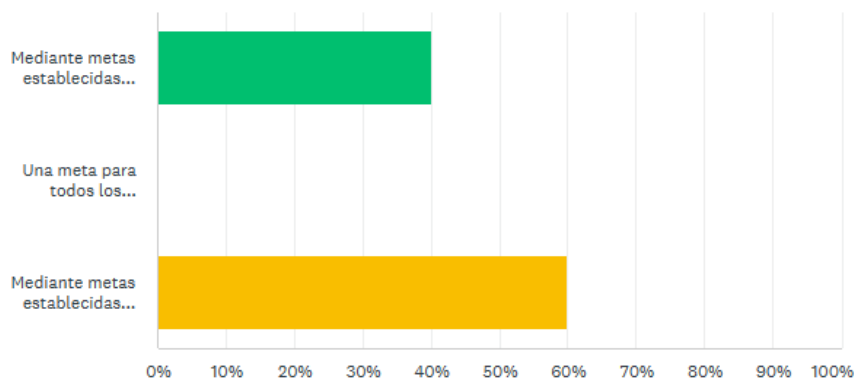
### Pregunta 4

¿Mediante que sistema se analizaran las encuestas?



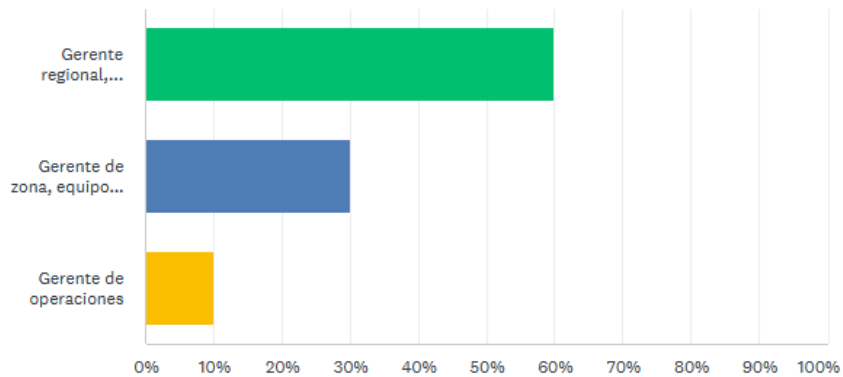
### Pregunta 5

¿Cómo se medirá el crecimiento del número de encuestas contestadas?



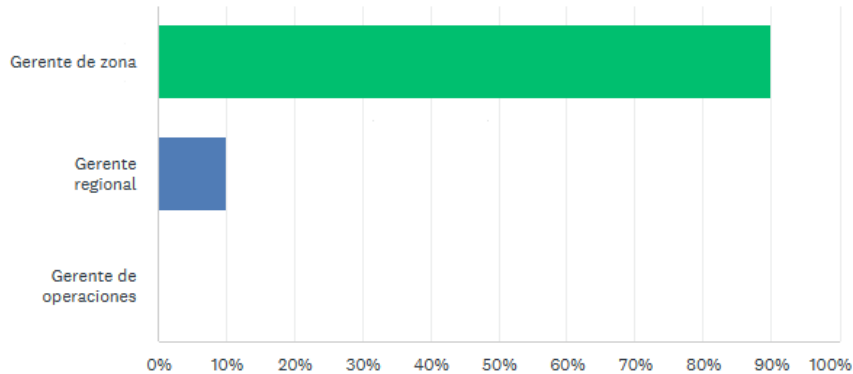
### Pregunta 6

¿Qué colaborador es responsable de dar seguimiento a los resultados?



### Pregunta 7

¿Qué colaborador es responsable de transmitir los resultados al equipo de sucursal?



---

### Anexo 4:

Tabla detallada del número de encuestas respondidas por región y total, expresados de manera mensual:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Ocubre
Jal	868	1345	1534	1598	996	1808	2050	2715	2094	1535
Qro	281	252	312	234	158	377	781	628	578	392
Mty	869	861	1104	931	1013	1160	955	877	949	845
<b>Total</b>	<b>2018</b>	<b>2458</b>	<b>2950</b>	<b>2763</b>	<b>2167</b>	<b>3345</b>	<b>3786</b>	<b>4220</b>	<b>3621</b>	<b>2772</b>

### Anexo 5:

Resultados de las encuestas de satisfacción de las 3 regiones, valores expresados en porcentaje:

## Jalisco

Región JAL	2022									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Necesidades</b>	74.2	67	70	72.8	77.3	77.2	77.7	71.9	70.9	73.4
<b>Rutina</b>	86.5	85.7	87	88.5	93	90.6	88.4	87.6	88.3	86
<b>Instalaciones</b>	62.8	58.5	62.9	65.7	67.9	65.9	67.3	64.5	60	66.5
<b>Acompañamiento</b>	89.2	87.5	89.6	90.6	94.4	91.5	90.1	90.7	91.1	89.1
<b>Atención</b>	88.2	86.7	88.5	89.4	91	90.4	88.1	88.4	88.9	88.8
<b>Recomendaciones</b>	73.4	71.5	72	73.8	80.7	75.8	77.9	75.2	69.5	73.2
<b>Renovaciones</b>	74	71.1	72.5	74.1	78.9	74.3	75.4	74.4	65.7	68.9

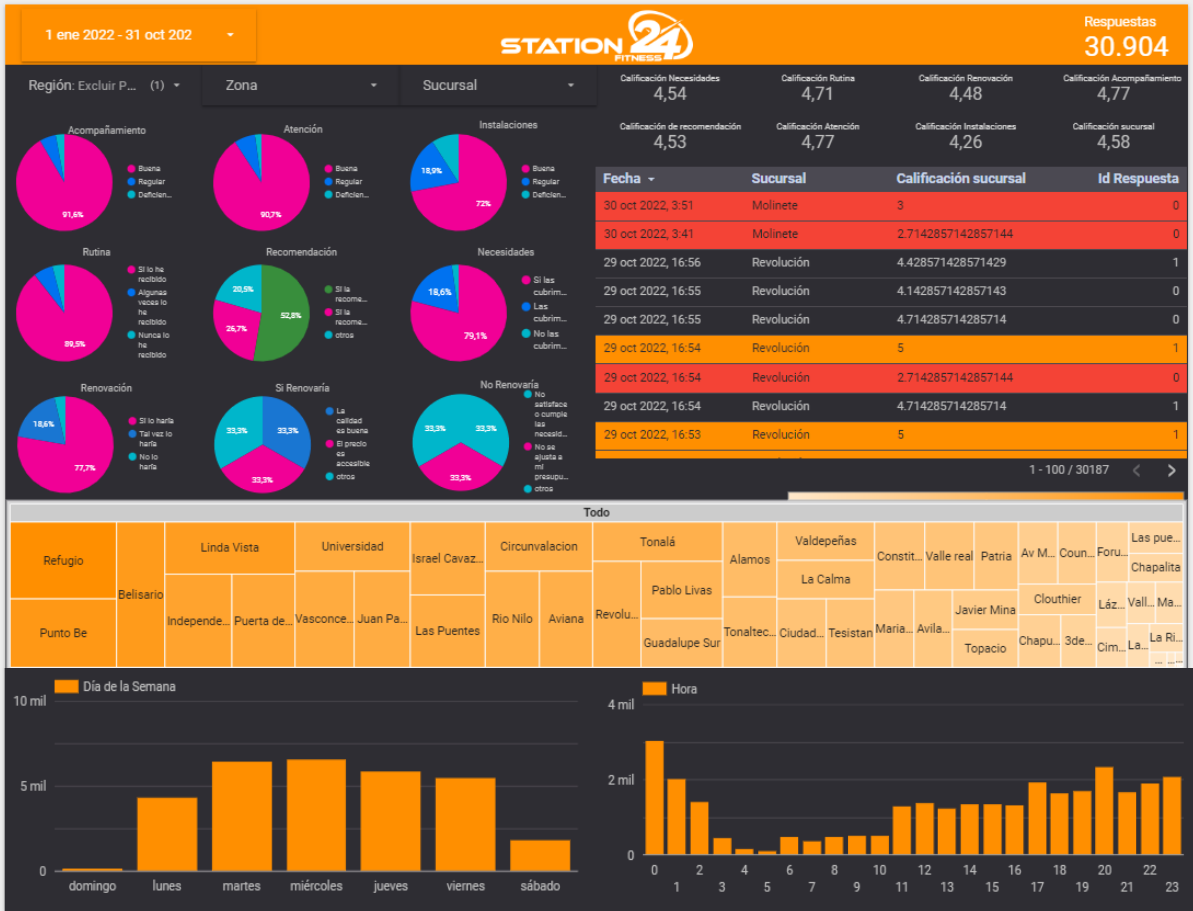
## Monterrey:

Región MTY	2022									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Necesidades</b>	90.1	81.3	83.9	85	83	87.2	81.7	79.5	83.1	81.3
<b>Rutina</b>	84.6	86.9	88.2	91.5	90.9	91.6	90.3	87.7	88.7	87.6
<b>Instalaciones</b>	79.5	78.6	90.1	81.5	76.1	78.8	69.7	73.2	78.9	72.9
<b>Acompañamiento</b>	82.5	89.5	89.9	91.7	92.8	93.9	93.4	90	91.3	92
<b>Atención</b>	89.6	90.4	91.2	92.9	93.1	94.5	92	98.2	93.2	89.3
<b>Recomendaciones</b>	83.2	85	84.9	85.2	80.7	86.5	80.4	79.8	82.9	79.3
<b>Renovaciones</b>	83	84.6	84.1	85.2	82.6	81.8	77.7	72.4	78.5	74

## Querétaro:

Región QRO	2022									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Necesidades</b>	91.45	96	93.7	94.35	94.4	96	96.85	98.85	98.15	
<b>Rutina</b>	93.3	94.45	92.25	93.3	95	95.65	96.85	99.15	98.45	
<b>Instalaciones</b>	93.4	92	90.05	95.1	90.65	92.1	90.9	97.25	91.3	
<b>Acompañamiento</b>	90.95	95.4	93.7	93.75	95.1	95.5	96.65	99.4	98.1	
<b>Atención</b>	91.45	95.45	94.2	94.15	96.95	99.25	95.95	98.95	98.5	
<b>Recomendaciones</b>	91.1	93.15	90.85	96	92.85	94.5	90.65	98.25	89.8	
<b>Renovaciones</b>	90.55	93.8	89.7	93.9	90.65	94.25	89.65	98.25	97.85	

Representación gráfica del sistema “Satisface”:



Bibliografía:

Artículos de internet:

Bet Birai Nieto. (2020). Analítica El mercado fitness. noviembre 2020, de Eje Central Sitio web: <https://www.ejecentral.com.mx/analitica-el-mercado-fitness/>

Castellnou R. (2020). La necesidad de la gestión por procesos. Septiembre 2021, de

Emburse captio Sitio web: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>

Cruz Muñoz, Peggy K. & Vega López, Georgina M. (2002) La Gestión por competencia: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. <http://www.gestiopolis.com>.

Descubre la metodología Design Thinking. Paso a paso y de forma fácil. (2020). Design Thinking España. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/>

Latorre R. (enero 2018). El mercado del fitness en México vale mil 800 mdd y sigue creciendo. octubre 2020, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/el-mercado-del-fitness-en-mexico-vale-mil-800-mdd-y-sigue-creciendo/>.

Martínez L. (2019). Las entidades que más aportaron al PIB en México. noviembre, 2020, de Lider Empresarial Sitio web: <https://www.liderempresarial.com/las-entidades-que-mas-aportaron-al-pib-enmexico/#:~:text=La%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%2C%20el,a%20nivel%20nacional%20en%202018.>

Martínez, M. (2021). Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave. gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>

Milenio. (2015). Los 10 estados más deportivos en México. Noviembre, 2020, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/deportes/los-10-estados-mas-deportivos-en-mexico>.

Moliner A & Coll M. (2015). Ventajas de la gestión por procesos. Septiembre 2021, de Nae Sitio web: <https://nae.global/es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>

Pozo, J. (2021). Voz del cliente Six Sigma. El Viaje Del Cliente. <https://www.google.com/search?sxsrf=AOaemvK5u6i->

[RlhrhmswlgXxFXuEEExhyVQ:1633300906893&q=Voz+del+cliente+Six+Sigma+pdf&sa=X&ved=2ahUKEwjR4faCqK\\_zAhVZkWoFHYcpDusQ1QJ6BAqZEAE&biw=1280&bih=609&dpr=1.5](https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/kpmg1/fitness-una-industria-en-crecimiento)

Prado S. (agosto 2018). Fitness, una industria en crecimiento. Octubre 2020, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/kpmg1/fitness-una-industria-en-crecimiento>.

Rios, J. C. (2019, 7 noviembre). Metodología de marco lógico: una herramienta para la evaluación de la tutoría en la UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México. [https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/01\\_Pasos\\_de\\_la\\_Metodologia\\_de\\_Marco\\_Logico.pdf](https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/01_Pasos_de_la_Metodologia_de_Marco_Logico.pdf)

Serneguet, M. (2017). LA GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A EMPRESAS DE SERVICIOS. DATADEC. <https://www.datadec.es/blog/gestion-por-procesos-aplicada-empresa-servicios>

Sosa, C. (2020). 6 terribles consecuencias de no planificar en las empresas. BMA Group. <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>

Villafranco G. (noviembre 2016). 4 millones de mexicanos van al gimnasio (y prefieren correr que ser más fuertes). octubre 2020, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/4-millones-de-mexicanos-van-al-gimnasio-y-prefieren-correr-que-ser-mas-fuertes/>.

Villanueva, M. (2021). Beneficios de la estandarización de procesos en las empresas – Makler Consultores de Negocios. Makler Consultores de Negocios – Especialistas en soluciones para PYMES. <https://maklerconsultores.com/2019/06/09/beneficios-de-la-estandarizacion-de-procesos-en-las-empresas/>

## Artículo de revista

Bengtsson, J. & Olhager, J. (2002). The impact of the product mix on the value of flexibility. *The International Journal of Management Science*, 30, (4), 265–273.

Cassetti, V., & Paredes–Carbonell, J. J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 305–307. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>

Clayton M, Hall T, Dillon K & Duncan D. (2016). Know you customers "Jobs to be done". *Harvard Business Review*, 1, 1–10.

De la Cámara M, Valcarce–Torrente M & Veiga O. (2020). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para el Año 2020 National Survey of Fitness Trends in Spain for 2020. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación.*, 37, 434–441.

Francas, D., Löhndorf, N. & Minner, S. (2011). Machine and labor flexibility in manufacturing networks. *International Journal Production Economics*, 131, 165–174.

Garza, R. C., González, C. N., Rodríguez, E. L., & Hernández, C. M. (2016). Aplicación de la metodología DMAIC de Seis Sigma con simulación discreta y técnicas multicriterio. *Revista de métodos cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 22, 19–35.

Grima, P., Almagro, Ll. M., Santiago, S. y Tort–Martorell, X. (2014): Six Sigma: hints from practice to overcome difficulties. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 198–208.

Hidalgo N. (2011). La gestión de la innovación como proceso U. de Rica (Ed.), *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*, Impresión Gráfica del Este, Costa Rica, pp. 99–122.

Jones, M. J., & Young, R. (2006). ERP Usage in Practice: An Empirical Investigation. *Information Resources Management Journal*, 19(1), 23–42.

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica «Visión de Futuro», 13(1).  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Manyoma, P. (2011). Medición de la flexibilidad en manufactura. EIA, 16, 61–76.

Moscoso, P. (2006). Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva. Universia Business Review, 11, 62–73.

Robayo P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Elsevier, 7, 125–140.

#### **Reporte de una institución gubernamental**

INEGI. (2019). Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico. octubre 2020, de MOPRADEF  
Sitio web:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/moprade/def/doc/resultados\\_moprade\\_nov\\_2019.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/moprade/def/doc/resultados_moprade_nov_2019.pdf).

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (2020). Resultados del módulo de práctica deportiva y ejercicio físico 2019 (N.o 022/20). INEGI.  
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/EstSociodemo/moprade2020.pdf>

#### **Capítulo de libro o Libro:**

Santos, A. C. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2.a ed.). Alianza Editorial.

Kubr, M. (2015). La consultoría de empresas: Guía para la profesión (3.a ed.). Limusa.

McCarty, T., Daniels, L., Bremer, M., & Gupta, P. (2004). The Six Sigma Black Belt Handbook (Six SIGMA Operational Methods) (English Edition) (1.a ed.). McGraw–Hill Education.

Parra Feiré Cecilia, Negrin Sosa Ernesto, Gómez Figueroa Olga. (2009). La mejora de los procesos con enfoque de competencia. En Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión (106). La Habana: Editorial Universitaria.

**Tesis o trabajos de investigación:**

Acevedo A & Conde L. (2013). Metodología para el diseño, estandarización y mejoramiento de procesos en una empresa prestadora de servicio. [Tesis para optar al título de Ingeniería, Universidad EAN]. Repositorio de la universidad EAN <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5011/AcevedoAlejandro2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Delgado M. & Trujillo S. (2013). Estandarización de procesos en una empresa del sector de la construcción para cumplir con requisitos de la norma internacional iso 9001:2008 [Tesis para optar al título de Ingenieros Industriales, Universidad ICESI Facultad de Ingeniería]. Repositorio de la Universidad ICESI. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78100/1/estandarizacion\\_procesos\\_empresa.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78100/1/estandarizacion_procesos_empresa.pdf)

Gómez F. (2012). Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa montaind ltda. con base en los requisitos de la norma iso 9001:2008. [Pasantía institucional para obtener el título de Ingeniero Industrial]. Universidad Autónoma de Occidente.

Guzman A. (2018). Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional [Tesis para obtener el grado de Psicología Industrial]. Universidad Rafael Landívar.

Mira de Jesus C. (2016). La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos. [Trabajo para obtener el título de Ingeniería Industrial]. Universidad Autónoma de México.

Sánchez B. (2015). Tendencias del fitness: Consumo de productos para la imagen corporal. [Trabajo de fin de grado en Publicidad y Relaciones Publicas]. Universidad de Sevilla.