

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



## CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### TEMA:

**INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA ESCUELA DE BAILE TROPICAL DANCE S.A. PARA PROPONER LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL EN SUS ACTIVIDADES Y PROCESOS, QUE AYUDEN A MEJORAR SU SERVICIO Y RESULTADOS.**

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas

**AUTOR:** Valeria Johanna Gálvez Mora

**TUTOR:** Eco. Ana Lucía Andrade B., Mg.

Quito – Ecuador

2013

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pregrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación cuyo tema es “INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA ESCUELA DE BAILE TROPICAL DANCE S.A. PARA PROPONER LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL EN SUS ACTIVIDADES Y PROCESOS, QUE AYUDEN A MEJORAR SU SERVICIO Y RESULTADOS”, presentado por la Srta. Valeria Johanna Gálvez Mora con C.C 1722732961, estudiante del programa de Pregrado en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Pregrados designe.

Quito, Julio 2013

### **TUTOR**

Eco. Ana Lucía Andrade B., Mg.

C.C. 1703333730

## DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, Valeria Johanna Gálvez Mora con C.C. 1722732961, declaro que el presente trabajo de tesis cuyo tema es: **“INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA ESCUELA DE BAILE TROPICAL DANCE S.A. PARA PROPONER LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL EN SUS ACTIVIDADES Y PROCESOS, QUE AYUDEN A MEJORAR SU SERVICIO Y RESULTADOS”** no ha sido presentado en ningún grado con anterioridad por lo que es expresamente de mi autoría.

---

Valeria Johanna Gálvez Mora

C.C. 1722732961

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Pregrado, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de pregrados.

Quito, Julio del 2013

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

PRESIDENTE

---

MIEMBRO 1

---

MIEMBRO 2

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Dador de la vida por tener el control de la mía, por darme fuerza y aliento a través de muchas personas y diversas situaciones.

A mi familia por ser pilares de ejemplo y apoyo incondicional.

A la Universidad Israel y todos sus docentes, que compartieron su conocimiento y experiencia para formar un profesional más que contribuya al desarrollo de nuestro país, pero de forma especial a mi tutora Ana Lucía Andrade por su paciencia, tiempo y dirección para alcanzar el objetivo de culminar mi Carrera.

**Valeria Gálvez**

## **DEDICATORIA**

Dedico este esfuerzo a mi Dios y a cada uno de los integrantes  
de mi familia que con sus abrazos y palabras se convirtieron  
en coautores de este trabajo de graduación.

**Valeria Gálvez**

## ÍNDICE GENERAL

### A. PRELIMINARES

AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
ÍNDICE GENERAL .....	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII

### B. CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. PLAN METODOLÓGICO.....	3
1.1. Tema de Investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Antecedentes .....	3
1.2.2. Planteamiento de la problemática general o diagnóstico .....	4
1.2.2.1. Diagnóstico.....	4

1.2.2.2. Pronóstico.....	4
1.2.2.3. Control Pronóstico .....	5
1.2.3 Formulación del Problema .....	5
1.2.3.1. Problema principal.....	5
1.2.3.2. Problemas secundarios .....	5
1.2.4. Objetivos .....	5
1.2.4.1. Objetivo General .....	6
1.2.4.2. Objetivos Específicos .....	6
1.2.5. Justificación .....	6
1.2.5.1. Teórica.....	6
1.2.5.2. Metodológica.....	7
1.2.5.3. Práctica.....	7
1.2.6. Alcance y Limitaciones .....	7
1.2.6.1. Alcance .....	7
1.2.6.2. Limitaciones.....	8
1.2.7. Hipótesis .....	8
1.3. Metodología de la Investigación.....	8
1.3.1. Proceso de Investigación.....	8

1.3.1.1. Unidad de análisis .....	8
1.3.1.2. Tipo de investigación.....	9
1.3.1.3. Métodos .....	9
1.3.1.4. Técnicas e instrumentos.....	9
1.4. Factibilidad de la Investigación .....	9
1.4.1. Técnica .....	10
1.4.2. Operativa .....	10
1.4.3. Económica.....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Marco Teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1. Gestión Gerencial.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2. Modelo Tradicional.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2.1. Características de una empresa que basa su liderazgo en los principios de Taylor .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3. Modelo Actual.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3.1. Los principales postulados de la Calidad Total.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.4. Productividad .....</b>	<b>16</b>

2.1.5. Competitividad .....	17
2.2. Marco Conceptual.....	17
2.3. Marco Legal.....	19
2.4. Marco Espacial .....	21
2.5. Cronograma de actividades.....	21
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>23</b>
<b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>23</b>
3.1. Historia de la Empresa .....	23
3.2 Principios Filosóficos .....	25
3.2.1. Misión.....	25
3.2.2. Visión.....	25
3.2.3. Objetivos .....	26
3.2.3.1. Objetivo General .....	26
3.2.3.2. Objetivos Específicos .....	26
3.2.4. Políticas .....	26
3.2.5. Estrategias.....	27
3.2.6. Valores Corporativos .....	27
3.2.6.1. Principios y Valores .....	27

3.2.6.2. Estructura Orgánica .....	27
3.3. Análisis del Entorno .....	28
3.3.1. Análisis del Micro entorno .....	28
3.3.1.1. Clientes .....	28
3.3.1.2. Proveedores.....	29
3.3.1.3. Competencia .....	30
3.3.1.4. Precios .....	31
3.3.2. Análisis del Macro entorno .....	32
3.3.2.1. Factor Legal.....	32
3.2.2.2. Factor Político.....	32
3.2.2.3. Factor Económico.....	33
3.3.2.4. Factor cultural.....	35
3.4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	35
3.5. Análisis de la Demanda.....	38
3.5.1. Investigación de Mercado.....	38
3.5.1.1 Segmentación .....	38
3.5.1.2. Tamaño de la Muestra .....	38
3.5.2. Análisis de los resultados de la encuesta .....	39

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>53</b>
<b>4. PROPUESTA: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Propuesta Estratégica .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.1. Principios de la Calidad Total.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.1.1. Orientación hacia los resultados .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.1.2. Orientación hacia el cliente .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.1.3. Liderazgo y coherencia.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.1.4. Gestión por procesos y hechos .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.1.5. Desarrollo e implicación de las personas .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1.1.6 Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.1.7. Desarrollo de alianzas .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.1.8. Responsabilidad social de la organización.....</b>	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>79</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>79</b>
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>80</b>

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>LINKOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO No.1: MODELO DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO No.2: GALERÍA DE IMÁGENES.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1. Presupuesto estimado de la investigación.....</b>	<b>12</b>
<b>Cuadro No. 2. Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones.....</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro No. 3. FODA.....</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro No. 4. Pregunta 1.....</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro No. 5. Pregunta 2.....</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro No. 6 Pregunta 3.....</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro No. 7 Pregunta 4.....</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro No. 8. Pregunta 5.....</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro No. 9 Pregunta 6.....</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro No. 10. Pregunta 7.....</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro No. 11.Pregunta 8.....</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro No. 12. Pregunta 9.....</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro No. 13. Pregunta 10.....</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro No. 14. Seguimiento clientes según instructor.....</b>	<b>56</b>

**Cuadro No. 15. Paquete de descuentos.....58**

**Cuadro No. 16. Resumen semanal de clases..... 77**

**Cuadro No. 17. Beneficios de la implementación de la RSE..... 79**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1. Ubicación de la empresa.....	23
Gráfico No.2. Cronograma de actividades.....	24
Gráfico No.3. Organigrama de la Empresa.....	30
Gráfico No.4. Evolución de la inflación anual.....	36
Gráfico No.5. Pregunta 1.....	42
Gráfico No.6. Pregunta 2.....	44
Gráfico No.7. Pregunta 3.....	45
Gráfico No.8. Pregunta 4.....	47
Gráfico No.9. Pregunta 5.....	48
Gráfico No.10. Pregunta 6.....	49
Gráfico No.11. Pregunta 7.....	50
Gráfico No.12. Pregunta 8.....	51
Gráfico No.13. Pregunta 9.....	52
Gráfico No.14. Pregunta 10.....	54
Gráfico No.15. PDCA.....	76

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** “INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA ESCUELA DE BAILE TROPICAL DANCE S.A. PARA PROPONER LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL EN SUS ACTIVIDADES Y PROCESOS, QUE AYUDEN A MEJORAR SU SERVICIO Y RESULTADOS.”

**AUTOR**

Valeria Johanna Gálvez Mora

**TUTOR**

Eco. Ana Lucía Andrade B., Mg.

**RESUMEN**

El mercado cambia constantemente y las empresas de alto nivel se caracterizan porque crecen paralelamente a las exigencias del mismo. El modelo de Gestión de Calidad Total, propone generalizar la excelencia en toda la empresa, el mismo constituye la propuesta de aplicación en la empresa Tropical Dance S.A., este es un proceso de mejora continua cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, desarrollando para ello: la renovación del servicio, la optimización de los recursos materiales y humanos, capacitación e involucramiento de los miembros de la organización y en general satisfacción de los stakeholders.

La calidad es la cualidad que diferencia a las empresas de éxito de las que se limitaron por incrementar la productividad para reducir costos y aumentar ingresos, olvidando lo importante que es superar las expectativas del cliente.

**PALABRAS CLAVE:** calidad total, excelencia, grupos de interés, modelo de gestión gerencial, Tropical Dance S.A.

**ISRAEL TECHNOLOGICAL UNIVERSITY**  
**BUSINESS ADMINISTRATION CAREER**

**TOPIC:** “RESEARCH ON MANAGEMENT MODEL OF SCHOOL TROPICAL DANCE COMPANY TO PROPOSE THE APPLICATION OF THE PRINCIPLES OF QUALITY IN ALL THEIR ACTIVITIES AND PROCESSES THAT HELP TO IMPROVE THEIR”.

**AUTHOR**

Valeria Johanna Gálvez Mora

**GUARDIAN**

Economist Ana Lucia Andrade B., Mg.

**ABSTRACT**

The market is constantly changing and companies are characterized by high level grow along with the requirements thereof. The model of Total Quality Management, proposes to generalize excellence throughout the company, it is the proposal for implementation in Tropical Dance Company, this is a process of continuous improvement aimed at meeting customer needs through developing: the renewal of the service, optimization of material and human resources, training and involvement of members of the organization and overall stakeholder satisfaction.

The quality is the feature that distinguishes successful companies which were limited by increasing productivity to reduce costs and increase revenues, forgetting how important it is to exceed customer expectations.

**KEYWORDS:** total quality, excellence, interest groups, management model, Tropical Dance S.A.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis sobre Calidad Total como modelo de gestión gerencial, inicia con el planteamiento de la problemática y la definición de los objetivos para la investigación de la administración actual en la empresa Tropical Dance S.A., mediante las observaciones y el análisis del pronóstico de la situación se propone un modelo que responda a los cambios e innovaciones que presenta el mercado local y mundial, además de optimizar los recursos, tareas y procesos de la empresa para alcanzar la excelencia.

En el segundo capítulo se analizan las diferentes teorías y modelos de gestión aplicados en la mayoría de empresas, para que puedan ser comparados y se considere el modelo de Calidad Total para aplicación en la empresa Tropical Dance S.A. Además se analizan los factores y aspectos del marco conceptual, espacial y legal de la investigación.

El análisis interno y externo de la empresa se realiza en el tercer capítulo, aplicando la metodología investigativa a través de encuestas y entrevistas, para extraer datos que revelen el nivel de eficiencia de las políticas, valores, tareas y procesos actuales. Se analizan los resultados de la encuesta para conocer más de cerca la opinión y satisfacción de los clientes y partir de los mismos para la realización de la propuesta.

La propuesta, contenida en el capítulo IV, comienza con una explicación de los principios de Calidad Total y el conocimiento detallado de sus postulados para aplicarlos a las funciones y departamentos de la empresa, se prosigue a implementar en su totalidad cada principio, exponiendo los beneficios que tendría la empresa al hacer de la Calidad Total su guía en la gestión administrativa.

Finalmente el capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación y la propuesta. Exponiendo la imperante necesidad de que las

empresas, sectores económicos y el país en general busquen la innovación y crecimiento para alinearse al desarrollo imparable del mercado globalizado, la finalidad empresarial no es ser competitivos sino alcanzar la excelencia.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLAN METODOLÓGICO**

#### **1.1. Tema de Investigación**

Investigación del modelo de gestión gerencial de la escuela de baile Tropical Dance S.A. para proponer la aplicación de los principios de Calidad Total en sus actividades y procesos, que ayuden a mejorar su servicio y resultados.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

El estancamiento del crecimiento competitivo de la empresa Tropical Dance S.A. originada por una baja gestión de calidad de los recursos, tareas y procesos ha disminuido su posicionamiento en el mercado local.

##### **1.2.1. Antecedentes**

Tropical Dance S.A. inicia sus actividades en el año 2000 como empresa jurídicamente constituida, “con la idea de transmitir un poco del sabor latino al mundo”<sup>1</sup>. Su objetivo es propagar la cultura ecuatoriana y latinoamericana a través

---

<sup>1</sup> [http://www.tropicaldance.com.ec/academia\\_quienes\\_somos.html](http://www.tropicaldance.com.ec/academia_quienes_somos.html)

del baile, tanto a nivel nacional como internacional, combinado además con una característica de calidad en el servicio al cliente.

El servicio consiste en ofrecer cursos de danza para personas desde los cinco años sin límite de edad. Al principio el servicio se entendía como una opción más para desestresarse y socializar, pero con el pasar de los años se convirtió en un medio más de expresión cultural a través del baile, en el cual niños, jóvenes y adultos conocen sus aptitudes y talentos o pueden desarrollarlos.

Desde el 2006 Tropical Dance S.A. emprende el proyecto la “Salsa te lleva al Mundo”, en el cual los alumnos más destacados participaban en campeonatos mundiales, teniendo la oportunidad de conocer otros países, culturas y representar al país a través de la danza, teniendo así tres premios en los primeros lugares de la “World Salsa Federation” en la categoría de “Rueda de Casino - equipos”.

Actualmente en la ciudad de Quito existen alrededor de 20 entidades que imparten cursos de danza, entre los cuales hay 6 que ejercen formalmente con una visión cultural y el resto lo mantiene como alternativa de disipación, siendo atractivas para varias personas que constituían el mercado objetivo de Tropical Dance S.A.

## **1.2.2. Planteamiento de la problemática general o diagnóstico**

### **1.2.2.1. Diagnóstico**

Si la gestión y dirección utilizada actualmente en la empresa Tropical Dance S.A, no mejora según los cambios del mercado, el alcance hacia nuevos clientes será limitado.

### **1.2.2.2. Pronóstico**

La entrada de nuevos competidores con las demandas de clientes más exigentes y estructuradas, han dado como resultado el crecimiento del mercado nacional, que

condiciona la subsistencia de los participantes, según su alineación con el entorno globalizado.

### **1.2.2.3. Control Pronóstico**

Proponer a la empresa un modelo de gestión orientado hacia la mejora continua.

### **1.2.3 Formulación del Problema**

La investigación está orientada a responder las siguientes interrogantes:

#### **1.2.3.1. Problema principal**

1.- ¿Qué modelo de gestión se puede aplicar en la empresa Tropical Dance S.A para lograr un óptimo manejo de sus recursos, tareas y procesos?

#### **1.2.3.2. Problemas secundarios**

1.- ¿Qué actividades se pueden llevar a cabo para encontrar las repercusiones de los factores internos y externos para el desarrollo del modelo de gestión de Calidad Total?

2.- ¿Cómo se puede enmarcar a la empresa dentro de este modelo?

3.- ¿Qué beneficios tendrá la organización con la implementación de los principios del modelo de gestión de Calidad Total a sus procesos?

### **1.2.4. Objetivos**

En relación al problema que presenta la empresa; el objetivo general y los específicos para la investigación son los siguientes:

#### **1.2.4.1. Objetivo General**

Formular una propuesta de gestión basada en los principios de Calidad Total en la empresa Tropical Dance S.A.

#### **1.2.4.2. Objetivos Específicos**

- 1.- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa mencionada para conocer las limitaciones y potencialidades que tiene.
- 2.- Conocer los principios de gestión gerencial que conducen al mejoramiento continuo.
- 3.- Identificar los beneficios de la ejecución del modelo de gestión de Calidad Total.

#### **1.2.5. Justificación**

##### **1.2.5.1. Teórica**

La filosofía de Taylor, en la que prevalecía el incremento de la productividad sobre la calidad del servicio, satisfacción del cliente y reducción de costos fueron muy utilizados en industrias y empresas de este siglo. Actualmente la búsqueda constante de nuevas maneras para atraer clientes constantes y mantenerse en el mercado priman en los objetivos de la gerencia, por tal motivo se hace necesario la implementación de un modelo gerencial que responda a los nuevos cambios del entorno y garantice la obtención de utilidades.

Los principios de Calidad Total han sido implementados en empresas e industrias que han logrado gran éxito, incluso en las de servicios, en el mundo globalizado y con crecimiento imparable se hace necesario que las empresas alineen y rediseñen sus procesos con mira al mejoramiento continuo.

Además la realización de este proyecto contribuye al desarrollo de la empresa Tropical Dance S.A., mediante estrategias competitivas de diferenciación que le permitan liderar el mercado nacional y superar a la competencia.

### **1.2.5.2. Metodológica**

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo a través de encuestas que permitirán conocer el servicio ideal que esperan recibir los clientes de Tropical Dance S.A. y entrevistas a sus clientes potenciales que aprobarán implementar adecuadamente los principios de Calidad Total. Adicionalmente se tomará en cuenta los aportes en libros, internet y publicaciones en revistas sobre el tema que contribuyan y aporten con axiomas a la teoría de Calidad Total.

### **1.2.5.3. Práctica**

A lo largo de los años de operación de la empresa se ha mantenido como objetivo la difusión de la cultura ecuatoriana, y si la cultura va a ser apreciada internacionalmente, debe evidenciar la calidad desde el inicio de cada proceso y que a su vez las empresas promotoras se alineen a los estándares internacionales y se inserten en la globalización cada vez más inevitable.

## **1.2.6. Alcance y Limitaciones**

### **1.2.6.1. Alcance**

La propuesta se plantea en la empresa Tropical Dance S.A., que se dedica a impartir cursos de danza para difundir la cultura ecuatoriana, está ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador, provincia de Pichincha, calle Veracruz N37-186 y Villalengua. Se realiza una investigación de las diferentes áreas de la empresa para diseñar el modelo apropiado de gestión empresarial.

### **1.2.6.2. Limitaciones**

El diseño del modelo de gestión puede no ser efectivo si es que no se cuenta con la información clara y suficiente sobre la empresa y su entorno, por lo tanto la investigación puede ser limitada si es que el personal de la empresa no responde honestamente a las encuestas, si la empresa no facilita la información sobre las diversas operaciones que se realizan o si la información recolectada es insuficiente.

### **1.2.7. Hipótesis**

Si se implementa el modelo de gestión de Calidad Total en la empresa Tropical Dance S.A, se elevará la productividad, la competitividad y alcanzará un posicionamiento de liderazgo en el sector.

## **1.3. Metodología de la Investigación**

Los procedimientos y métodos que se llevarán a cabo para lograr los objetivos de la investigación partirán de la delimitación de la unidad de investigación, del tipo de investigación que se escoja y finalmente de las técnicas e instrumentos que se utilicen para recolectar información.

### **1.3.1. Proceso de Investigación**

El proceso de investigación contiene las etapas y fases que inician con la observación de elementos que permitirán obtener los resultados para direccionar la propuesta de gestión empresarial.

#### **1.3.1.1. Unidad de análisis**

La empresa Tropical Dance S.A. será el objeto específico de estudio, para el cual se diseñará un modelo de gestión en base a sus fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que pueden influir en su mejoramiento.

### **1.3.1.2. Tipo de investigación**

La investigación será de campo y analítica, ya que se interpretarán las teorías sobre Calidad Total para solucionar el problema actual de crecimiento en el mercado, que presenta la empresa, además que la misma es la fuente de datos que serán analizados.

### **1.3.1.3. Métodos**

Mediante la implementación de la teoría de la Calidad Total se pueden extraer las explicaciones de las observaciones que se realizarán en la empresa y se desarrollará una teoría que pruebe que mediante los principios de calidad total se mejora la producción y los resultados de la empresa Tropical Dance S.A. Por lo que el método es deductivo, partiendo de una teoría base para desarrollar otra que estará sujeta al falsacionismo como toda buena teoría

### **1.3.1.4. Técnicas e instrumentos**

- Observación directa de las funciones y tareas desempeñadas por el personal.
- Encuestas y entrevistas: Los cuestionarios se podrán enfocar a los clientes internos y externos, para reconocer las falencias y los correctivos a emprender. Mediante las encuestas y entrevistas se obtendrán respuestas de las percepciones que la organización ha generado sin tomarlas en cuenta anteriormente.
- Muestreo, el total de clientes actuales de la empresa es de 360 personas, por lo que será necesario un muestreo representativo que genere resultados identificables con la población total.

## **1.4. Factibilidad de la Investigación**

Para lograr los objetivos propuestos en la investigación, es necesario conocer si se cuenta con los recursos necesarios.

### 1.4.1. Técnica

Se dispone de los conocimientos técnico – científicos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, necesarios para desarrollar una investigación sobre gestión empresarial y concretamente para formular el modelo de gestión de Calidad Total.

Por otra parte, se utilizarán programas informáticos para el procesamiento y análisis los resultados de la información de campo.

### 1.4.2. Operativa

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con personal capacitado y además la empresa está dispuesta a aceptar y ejecutar el producto final de la investigación.

### 1.4.3. Económica

Se dispone de los recursos económicos para desarrollar la propuesta, el presupuesto estimado asciende a \$ 1043, el cual se detalla a continuación en el cuadro No.1

**Cuadro No. 1. Presupuesto estimado de la Investigación**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)
Papel	400 hojas	0,01	4,00
Internet	4 meses	20,00	80,00
Movilización	20 veces	0,25	5,00
Libros	2	25	50
Curso TTP	1	850	850

Copias	<b>1200 hojas</b>	<b>0,02</b>	<b>24,00</b>
Empastado, anillado	<b>4</b>	<b>7,00</b>	<b>28,00</b>
Elementos digitales(CD's)	<b>4</b>	<b>0,50</b>	<b>2,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1043</b>

Elaborado por: Valeria Gálvez

Fuente: Universidad Israel

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Marco Teórico**

##### **2.1.1. Gestión Gerencial**

La Gestión Gerencial “se enfoca en el gerente y las funciones gerenciales básicas”<sup>2</sup> como: planeación, organización, dirección y control. El gerente debe diseñar y ejecutar estrategias innovadoras que involucren a toda la organización hacia la eficiencia y eficacia del logro de los objetivos. La constante del mercado en el que se desenvuelven las empresas es la variabilidad de las necesidades, preferencias y tendencias de los consumidores lo que exige a los directores a utilizar nuevas y mejores herramientas para crear bienes y servicios diferenciados y con valor agregado.

##### **2.1.2. Modelo Tradicional**

Existen modelos tradicionales de gestión y dirección en la empresa que incluso en la actualidad se siguen usando, pues se enfocaban al mejoramiento de la productividad. Frederick Taylor desarrolló lo que se conoció como “Organización Científica del Trabajo”<sup>3</sup>, en el cual se destacan principios que se convirtieron en

---

<sup>2</sup> Administración, Don Hellriegel, Susan Jackson, Editorial Cengage Learning, 2005

<sup>3</sup> Principios de la organización científica del trabajo, Taylor Frederick, J.M. Shafritz, 2005 pp. 66-81

teoría en base a la experiencia y la práctica del mundo industrial de esa época, básicamente consistía en la importancia de que el trabajador y el empresario trabajen en conjunto para conseguir los objetivos de la empresa, partiendo de la comprensión de la importancia del desempeño y eficiencia del trabajador para incremento de la productividad y también la inserción de la tecnología en las empresas. Los postulados principales son:

- Para optimizar la productividad se requiere de “experimentos científicos elaborados por los órganos de la dirección.”<sup>4</sup>
- Para que exista eficiencia, debe haber un “sistema profesional de gestión y dirección.”<sup>5</sup>
- El trabajador debe estar en condiciones para realizar las tareas que se le encomiendan.
- Asignación clara de tareas y responsabilidades a cada miembro de la organización.
- “Pruebas objetivas”<sup>6</sup> en la selección del personal.
- Los “incentivos salariales”<sup>7</sup> incrementan la productividad.

Los postulados anteriores reflejan una fuerte necesidad de mantener profesionalismo, orden y especialización en los procesos para conseguir la máxima producción, el aumento de la riqueza y en sí el objetivo principal de las industrias.

#### **2.1.2.1. Características de una empresa que basa su liderazgo en los principios de Taylor**

Para lograr resultados óptimos y producir a gran escala las empresas deben tener las siguientes características “según Taylor”<sup>8</sup>:

---

<sup>4</sup> Principios de la organización científica del trabajo , Taylor Frederick, J.M. Shafritz, 2005 pp. 66-81

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

- 1.- Estructura rígida, organigrama que refleja la centralización en la toma de decisiones y la especialización de funciones.
- 2.- Primacía de los medios y los sistemas sobre el factor humano.
- 3.- Proceso productivo no flexible, se mantiene el mismo tipo de producción por largo tiempo.
- 4.- Carencia de innovación y dinamismo.
- 5.- Sistema de comunicación complejo, en respuesta al poder centralizado en la toma de decisiones.
- 6.- La calidad del producto era externa al proceso productivo y ejecutada por los especialistas de control, por lo que los resultados estaban al margen de lo aceptable para el cliente, además que se incurrían en despilfarros irre recuperables.

### **2.1.3. Modelo Actual**

Las tecnologías de información y comunicación han dado paso a la búsqueda de nuevas filosofías que se acoplen al crecimiento progresivo mundial y que a su vez satisfagan la búsqueda de los clientes que es la calidad tanto en productos como servicios.

Los modelos organizacionales japoneses han trascendido en el mundo por su notable éxito en la calidad y producción a gran escala, generalizando la responsabilidad de la calidad a toda la organización no solo a los supervisores o inspectores, prácticamente no es sólo una responsabilidad, es una función inherente a cualquier función.

---

<sup>8</sup> Félix González Durán, Sistemas y tecnologías de información y comunicaciones en el proceso de dirección de Calidad Total, Tesis Doctoral 1999 p.11

El éxito del surgimiento de los postulados de la calidad total en el servicio y en los procesos sucedió cuando el mundo occidental daba por sentado su dominio en el mercado, los paradigmas cambiaron cuando la industria japonesa trascendió los niveles de mejora continua a través de métodos estadísticos.

### **2.1.3.1. Los principales postulados de la Calidad Total**

Los principios que sustentan la teoría del mejoramiento continuo y de la excelencia en los procesos son:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la Organización

En la actualidad las empresas deben orientar su cambio en torno a los siguientes criterios, según Cuno Pümpin y García Echeverría: "orientación hacia la innovación, al cliente, resultados y al personal."<sup>9</sup>

Para Ives Banel los pilares principales son "revisión de la organización, implicación de los directivos, participación de los empleados y consideración social"<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Tesis doctoral de Sistemas y Tecnologías de información y Comunicaciones en el proceso de Dirección de Calidad Total, Félix González Durán, Universidad Politécnica de Madrid,p25

<sup>10</sup> Ibidem

Los autores anteriores, a pesar de no pertenecer a la corriente de la Calidad Total, comparten principios similares para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, a través del cambio de la gestión empresarial y su orientación.

En 1999 la European Foundation for Quality Management, define a la Calidad Total como:

“Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la Organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.”<sup>11</sup>

Deming define a la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidad del mercado”<sup>12</sup>, definición que resalta las necesidades del cliente, la eliminación de desperdicios que reducen costes y la estandarización de productos o servicios.

#### **2.1.4. Productividad**

“El concepto de productividad se refiere a la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios de manera eficiente y competitiva”<sup>13</sup> (Franco, 2005) es decir que el enfoque ya no es sólo económico, este sería una consecuencia de una gestión de mejoramiento continuo de todos los proceso para dar como resultado buenos réditos. Estos resultados dependen por lo tanto de un análisis integral de la empresa “Los errores se pueden evitar porque son consecuencia de una mala gestión.”<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Op. cit, p.19

<sup>12</sup> Tesis doctoral de Sistemas y Tecnologías de información y Comunicaciones en el proceso de Dirección de Calidad Total, Félix González Durán, Universidad Politécnica de Madrid, p. 49

<sup>13</sup> Auditor en control de gestión, Luis Vicente Franco, 2005,p.44

<sup>14</sup> La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa, Ricardo Fernández García, ECU

Cuando se analiza y administra a la organización de forma integral, se observa la necesidad de realizar controles preventivos en cada proceso para evitar desecho de productos o servicios, el control durante el proceso implica un rediseño del sistema de acuerdo a las necesidades del cliente, es decir un trabajo en conjunto con el servicio al cliente, como parte intrínseca de la gestión empresarial.

### **2.1.5. Competitividad**

La competitividad “es un factor clave de éxito para la permanencia en el mercado y para lograr mayores perspectivas y oportunidades en el entorno”<sup>15</sup>. Actualmente se habla de una competitividad globalizada, por la creciente integración e interdependencia de los países en el comercio.

El Banco Mundial ha realizado estudios en los cuales se comprueba que las empresas más productivas son las que están en mercados internacionales, el alcance a un mercado internacional se debe al desarrollo y madurez que se tuvo en un mercado nacional, proponiendo estrategias de alto nivel conjugada con una empresa de infraestructura y capacidades avanzadas, como un rediseño de la organización impulsada por ser competitiva y altamente productiva.

## **2.2. Marco Conceptual**

Es necesario conocer las definiciones sobre los principales términos que se utiliza en la investigación para lograr coherencia en el despliegue de la investigación.

**1.- Calidad Total.-** Es una estrategia de gestión que se caracteriza por enfatizar en la calidad de todos los procesos de la empresa.

**2.- Competitividad.-** Es la capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo.

---

<sup>15</sup> Gestión y Gerencia Empresariales: aplicadas al siglo XXI, Edgar Van Der Berghe, Editorial ECOE pp. 14-15

**3.- Cultura.-** Son todas las prácticas, creencias, expresiones, costumbres que caracterizan a una sociedad.

**4.- Economía.-** Ciencia que estudia la extracción, producción y administración de bienes y servicio.

**5.- Eficiencia.-** Capacidad de disponer adecuadamente de los recursos para conseguir un determinado objetivo.

**6.- Efectividad.-** Habilidad para lograr un efecto deseado.

**7.- Empowerment.-** Proceso estratégico que busca servir mejora al cliente a través del crecimiento de la confianza, responsabilidad y autoridad.

**8.- Globalización.-** Es un proceso de interdependencia a gran escala entre los países del mundo, en el cual se unifican las sociedades, mercados y culturas.

**9.- Innovación.-** Es la implementación de nuevas ideas a productos, servicios, o funciones.

**10.- Modelo de Gestión.-** Esquema o sistema para administrar una empresa.

**11.- Procedimientos.-** Son acciones que se realizan de la misma forma para conseguir el mismo resultado.

**12.- Proteccionismo.-** Es una política económica que limita la entrada de productos a un país para proteger los productos propios de ese país.

**13.- Rentabilidad.-** Beneficio superior al de los recursos empleados en una actividad.

**14.- Retroalimentación.-** Es un sistema que permite el traspaso de datos.

**15.- Riesgo.-** Es la probabilidad incierta de pérdida.

**16.- Reorganización empresarial.-** Replanteo de la actividad empresarial, para conseguir una finalidad.

**17.- Servicios.-** Conjunto de actividades que responden las necesidades de los clientes.

**18.- Sistemas.-** Estructuras cuyos componentes se relacionan con al menos uno de ellos, es el conjunto de procedimientos.

**19.- Stakeholders.-** Grupos de interés que tienen la capacidad de influir en las decisiones de una empresa.

### **2.3. Marco Legal**

Tropical Dance S.A. se constituye legalmente el 17 de junio del 2009 según el registro de actividad económica P8542.03 de la Superintendencia de Compañías, autorizada para dictar cursos de danza y organizar festivales y congresos, previo la aprobación de su inscripción en el registro Mercantil con el número 6875. De esta manera se somete al control, apoyo y asesoría que se establecen en las resoluciones para regular la “actividad empresarial”<sup>16</sup>, las cuales se detallan en la codificación de la Ley de Compañías.

Para poder practicar el comercio legalmente, es necesario tener una matrícula de comercio y afiliarse a la Cámara de Comercio. La presidenta de Tropical Dance S.A. comienza a construir su visión, con capital e infraestructura reducida pero cumpliendo la normativa de afiliación a la Cámara para regular la actividad comercial. La Cámara de Comercio desde su constitución tiene como objetivo

---

<sup>16</sup>

<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=5e9d17e41f784ae361ada1d0817186f6&ubc=Principal/%20Requisitos>

brindar los “servicios de asesorías jurídicas, crédito y asesorías en negocios”<sup>17</sup> a sus socios.

Al generar ingresos en territorio ecuatoriano la empresa cumple con las obligaciones y disposiciones que estipula el SRI como autoridad tributaria, en representación del Estado, además ésta entidad garantiza los derechos de la empresa como contribuyente en la recepción eficiente de los servicios que faciliten el proceso de declaraciones de impuestos.

El ente regulador para las relaciones laborales es el Ministerio de Relaciones Laborales, autoridad que regula las contrataciones que realiza la empresa y además protege los derechos de los trabajadores, en la medida en que garantiza la estabilidad de los empleos procura que estos sean producidos por el crecimiento empresarial. La empresa ha desarrollado un reglamento interno para los colaboradores y clientes que ha sido aprobado por este Ministerio, estableciendo los derechos y deberes que la empresa, los colaboradores y los clientes se comprometen a cumplir.

Por lo tanto la empresa se rige por las leyes de las instituciones y Ministerios que en representación del Estado regulan la actividad de la Academia para garantizar a los usuarios la legitimidad de los servicios que ofrece Tropical Dance S.A.

Normas a las que está sujeta la empresa:

- Normas Internacionales de Información Financiera
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Ordenanzas que regulan espectáculos públicos (Municipio)
- Las emitidas por la Superintendencia de Compañías
- IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) y SAYCE (Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos).

---

<sup>17</sup> [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=19](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=19)

## 2.4. Marco Espacial

La Academia de baile Tropical Dance S. A. está ubicada en la Veracruz N37-186 y Villalengua, parroquia La Concepción, provincia de Pichincha, ciudad de Quito – Ecuador, lugar que constituye el punto de observación e investigación.

**Gráfico No. 1. Ubicación de la empresa**

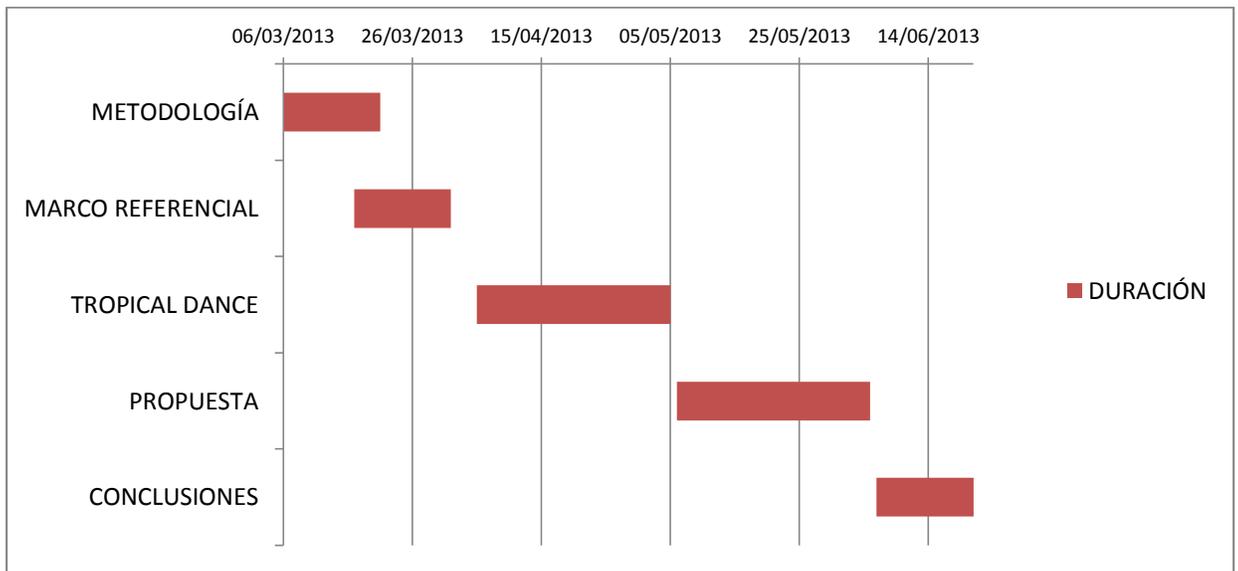


Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: GoogleMaps

## 2.5. Cronograma de actividades

En el siguiente cronograma se registran las principales actividades a desarrollar en la investigación, señalando el tiempo en el que se ejecutarán de acuerdo a cada capítulo contemplado en la investigación.

**Gráfico No. 2. Cronograma de actividades del proyecto de investigación**



Elaborado por: Valeria Gálvez

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Historia de la Empresa**

Tropical Dance S.A. inicia como una empresa familiar en el año 2000, con la idea de dar a conocer las riquezas culturales del Ecuador a través del baile, en sus inicios los primeros clientes fueron extranjeros que visitaban Quito - Ecuador, más adelante se fue construyendo cada espacio de la academia con un toque diferente, con materiales reciclados y materias primas como: madera, bambú y cabuya. Para el 2003 a más de extranjeros contaba con clientes nacionales que cautivados por el servicio y el ambiente recomendaban a más personas sobre la Academia de Baile, lo que impulsó de forma necesaria a una capacitación de los instructores y de su directora en la formación de la salsa técnicamente. Y con el paso de los años se va convirtiendo en una empresa que recibe a más de 1000 alumnos anuales, dando opciones de empleo y de desarrollo profesional.

En el año 2011, la empresa abre su primera sucursal ubicada en la República del Salvador y Portugal, edificio Plaza Kendo, también en la ciudad de Quito, como resultado de la gran demanda, ampliándose con dos salas que tienen la capacidad de 20 personas cada una. El sector de ubicación de la sucursal es comercial, teniendo alrededor importantes empresas que tienen una opción más de distracción después de las actividades laborales. En total la empresa cuenta con cinco salas de baile.

### **Sala Celia Cruz**



### **Sala Willie Colón**



### **Sala Rubén Blades**



### **Sala Carruseles**



## **Sala Héctor Lavoe**



### **3.2 Principios Filosóficos**

La empresa tienen el siguiente logo distintivo



#### **3.2.1. Misión**

“Tropical Dance busca difundir la cultura ecuatoriana y latinoamericana a través del baile, tanto local como internacionalmente, ofreciendo servicios de calidad dentro de una atmósfera familiar y diferente.”

#### **3.2.2. Visión**

“Ser líderes en difusión de la cultura del país y de la cultura latinoamericana a nivel mundial.”

### **3.2.3. Objetivos**

Los objetivos de Tropical Dance están enfocados en la satisfacción de los clientes, los alumnos son el centro del mejoramiento de todas las operaciones; por tal motivo, es importante el desarrollo de este proyecto.

#### **3.2.3.1. Objetivo General**

- Difundir la cultura ecuatoriana con excelencia académica y un buen servicio, incrementando la participación en el mercado y lograr expansión.

#### **3.2.3.2. Objetivos Específicos**

- Conducir los procesos de entrenamiento a estándares internacionales.
- Hacer del baile y de las competencias internacionales una actividad para que jóvenes y adultos tengan en estas actividades una opción más para el desarrollo integral.
- Brindar el mejor servicio al cliente de principio a fin.
- Mantener una buena comunicación con clientes internos y externos a fin de lograr objetivos en conjunto.
- Lograr un liderazgo eficiente de manera que los procesos sean óptimos y haya fidelidad en clientes internos y externos.
- Generar utilidades para socios y entregar remuneraciones justas a los colaboradores.

### **3.2.4. Políticas**

- Procurar una comunicación exacta y precisa.
- Invertir el tiempo y recursos necesarios en atención y satisfacción a los clientes (atención desde las 10:00 am hasta las 20:00 de lunes a viernes de forma ininterrumpida).
- Manejar la misma información en niveles altos, medios y bajos.

- Hacer del servicio una práctica con colaboradores y clientes.
- Mantener el respeto en ideologías y culturas.

### **3.2.5. Estrategias**

- Reclutar al mejor personal ideal para ocupar los cargos con sólidos valores acordes con los de la organización.
- Controlar y exigir un mayor grado de calidad y disciplina mediante la capacitación de instructores para conseguir presencia internacional.
- Innovación tecnológica y utilización de medios de trabajo y servicios óptimos para la satisfacción de clientes.
- Ejecución de planes en conjunto con los colaboradores para captar todas las aportaciones y alternativas, realizar la elección de la mejor y más viable.
- Establecimiento de un proceso de comunicación eficiente para evitar errores en la información y lograr mayor concentración en los objetivos empresariales.

### **3.2.6. Valores Corporativos**

#### **3.2.6.1. Principios y Valores**

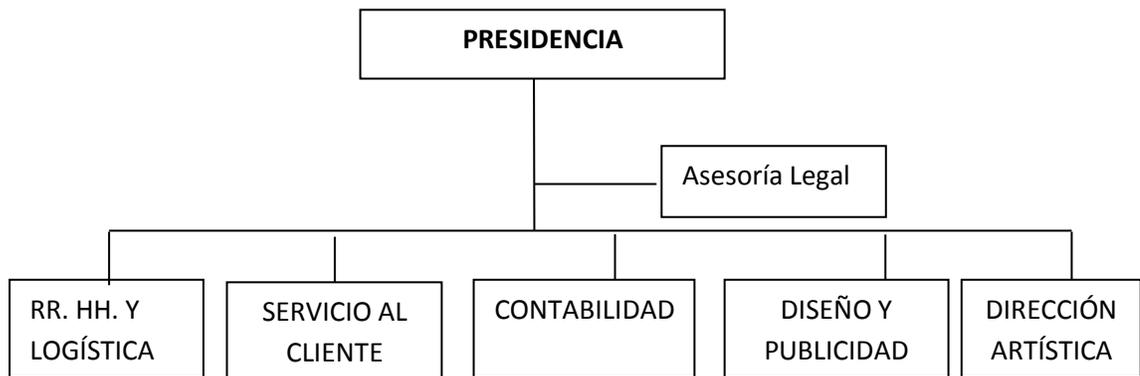
La principal ventaja competitiva que ha logrado la diferenciación en Tropical Dance S.A. es la elaboración de proyectos, tareas y la ejecución del servicio mediante valores. El aprendizaje del baile involucra un proceso de conocer y aceptar al resto del grupo en base a valores de: respeto, honestidad, trabajo en equipo, puntualidad, sinceridad y éxito.

#### **3.2.6.2. Estructura Orgánica**

El organigrama cumple con una función informativa sobre la organización de una empresa, sus relaciones de jerarquía y dependencia para el desarrollo de las

actividades. A continuación se presenta el organigrama de la empresa Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 3. Organigrama de la Empresa**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Tropical Dance S.A

### **3.3. Análisis del Entorno**

#### **3.3.1. Análisis del Micro entorno**

El análisis del micro entorno implica estudiar de manera detallada los factores internos que tienen gran incidencia en el desenvolvimiento de los procesos y actividades de la empresa.

##### **3.3.1.1. Clientes**

El cliente es el fin por el cual se planifican, implementan y controlan las actividades de una empresa. Para la mercadotecnia es una persona que adquiere bienes o servicios, pero las organizaciones con éxito opinan que el cliente y su satisfacción son una estrategia para posicionar a la empresa. Es muy fácil definir para

cualquier persona el término cliente, pero en realidad recordarlo constantemente es lo que marca la diferencia entre las organizaciones que trascienden y las que no, es decir, el reto empresarial es que los clientes duren más que los productos.

Niños desde los 5 años forman parte del grupo de alumnos Tropical Dance S.A., para desarrollar sus destrezas rítmicas, motoras y disciplinarias a través del ballet clásico. A partir de los 16 años, chicos, jóvenes y adultos pueden elegir salsa en grupo, bachata y tango para aprender no solo a bailar, sino también a tener un momento de sana diversión y acondicionamiento físico en un ambiente agradable.

El nivel económico al cual están dirigidos los servicios de la Academia es medio y medio-alto.

### **3.3.1.2. Proveedores**

El proveedor vende la materia prima a las empresas para iniciar el proceso de producción. En el caso de productos o servicios el proveedor permite iniciar la ejecución de tareas que están orientadas al cliente, para Tropical Dance S.A. los principales proveedores son:

- Conecel S.A.
- Alaska (purificación de agua)
- Distribuidora Génesis
- Limpico
- Fuersepi S.A (guardianía)
- Majore seguridad
- Main Data (sistema contable)
- Print Graph (impresión de publicidad)
- Imprenta Cobo (impresión facturas)

### **3.3.1.3. Competencia**

A pesar del crecimiento de la empresa en los 13 años, no se puede dejar de lado la entrada de importantes academias en Quito y Guayaquil, lo cual contribuye al desarrollo del mercado cultural. Entre las más reconocidas por estar en la mente del consumidor son:

- **Rumberos Tropicales**

Hairo Castro, director de la Academia inicia sus actividades en el año 2000, con una larga trayectoria en el baile, representante del país en el tour “Congreso Mundial Bacardi”, en el cual tuvo muchos conocimientos de ritmos latinos y en sí tropicales, la Academia tiene 10 años en el mercado y su objetivo es ofrecer un servicio de calidad, y crecer en los aspectos relacionados con la cultura, arte y danza.

- **Fogogroup**

Academia de formación artística, canto, baile y actuación. Su objetivo es el entretenimiento de niños, jóvenes y adultos mediante el aprendizaje del arte.

La principal característica de esta academia es su variedad y la fusión de distintas ramas artísticas, pues todo está enfocado en el desarrollo de habilidades y aptitudes en las personas.

- **Dancing Mood**

Academia de salsa ubicada en Quito, cuya misión es contribuir a “transformar la sociedad a través del baile”<sup>18</sup>, la calidad en el servicio es garantizada mediante el desarrollo continuo del equipo de trabajo para un trato amable a cada uno de los clientes, además prioriza el hecho de cultivar los valores culturales del pueblo ecuatoriano. Su compromiso con los seres humanos se basa en el desarrollo integral.

- **Escuela Nacional de Baile**

La Escuela Nacional de Baile con tres años en el mercado ha dado pasos agigantados en cuanto a la participación internacional de Ecuador en el baile, sus instructores buscan la satisfacción y excelencia de sus alumnos en el proceso, cuenta con el profesionalismo y conocimiento de grandes bailarines nacionales y extranjeros.

#### **3.3.1.4. Precios**

El precio está constituido por los valores que los consumidores entregan a cambio de un bien o servicio, sin embargo a nivel de mercadotecnia se consideran mucho más allá de un servicio o un bien, es decir los beneficios que ofrece la empresa para satisfacción de su cliente. A menudo la relación que ha tenido el precio con la calidad confunde la visión empresarial y también la del cliente, las preferencias no pueden cambiar, pero se llega a la conclusión de que la relación entre precio y calidad a veces es nula, no siempre lo caro es bueno y lo barato puede dar ciertos beneficios.

El mercado muestra una generalidad en precios para las academias, (mínimo \$50 y máximo \$60 mensuales) por tal motivo resulta una estrategia muy marcada el establecimiento de este factor, si bien es cierto se comienza a segmentar cuando se

---

<sup>18</sup> <http://quito.olx.com.ec/la-mejor-academia-de-salsa-del-ecuador-iid-13182639>

determina un precio, pero una vez adquirido el servicio se puede mantener clientes sólo con el respaldo de la excelencia del servicio.

### **3.3.2. Análisis del Macro entorno**

Involucra el estudio de los factores que afectan o tienen influencia para el desarrollo del modelo de gestión gerencial, los cuales son:

#### **3.3.2.1. Factor Legal**

El Gobierno representado por sus diferentes Ministerios puede ser un gran pilar para el desarrollo en conjunto con el sector privado de proyectos que busquen el crecimiento cultural de los ciudadanos, sin embargo las barreras en cuanto a la burocracia para poder desarrollar estos proyectos limitan la difusión de una riqueza cultural.

Por otro lado fortalece el crecimiento hacia estándares internacionales las exigencias en requerimientos que deben tener las empresas para poder generar riqueza en territorio nacional y dar seguridad a sus stakeholders.

Es así como las leyes emitidas para tener locales comerciales seguros, seguridad laboral, resultados financieros claros dan seguridad a los clientes de escoger una entidad autorizada para desenvolverse en el mercado.

#### **3.2.2.2. Factor Político**

Las políticas proteccionistas de los gobiernos son eficientes en la medida que la industria y empresa nacional alcance los estándares internacionales y satisfaga a los clientes. Con la creciente globalización e integración de los países se hace necesario que el Gobierno también promueva en todos los sectores y apoye de múltiples maneras la evolución del sector empresarial.

Entre las funciones y atribuciones de Ministerio de Cultura como estipula el Art 41, del capítulo 3 del proyecto de la Ley Orgánica de Cultura, el Ministerio de Cultura en representación del Gobierno Nacional tiene como función “promover y estimular la cultura, la creación, formación artística y la investigación científica.”<sup>19</sup>

### 3.2.2.3. Factor Económico

Este factor según sus cambios determina el número de nuevos clientes que pueden acceder al servicio y también determina la estabilidad empresarial y laboral que se puede mantener en el tiempo. A continuación se expone las tendencias de la economía ecuatoriana que inciden en la actividad de la empresa.

El poder adquisitivo, es la capacidad de adquirir determinados bienes y servicios con una suma de dinero definida, depende del precio y gastos de los consumidores, para su medición se toma en cuenta el Índice de Precios al Consumidor, que considera el precio para 299 artículos de la canasta básica familiar, para marzo del 2013 se ubicó en “143,23”<sup>20</sup>

**Cuadro No.2. Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones**

MES	ÍNDICE	VARIACIÓN MENSUAL%	VARIACIÓN ANUAL%
<b>mar-12</b>	139,05	0,9	6,12
<b>abr-12</b>	139,26	0,16	5,42
<b>may-12</b>	138,99	-0,19	4,85
<b>jun-12</b>	139,24	0,18	5
<b>jul-12</b>	139,6	0,26	5,09
<b>ago-12</b>	140	0,29	4,88

<sup>19</sup> <http://www.crespial.org/es/Content2/index/0010/NF/1/ecuador-enlaces-de-interes>

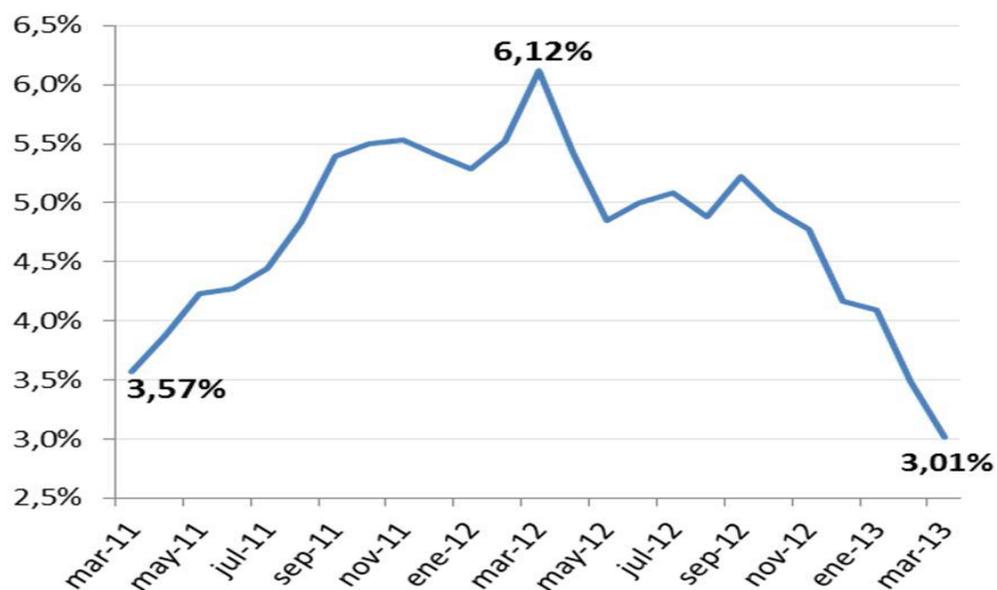
<sup>20</sup>

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1738&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1738&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

sep-12	141,58	1,12	5,22
oct-12	141,7	0,09	4,94
nov-12	141,89	0,14	4,77
dic-12	141,63	-0,19	4,16
ene-13	142,34	0,5	4,1
feb-13	142,61	0,18	3,48
mar-13	143,23	0,44	3,01

Fuente y elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Reporte 2013

**Gráfico No.4. Evolución de la inflación anual**



Fuente y elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Reporte 2013

El salario básico unificado para el 2013 es de \$318 y la canasta básica es de “\$604,25”<sup>21</sup>, si el ingreso familiar promedio es de “\$593,60”<sup>22</sup>, significa que se cubriría casi en su totalidad los bienes y servicios que necesitan las familias; es

<sup>21</sup>[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1738&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1738&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

<sup>22</sup>Ibidem

importante este análisis porque la empresa puede proyectar los clientes a los cuales puede alcanzar con su servicio, es decir definir su segmento de mercado, además se analiza que los índices han ido fluctuando desde el año anterior por lo que la empresa debe recordar siempre que el mercado es fluctuante, no sólo por la demanda sino también por las intervenciones y regulaciones fiscales.

#### **3.3.2.4. Factor cultural**

La misión empresarial está definida dentro de un contexto cultural, por lo que se hace necesario conocer las riquezas culturales en tradiciones y valores de nuestra nación ecuatoriana, pues los valores afectan las predilecciones del consumidor. Para lograr el alcance propuesto en la misión y visión también se debe trabajar con el Gobierno ecuatoriano para que talentos, habilidades y el arte en sí, tenga crecimiento e impacto en el mercado que se desenvuelve la empresa.

#### **3.4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

El establecimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitirán reconocer las habilidades y características positivas que contrarrestan las barreras que se presentan dentro de la empresa y en el mercado, a fin de llevar a cabo un proyecto que garantice el éxito y el alcance de los objetivos. El FODA es una herramienta que consiente realizar un diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa, delineando las estrategias empresariales.

**Fortalezas.-** son aquellos aspectos que la empresa, en este caso Tropical Dance S.A. realiza con alto grado de eficiencia y que facilitan implementar una propuesta de gestión de calidad total.

- Empleo de sólidos valores y trabajo en equipo.
- Personal que tiene conocimiento y experiencia en la actividad de la empresa.
- Cartera de clientes constante.
- Empresa legalmente constituida.

**Debilidades.-** son los elementos, habilidades y tareas ejecutadas con bajo grado de eficiencia.

- Bajo control de presupuesto.
- Poca capacitación para instructores.
- Sistemas de control de alumnos poco eficiente.
- Dificultad en la delegación de funciones.

**Amenazas.-** son aquellos aspectos externos que no están bajo el control y decisión de la empresa, que podrían complicar la consecución de la propuesta.

- Insuficiente apoyo del gobierno en actividades relacionadas con el deporte y cultura.
- Trámites engorrosos en la gestión de actividades gubernamentales.
- Cultura y modo de pensar de la sociedad.
- Baja cultura y poca preocupación de la sociedad por el cuidado de su cuerpo y mente.

**Oportunidades.-** aspectos externos que pueden facilitar y contribuir al logro de los objetivos.

- Respaldo de instituciones internacionales a la empresa.
- Trayectoria de la empresa en el mercado e integridad en sus procesos.
- Reconocimiento de países internacionales a la marca Tropical Dance S.A.
- Trabajo continuo con Ministerios y apoyo a diferentes eventos del Gobierno.  
(Anexo No.2 – Velada Libertaria)

**Cuadro No.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleo de sólidos valores y trabajo en equipo.</li> <li>▪ Personal que tiene conocimiento y experiencia en la actividad de la empresa.</li> <li>▪ Cartera de clientes constante.</li> <li>▪ Empresa legalmente constituida.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respaldo de instituciones internacionales a la empresa.</li> <li>▪ Trayectoria de la empresa en el mercado e integridad en sus procesos.</li> <li>▪ Reconocimiento de países internacionales a la marca Tropical Dance S.A.</li> <li>▪ Trabajo continuo con Ministerios y apoyo a diferentes eventos del Gobierno (Anexos)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo control de presupuesto.</li> <li>▪ Poca capacitación para instructores.</li> <li>▪ Sistemas de control de alumnos poco eficiente.</li> <li>▪ Dificultad en la delegación de funciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente apoyo del gobierno en actividades relacionadas con el deporte y cultura</li> <li>▪ Trámites engorrosos en la gestión de actividades gubernamentales</li> <li>▪ Cultura y modo de pensar de la sociedad</li> <li>▪ Baja cultura y poca preocupación de la sociedad por el cuidado de su cuerpo y mente.</li> </ul>

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Tropical Dance S.A.

## **3.5. Análisis de la Demanda**

### **3.5.1. Investigación de Mercado**

#### **3.5.1.1 Segmentación**

Todo mercado se caracteriza por tener usuarios con diferentes características socioeconómicas, culturales y necesidades que buscan ser satisfechas, es por eso que las empresas deben concentrarse en segmentos que compartan similares características para orientar sus estrategias óptimamente. Una investigación descriptiva a través de la encuesta nos dará a conocer las verdaderas necesidades y características de los clientes actuales y potenciales de Tropical Dance S.A.

Actualmente la empresa cuenta con mayor nivel de actividad económica en la matriz que en la sucursal, por lo cual se tomará como población del mercado los alumnos existentes en la matriz (Veracruz y Villalengua), con un total de 220 alumnos, que representa más del 60% de los alumnos totales de la Academia, permitiendo un enfoque objetivo en los clientes potenciales.

#### **3.5.1.2. Tamaño de la Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra que sea representativa y muestre con fiabilidad los datos de la población se debe utilizar una fórmula que arroje el número necesario de encuestados exactos en base a una tabla de distribución probabilística de una población finita.

#### **Nomenclatura de la fórmula**

$n$ =número de elementos de la muestra.

$N$ =número de elementos del universo.

$P/Q$ =probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

$Z^2$ =valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: siempre se opera con valor sigma.

e=margen de error o de imprecisión permitido (lo determinará el director del estudio).

VALORES	
P	0,5
Q	0,5
N	220
e	0,05
Z	1,95

$n = \frac{pqN}{\frac{e^2}{z^2}(N - 1) + pq}$
---

$n = \frac{0.5 * 0.5 * 220}{\frac{0.05^2}{1.95^2} (220 - 1) + 0.5 * 0.5}$
---

$n = 140$
-----------

La encuesta fue diseñada con 10 preguntas que permitirán elaborar el modelo de gestión en base a las necesidades y falencias de la empresa, las cuales estuvieron enfocadas al cliente interno y externo, 5 preguntas para clientes internos y 5 para clientes externos.

El resultado de la aplicación de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones finitas arroja que el número de encuestados deben ser 140 personas de la Academia con un margen de error del 5% y el 95% de confiabilidad.

### 3.5.2. Análisis de los resultados de la encuesta

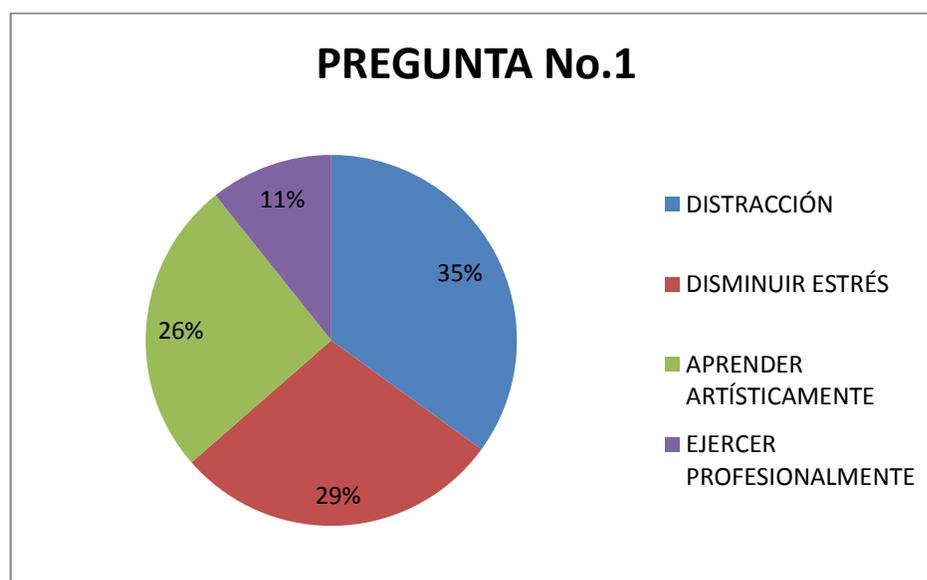
- **Pregunta No.1:** ¿Por qué razones ingresó a la Academia?

**Cuadro No. 4. Pregunta 1**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
DISTRACCIÓN	49	35%
DISMINUIR ESTRÉS	40	29%
APRENDER ARTÍSTICAMENTE	36	26%
EJERCER PROFESIONALMENTE	15	11%
	<b>140</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 5. Pregunta 1**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

Del número total de encuestados el 35% respondió que ha visitado la Academia para lograr distracción, seguido por el 29% que la ha buscado para disminuir estrés, con tan sólo una diferencia del 3% menos se ubica la opción de aprender el arte de la

danza y finalmente el 11% ingresa para convertirse en instructores o bailarines profesionales. Estos resultados permiten conocer a la empresa y los intereses de sus clientes, lo cual direcciona el diseño de un servicio de excelencia que realmente satisfaga las expectativas de las partes, empresa y clientes.

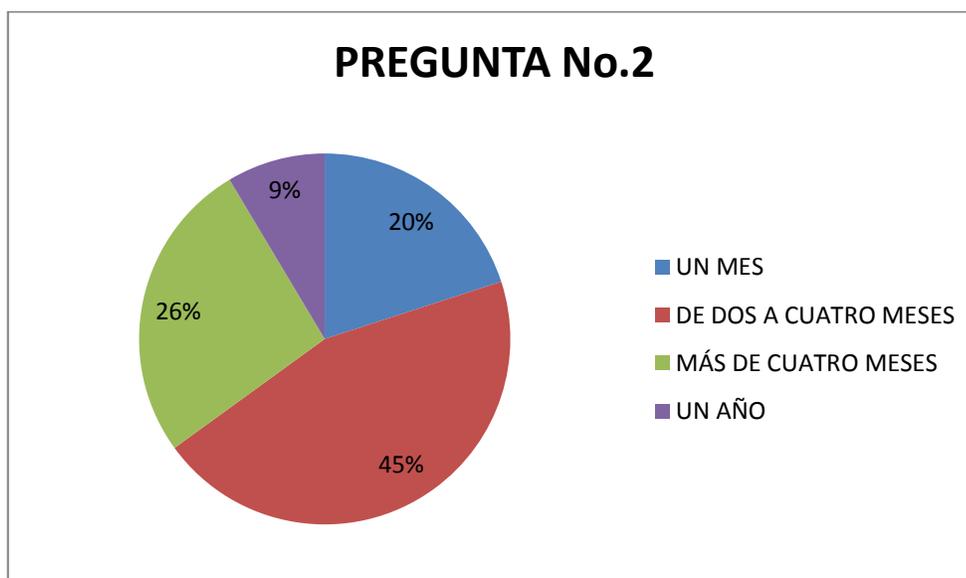
- **Pregunta No.2:** ¿Cuánto tiempo estima que tomará cursos de danza?

**Cuadro No. 5. Pregunta 2**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
UN MES	28	20%
DE DOS A CUATRO MESES	63	45%
MÁS DE CUATRO MESES	37	26%
UN AÑO	12	9%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 6. Pregunta 2**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

En cuanto al tiempo que los clientes estiman que tomarán los cursos, el 45% desea quedarse de dos a cuatro meses, 26% más de cuatro meses, tan sólo un mes 20% de los clientes encuestados y finalmente el 9% se quedaría un año en la Academia para aprender danza.

Este resultado orienta a la empresa hacia qué grupo de clientes debe poner mayor atención para lograr su mayor permanencia en la misma.

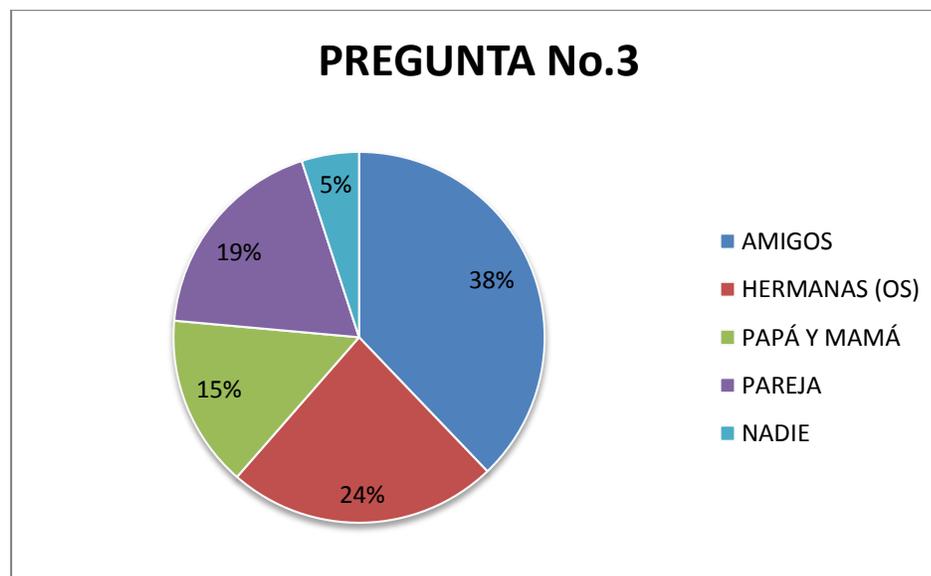
- **Pregunta No.3:** ¿Con quienes quisiera compartir el curso de danza?

**Cuadro No. 6. Pregunta 3**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AMIGOS	53	38%
HERMANAS (OS)	33	24%
PAPÁ Y MAMÁ	21	15%
PAREJA	26	19%
NADIE	7	5%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 7. Pregunta 3**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

De los 140 encuestados que asisten a la Academia el 38% quisiera compartir esta actividad con sus amigos, el 24% preferiría hacerlo con hermanas(os), el 19% con su pareja y muy seguido se presenta la opción de compartir con los padres y finalmente

el 5% no lo compartiría con nadie. Esta pregunta permite conocer a la empresa la fuerza con que se presentarían los clientes potenciales si se realiza determinada promoción.

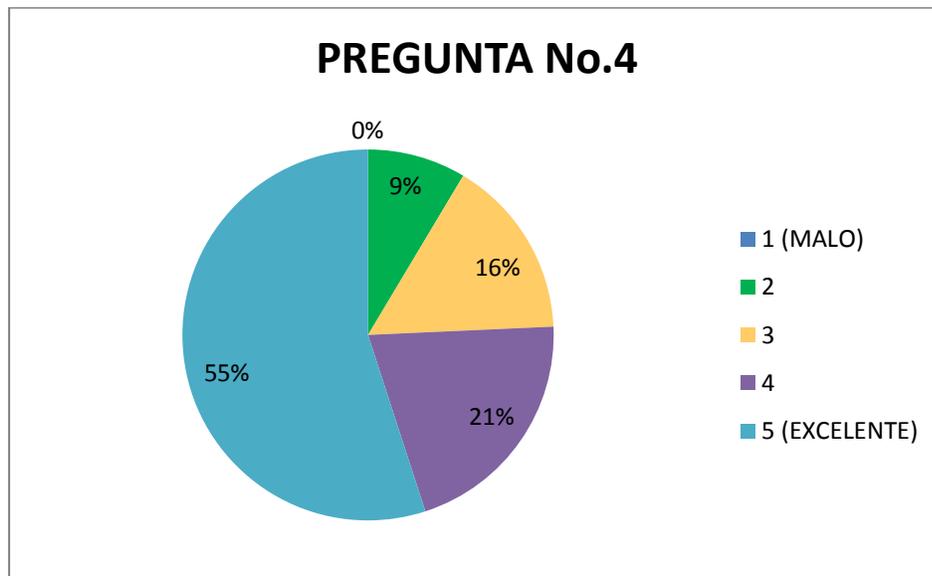
- **Pregunta No.4:** En una escala del 1 al 5 siendo, 1 como malo y 5 excelente, ¿con cuánto calificaría el servicio y la atención que ha recibido en la Academia?

**Cuadro No. 7. Pregunta 4**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 (MALO)	0	0%
2	12	9%
3	22	16%
4	29	21%
5 (EXCELENTE)	77	55%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 8. Pregunta 4**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

Para más del 50% de los clientes el servicio es percibido como excelente, ningún cliente respondió que el servicio era malo, sin embargo el 9% lo colocó en una segunda escala, el 16% en tercera escala y el 21% en cuarta escala. De esta manera la empresa puede tomar estos resultados para mejorar el servicio y lograr un 100% de percepción de excelencia del servicio en los clientes.

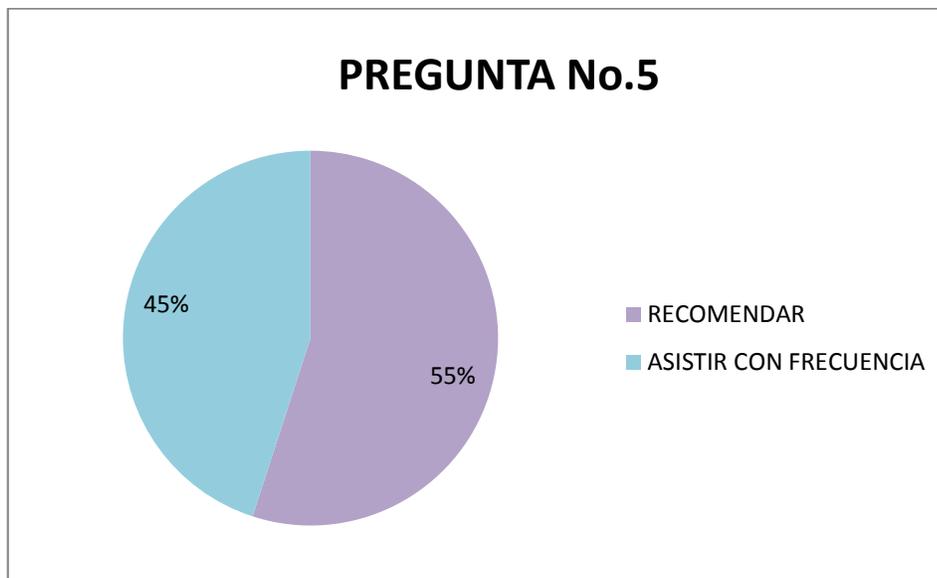
- **Pregunta No. 5:** ¿Cómo reaccionaría usted si es que se generaliza en toda la empresa desde que es recibido hasta la salida de sus clases con calidad y profesionalismo?

**Cuadro No.8. Pregunta 5**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
RECOMENDAR	77	55%
ASISTIR CON FRECUENCIA	63	45%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 9. Pregunta 5**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

Si es que la empresa generalizaría el servicio de calidad en toda la organización, el 55% de clientes recomendaría a otros clientes, teniendo de esta manera un crecimiento de la cartera de clientes y el 45% escogió asistir con frecuencia, dando a la empresa la posibilidad de enfocar una estrategia para fidelizar clientes.

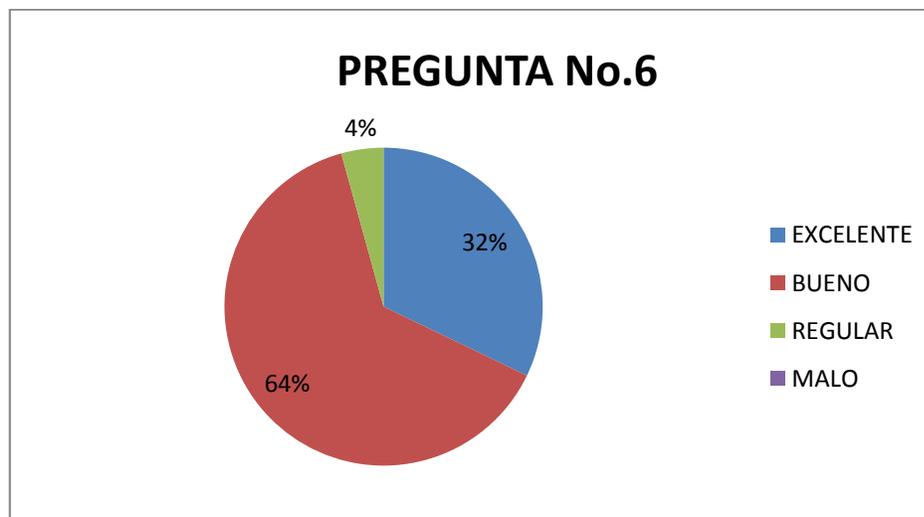
- **Pregunta No. 6:** ¿Cómo puede describir el flujo de comunicación en la empresa?

**Cuadro No. 9. Pregunta 6**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	45	32%
BUENO	89	64%
REGULAR	6	4%
MALO	0	0%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 10. Pregunta 6**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

Con respecto al flujo de comunicación, un 0% piensa que es malo, tan sólo un 4% lo percibe como regular, para el 64% es bueno y para el 32% es excelente. Ya que la empresa quiere alcanzar la excelencia en todos los procesos es necesario tomar en cuenta esta pregunta para realizar los correctivos necesarios y que la comunicación sea eficiente y los resultados finales también.

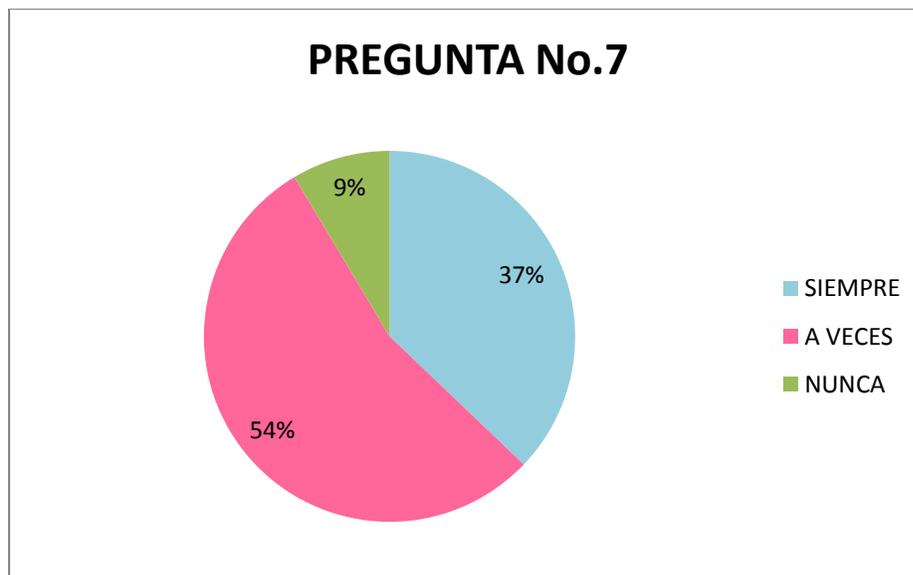
- **Pregunta No. 7:** En la realización de proyectos, ¿cuán a menudo se solicita su participación y aporte?

**Cuadro No. 10. Pregunta 7**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	52	37%
A VECES	76	54%
NUNCA	12	9%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 11. Pregunta 7**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

La participación e integración que se tenga como política corporativa es importante ya que provoca fidelización en los empleados, los resultados de la

encuesta muestran que más de la mitad de la muestra, el 54% piensa que es poco frecuente la participación que tienen, el 37% siempre y el 9% nunca.

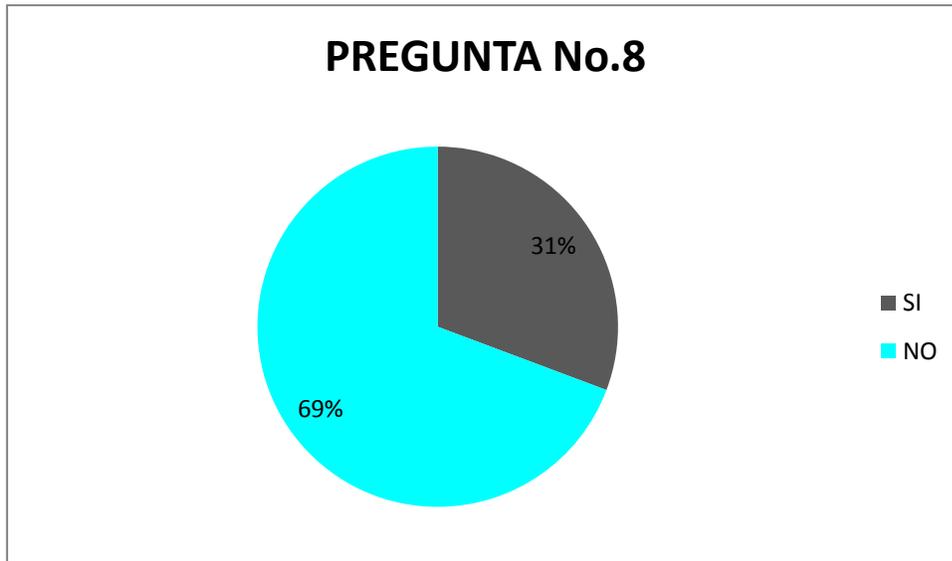
- **Pregunta No. 8:** Cuando se delega una función, ¿tiene claro la jerarquía de la empresa, a quién debe reportar?

**Cuadro No. 3.11. Pregunta 8**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	43	31%
NO	97	69%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 12. Pregunta 8**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

La jerarquía es importante en la empresa, si se tiene claro a quién reportar, existe un responsable claro de los resultados, no para culpar sino para retroalimentar. Para

el 69% de los clientes no hay claridad en la jerarquía, pero para el 31% si hay claridad.

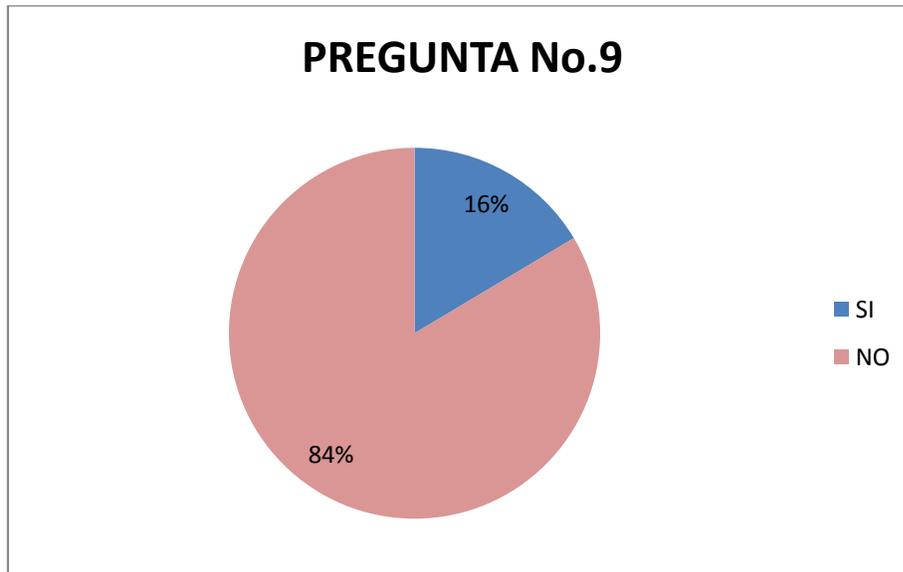
- **Pregunta No.9:** ¿Usted cuenta con un manual de procedimientos para ejecutar las tareas de su puesto de trabajo?

**Cuadro No. 12. Pregunta 9**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	23	16%
NO	117	84%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 13. Pregunta 9**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

En esta pregunta se vislumbran las posibles causas de que los resultados no sean los esperados, ya que el 84% de la empresa, un porcentaje alto no cuenta con un manual de procedimientos, es decir no cuentan con algo explícito que oriente sus tareas.

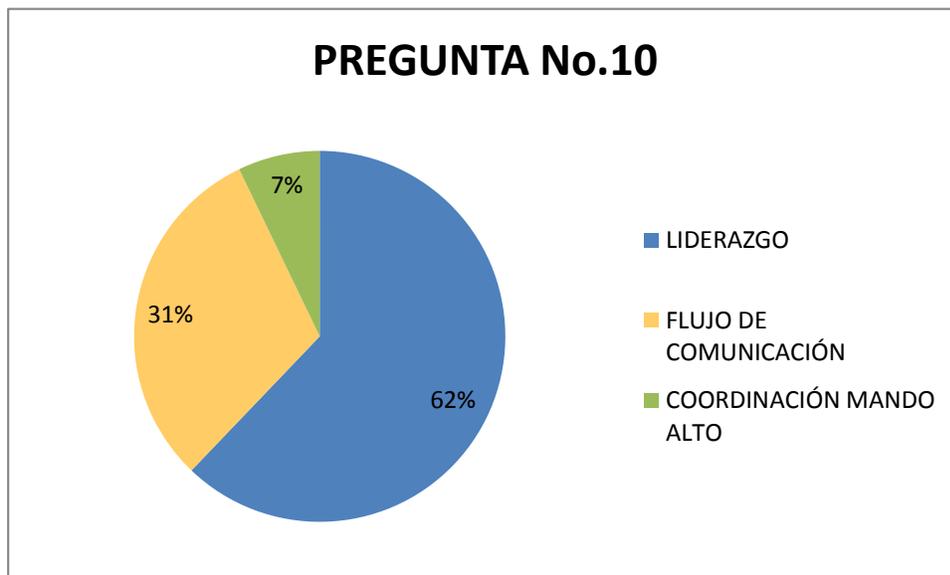
- **Pregunta No.10:** ¿Dónde cree que se podría mejorar, para evitar confusión y tener claridad en la delegación de funciones y tareas?

**Cuadro No. 13. Pregunta 10**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LIDERAZGO	87	62%
FLUJO DE COMUNICACIÓN	43	31%
COORDINACIÓN MANDO ALTO	10	7%
	140	100%

Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

**Gráfico No. 14. Pregunta 10**



Elaborado por: Valeria Gálvez  
Fuente: Clientes Tropical Dance S.A.

En esta pregunta abierta se pudo conocer lo que piensan los clientes sin formular ninguna opción, reflejando la necesidad de reforzar el liderazgo, ya que fue elegido con un 62%, el 31% eligió el flujo de comunicación y el 7% la coordinación del mando alto.

Con estos resultados la empresa puede buscar objetivamente las soluciones a los problemas encontrados que no se estaban tomando en cuenta.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL**

#### **4.1. Propuesta Estratégica**

##### **4.1.1. Principios de la Calidad Total**

El modelo de administración de calidad total ha evolucionado con los años, como resultado de las diferentes aportaciones de autores como: Deming, Philip Crosby, W. Edwards, Feigenbaum, Ishikawa y Juran; dando como resultado la conversión de esta teoría en una herramienta estratégica para lograr mejores resultados. Los autores antes mencionados postulan diferentes metodologías para la aplicación de la calidad, pero existen 8 principios esenciales que comparten todos los autores, de los cuales partirá la propuesta de gestión para la empresa Tropical Dance S.A.

##### **4.1.1.1. Orientación hacia los resultados**

Debido a los permanentes cambios del mercado, las organizaciones no pueden conformarse con conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés o stakeholders, además deben hacer un seguimiento de sus clientes, competidores y de

futuros grupos de interés para poder conocer el mercado y responder de forma anticipada e innovadora ante los cambios.

Para Tropical Dance S.A. los grupos de interés son:

- Proveedores: ante los cuales debe desarrollar una relación larga y de confianza a través de pagos puntuales y especificaciones de los márgenes de calidad de los insumos.
- Socios y accionistas: respondiendo oportunamente ante sus derechos y comunicando la situación real de la empresa. Involucrándolos en las decisiones en función de esperar los mejores resultados para la empresa.
- Clientes internos: satisfaciendo las expectativas de los colaboradores al proporcionar un puesto con la oportunidad de crecimiento profesional y personal, y respondiendo también a sus derechos y obligaciones con la empresa.
- Clientes externos: conociendo sus necesidades reales, y satisfacerlas para generar fidelización. Realizar un seguimiento mediante un registro que mida el número de alumnos inscritos que tiene cada instructor y su incremento mensual, como se presenta a continuación:

**Cuadro No.14 Seguimiento clientes según instructor**

Nombre del instructor:					
Horario:					
Mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Núm. de inscritos					
Porcentaje	100%				

Elaborado por: Valeria Gálvez

Fuente: Análisis situacional de la empresa Tropical Dance S.A.

La finalidad del seguimiento es realizar una retroalimentación oportuna en relación a los resultados proporcionados del mes anterior.

- Sociedad: impactando a la sociedad mediante el impulso de una actividad que rescata la cultura ecuatoriana a través de valores. Realizar gratuitamente en fechas cívicas eventos en los que puedan concurrir las personas para observar el arte de la danza.

#### **4.1.1.2. Orientación hacia el cliente**

Se refiere a que la satisfacción del cliente debe ser el objetivo principal de la empresa, y el crear valor de forma constante se convertiría en una estrategia competitiva. Según los resultados de la encuesta el servicio que presta la Academia puede estar rediseñado de la siguiente forma:

- Refleja un alto porcentaje de elección en el servicio por fines de distracción y disminución de estrés, las clases pueden tener algunos segmentos en el transcurso de la hora así: 10% de la hora en calentamiento y estiramiento, 50% aprendizaje del pensum y 40% baile con música de moda y trabajo en equipo.
- La expectativa del tiempo de permanencia de los clientes en la Academia va entre los dos hasta los cuatro meses en su mayoría, lo cual puede cambiarse según la satisfacción del cliente y el interés que muestre cada colaborador en la atención al cliente, si el mismo se siente tomado en cuenta, logrará sentir pertenencia, la cual es una necesidad básica del ser humano, y por ende recomendará a más personas sobre el servicio.
- La mayoría de clientes prefiere compartir el baile con amigos, por lo que puede diseñarse algunos paquetes para incentivar las diferentes preferencias con porcentajes de descuento en los pagos de los cursos de los alumnos que traen a más clientes.

**Cuadro No. 15. Paquete de descuentos**

	<b>DESCUENTO</b>
<b>Paquete de 5 amigos</b>	25%
<b>Paquete de 4 amigos</b>	20%
<b>Paquete de 2 amigos</b>	10%
<b>Paquete de 1 amigo</b>	5%

Elaborado por: Valeria Gálvez

Fuente: Análisis encuestas clientes Tropical Dance S.A.

- Para poder tener un 100% de satisfacción en cuanto al servicio y eliminar los porcentajes de elección de las opciones de regular y bueno, el servicio debe ser diseñado de forma personalizada para que los clientes puedan elegir la clase de curso que desearían recibir, enmarcado dentro de los objetivos que la Academia se ha planteado desde su surgimiento.
- La quinta pregunta permite ver la importancia de instaurar como política empresarial el servicio de calidad desde que el cliente es recibido hasta su salida ya que esta acción produce dos resultados positivos para la empresa:
  - a. Clientes constantes.
  - b. Posibles clientes nuevos.

#### **4.1.1.3. Liderazgo y coherencia**

En el libro de “Calidad total: Modelo de excelencia“ por Miguel Fernando Sánchez, menciona que en las organizaciones excelentes los líderes son los encargados de implantar y poner en práctica la cultura, los valores y principios que tendrá la Organización. El liderazgo es una habilidad que desarrollada de la forma adecuada puede influir en los colaboradores para que los objetivos organizacionales sean parte de cada colaborador; esta habilidad conlleva algunas características necesarias para que se pueda llegar al objetivo anterior, como son: empatía, buena

comunicación, responsabilidad, coherencia, capacidad para cambiar ante las modificaciones del entorno etc.

La aplicación de este principio en la empresa Tropical Dance S.A. significa:

- Establecimiento de metas que se conviertan en retos para la empresa y sus colaboradores.
- Sostener valores y principios en todos los niveles que inspiren confianza en el nombre de la empresa a la cual pertenecen.
- Disponer a las personas de los elementos necesarios para que contribuyan de forma innovadora y responsable con los proyectos de la empresa.

#### **4.1.1.4. Gestión por procesos y hechos**

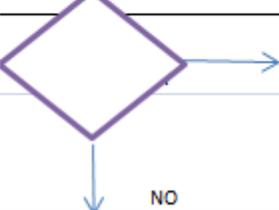
La gestión tradicional de las empresas ha sido mediante departamentos. Este modelo propone además implementar una gestión por procesos teniendo en cuenta todas las tareas de la empresa, para que se puedan extraer datos relevantes a la toma de decisiones.

El flujograma es una herramienta que faculta conocer de forma detallada un proceso estandarizado y conocer sus interrelaciones con otros departamentos, se propone su uso porque permitirá a la empresa Tropical Dance S.A.:

- Informa lo que al momento se está realizando y cómo se lo hace.
- Puede ser más claro que un manual de procedimientos para los colaboradores.
- Los flujogramas elaborados sirven de base para nuevos procedimientos.

A continuación se expone los flujogramas de las actividades vinculadas directamente con los grupos de interés en Tropical Dance S.A.

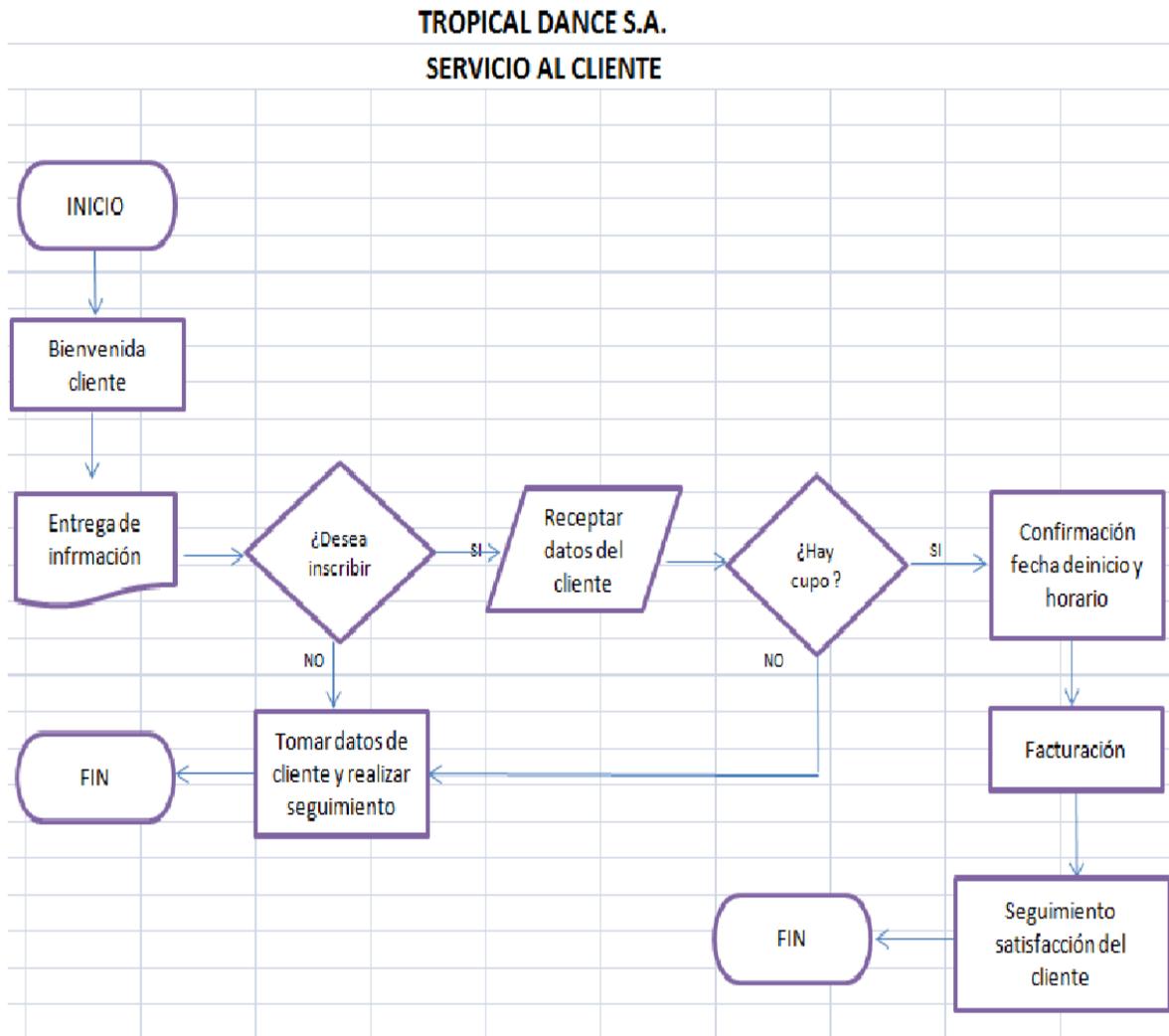
## SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO/ FIN
	PROCESO
	DOCUMENTO
	DATOS
	ARCHIVO
	DECISIÓN
	LÍNEAS DE FLUJO

**Departamento de Asistencia y Servicio al Cliente**

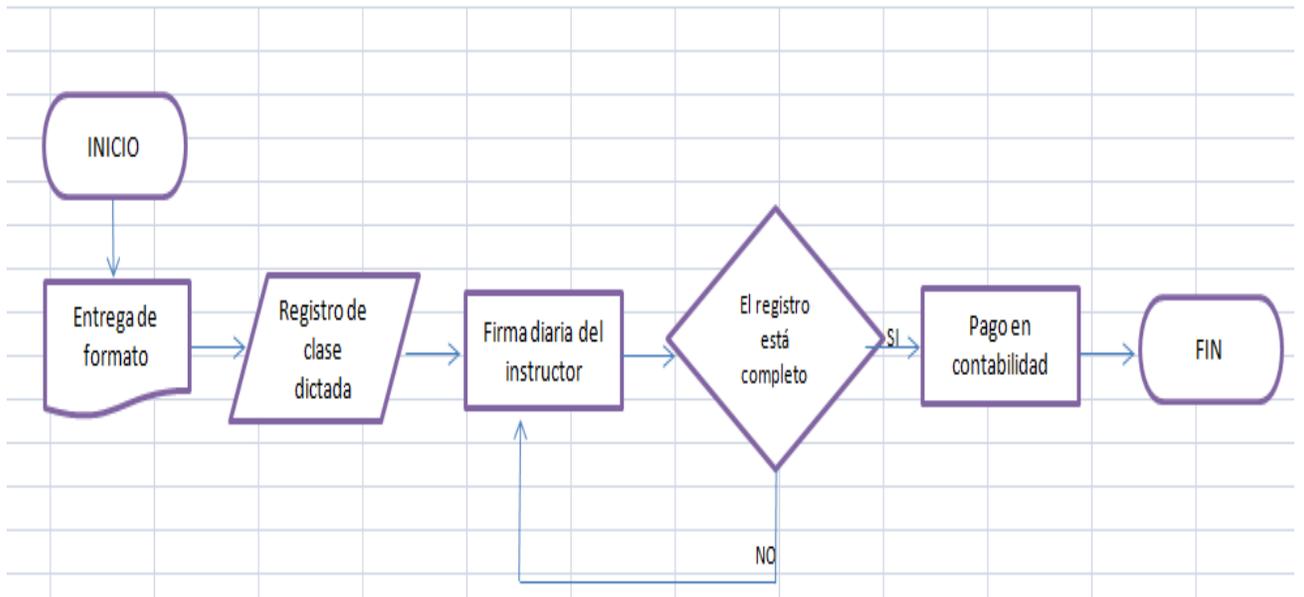
**Responsable: Asistente de Servicio al cliente**

- Inscripciones



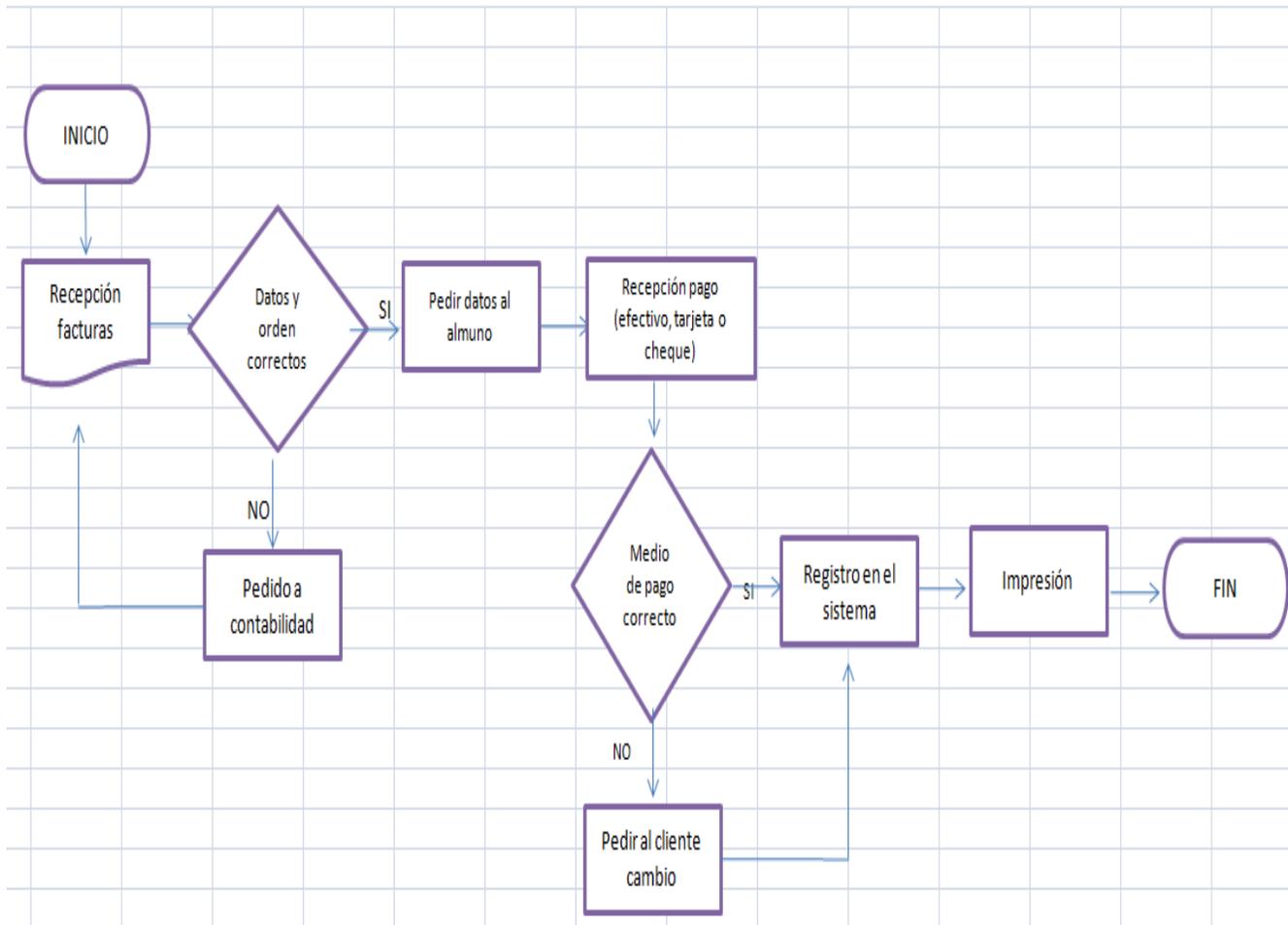
- **Registro de Asistencias Instructores**

**TROPICAL DANCE S.A.**  
**SERVICIO AL CLIENTE**



- **Facturación**

**TROPICAL DANCE S.A.**  
**SERVICIO AL CLIENTE**

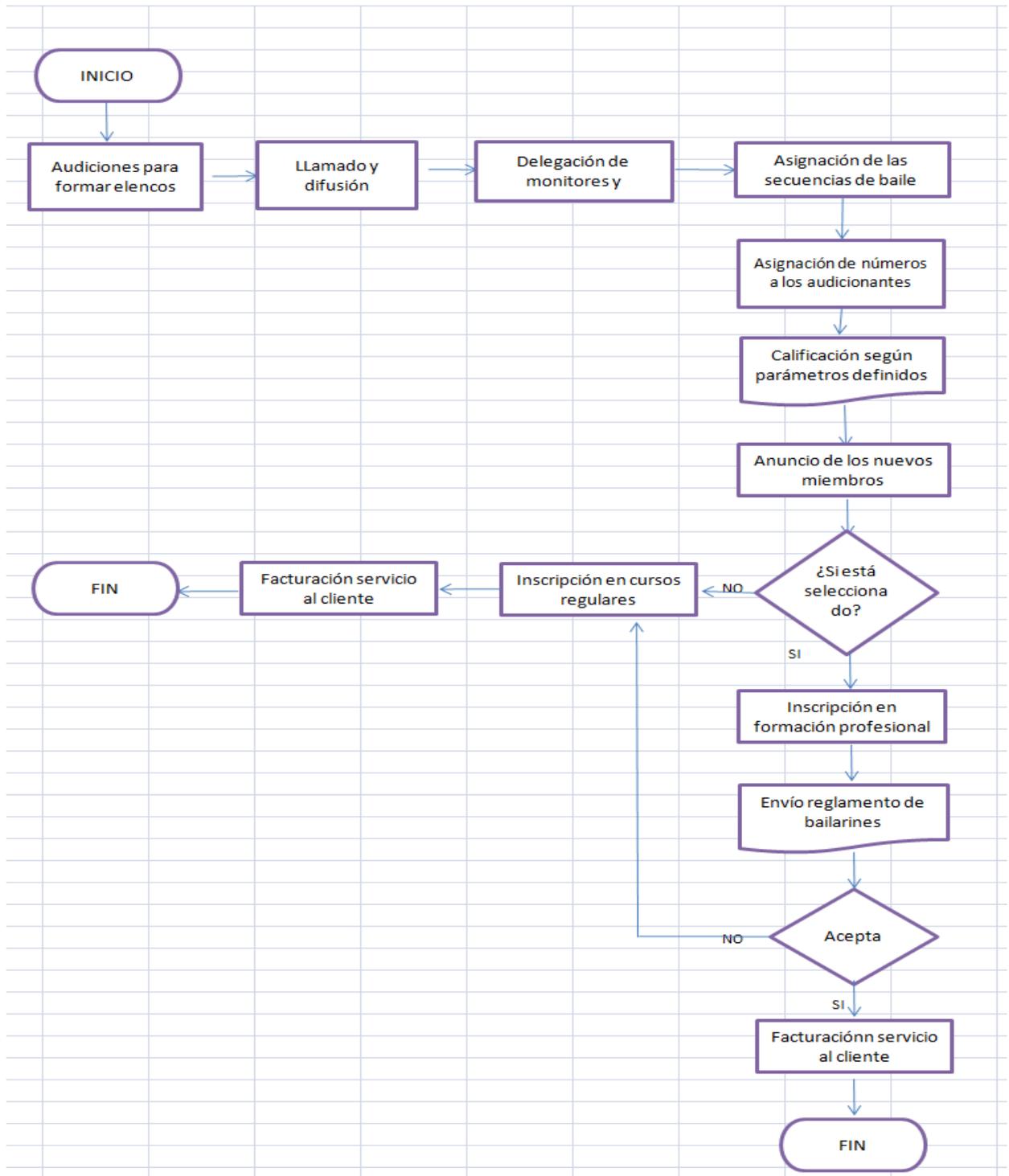


**Departamento de Dirección Artística**

**Responsable: Director Artístico**

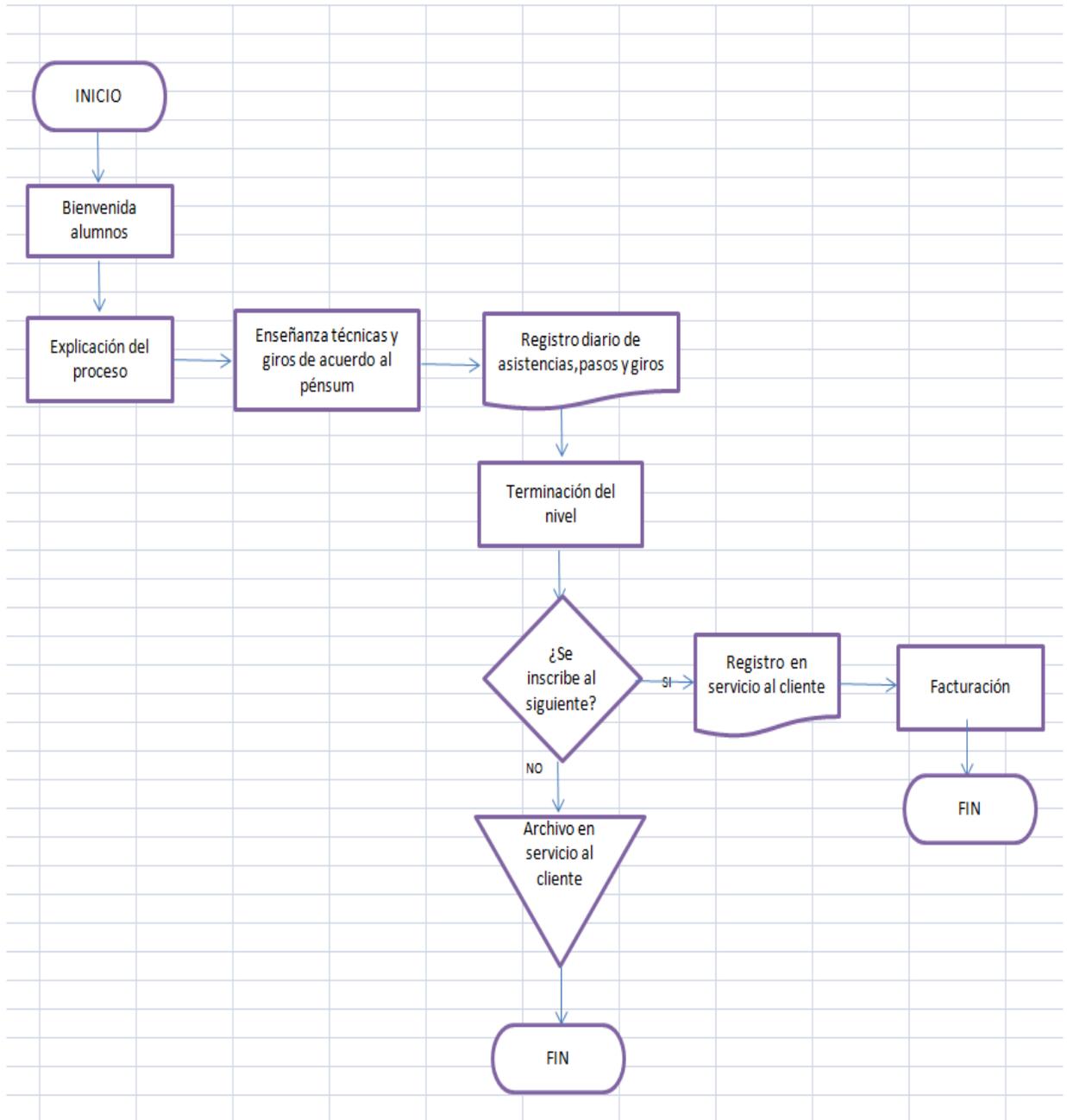
- **Formación de elencos para formar bailarines profesionales**

**TROPICAL DANCE S.A.**  
**DIRECCIÓN ARTÍSTICA**

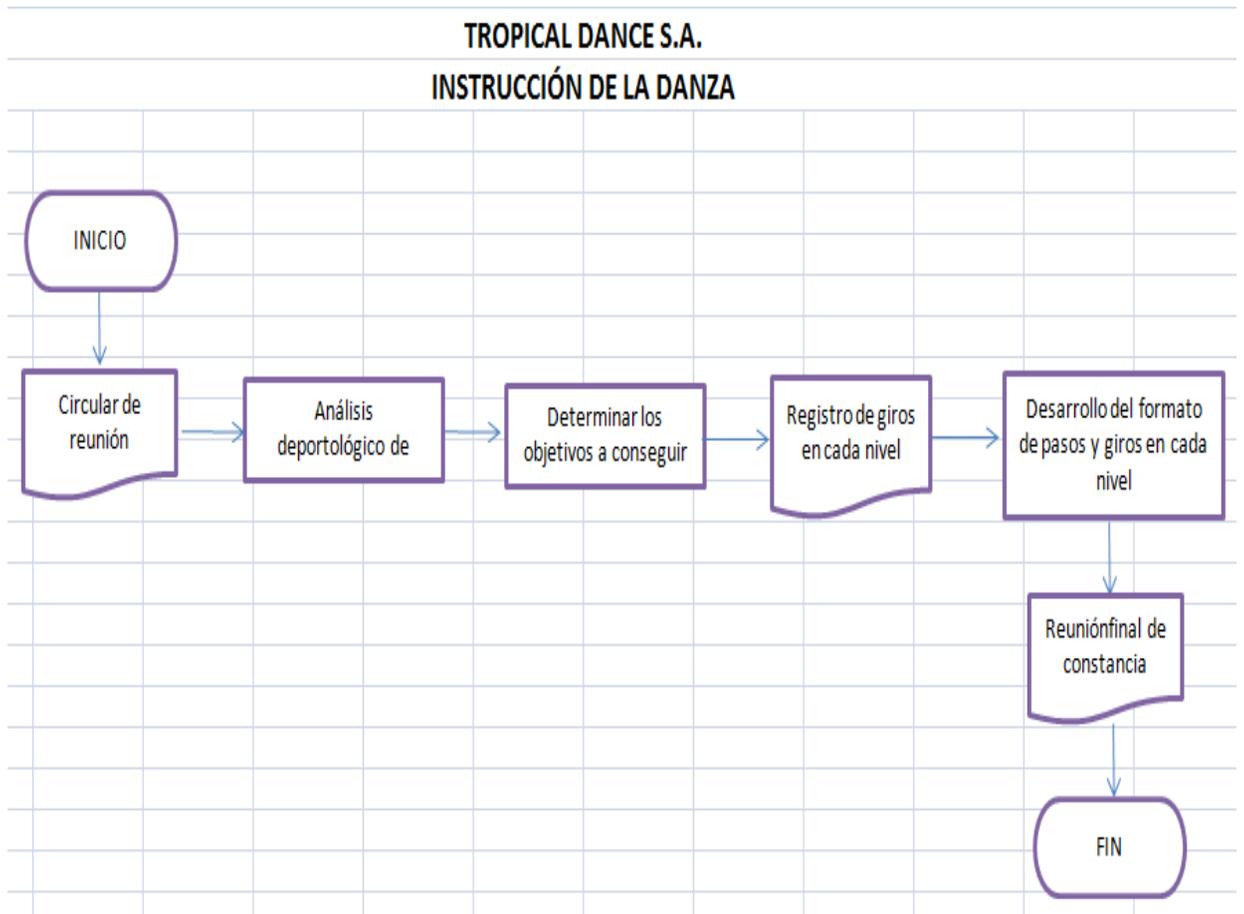


- **Administración de cursos regulares**

**TROPICAL DANCE S.A.**  
**INSTRUCCIÓN DE LA DANZA**



- **Desarrollo del pensum y metodologías para dictar los cursos**

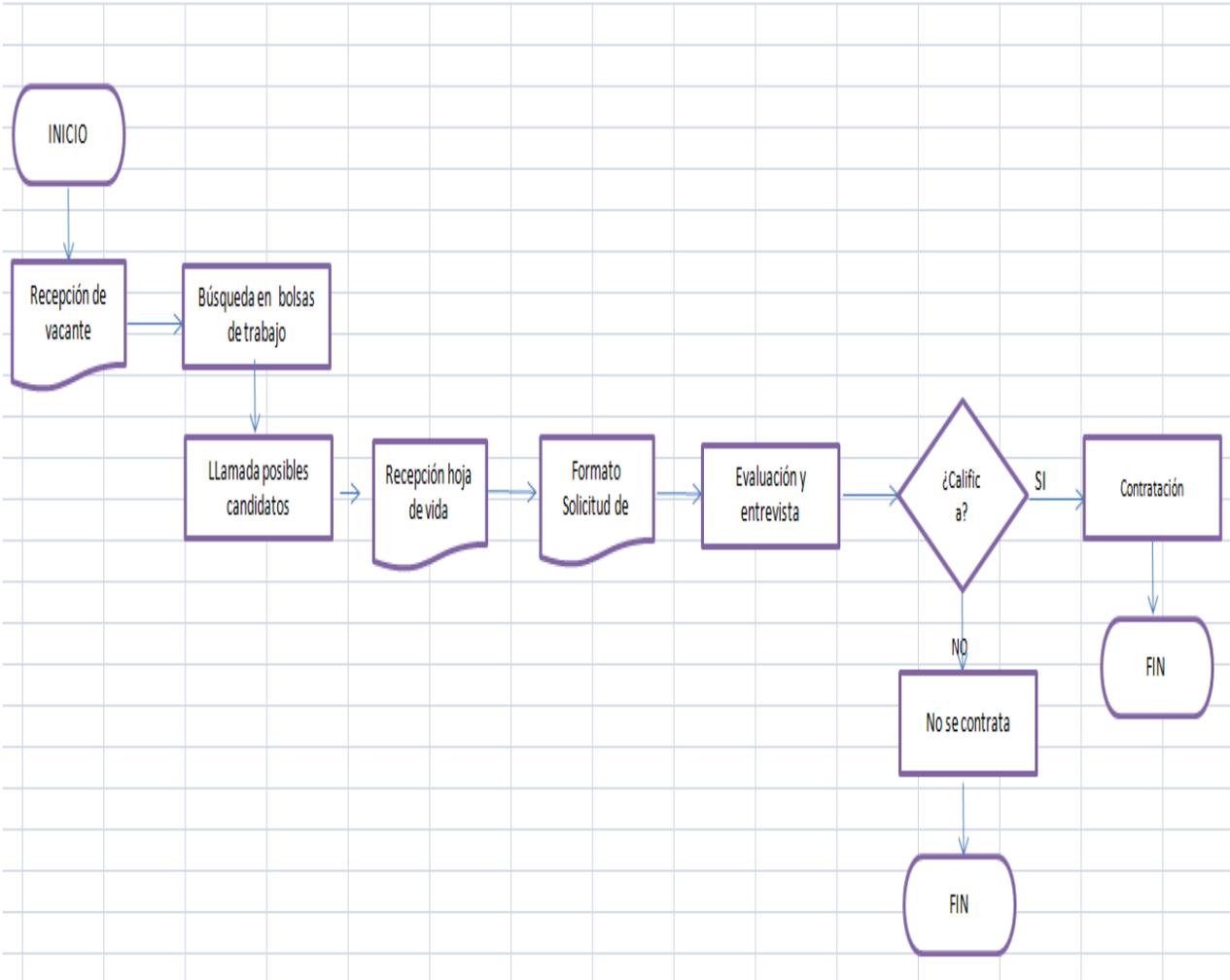


**Departamento de Recursos Humanos y Logística**

**Responsable: Gerente Recursos Humanos**

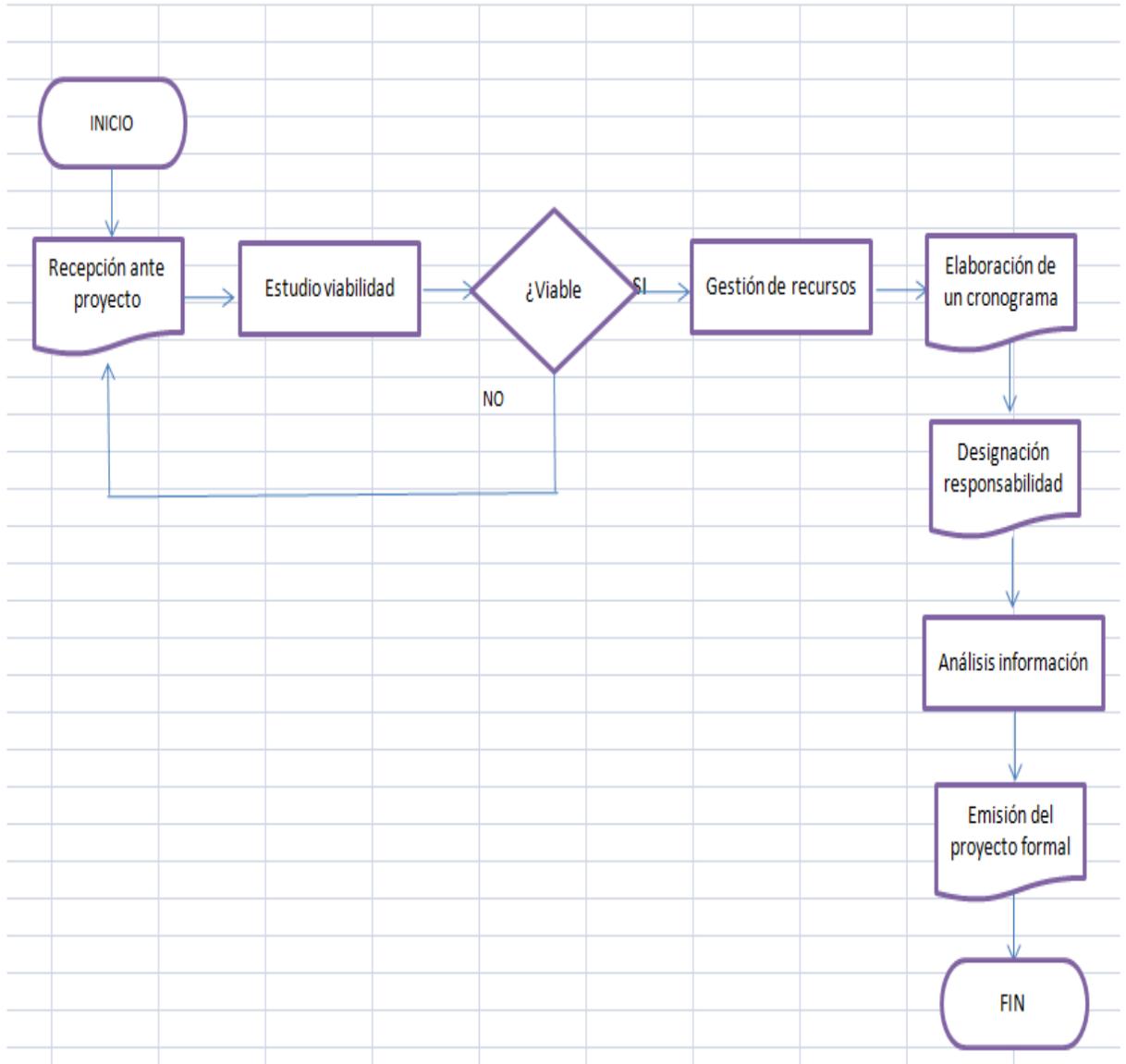
- **Reclutamiento y contratación**

**TROPICAL DANCE S.A.**  
**RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN**



- **Gestión y logística de proyectos**

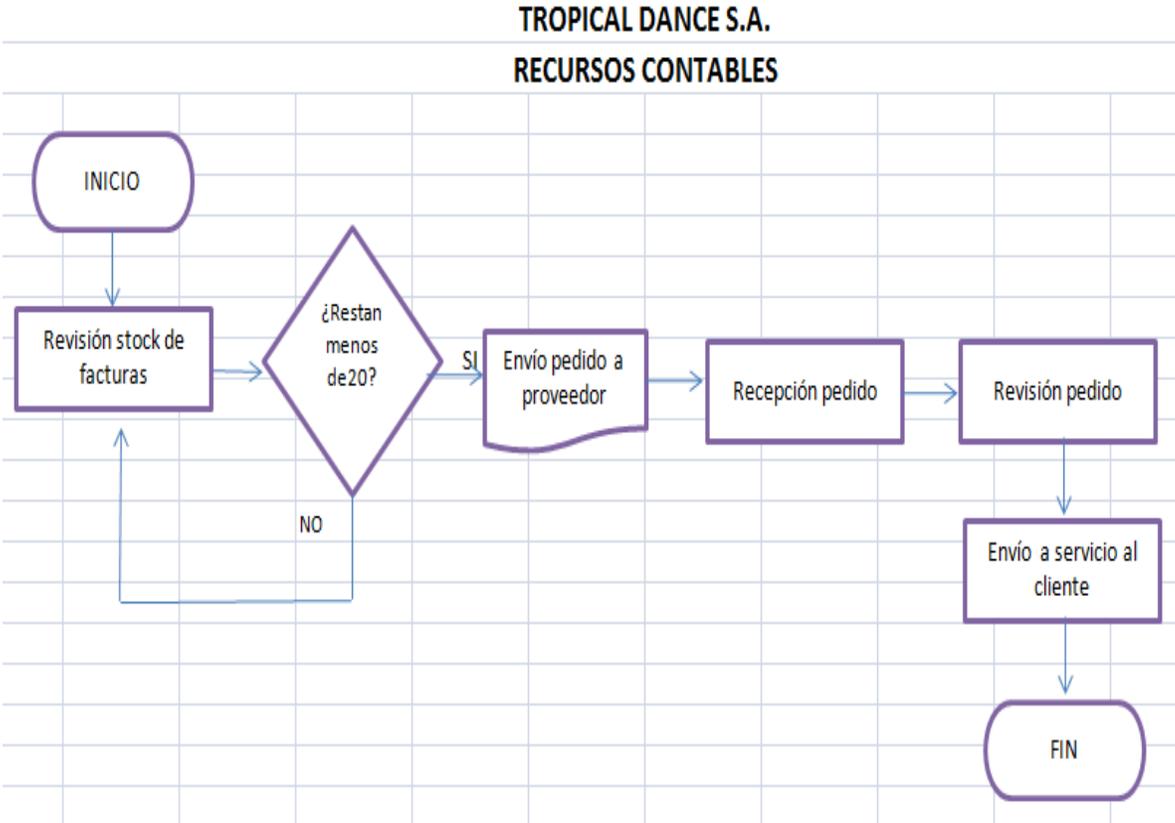
**TROPICAL DANCE S.A.  
GESTIÓN Y LOGÍSTICA**



**Departamento de Contabilidad**

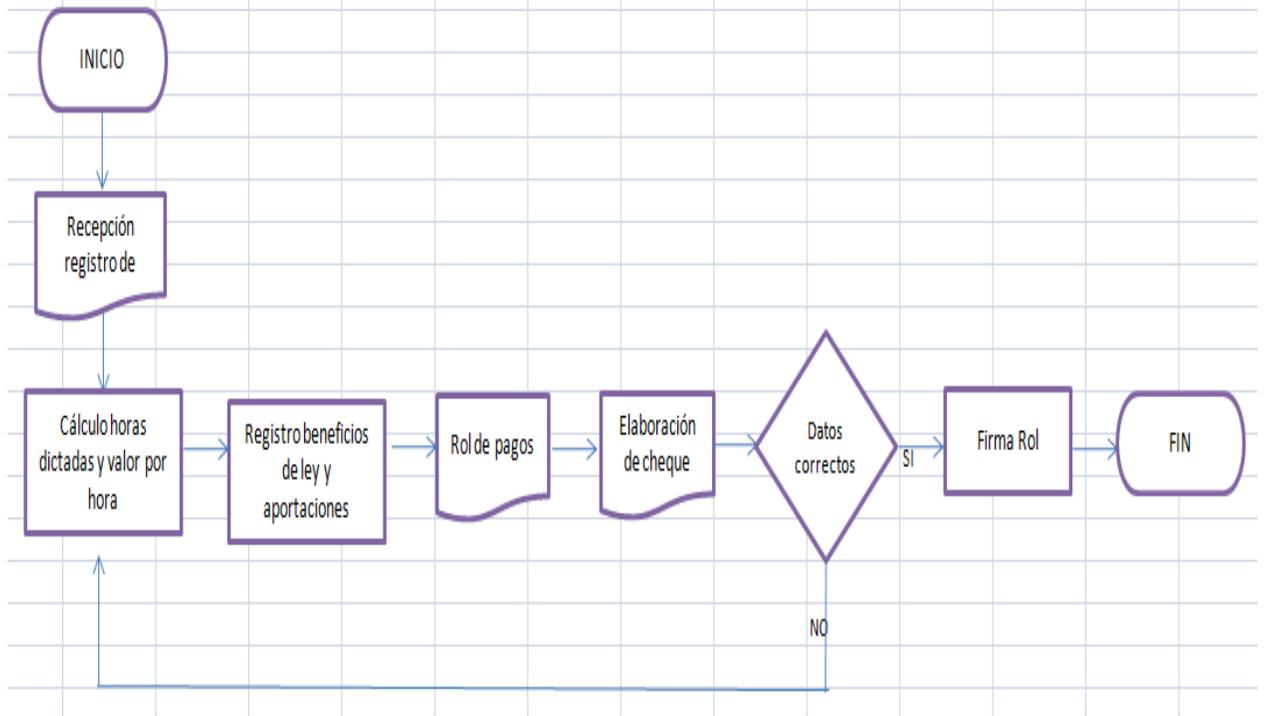
**Responsable: Contadora**

- **Recursos contables**

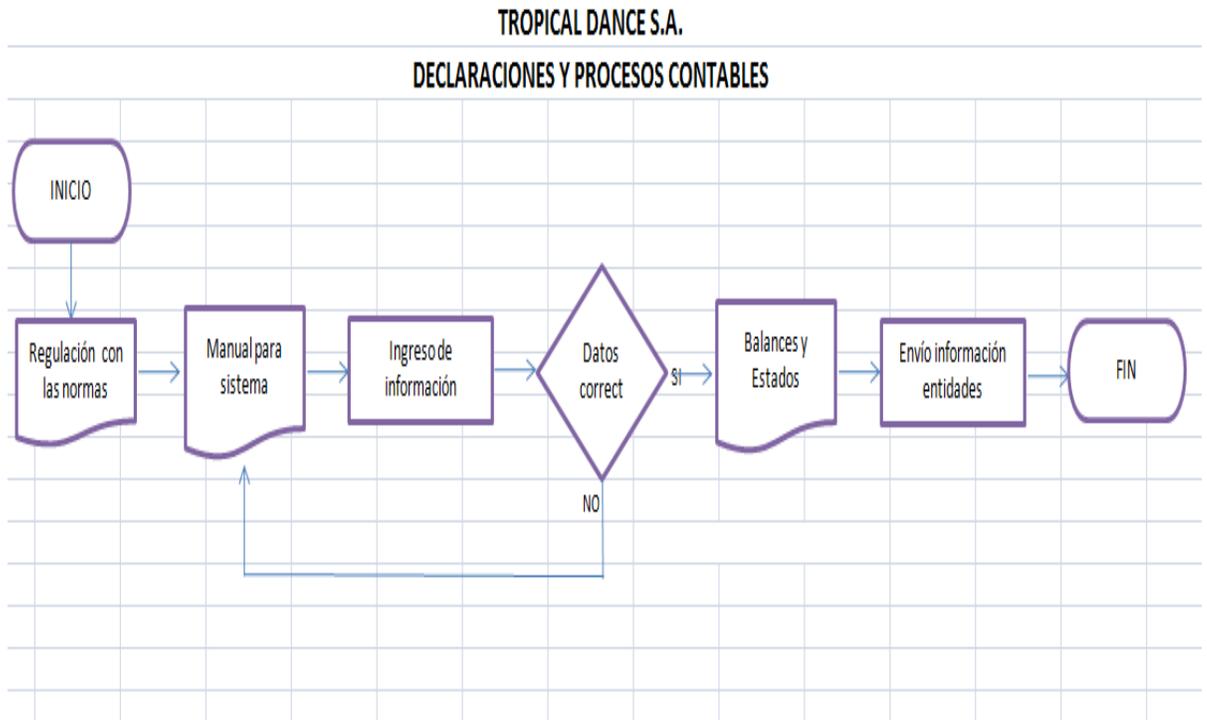


- **Pago colaboradores**

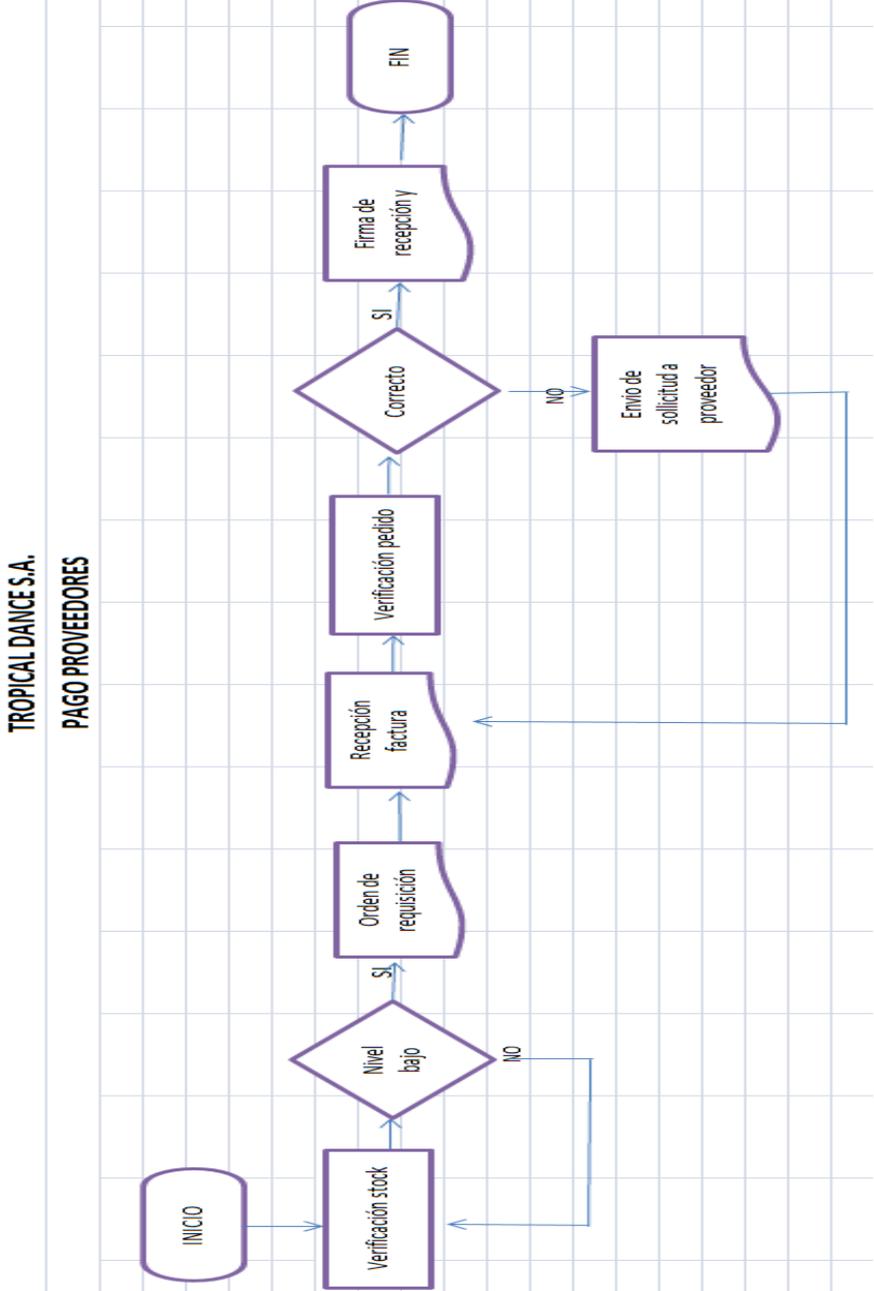
**TROPICAL DANCE S.A.**  
**PAGO COLABORADORES**



- **Declaraciones y procesos contables**



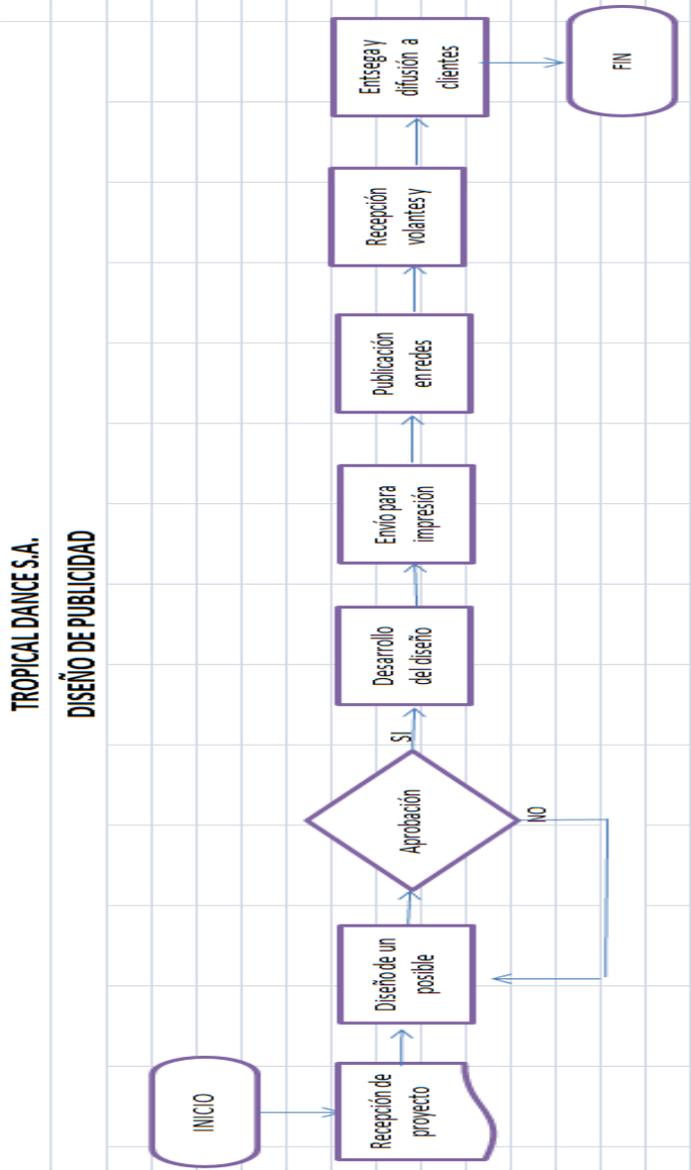
- Pago a proveedores



Departamento de Diseño y Publicidad

Responsable: Diseñadora gráfica

- Diseño de publicidad, informativos y promociones



#### **4.1.1.5. Desarrollo e implicación de las personas**

Las organizaciones que tienen como prioridad la calidad o excelencia saben que el talento humano constituye el elemento imprescindible para lograr este fin. Para la empresa objetivo se propone lo siguiente:

- Involucramiento de todos los niveles en el conocimiento de los principios y fundamentos de la calidad total, es decir conocer teóricamente y en la práctica su aplicación, impartiendo a su vez una comunicación entre todos los niveles de forma horizontal y vertical.
- Implantar el empoderamiento, que es una práctica gerencial en la cual se delega responsabilidades y autonomía para tomar decisiones en base a la confianza de las habilidades y capacidades que se conoce tienen los colaboradores y las capacitaciones que se han impartido para desarrollar cualidades en el personal.
- Trabajo en equipo y colaboración entre todos los departamentos, ya que el objetivo de toda la organización es el cliente y su satisfacción. Si el cliente está satisfecho significa que la organización tendrá ingresos, por lo tanto cada miembro de la empresa debe tener claro su importancia en el adecuado desenvolvimiento de su actividad.

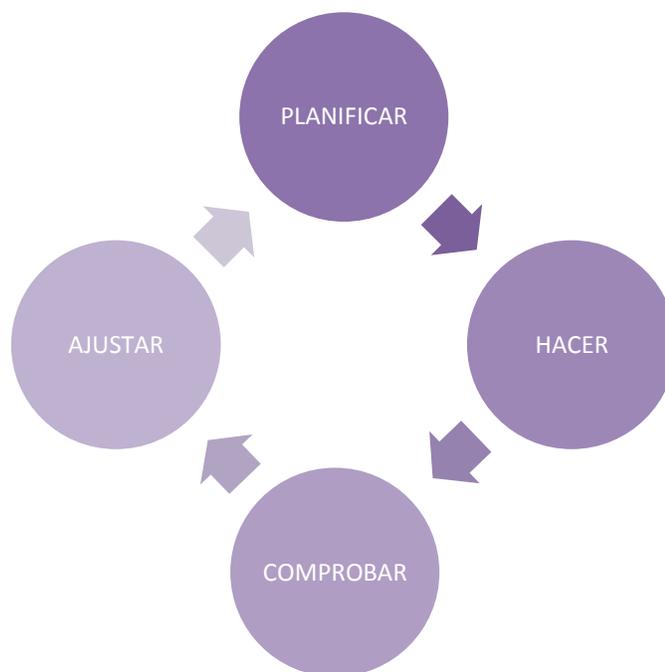
Todo lo anterior da como resultado que la empresa potencie al máximo las capacidades cognitivas, profesionales y creativas de sus colaboradores, cumpliendo bilateralmente los objetivos personales y organizacionales. Así se da una valoración a las personas y ellas responden con fidelidad y compromiso.

#### **4.1.1.6 Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora**

Existen dos maneras que permiten a la empresa mejorar continuamente en base a elevar constantemente los niveles y estándares de calidad, es decir no conformarse con la satisfacción de un requerimiento.

- **Benchmarking:** mediante esta estrategia, la empresa observa a su competencia, es decir al resto de Academias que se encuentran en el mercado para captar y estudiar sus prácticas y aplicar las mejores en la empresa. De igual manera la empresa aprende de sus resultados, eliminando aquellas tareas o procesos que provocan los resultados no deseados. A través de este aprendizaje se utiliza lo óptimo y se desecha lo inoperativo alineando dichas prácticas con las características de diferenciación de Tropical Dance S.A.
- **Aplicación de un proceso metodológico;** el cual comprende la ejecución de un ciclo que permite realizar actividades de mejora y mantener aquellas en las cuales ya se ha mejorado: PDCA (Plan, Do Check Act.)

**Gráfico No. 15. PDCA**



Elaborado por: Valeria Gálvez

Fuente: Calidad Total, Miguel Fernando Sánchez, FC Editorial, 2010

- **Planificar:** gestionando proyectos a través del departamento administrativo y de logística, el cual definirá las acciones y objetivos en los cuales trabajará cada departamento en unidad con la empresa.
- **Hacer:** implica llevar a cabo de manera efectiva y óptima las actividades y tareas definidas en la etapa de planificación, es decir que cada departamento cumple con su función, teniendo como guía los flujogramas para que el servicio supere las expectativas del cliente.

- **Comprobar:** el resultado final, es decir que clientes satisfechos recomienden a nuevos clientes, es el efecto de que cada proceso fue ejecutado dentro de los estándares establecidos por la empresa y el cliente.
- **Ajustar:** la retroalimentación oportuna evita errores finales que no se puedan corregir, o la entrega de un servicio de bajo nivel para el cliente.

El departamento de servicio al cliente entregará semanalmente un informe que permita evaluar y conocer el número promedio de alumnos que maneja cada instructor en cada horario de clase, agregando observaciones o comentarios en base a las apreciaciones de los clientes, el formato sería el siguiente.

**Cuadro No. 16. Resumen semanal de clases**

HORARIO		INSTRUCTOR	SALA	NUM. ALUM	OBSERVACIONES	COMENTARIOS
Lunes,	6.00 A					
	7:00					
Miércoles y Viernes	7:00 A					
	8:00					
Martes y Jueves	17:30 A					
	19:00					
	19:00 A					
	20.30					
Sábados	9:00 a					
	11.00					
	11:00a					
	13:00					
	14:00 a					
	16:00					

Elaborado y fuente: Valeria Gálvez

#### **4.1.1.7. Desarrollo de alianzas**

Las alianzas empresariales se establecen para lograr beneficios mutuos, en el camino se logran otros aspectos como aprendizaje de nuevos conocimientos y prácticas, conociendo de antemano que ambas empresas realizan esta alianza con el único objetivo de dar un valor agregado al cliente.

El aprender ¿cómo se hace? es una habilidad, y es mucho mejor si se aprende de los mejores; las academias en Cuba son conocidas por su excelencia y buen manejo de grupos con gran número de personas, además de ser un país muy representativo en el arte de la danza, por lo cual sería una estrategia lograr un acercamiento para potenciar las fortalezas de cada parte y compartirlas.

En Ecuador el Ballet Nacional realiza contrataciones con bailarines cubanos para dictar clases, esta entidad cuenta con los mejores profesionales pero sus proyectos tienen poca visión para el crecimiento de la cultura ecuatoriana, esta debilidad puede cambiar con la capacidad de proyección cultural que tiene Tropical Dance S.A. y a su vez la empresa podría aprender el nivel de profesionalismo de los bailarines cubanos. Al final ocurre un intercambio beneficioso que a cada parte otorga crecimiento y un valor agregado a sus clientes, cuando la empresa mejora el cliente también mejora.

#### **4.1.1.8. Responsabilidad social de la organización**

Este principio implica superar las expectativas de los grupos de interés o stakeholders, es decir que la limitación no es cumplir las obligaciones legales y administrativas, todo se debe realizar bajo un comportamiento ético que impacta positivamente a las personas interesadas en la empresa y al medio ambiente.

Para llevar a cabo la responsabilidad social, se deben implementar acciones que sean un compromiso para cada uno de los miembros de la empresa.

**Cuadro No. 17. Beneficios de la implementación de la RSE**

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>BENEFICIO</b>
<b>Clientes internos</b>	Asegurar seguridad y salud laboral, trato justo y equitativo	Fidelidad y trabajo de excelencia
<b>Clientes externos</b>	Asegurara la calidad y el cumplimiento de garantías	Incremento de la confianza en la marca y el servicio
<b>Proveedores</b>	Colaboración y cumplimiento de contratos	Compromiso con la calidad de los recursos
<b>Accionistas</b>	Maximización de las utilidades en base a la transparencia	Participación proactiva y creativa
<b>Entidades reguladoras</b>	Cumplimiento con la legislación	Auspicios y facilidad de adquirir préstamos
<b>Comunidad local</b>	Fuente de empleo y desarrollo	Buena imagen pública
<b>Ambiente</b>	Consumo racional de recursos	Diferenciación y posicionamiento en el mercado porque el cliente recuerda la marca

Elaborado y fuente: Valeria Gálvez

El cuadro anterior muestra una relación directa entre acción y beneficio, mientras la empresa se interese por conocer, satisfacer y superar las necesidades de sus grupos de interés tendrá buenos resultados, porque estos a su vez responden conforme sus

intereses han sido satisfechos, una relación recíproca que permite conseguir el objetivo de calidad en todos los procesos.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

A través del desarrollo de la investigación se concluye lo siguiente:

- Tropical Dance S.A. ha logrado un importante posicionamiento en el mercado con una cartera de clientes constantes, a través de la legalidad de sus procesos y profesionalismo de sus colaboradores, generando confianza y predilección de los clientes.
- Existen falencias en el área contable y financiera por falta de conocimiento que evidentemente no son sustento para tomar decisiones adecuadas, influyendo en la calidad entregada a los grupos de interés.
- Existe un mercado potencial para la empresa, que posee diversas preferencias, el cual puede ser conquistado mediante el rediseño del portafolio de servicios.
- El análisis directo de los procesos por departamento permitió ajustar las tareas a los estándares de los principios de la calidad total, para que pueda ser efectivo su aplicación.

## 5.2 Recomendaciones

De la presente investigación se recomienda lo siguiente:

- Ya que la empresa es un referente localmente y con el crecimiento de la competencia, la empresa debe continuar creciendo y cumplir con estándares internacionales para que sus servicios tengan mayor alcance, reconociendo que para lograrlo es necesario un cambio desde la gerencia, implementando un modelo que involucre a toda la organización para generar procesos y resultados de calidad.
- Reconocer detalladamente las debilidades de la empresa a través del desarrollo de flujogramas, para emprender correctivos con el fin de reformar las estructuras que impiden lograr la excelencia.
- Monitorear y evaluar periódicamente a través de encuestas y entrevistas después de implementar la nueva gestión en su totalidad, para reconocer los avances y corregir los procesos que no se ejecutaron como debían, y finalmente medir la satisfacción de los clientes con el rediseño de los servicios.
- Integrar toda la organización mediante flujos de comunicación adecuados y líderes proactivos para transmitir la meta que la empresa desea alcanzar, así como sus principios filosóficos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Don Hellriegel, Susan E. Jackson, Administración, Editorial Cengage Learning, 2005.
- Taylor Frederick, Principios de la organización científica del trabajo J.M. Shafritz, 2005.
- Miguel Fernando Sánchez, Calidad Total, FC Editorial, 2010.
- Félix Gonzalez Durán, Tesis doctoral de Sistemas y Tecnologías de información y Comunicaciones en el proceso de Dirección de Calidad Total, Universidad Politécnica de Madrid, 1999
- Luis Vicente Franco, Tesis de auditor en control de gestión, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador 2005.
- Ricardo Fernández García, La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa, ECU, 2010
- Edgar Van Der Berghe, Gestión y Gerencia Empresariales: aplicadas al siglo XXI, Editorial ECOE, 2005

## **LINKOGRAFÍA**

- [http://www.tropicaldance.com.ec/academia\\_quienes\\_somos.html](http://www.tropicaldance.com.ec/academia_quienes_somos.html)
- <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=5e9d17e41f784ae361ada1d0817186f6&ubc=Principal/%20Requisitos>
- [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=19](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=19)
- <http://quito.olx.com.ec/la-mejor-academia-de-salsa-del-ecuador-iid-13182639>
- <http://www.crespial.org/es/Content2/index/0010/NF/1/ecuador-enlaces-de-interes>
- [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1738&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1738&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

## ANEXOS

### ANEXO No.1: MODELO DE LA ENCUESTA



#### ENCUESTA: CLIENTES EXTERNOS

**Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes sobre los aspectos que han determinado su satisfacción y predilección por la Academia Tropical Dance.

Agradezco sus respuestas transparentes e indico que la información será utilizada solamente con fines académicos.

1.- ¿Por qué razones ingresó a la Academia?

- Distracción
- Disminuir estrés
- Aprendizaje del arte de la danza
- Para ejercer profesionalmente

2.-¿Cuánto tiempo estima que tomará cursos de danza?

- Un mes
- De dos a cuatro meses
-

Más de cuatro meses

Un año

3.- ¿Con quienes quisiera compartir el curso de danza?

Amigos

Hermanas (os)

Papa y mamá

Pareja

Solo

4.- En una escala del 1 al 5 siendo, 1 como malo y 5 excelente, ¿con cuánto calificaría el servicio y la atención que ha recibido en la Academia?

1

2

3

4

5

5.- ¿Cómo reaccionaría usted si es que se generaliza en toda la empresa desde que es recibido hasta la salida de sus clases con calidad y profesionalismo?

Recomendaría a otras personas

Asistiría con mayor frecuencia



## **ENCUESTA: CLIENTES INTERNOS**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la gestión de la empresa y características de los procesos internos.

Agradezco sus respuestas transparentes e indico que la información será utilizada solamente con fines académicos.

1.- ¿Cómo puede describir el flujo de comunicación en la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

2.- En la realización de proyectos, ¿cuán a menudo se solicita su participación y aporte?

Siempre

A veces

Nunca

3.- Cuando se delega una función, ¿tiene claro la jerarquía de la empresa, a quién debe reportar?

Si

No

4.- ¿Usted cuenta con un manual de procedimientos para ejecutar las tareas de su puesto de trabajo?

Si

No

5.- ¿Dónde cree que se podría mejorar, para evitar confusión y tener claridad en la delegación de funciones y tareas?

.....  
.....  
.....

**ANEXO No.2: GALERÍA DE IMÁGENES**

**ALUMNOS**



**PUBLICIDAD**



espectáculo de baile  
Una muestra de los procesos artísticos y de baile de Tropical Dance



**UN PASO ADELANTE**

Domingo 9 de junio de 2013, 18:00  
TEATRO UNIVERSITARIO (Av. Universitaria y Av. América)  
Costo: \$12




niños + baile = diversión



**CURSOS de verano 2012**




Convenios con empresas para descuentos a sus colaboradores.



descubre el bailarín que llevas dentro

Conviértete en la estrella de la fiesta de **FIN DE AÑO** de tu empresa.  
Aprende a bailar y sorprende a todos con tu estilo en la pista de baile.  
Tú y tu grupo de amigos, pueden ser el show principal de la fiesta de Fin de Año que organiza su empresa.

Veracruz N37-186 y Villalengua • Telf: 3317-422  
Av. República del Salvador y Portugal, Plaza Kendo • Telf: 2268 999  
info@tropicaldance.com.ec  
www.tropicaldance.com.ec



## INSTALACIONES





**VELADA LIBERTARIA**



