



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN PARA LA MEJORA EN LA
CAPACIDAD OPERATIVA EN LA EMPRESA SAMIA LÓPEZ BEAUTY
CENTER**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES
PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

MATEO FABRICIO LÓPEZ CEDEÑO

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. OSCAR IVÁN CERÓN TATAC

MARZO, 2026

MANABÍ - ECUADOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

Tutor del trabajo de integración curricular

Certifica:

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

TUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C.C. 1310821911

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac
C.C. 1310821911
PRIMER LECTOR

Mgtr. José Vicente Santos
C.C. 1303943383
SEGUNDO LECTOR

Mgtr. Diana Bravo Rosillo
C.C. 1309890182
TERCER LECTOR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo.

Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, marzo de 2026

(f): _____
Mateo Fabricio López Cedeño
1312830266
Mlopez0266@pucesm.edu.ec
+593 994 408 276

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Mateo Fabricio López Cedeño
1312830266

DEDICATORIA

A Dios,

porque ha sido mi roca, mi guía y el centro de todo lo que soy.

Nada de esto habría sido posible sin Su amor, sin Su presencia constante en los momentos más difíciles y sin la fe que me sostuvo cuando no veía el camino.

A mis padres,

por ser mi mayor bendición y mi más grande ejemplo.

A mi papá, quien me enseñó el valor del trabajo, la visión y la confianza, y por ser esa guía empresarial y humana que me inspira cada día.

A mi mamá, por ser el corazón que me recuerda que todo comienza con Dios, por sus oraciones constantes y por enseñarme con su ejemplo los valores que hoy me definen.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional, por caminar conmigo en este proceso, por las conversaciones, las risas y los momentos compartidos que hicieron más llevadero este largo camino.

Y a mi familia en general, porque cada uno ha sido una pieza en la historia que hoy culmina con orgullo y gratitud.

Esta tesis representa más que un logro académico; es el reflejo de la fe, la perseverancia, el aprendizaje y el amor que me han acompañado en cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, primeramente, por darme fuerza, claridad y propósito. Por abrir caminos cuando parecía no haberlos y por recordarme que cada paso, incluso los más difíciles, forman parte de un propósito mayor.

A mis padres, que son mi mayor inspiración.

A mi papá, por confiar en mí, por enseñarme a soñar en grande, a pensar con estrategia y a construir con planificación y enfoque. Gracias por hacerme parte de tu visión y por guiarme con sabiduría en el mundo de los negocios y en la vida.

A mi mamá, por su gran amor, por ser mi refugio y recordarme siempre que sin Dios, nada tiene sentido. Tus valores, tu fe y tus oraciones han sido mi escudo, mi fortaleza y mi paz.

A mis hermanos, por acompañarme en cada etapa, especialmente a mi hermano, con quien compartí los primeros pasos de esta historia en Guayaquil. Su compañía fue un pilar que me sostuvo en momentos clave.

A mi hermana, por confiar en mí y permitirme caminar junto a ella en sus proyectos que hoy forman parte de esta tesis, por creer en mis capacidades y por el apoyo constante.

A mis amigos y compañeros de universidad, por compartir experiencias, risas y aprendizajes que quedarán siempre en mi memoria.

A cada uno de los docentes, por su guía, su paciencia y su apoyo durante este proceso.

Resumen

El sector de belleza y bienestar ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por una mayor conciencia sobre el cuidado personal y la búsqueda de bienestar integral. En este contexto, la empresa Samia López Beauty Center (SLBC), ubicada en la ciudad de Portoviejo, enfrenta desafíos operativos derivados del aumento de la demanda y de las limitaciones físicas de su infraestructura, lo que incide directamente en su capacidad para atender de manera eficiente a sus clientes. La presente investigación tuvo como objetivo analizar la situación actual de la capacidad operativa del centro y formular estrategias de optimización orientadas a mejorar su gestión interna y su capacidad de respuesta ante una sobredemanda sostenida.

La metodología aplicada fue de enfoque mixto, apoyada en técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa, así como en herramientas de análisis estratégico y de procesos, lo que permitió identificar los principales factores internos y externos que influyen en la eficiencia del servicio. Los resultados evidenciaron que la organización de los procesos, la gestión del talento humano y el uso de herramientas tecnológicas constituyen los principales determinantes de la capacidad operativa del negocio. A partir de este diagnóstico, se formularon estrategias orientadas a la optimización de la capacidad operativa del Samia López Beauty Center, mediante la reorganización de los procesos internos, la mejora en la gestión del talento humano, el fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas y la propuesta de expansión de la capacidad instalada, contribuyendo así a una gestión más eficiente y a la mejora de la calidad del servicio.

Palabras clave: capacidad operativa, optimización, procesos, estrategias.

Abstract

The beauty and wellness sector has experienced sustained growth in recent years, driven by increased awareness of personal care and the pursuit of holistic well-being. In this context, Samia López Beauty Center (SLBC), located in the city of Portoviejo, faces operational challenges resulting from growing demand and physical infrastructure limitations, which directly affect its ability to serve clients efficiently. The objective of this research was to analyze the current operational capacity of the center and to formulate optimization strategies aimed at improving internal management and service capacity in response to sustained excess demand.

A mixed-methods approach was applied, supported by techniques such as surveys, interviews, and direct observation, as well as strategic and process analysis tools, which made it possible to identify the main internal and external factors influencing service efficiency. The results showed that process organization, human talent management, and the use of technological tools are the main determinants of operational capacity. Based on this diagnosis, strategies aimed at optimizing the operational capacity of Samia López Beauty Center were formulated, focusing on the reorganization of internal processes, improved human talent management, the strengthening of technological tools, and the proposal for expanding installed capacity, thereby contributing to more efficient management and improved service quality.

Keywords: operational capacity, optimization, processes, strategies.

Índice de contenidos

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	I
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	II
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	III
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
Índice de contenidos	ix
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
MARCO TEÓRICO	3
Antecedentes de la Investigación	4
Marco Conceptual	5
Definición del Problema	9
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
MATERIALES Y MÉTODOS	11

Tipo de Investigación	13
Diseño de investigación	13
Enfoque Metodológico	13
Técnicas de Investigación	14
Procesamiento de la información	15
Herramientas	16
Guía de entrevista	17
Población y Muestra	18
Muestra	18
RESULTADOS	20
Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center	20
Describir los procesos clave que influyen en el desempeño de la capacidad operativa de la organización	41
Formular estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center	53
DISCUSIÓN	60
Discusión del objetivo 1	60
Discusión del objetivo 2	61
Discusión del objetivo 3	63
CONCLUSIÓN	65
REFERENCIAS	68
ANEXOS	71
Índice de tablas	
Tabla 1 <i>Matriz Metodológica</i>	12
Tabla 2 <i>Formulario de encuesta</i>	16
Tabla 3 <i>Guía de entrevista</i>	17
Tabla 4 <i>Población</i>	18

Tabla 5 <i>Muestra para Entrevista</i>	19
Tabla 6 <i>Muestra para Encuestas</i>	19
Tabla 7 <i>Matriz FODA Cualitativo</i>	25
Tabla 8 <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	32
Tabla 9 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	34
Tabla 10 <i>Matriz MPC</i>	37
Tabla 11 <i>Proceso de Captación y Agendamiento de citas con modelo ITO</i>	42
Tabla 12 <i>Proceso de servicio de Extensiones de Pestañas con modelo ITO</i>	45
Tabla 13 <i>Proceso de servicio de Manicura con esmalte de gel con modelo ITO</i>	46
Tabla 14 <i>Proceso de servicio de Limpieza facial profunda con modelo ITO</i>	48
Tabla 15 <i>Matriz 5 Porqués</i>	51
Tabla 16 <i>Matriz 5W+1H – Espacio físico e infraestructura</i>	53
Tabla 17 <i>Matriz 5W+1H – Gestión de citas</i>	55
Tabla 18 <i>Matriz 5W+1H – Política de agendamiento y cancelaciones</i>	57

Índice de gráficos

Gráfico 1 <i>Resultado de encuestas al personal operativo de Samia López Beauty Center pt1</i>	21
Gráfico 2 <i>Resultado de encuestas al personal operativo de Samia López Beauty Center pt2</i>	22

Índice de figuras

Figura 1 <i>Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)</i>	50
---	----

ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN PARA LA MEJORA EN LA CAPACIDAD OPERATIVA EN LA EMPRESA SAMIA LÓPEZ BEAUTY CENTER

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En la actualidad, el sector de servicios relacionados con la belleza, el cuidado personal y el bienestar ha adquirido una relevancia significativa en la economía global. Este crecimiento responde a una transformación en los hábitos de consumo, donde las personas priorizan cada vez más el bienestar físico y emocional como parte esencial de su estilo de vida. Como explica Eduardo Correa (2025), en su informe sobre la cultura Wellness publicado por la OBS Business School, este fenómeno se debe a múltiples factores, incluyendo cambios culturales profundos, avances tecnológicos significativos y transformaciones generadas por circunstancias globales como la pandemia del COVID-19. Entre las principales razones de su auge se destaca el cambio de percepción del bienestar, que ha pasado de ser visto como un lujo a considerarse una necesidad básica. Este cambio, ha sido impulsado por una mayor accesibilidad a la información y una creciente conciencia sobre la importancia de cuidar la salud en un mundo cada vez más estresante.

Dentro de esta tendencia global, el subsector de cuidado personal y belleza ha demostrado ser uno de los más significativos en términos de volumen y crecimiento. En 2022, este mercado generó más de 1 billón de dólares a nivel global y se proyecta que alcanzará aproximadamente 1,535 billones para 2028, con un crecimiento anual estimado del 4,8% (Global Wellness Institute, 2024, p. 96) . Esta expansión refleja una evolución en la percepción social del servicio, donde los servicios de belleza y bienestar ya no se perciben como opcionales, sino como esenciales para mantener la salud física y emocional (Global Wellness Institute, 2024, p. 12). Asimismo, la pandemia del COVID-19 fue un factor clave

que favoreció este proceso. El confinamiento, el temor por la salud y el aumento del estrés motivaron una reevaluación de las prioridades personales. A raíz de esto, muchas personas empezaron a invertir más en servicios orientados al bienestar integral, tendencia que se ha mantenido incluso hasta el año 2023 (Global Wellness Institute, 2025).

Estas dinámicas globales han tenido un impacto directo en los mercados locales, generando un incremento sostenido en la demanda de servicios de belleza y bienestar, así como nuevos desafíos operativos para las empresas del sector, que deben adaptar su capacidad de atención para responder de manera eficiente a las exigencias del consumidor actual. En el caso específico de Ecuador, Maldonado y Sánchez (2020, pp. 120-124) en su investigación realizada en centros de spa en la ciudad de Guayaquil, identificaron una creciente demanda por servicios de cuidado personal y belleza, con una clara preferencia por tratamientos como masajes de relajación, terapias faciales rejuvenecedoras, procedimientos antiacné, reducción corporal y desmanchado de piel. Esta tendencia se traduce en una frecuencia de consumo constante, donde muchos usuarios acuden a los centros de spa cada quince días o una vez al mes, motivados principalmente por la compra de paquetes que requieren continuidad para lograr resultados efectivos. Al momento de elegir un establecimiento, los aspectos más valorados por los consumidores incluyen la higiene del lugar, la estética del entorno y la calidad percibida del servicio.

A ello se suma una transformación significativa en el comportamiento del consumidor ecuatoriano posterior a la pandemia. Según (Arteaga y Flores, 2023), hoy se valora mucho más la disponibilidad inmediata, la atención ágil, la calidad garantizada del servicio, y la posibilidad de acceder a la oferta a través de canales digitales como redes sociales y WhatsApp. Este nuevo perfil de cliente, más informado y exigente, representa un desafío para

las empresas del sector, que deben adaptarse rápidamente para no perder competitividad en un entorno cada vez más dinámico y orientado al servicio personalizado (pp. 1416–1426).

En este contexto local de transformación y crecimiento, se destacan casos de éxito como By Me y LUM, emprendimientos ecuatorianos que han sabido adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Según García (2025), la emprendedora Carolina Urquiza fundó By Me, un centro especializado en cejas y pestañas, nicho que tradicionalmente se ofrecía como un servicio secundario dentro de los salones de belleza. Gracias a la estandarización de procesos y una capacitación continua, su negocio alcanzó una facturación de 200.000 dólares en su primer año, y superó los 750.000 dólares en 2024. Actualmente, By Me opera dos sucursales en Guayaquil, incluida una sede de 300 m² en Urdesa. Por su parte, Segovia (2024) destaca el crecimiento exponencial de LUM, una cadena de spas creada en 2021 por las especialistas en masaje Daniela Ribadeneira y Camila Castro. Su propuesta de valor se basa en la personalización de la experiencia y en un sistema de reservas completamente digital. En su primer mes de operación facturaron 30.000 dólares y, para 2023, su facturación superó el medio millón de dólares. Con presencia en Quito, Guayaquil y Manta, LUM atiende más de 2.000 citas mensuales, cuenta con 40 colaboradoras y reportó un crecimiento del 40% en 2023 respecto al año anterior. Ambos casos reflejan cómo la estandarización de procesos, la innovación tecnológica y la orientación al cliente se han convertido en factores clave para el éxito en el sector de belleza y bienestar en Ecuador.

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como finalidad explicar las ideas y conceptos claves que ayudarán a entender el problema de investigación, ofreciendo una base clara para analizar y proponer soluciones a la situación operativa actual del Samia López Beauty Center (SLBC), un centro estético ubicado en la ciudad de Portoviejo que enfrenta una sobredemanda

sostenida en sus servicios. Para ello, se revisarán teorías, conceptos y estudios previos relacionados con la capacidad operativa, la organización de procesos, el comportamiento del consumidor y otros temas clave que permiten comprender mejor el funcionamiento de un centro estético y spa.

Antecedentes de la Investigación

Diversas investigaciones han abordado la planificación operativa en centros estéticos, especialmente desde la perspectiva de la creación de nuevos emprendimientos. La tesis de Ayala (2022), por ejemplo, analiza la factibilidad de un centro estético integral, incluyendo el dimensionamiento de la demanda, la capacidad operativa proyectada y la dotación de personal requerida. De forma complementaria, Maldonado y Sánchez (2020) estudian el comportamiento de compra de los usuarios de centros de spa en Guayaquil, identificando factores motivacionales, frecuencia de visitas y elementos valorados por los clientes. A nivel técnico, la tesis desarrollada por Quinteros (2020) sobre un centro estético en Iñaquito (Quito) simula escenarios de atención en función de la demanda prevista, planteando una organización eficiente de los recursos desde el inicio de la operación.

Aunque estos trabajos ofrecen referencias útiles sobre el diseño y la planificación operativa de nuevos centros, no profundizan en la realidad de negocios ya establecidos que enfrentan una sobredemanda sostenida, como ocurre en el caso del Samia López Beauty Center. En este tipo de contextos, donde la infraestructura y el equipo humano ya están definidos, el desafío no es crear desde cero, sino reorganizar, optimizar y rediseñar los procesos internos para responder adecuadamente al crecimiento de la demanda sin sacrificar la calidad del servicio. Este vacío teórico y práctico es el que busca atender esta investigación, proponiendo

soluciones desde la gestión de operaciones que permitan mejorar la eficiencia, distribuir la carga de trabajo y fortalecer la capacidad de atención del centro ante su realidad actual.

Marco Conceptual

Capacidad Operativa

La capacidad operativa es un concepto fundamental en la gestión de operaciones, ya que permite entender hasta qué punto un sistema organizacional es capaz de responder eficientemente a la demanda utilizando sus recursos disponibles. Chase, Jacobs y Aquilano (2009) explican que, en el ámbito empresarial, la capacidad operativa se entiende como la cantidad de recursos disponibles que se requerirán para la producción, dentro de un periodo concreto, y en el contexto de los servicios, esto se refiere al número de clientes que se pueden atender durante la jornada laboral. Complementando esta perspectiva, Wu, Melnyk & Flynn (2010) definen las capacidades operativas como conjuntos específicos de habilidades, procesos y rutinas propios de cada empresa, desarrollados dentro del sistema de gestión de operaciones, que se utilizan regularmente para resolver sus problemas mediante la configuración de sus recursos operativos.

Estrategias

En el contexto empresarial, las estrategias son las decisiones y acciones que una organización toma para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y competitiva. De acuerdo con (Porter, 1996), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diferentes, y su esencia radica en realizar actividades de forma diferente a como lo hacen los competidores. En ese sentido, Kotler y Keller (2012) destacan que las estrategias son como un plan de juego que permiten alinear todas las acciones de una empresa hacia metas claras, ya sea en marketing, atención al cliente, operaciones o recursos humanos.

Optimización

La optimización es un concepto fundamental en el ámbito administrativo, especialmente en organizaciones que prestan servicios, ya que se relaciona con la capacidad de lograr resultados eficientes utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Según García, Trujillo y Perdomo (2016), la Real Academia Española define optimización como la acción y efecto de optimizar y optimizar como buscar la mejor manera de realizar una actividad (p. 15). Por su parte, González, Aldana, Ramírez y Morillas (2020) señalan que la optimización de los recursos es una grandiosa técnica para llevar a cabo, debido a que se basa en la eficacia y la eficiencia para alcanzar grandes objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles (p. 186). En el caso de empresas de servicios, como los centros de estética, los mismos autores destacan que la optimización de los recursos es un punto clave para las empresas que puedan evaluar constantemente sus recursos para mantener una alta calidad de sus diferentes aspectos: administrativo, financiero, de producción y el servicio al cliente (p. 190).

Productividad

La productividad es uno de los pilares fundamentales en la evaluación del desempeño de las organizaciones, ya que permite valorar qué tan eficientemente se utilizan los recursos para alcanzar los objetivos. Galindo y Ríos (2015) explican que la productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico (p. 2). En ese mismo sentido, Ramírez, Magaña y Ojeda (2022) definen la la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, teniendo como propósito optimizar recursos como el capital humano, material y financiero (p. 193). Además, señalan que la productividad está compuesta por dos elementos clave: eficiencia y eficacia. La eficiencia hace referencia al uso

total de los recursos y al nivel de desperdicio, mientras que la eficacia se enfoca en el cumplimiento de objetivos y en la calidad de los resultados alcanzados (p. 193).

Desde una visión más integral y humana, Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) señalan que la productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (p. 556). Además, los mismos autores explican que los factores individuales (como la motivación, las competencias, la satisfacción laboral y el compromiso), los factores grupales (como la cohesión y la participación), y los factores organizacionales (como el liderazgo y el clima organizacional), influyen directamente en la productividad (p. 550).

Relación entre Optimización y Productividad

Los conceptos de optimización y productividad, aunque distintos en su enfoque, mantienen una estrecha relación. La optimización se refiere al proceso mediante el cual una organización ajusta y mejora el uso de sus recursos para alcanzar un objetivo de manera más eficiente. Por otro lado, la productividad se entiende como el resultado que refleja cuánto valor se genera a partir de esos recursos utilizados. Optimizar implica aplicar mejoras continuas en los procesos, reducir tiempos innecesarios, minimizar desperdicios y reorganizar actividades para lograr un mayor desempeño. A partir de estos ajustes, la productividad permite evaluar el impacto de dichas mejoras, midiendo el rendimiento general de la organización en función de sus insumos y resultados. En palabras de Ramírez, Magaña y Ojeda (2022), la productividad tiene como propósito optimizar los recursos disponibles en el proceso productivo (p. 193), lo que evidencia la conexión directa entre ambos conceptos.

En el contexto de esta investigación, optimización y productividad se abordan como elementos complementarios. Mientras la optimización se enfoca en cómo mejorar los procesos internos, la productividad se encarga de medir los efectos concretos de esas mejoras en términos de eficiencia y resultados alcanzados.

Teoría de la Gestión de Operaciones

Según Slack, Chambers y Johnston (2010), la gestión de operaciones es la actividad encargada de administrar los recursos que producen y entregan bienes o servicios dentro de una organización (p. 4). Esta teoría considera que todas las empresas, sin importar su tamaño o sector, cuentan con procesos operativos que deben ser diseñados, planificados y controlados para alcanzar eficiencia, calidad y alineación con los objetivos estratégicos. Uno de los principios fundamentales de esta teoría es el modelo entrada–transformación–salida, el cual explica que toda operación transforma insumos (como materiales, información o clientes) en productos o servicios a través de un conjunto de actividades organizadas (p. 11). Este enfoque permite analizar cada etapa del proceso como una oportunidad de mejora continua. Además, la teoría plantea cinco objetivos clave que guían el desempeño de las operaciones: calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y costo (p. 96). En el caso de los servicios, estos objetivos son especialmente relevantes para asegurar una atención eficiente, mantener la satisfacción del cliente y optimizar el uso de los recursos.

Otro componente esencial es la planificación de la capacidad, entendida como la cantidad de producción o nivel de servicio que una organización puede ofrecer durante un periodo de tiempo determinado. Los autores afirman que planificar y controlar la capacidad implica establecer el nivel efectivo de recursos para que la operación pueda responder adecuadamente a la demanda (p. 299). Esto resulta vital en entornos donde la demanda supera la capacidad habitual de atención, como ocurre en ciertos centros de belleza.

La Teoría de la Gestión de Operaciones es relevante para esta investigación, ya que proporciona un marco técnico y práctico para diagnosticar los procesos actuales del centro de belleza, identificar cuellos de botella operativos y diseñar estrategias de optimización. Su aplicación se alinea directamente con los objetivos del estudio, orientados a mejorar la capacidad operativa y garantizar un servicio más eficiente ante una sobredemanda sostenida.

Definición del Problema

El crecimiento sostenido del sector de belleza y bienestar, impulsado por la evolución en los hábitos de consumo, ha generado un aumento considerable en la demanda de servicios estéticos, lo cual exige una mayor capacidad de respuesta operativa por parte de los centros estéticos. A nivel global, los consumidores valoran cada vez más la inmediatez, la personalización, la calidad garantizada y el acceso digital a los servicios. En el caso ecuatoriano, como menciona (Arteaga y Flores, 2023), esta transformación ha sido especialmente notoria tras la pandemia, momento en el que surgió un cliente más exigente, informado y orientado a la experiencia inmediata. Este escenario de mayor presión operativa y expectativa de servicio ha beneficiado a los negocios que han logrado adaptarse con procesos eficientes, digitalización y expansión estratégica, como lo demuestran los casos de éxito de By Me y LUM. Sin embargo, no todas las empresas del sector han conseguido acompañar esta evolución con la misma velocidad.

Es precisamente en este contexto donde se enmarca la situación que actualmente enfrenta Samia López Beauty Center (SLBC), ubicado en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí. El posicionamiento alcanzado por el centro y la creciente demanda por servicios estéticos especializados han derivado en una sobredemanda sostenida que supera su capacidad operativa actual. Esta limitación se manifiesta principalmente en la dificultad para agendar citas en los horarios solicitados, generando presión sobre el personal operativo y afectando la experiencia de determinados segmentos de clientes. A pesar de contar con una trayectoria sólida de más de ocho años y un alto nivel de fidelización, el centro enfrenta limitaciones estructurales que obstaculizan su crecimiento y reducen su capacidad de respuesta frente a las nuevas exigencias del mercado.

Ante este escenario, se vuelve necesario analizar la capacidad operativa actual de Samia López Beauty Center, identificar los factores que restringen su desempeño y formular estrategias orientadas a optimizar la gestión del servicio. Este análisis resulta clave para asegurar la sostenibilidad del negocio, mejorar la calidad de atención y fortalecer su competitividad en un entorno caracterizado por la expansión continua del sector de belleza y bienestar.

Este escenario de crecimiento sostenido y constantes transformaciones en el sector de la belleza y el bienestar plantea la necesidad urgente de analizar la operatividad actual de los centros estéticos, identificar oportunidades de mejora y formular estrategias que optimicen la gestión del servicio. En este contexto, el presente estudio se enfoca en Samia López Beauty Center, un centro estético ubicado en la ciudad de Portoviejo, donde la creciente demanda ha evidenciado la urgencia de optimizar su capacidad operativa con el fin de garantizar la eficiencia del servicio, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio.

Preguntas de Investigación

- Pregunta General

PG: ¿Cómo pueden contribuir las estrategias de optimización al mejoramiento de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center?

- Pregunta Específica 1

¿Cuál es la situación actual de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center?

- Pregunta Específica 2

¿Qué procesos clave influyen en el desempeño de la capacidad operativa de la empresa Samia López Beauty Center?

- Pregunta Específica 3

¿Qué estrategias de optimización pueden formularse para mejorar la capacidad operativa de la empresa Samia López Beauty Center?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.

Objetivos Específicos

OE1. Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.

OE2. Describir los procesos clave que influyen en el desempeño de la capacidad operativa de la organización.

OE3. Formular estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.

MATERIALES Y MÉTODOS

La siguiente tabla corresponde a la Matriz Metodológica, en la cual se presenta de manera general la estructura de la investigación. En ella se detallan las acciones que se desarrollarán para cada objetivo planteado. Esta matriz ofrece tanto al lector como al investigador una visión ordenada y clara del proceso de investigación, sirviendo como guía para comprender y ejecutar cada etapa de la investigación.

Tabla 1
Matriz Metodológica

Tema	Objetivo General	Objetivo de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnica de Investigación	Procesamiento de Investigación
ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN PARA LA MEJORA EN LA CAPACIDAD OPERATIVA EN LA EMPRESA SAMIA LÓPEZ BEAUTY CENTER	Analizar estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.	OE1: Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.	<i>Descriptiva</i>	<i>Mixto</i>	Entrevista Estructurada a Gerente Encuesta a colaboradores	Guía de Entrevista Estructurada Formulario de encuesta Análisis FODA
		OE2: Describir los procesos clave que influyen en el desempeño de la capacidad operativa de la organización.	<i>Descriptiva</i>	<i>Mixto</i>	Observación directa Mapeo de procesos	Diagramas de proceso con modelo ITO (Input–Transformation–Output) Diagrama de Ishikawa
		OE3: Formular estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.	<i>Explicativa - Analítica</i>	<i>Cualitativo</i>	Análisis de estrategias	Matriz 5W+1H

Fuente: Elaboración propia

Tipo de Investigación

Esta investigación tiene un enfoque explicativo-analítico, ya que busca entender las causas que afectan la capacidad operativa del Samia López Beauty Center y proponer estrategias que ayuden a mejorar su funcionamiento. A lo largo del estudio, se analiza cómo están organizados los procesos, qué factores limitan su desempeño y qué relaciones existen entre ellos. Este enfoque permite examinar cada parte del sistema operativo para identificar posibles problemas, comprender por qué ocurren estas situaciones y cómo pueden solucionarse. Con base en ese análisis, se plantean estrategias prácticas que respondan a la realidad del centro de belleza y que puedan aplicarse para optimizar su capacidad operativa.

Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que no se busca modificar las condiciones ni intervenir en el funcionamiento del Samia López Beauty Center. Esta investigación se enfoca en observar, analizar y comprender la realidad tal como ocurre en el día a día de SLBC. Este tipo de diseño es útil cuando se quiere hacer un diagnóstico o entender una situación sin alterar el entorno. En este caso, permite identificar cómo están organizados los procesos, qué tan saturada está la operación, cómo se distribuye el tiempo de atención y qué factores afectan la capacidad operativa. Toda la información se recopila en el lugar de los hechos, directamente con las personas que forman parte del sistema de trabajo.

Enfoque Metodológico

El enfoque seleccionado para esta investigación es mixto, ya que combina métodos cuantitativos y cualitativos para comprender mejor la situación operativa del Samia López Beauty Center. Este enfoque permite analizar tanto información detallada que se obtiene a través de entrevistas, observaciones y herramientas de análisis, como también los datos medibles obtenidos de los resultados de encuestas al personal.

El componente cuantitativo se enfoca en recopilar datos sobre sobre aspectos operativos del trabajo y condiciones generales de trabajo mediante encuestas estructuradas. Mientras tanto, el enfoque cualitativo permite estudiar a fondo cómo se desarrollan los procesos dentro del centro, utilizando técnicas como el modelo ITO para mapear procesos, el diagrama de Ishikawa para identificar causas de problemas y la matriz 5W+1H para construir estrategias de mejora. Al aplicar ambos enfoques, es posible obtener una visión más completa de cómo funciona el centro de belleza y qué acciones pueden ayudar a mejorar su capacidad operativa.

Técnicas de Investigación

Entrevista estructurada

Se utiliza la entrevista estructurada como técnica cualitativa, dirigida al Gerente de SLBC. Esta herramienta permite obtener información sobre la gestión operativa actual, los principales problemas identificados por la dirección y las decisiones que se toman para atender la demanda de servicios. A través de una guía de preguntas previamente elaborada, se recogen datos clave para acceder a una perspectiva interna y estratégica sobre el funcionamiento del centro.

Encuesta

Se aplica una encuesta estructurada al equipo operativo. El cuestionario está conformado por preguntas cerradas, formuladas con escalas de valoración que permiten medir percepciones sobre aspectos operativos del trabajo. Esta técnica permite recopilar información cuantitativa que facilita la identificación de puntos críticos y patrones comunes relacionados con el desempeño diario.

Observación directa

Se incorpora la observación directa como técnica complementaria para registrar el comportamiento real de los procesos operativos. Esta observación se realiza de forma

estructurada, siguiendo una guía de aspectos clave, como la secuencia de tareas, tiempos de ejecución, tiempos muertos, interrupciones y coordinación entre áreas. La información recolectada por medio de esta técnica se utiliza para validar y complementar los datos obtenidos mediante entrevistas y encuestas.

Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizará en diferentes fases para convertir los datos recolectados en conclusiones claras y útiles para la investigación. En una primera etapa se aplicará el análisis FODA, que permitirá organizar la información interna y externa del Samia López Beauty Center. Con esta herramienta se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro, lo que facilitará priorizar los problemas y definir en qué aspectos enfocar las estrategias de mejora.

Posteriormente se empleará el modelo ITO (entradas, transformación y salidas) con el fin de mapear los procesos clave de la empresa. Esta técnica describe de manera ordenada los recursos utilizados, las actividades ejecutadas y los resultados obtenidos, ofreciendo una representación clara y lógica de cómo funciona el área operativa. Su aplicación permitirá detectar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de optimización.

En una tercera fase se utilizará el diagrama de Ishikawa o de causa-efecto para profundizar en las razones que generan las principales deficiencias de la capacidad operativa. A partir de la información obtenida en entrevistas, encuestas y observación, se agruparán las causas en categorías como métodos, personal, materiales, entorno o gestión. Esto ayudará a visualizar de manera estructurada los factores que impactan negativamente en el desempeño y cómo se interrelacionan entre sí.

Finalmente, con base en el diagnóstico construido en las etapas anteriores, se aplicará la técnica 5W+1H para diseñar estrategias de mejora. Este método permite estructurar

acciones concretas respondiendo a seis preguntas fundamentales: qué se hará, por qué se hará, quién lo hará, cuándo se hará, dónde se hará y cómo se hará. De esta manera, las propuestas no quedarán en planteamientos generales, sino que se transformarán en acciones claras, viables y adaptadas a la realidad de la organización.

Herramientas

Formulario de encuesta

La herramienta está estructurada en formato de tabla, con dimensiones específicas que agrupan preguntas relacionadas con aspectos clave del funcionamiento operativo. Cada pregunta se responde en una escala de Likert de 5 puntos, que va desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 2

Formulario de encuesta

Componente	Pregunta tipo Likert	Respuestas (Escala)
1. Carga operativa y tiempos de atención	Atiendo una cantidad adecuada de clientes por día en función del tiempo disponible.	
	Dispongo del tiempo suficiente para preparar adecuadamente cada servicio antes de atender al cliente.	
	Las citas están programadas con el tiempo necesario para evitar retrasos o acumulación de clientes.	
	El número de citas por día genera una presión manejable durante la jornada.	
	Durante mi jornada laboral, puedo cumplir con mis tareas sin sentir que me falta tiempo.	- Totalmente en desacuerdo
2. Organización interna y procesos	La distribución de turnos es equitativa entre todas las colaboradoras.	- En desacuerdo
	El sistema de agendamiento funciona de manera clara y ordenada.	
	Las tareas diarias están bien organizadas y me permiten cumplir con lo que se espera de mí.	- De acuerdo
	Cuando hay reprogramaciones o cancelaciones, se manejan de forma eficiente.	- Totalmente de acuerdo
3. Bienestar laboral y presión emocional	La forma en que se gestiona el flujo de clientes evita desorden o acumulación innecesaria.	
	Al finalizar la jornada, siento un nivel de cansancio razonable y manejable.	
	Hay días en los que me siento extremadamente cansada físicamente por la cantidad de citas.	
	Tengo tiempo para realizar pausas o descansar entre clientes.	
	El nivel de presión por cumplir con todas las citas afecta mi estado emocional o físico.	
	El ritmo de trabajo actual podría afectar mi bienestar a largo plazo si no se realizan ajustes.	

	Los clientes reciben el servicio con la calidad que esperan, a pesar del volumen de trabajo. Los clientes suelen tener dificultades para agendar citas en los horarios que desean.
4. Satisfacción y percepción de experiencia del cliente	Considero que la falta de disponibilidad de horarios afecta la satisfacción de algunas clientes. La mayoría de los clientes quedan satisfechos con el servicio a pesar de la alta carga de trabajo. He notado que algunos clientes han dejado de venir por falta de disponibilidad en la agenda.

Fuente: Elaboración propia.

Guía de entrevista

La guía de entrevista fue diseñada con el propósito de recopilar información cualitativa desde la perspectiva del Gerente General de Samia López Beauty Center. Su objetivo principal es contribuir al diagnóstico estratégico de la situación actual de la capacidad operativa del centro, en función de los desafíos identificados en el planteamiento del problema. La entrevista se estructuró por dimensiones clave relacionadas con la demanda del servicio, la organización interna, los procesos operativos y la infraestructura, lo que permitirá identificar factores internos que afectan la eficiencia y proponer mejoras concretas.

Tabla 3

Guía de entrevista

Componentes	Pregunta
1. Demanda y saturación del servicio	¿Cómo describiría el nivel de demanda actual de servicios estéticos en SLBC? ¿Ha aumentado en el último año? ¿Cuáles son los días o momentos más críticos en cuanto a volumen de clientes? ¿Cuál es la capacidad máxima diaria que el centro puede atender actualmente sin comprometer la calidad? ¿Con qué frecuencia se rechazan o reprograman citas por falta de disponibilidad? ¿Ha notado pérdida de clientes por no encontrar horarios disponibles? ¿Tienen registro de esto?
2. Estructura operativa y organización del trabajo	¿Cómo está distribuido actualmente el equipo operativo por áreas (uñas, pestañas, faciales, etc.)? ¿Considera que el número de colaboradoras es suficiente para atender la demanda actual? ¿Cómo se organizan los turnos y la carga de trabajo entre el personal operativo? ¿Qué nivel de rotación o ausentismo laboral se ha presentado en el último año? ¿Existen protocolos definidos para reorganizar al personal en casos de sobredemanda o ausencia?
3. Procesos internos y eficiencia	¿Qué tan eficiente considera el proceso actual de agendamiento de citas? ¿Qué limitaciones presenta? ¿Qué procesos internos considera que generan más retrasos o pérdida de eficiencia operativa? ¿Cuánto tiempo promedio dura cada servicio? ¿Se cumplen esos tiempos según la planificación? ¿Cuentan con herramientas digitales o manuales que faciliten la programación, coordinación y control del trabajo operativo? ¿Qué mejoras en procesos considera urgentes para optimizar la atención sin perder calidad?
4. Infraestructura y capacidad instalada	¿El espacio físico actual permite cubrir la demanda con comodidad para clientes y colaboradoras?

¿Cuántas estaciones de trabajo (sillas, camillas, cabinas) están operativas actualmente? ¿Son suficientes?
 ¿Hay limitaciones de espacio o recursos que estén frenando el crecimiento o expansión de servicios?
 ¿Se han planteado ideas para reorganizar el espacio, ampliar el local o abrir otra sucursal?
 ¿Qué mejoras en infraestructura o equipamiento considera prioritarias para aumentar la capacidad operativa?

Fuente: Elaboración propia.

Población y Muestra

Población

En este contexto, la población está compuesta por todos los colaboradores de la empresa, que suman un total de 13 personas quienes desempeñan funciones tanto administrativas como operativas.

Tabla 4

Población

Nº de personas	Área de trabajo	Puesto de trabajo
1	Administrativa	Gerente General
1	Administrativa	Recepcionista
1	Administrativa	Marketing
5	Operativo	Manicura y Pedicura
3	Operativo	Cosmetología
2	Operativo	Pestañas
13	Total	

Fuente: Elaboración propia.

Muestra

La muestra está estructurada en función de los instrumentos de recolección de datos a aplicar como la entrevista y la encuesta.

Muestra para entrevista. Se seleccionó a la Gerente General mediante un muestreo no probabilístico por juicio, también denominado deliberado o crítico. Esta técnica se justifica por la necesidad de obtener una visión estratégica del funcionamiento del centro, a través de la persona con mayor nivel de responsabilidad y toma de decisiones.

Tabla 5*Muestra para Entrevista*

Nº de personas	Área de trabajo	Puesto de trabajo	Herramienta
1	Administrativa	Gerente General	Entrevista
1	Total		

Fuente: Elaboración propia.

Muestra para encuesta. Para esta selección se utilizó un muestreo probabilístico estratificado, se seleccionaron a 10 colaboradoras operativas que se desempeñan en las áreas de manicura y pedicura, cosmetología y pestañas dividiendo a las participantes según su especialidad. Con el objetivo de asegurar una representación equitativa y precisa de cada grupo operativo dentro del estudio.

Tabla 6*Muestra para Encuestas*

Nº de personas	Área de trabajo	Puesto de trabajo	Herramienta
5	Operativo	Manicura y Pedicura	Encuesta
3	Operativo	Cosmetología	Encuesta
2	Operativo	Pestañas	Encuesta
10	Total		

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

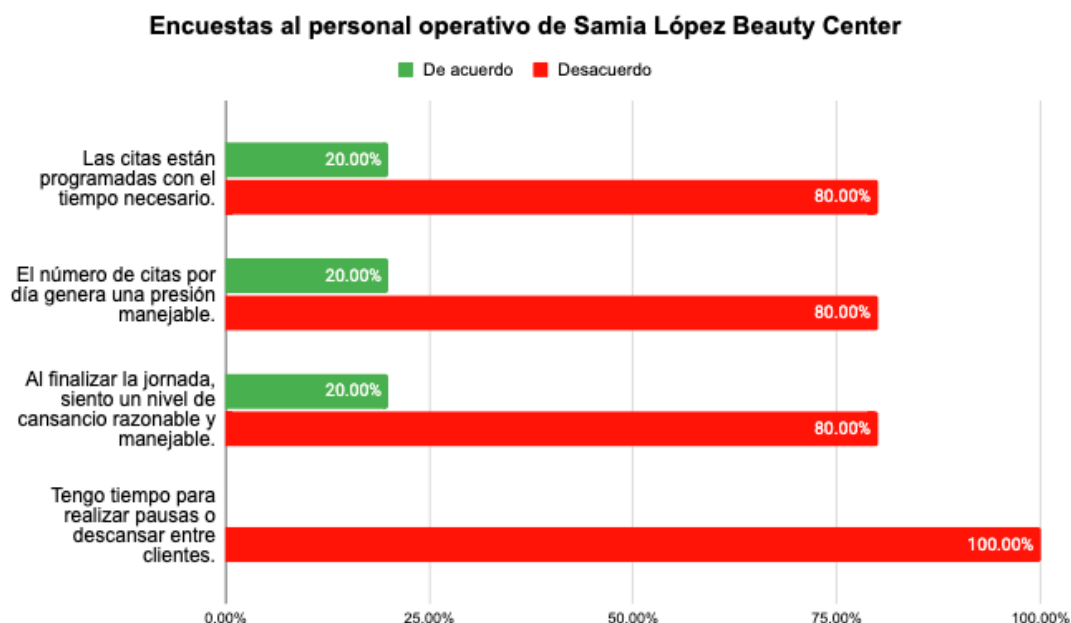
Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center

Con el fin de conocer el estado actual de la capacidad operativa en el Samia López Beauty Center (SLBC), se aplicó una encuesta al personal operativo y se realizó una entrevista a la propietaria de la empresa. Estas técnicas permitieron obtener una visión integral de la situación interna del spa, considerando tanto la percepción de las trabajadoras que atienden directamente a las clientes como la perspectiva gerencial sobre los principales desafíos de la organización. Los resultados muestran que, si bien el centro ha logrado consolidarse como una de las opciones reconocidas en Portoviejo, actualmente enfrenta limitaciones estructurales y organizativas que afectan su capacidad de respuesta frente a la creciente demanda.

Con el propósito de profundizar en estas limitaciones, la encuesta al personal operativo evaluó aspectos relacionados con la programación de citas, la carga diaria de servicios, el nivel de cansancio al finalizar la jornada y la disponibilidad de pausas entre clientes. En los siguientes gráficos se resume de manera visual las percepciones del equipo de trabajo respecto a estos factores clave que inciden directamente en la operatividad del spa.

Gráfico 1

Resultado de encuestas al personal operativo de Samia López Beauty Center pt1.



Fuente: Elaboración propia.

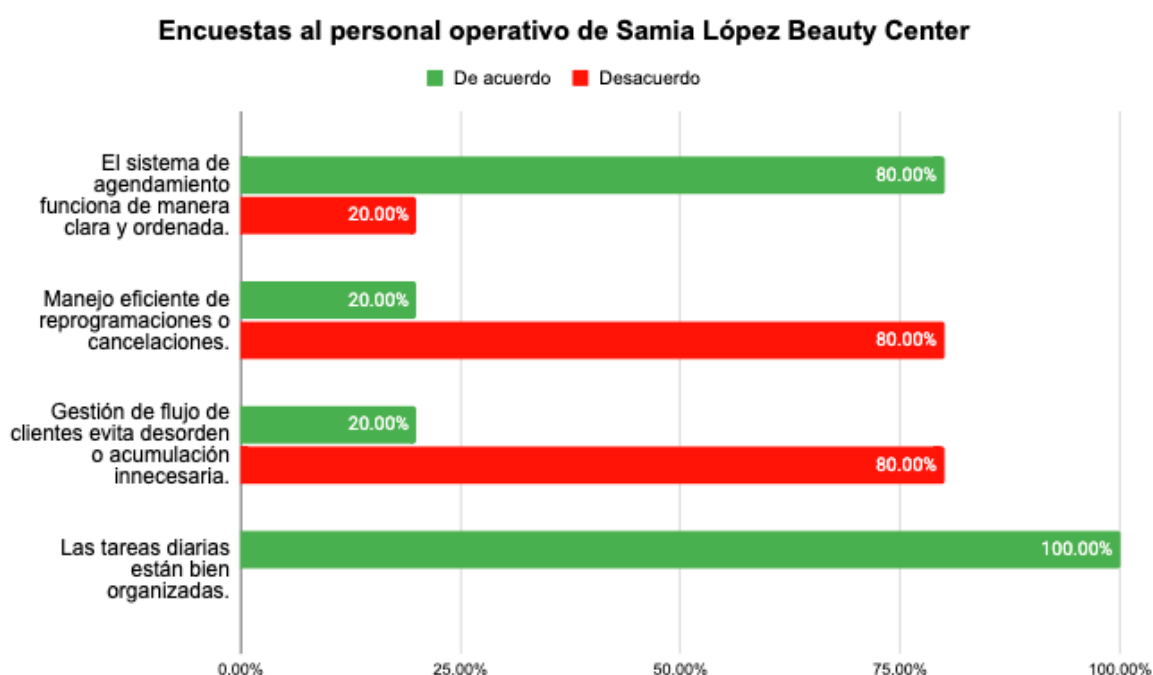
En primer lugar, las encuestas realizadas al personal operativo reflejaron que existe una sobrecarga laboral significativa. El 80% de las colaboradoras indicó que los tiempos entre citas no son suficientes, lo que les obliga a preparar materiales, higienizar espacios y organizarse con rapidez mientras la siguiente cliente ya se encuentra esperando. Aunque el equipo logra mantener un estándar de calidad alto, esta dinámica las coloca bajo una presión constante, ya que deben cumplir con cada detalle del servicio sin margen de error, lo que incrementa el nivel de estrés. En relación ello, el mismo porcentaje señaló que el número de servicios diarios representa una carga o presión difícil de manejar, pues la falta de tiempos adecuados se traduce en jornadas agotadoras donde no logran terminar el día con un cansancio razonable. Esta situación se intensifica porque el 100% afirmó no disponer de pausas para descansar entre clientes, lo que significa que trabajan en un estado de alerta continuo, atendiendo de manera rápida y exigida durante toda la jornada. A esto se suma que cada cliente implica un nivel distinto de dificultad y demanda de atención, lo cual requiere de concentración plena y energía constante. En conjunto, estos factores generan fatiga física al

tener que sostener la calidad del servicio bajo un esquema de trabajo acelerado y sin espacios de recuperación.

Estos resultados permiten diagnosticar el impacto de la carga laboral y la falta de tiempos adecuados en la capacidad operativa del spa, evidenciando limitaciones estructurales y organizativas que afectan el desempeño diario, lo cual da cumplimiento al Objetivo Específico 1.

Gráfico 2

Resultado de encuestas al personal operativo de Samia López Beauty Center pt2.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del gráfico 2 complementan esta información al profundizar en la organización interna del spa. El 80% de las colaboradoras consideró que el sistema de agendamiento funciona de manera clara y ordenada, lo que refleja que la herramienta de programación es amigable y facilita la organización de citas. No obstante, se identificaron dificultades específicas en los servicios de cosmetología, cuyos tiempos en servicios de

depilaciones son más cortos (15 a 30 minutos) y la llegada de clientes sin cita previa de estos servicios les genera un desajuste en sus tiempos programados. Por otro lado, el 100% manifestó que las reprogramaciones y cancelaciones no se manejan de forma eficiente, pues las cancelaciones de último momento ocurren con frecuencia y no existen políticas que regulen esta situación. Ello permite que algunas clientes reprogramen reiteradamente o lleguen tarde hasta 15 minutos sin consecuencias, lo cual provoca frustración en el personal y desorganiza la agenda.

De igual manera, la totalidad de las colaboradoras señaló que la gestión del flujo de clientes no es adecuada en horarios de alta concurrencia. Esta percepción no responde a una mala gestión operativa del personal, sino a la sobredemanda frente a la capacidad física del local, lo que genera acumulación de personas en horas pico y sensación de desorden. Sin embargo, todas reconocieron que las tareas diarias están bien organizadas y que cada colaboradora tiene claras sus funciones y procesos, lo que garantiza que los servicios se ejecuten con calidad incluso en condiciones de presión. Este compromiso profesional también explica que, pese a las dificultades, el 100% afirme que la mayoría de clientes quedan satisfechos con los resultados.

Por último, se identificó un problema recurrente: la falta de disponibilidad de horarios, en especial para servicios de pestañas y uñas, lo que dificulta a los clientes obtener citas en los momentos que desean. Esto genera insatisfacción y, según las colaboradoras, ha llevado a que algunas clientes dejen de acudir al spa, particularmente en el área de uñas donde la agenda suele llenarse con semanas de anticipación.

Este hallazgo contribuye al diagnóstico de la situación actual de la capacidad operativa del Samia López Beauty Center, al identificar debilidades en la gestión del agendamiento y del flujo de clientes, cumpliendo con el Objetivo Específico 1.

Por otro lado, los hallazgos de la entrevista con la propietaria, Samia López, complementan la información anterior. La gerente confirmó que el spa puede atender un máximo de 20 a 25 servicios diarios manteniendo la calidad, pero con frecuencia se sobrepasa esa capacidad, lo que deriva en retrasos y clientes insatisfechos. También reconoció que semanalmente se rechazan o reprograman citas por falta de disponibilidad, y que algunos clientes han optado por acudir a otros centros debido a la dificultad para conseguir turnos en horarios preferidos.

En relación con los procesos internos, Samia indicó que el agendamiento de citas se gestiona principalmente por WhatsApp y con apoyo de una agenda digital básica, lo que genera errores, duplicaciones y un exceso de mensajes difíciles de manejar. Asimismo, mencionó que no existen protocolos definidos para reorganizar al personal en casos de sobredemanda o ausencia, lo que obliga a resolver estas situaciones de forma improvisada.

Respecto a la infraestructura y capacidad instalada, se cuenta actualmente con cuatro cabinas principales y varias estaciones de uñas, las cuales resultan insuficientes frente al nivel de demanda. La falta de espacio físico limita la expansión de servicios y genera una sensación de saturación tanto para clientes como para el personal en horarios pico. Por esta razón, la propietaria considera como prioridad ampliar el número de cabinas, invertir en más equipos y, a mediano plazo, abrir una nueva sucursal para atender la creciente demanda.

En definitiva, el diagnóstico revela que Samia López Beauty Center enfrenta una sobredemanda sostenida que excede su capacidad operativa actual, generando retrasos, presión sobre el personal y pérdida de oportunidades de fidelización. Si bien la calidad del servicio se mantiene, la falta de infraestructura suficiente, la ausencia de protocolos de reorganización y la ineficiencia en el sistema de agendamiento son factores que limitan su crecimiento. Este escenario confirma la necesidad de implementar estrategias de

optimización que permitan equilibrar la carga operativa, mejorar la gestión de citas y fortalecer la capacidad instalada del spa para responder adecuadamente a las exigencias del mercado.

Para la construcción de la matriz FODA se realizó un proceso de integración de información proveniente de diferentes fuentes. En primer lugar, se consideraron los resultados de las encuestas aplicadas al personal operativo y la entrevista estructurada realizada a la propietaria del centro, las cuales permitieron identificar percepciones internas sobre la organización, la carga laboral y la experiencia de las clientes. A esto se sumó el análisis técnico elaborado desde la perspectiva del investigador, basado en la experiencia directa como gerente de Samia López Beauty Center, lo que permitió contrastar los datos recolectados con el conocimiento práctico de la operatividad del spa. De esta manera, se construyó una matriz que resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, ofreciendo un diagnóstico estratégico integral como base para el planteamiento de propuestas de mejora.

Tabla 7

Matriz FODA Cualitativo

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Reputación positiva del spa basada en recomendaciones y reseñas de clientes.	D1	Capacidad operativa limitada frente a la sobredemanda.
F2	Más de 8 años de trayectoria en el sector con experiencia acumulada.	D2	Infraestructura limitada (espacio físico reducido, pocas cabinas).
F3	Especialización en servicios diferenciados (pestañas, micropigmentación, depilaciones, faciales, masajes y uñas).	D3	Sistema de agendamiento ineficiente, basado en WhatsApp y agenda digital básica.

F4	Equipo de trabajo estable, comprometido y con experiencia.	D4	Ausencia de política formal de cancelaciones.
F5	Ubicación estratégica en Portoviejo, con fácil acceso para el público objetivo.	D5	Débil adopción tecnológica en gestión interna y experiencia del cliente.
F6	Organización diaria de tareas clara.	D6	Escasez de métricas claras (KPIs) para medir desempeño, eficiencia y satisfacción del cliente.
		D7	Carencia de un plan formal de crecimiento (expansión física o nueva sucursal).
		D8	Ausencia de estrategias de retención y fidelización más allá del servicio prestado.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Digitalización de procesos (softwares de citas, CRM, recordatorios automáticos).	A1	Pérdida de clientes actuales y potenciales por falta de disponibilidad en horarios preferidos.
O2	Expansión física del negocio en Portoviejo o en mercados potenciales cercanos como Manta.	A2	Competencia local y nacional en constante innovación y expansión.
O3	Mayor alcance y posicionamiento con marketing digital y redes sociales.	A3	Riesgo de desgaste físico y emocional del personal por exceso de carga laboral.
O4	Desarrollo de programas de fidelización y referidos con base tecnológica.	A4	Limitaciones de espacio físico que frenan el crecimiento.
O5	Formación y capacitación continua del personal en nuevas técnicas.	A5	Creciente inseguridad ciudadana.
O6	Alianzas estratégicas con proveedores, marcas de cosmética o influencers locales.	A6	Cortes de energía eléctrica recurrentes que interrumpen la prestación de servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La matriz FODA proporciona un diagnóstico estratégico integral de la situación interna y externa del spa, identificando factores que inciden directamente en su capacidad operativa, en coherencia con el Objetivo Específico 1.

Fortalezas (aspectos descriptivos)

1. **Reputación positiva del spa basada en recomendaciones y reseñas de clientes:** El centro SLBC se ha posicionado como uno de los centros de estética reconocidos en Portoviejo. Según la propietaria Samia López menciona que, existe una base de clientes sólida en el spa, donde más de 100 clientes han estado desde que inicio el spa hasta la actualidad (9 años), y estas mismas personas han recomendado a nuevas personas que hoy se suman a esa lista de clientes recurrentes. Este nivel de fidelización representa una ventaja competitiva frente a nuevos negocios que buscan ingresar al mercado local.
2. **Más de 8 años de trayectoria en el sector con experiencia acumulada:** Con más de ocho años de experiencia en el mercado, el spa ha logrado acumular conocimientos, aprendizajes y reconocimiento que respaldan su profesionalismo. Esta trayectoria refuerza la confianza de los clientes y constituye un pilar para proyectar nuevas estrategias de crecimiento.
3. **Especialización en servicios diferenciados:** La oferta de servicios como extensiones de pestañas, micropigmentación, faciales, masajes y depilaciones posiciona al spa en un nicho especializado que no todos los centros locales cubren. Esta diferenciación atrae clientes que buscan resultados más completos y personalizados.
4. **Equipo de trabajo estable y comprometido:** La baja rotación de personal refleja un alto nivel de compromiso y experiencia acumulada por parte de las colaboradoras. Este factor asegura continuidad en la atención, confianza en la relación con las clientes y una base sólida para implementar mejoras internas.
5. **Ubicación estratégica:** El spa se encuentra en una zona accesible y de fácil ubicación dentro de Portoviejo, lo que facilita la llegada de clientes y contribuye al posicionamiento de la marca en el mercado local.

6. **Calidad percibida en los servicios:** A pesar de la sobredemanda, la mayoría de los clientes manifiestan satisfacción con los resultados obtenidos, lo cual refleja que el equipo mantiene un estándar de calidad alto, lo que refuerza la confianza en la marca.
7. **Organización de tareas cotidianas:** El equipo operativo reconoce que las funciones y responsabilidades diarias están claramente definidas, lo que permite que las actividades se realicen de manera ordenada y eficiente a pesar de la sobredemanda existente.

Debilidades (aspectos descriptivos)

1. **Capacidad operativa limitada:** El spa puede atender entre 20 y 25 servicios diarios manteniendo la calidad, pero con frecuencia se supera este límite. Esto genera retrasos, presión sobre el personal operativo y experiencias menos satisfactorias para ciertos clientes.
2. **Infraestructura limitada:** Actualmente el spa cuenta con cuatro cabinas y estaciones de uñas que no logran cubrir la demanda. El espacio reducido genera saturación en horarios pico y limita la posibilidad de ampliar la oferta de servicios.
3. **Sistema de agendamiento ineficiente:** La gestión de citas se realiza principalmente por WhatsApp y una agenda digital básica, lo que ocasiona saturación de mensajes, errores al programar turnos y dificultades para manejar reprogramaciones o cancelaciones.
4. **Ausencia de política formal de cancelaciones:** Existe un manejo inadecuado de reprogramaciones y cancelaciones. No existen protocolos que regulen estas situaciones. Las cancelaciones de último momento y la reprogramación sin consecuencias generan frustración en el personal y afectan la organización de la agenda.

5. **Débil adopción tecnológica:** El spa carece de herramientas avanzadas de gestión interna, como softwares especializados en citas automatizadas, CRM o reportes de métricas. Esto limita el control operativo y la capacidad de ofrecer una experiencia digital más completa a las clientes.
6. **Falta de indicadores de gestión (KPIs):** La ausencia de métricas claras sobre productividad, eficiencia y satisfacción del cliente dificulta evaluar objetivamente el desempeño operativo y tomar decisiones basadas en datos.
7. **Carencia de un plan formal de crecimiento:** Aunque existe la intención de expandirse, no hay un plan estructurado que contemple la ampliación física o la apertura de nuevas sucursales, lo que frena el desarrollo del negocio.
8. **Ausencia de estrategias de fidelización:** El spa depende principalmente de la calidad del servicio para mantener clientes, sin contar con programas formales de fidelización o retención que fortalezcan el vínculo a largo plazo.

Oportunidades (aspectos descriptivos)

1. **Digitalización de procesos:** La incorporación de softwares de citas, recordatorios automáticos y CRM especializados representa una oportunidad para optimizar la gestión interna, reducir errores y mejorar la experiencia de las clientes.
2. **Expansión física del negocio:** La ampliación del local actual o la apertura de una nueva sucursal en Portoviejo o Manta permitiría aumentar la capacidad instalada y responder a la sobredemanda de manera más sostenible.
3. **Mayor alcance con marketing digital:** El uso estratégico de redes sociales y campañas digitales segmentadas puede incrementar el posicionamiento de la marca, atraer nuevas clientes y reforzar la fidelización.

4. **Programas de fidelización y referidos:** El desarrollo de iniciativas digitales para premiar la recurrencia o incentivar recomendaciones representa una oportunidad para fortalecer la lealtad de las clientes actuales y captar nuevas.
5. **Formación y capacitación continua:** Invertir en capacitación en nuevas técnicas y tendencias de belleza mantiene al equipo actualizado y eleva la calidad del servicio, aumentando la competitividad frente a otros centros.
6. **Alianzas estratégicas:** La colaboración con proveedores, marcas cosméticas e influencers locales ofrece la posibilidad de generar valor agregado, ampliar el alcance del spa y fortalecer la reputación de la marca.

Amenazas (aspectos descriptivos)

1. **Pérdida de clientes por falta de disponibilidad:** La sobredemanda y la dificultad para agendar en horarios preferidos generan insatisfacción y aumentan el riesgo de que las clientes migren hacia otros centros de belleza.
2. **Competencia en constante innovación:** Spas locales con mayor infraestructura o que incorporan técnicas innovadoras, como los tratamientos faciales coreanos, representan una amenaza para el posicionamiento de SLBC.
3. **Riesgo de desgaste del equipo humano:** La presión constante sobre las colaboradoras puede provocar agotamiento y disminución de la calidad en el servicio, lo que afectaría la reputación del spa.
4. **Limitaciones de espacio físico:** Si no se amplía la infraestructura, el negocio podría estancarse y perder oportunidades de crecimiento frente a competidores con mayor capacidad instalada.

5. **Inseguridad ciudadana:** El incremento de la inseguridad en la ciudad representa una amenaza tanto para la seguridad de las clientes como del personal, lo que puede afectar la confianza y la asistencia al spa.
6. **Cortes de energía eléctrica:** Las interrupciones frecuentes del servicio eléctrico afectan la continuidad de la atención y pueden generar retrasos, cancelaciones y pérdida de confianza por parte de las clientes.

Con el propósito de evaluar de manera estructurada la situación interna y externa del Samia López Beauty Center, se elaboraron las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos). Estas herramientas permiten identificar y ponderar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen directamente en el desempeño de la capacidad operativa del spa, facilitando un análisis objetivo y orientado a la toma de decisiones estratégicas.

Los factores internos y externos considerados en las matrices MEFI y MEFE fueron seleccionados a partir de un proceso de análisis basado en tres fuentes principales: (i) la observación directa de los procesos operativos desarrollados en el Samia López Beauty Center, (ii) el consenso con la propietaria del establecimiento Samia López, quien aportó información estratégica y operativa sobre el funcionamiento del negocio, y (iii) el juicio del investigador, fundamentado en el análisis de la información levantada durante el desarrollo de los objetivos específicos del estudio. Esta combinación permitió priorizar aquellos factores que tienen un impacto real y directo sobre la capacidad operativa del spa, garantizando la coherencia entre el diagnóstico interno, el análisis del entorno y las estrategias propuestas.

Para profundizar en el análisis de la situación interna del Samia López Beauty Center (SLBC), se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite ponderar de forma cuantitativa las principales fortalezas y debilidades identificadas en la

organización. A cada factor se le asignó un peso según su nivel de importancia y una calificación en función de la capacidad de respuesta del spa frente a dichos factores. El resultado de esta matriz proporciona un diagnóstico interno que complementa el análisis cualitativo del FODA y permite identificar las áreas clave que influyen directamente en el desempeño de la capacidad operativa.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Internos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Reconocimiento de marca y clientela fidelizada	0.10	4	0.40
Trayectoria consolidada en el sector	0.08	4	0.32
Especialización en servicios diferenciados	0.09	4	0.36
Equipo de trabajo estable y comprometido	0.10	3	0.30
Ubicación estratégica	0.08	3	0.24
Organización diaria de tareas	0.05	3	0.15
Debilidades			
Capacidad operativa limitada	0.10	1	0.10
Infraestructura insuficiente	0.08	2	0.16
Sistema de agendamiento ineficiente	0.07	2	0.14
Manejo inadecuado de reprogramaciones/cancelaciones	0.06	2	0.12
Débil adopción tecnológica	0.05	2	0.10
Falta de indicadores de gestión (KPIs)	0.05	2	0.10
Carencia de un plan formal de crecimiento	0.04	2	0.08
Ausencia de estrategias de fidelización	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.67

Nota: Esta tabla representa la matriz de evaluación de factores internos, con una puntuación total de 2.67. El resultado de la matriz MEFI permite evaluar el equilibrio entre fortalezas y debilidades internas del spa y su impacto en la capacidad operativa, cumpliendo así con el Objetivo Específico 1.

El resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Samia López Beauty Center (SLBC) fue de 2.67, cifra que se encuentra por encima del promedio de referencia (2.50). Este resultado confirma que, en general, las fortalezas de la organización pesan más que sus debilidades, lo que permite sostener un desempeño interno aceptable. Sin embargo, el margen de ventaja no es amplio, lo que indica que las debilidades

identificadas ejercen una influencia significativa en la operatividad y no deben ser desatendidas.

Entre las fortalezas más relevantes destacan el reconocimiento de marca y la fidelidad de los clientes, que han posicionado al spa como una de las principales opciones en Portoviejo. La trayectoria consolidada y la especialización en servicios diferenciados, como extensiones de pestañas, micropigmentación y tratamientos faciales, aportan un valor competitivo que lo diferencia de otros centros con menor grado de especialización. Estas fortalezas se reflejan en la capacidad del spa para atraer y retener clientes de manera constante, incluso en un mercado local con creciente nivel de competencia.

El equipo de trabajo estable y comprometido también constituye una ventaja fundamental. La baja rotación de personal permite que las colaboradoras acumulen experiencia y confianza en los procedimientos, lo cual se traduce en una atención consistente y de calidad. Asimismo, la organización de las tareas diarias otorga claridad en las funciones, garantizando que, pese a la presión de trabajo, se logre mantener un estándar profesional que refuerza la reputación del spa.

No obstante, la MEFI también pone en evidencia debilidades importantes que limitan el desarrollo del negocio. La capacidad operativa restringida y la infraestructura insuficiente se ubican entre los problemas más urgentes: aunque el spa puede atender un promedio de 20 a 25 servicios diarios con calidad, la sobredemanda recurrente genera retrasos y presión sobre el personal. A esto se suman las deficiencias del sistema de agendamiento y la ausencia de protocolos eficaces para manejar reprogramaciones y cancelaciones, aspectos que generan insatisfacción tanto en los clientes como en el personal operativo. Del mismo modo, la baja adopción tecnológica y la falta de indicadores de gestión (KPIs) limitan la posibilidad de

controlar y evaluar los procesos internos con precisión, dificultando la implementación de mejoras basadas en datos objetivos.

En conclusión, el puntaje de 2.67 muestra que SLBC cuenta con bases sólidas en términos de marca, fidelización y calidad de los servicios, pero enfrenta debilidades críticas que pueden frenar su crecimiento si no se abordan oportunamente. Los problemas relacionados con la capacidad instalada, la infraestructura y la gestión tecnológica requieren acciones estratégicas inmediatas. Este resultado permite concluir que el spa se encuentra en una posición interna relativamente favorable, pero necesita reforzar sus procesos y optimizar recursos para reducir sus limitaciones y potenciar de manera sostenible sus fortalezas.

De manera complementaria, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con el objetivo de analizar de forma estructurada las oportunidades y amenazas del entorno que afectan al Samia López Beauty Center. Esta matriz asigna un peso a cada factor externo de acuerdo con su relevancia y una calificación basada en la capacidad de respuesta del spa ante dichos factores. El análisis de los resultados permite evaluar el impacto del entorno sobre la operación del negocio y sirve como herramienta fundamental para la formulación de estrategias orientadas a la optimización de la capacidad operativa.

Tabla 9

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Externos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector belleza y cuidado personal en Ecuador	0.10	4	0.40
Tendencia global hacia el bienestar integral	0.09	3	0.27
Digitalización de procesos	0.08	3	0.24
Expansión física del negocio	0.09	3	0.27
Mayor alcance con marketing digital	0.08	3	0.24
Programas de fidelización y referidos	0.07	3	0.21
Formación y capacitación continua	0.06	3	0.18
Alianzas estratégicas	0.06	2	0.12

Factores Externos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Amenazas			
Pérdida de clientes por falta de disponibilidad	0.10	2	0.20
Competencia en constante innovación	0.09	3	0.27
Riesgo de desgaste del personal operativo	0.07	2	0.14
Limitaciones del espacio físico	0.05	2	0.10
Inseguridad ciudadana	0.04	2	0.08
Cortes de energía eléctrica	0.02	1	0.02
Total	1.00		2.95

Nota: Esta tabla representa la matriz de evaluación de factores externos, donde se analiza subjetiva y cuantitativamente los factores externos más relevantes complementando el diagnóstico estratégico identificando los factores externos que influyen en la capacidad operativa del spa, aportando al cumplimiento del Objetivo Específico 1.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Samia López Beauty Center (SLBC) presentó un puntaje de 2.95, lo que indica que la organización responde de manera positiva a las condiciones del entorno. Este valor se sitúa por encima del promedio de referencia (2.50), lo que significa que las oportunidades disponibles en el mercado superan a las amenazas externas. No obstante, la diferencia no es tan amplia como para considerarla un entorno totalmente favorable, lo que implica que el spa debe diseñar estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades sin descuidar los riesgos que podrían afectar su sostenibilidad.

Entre las oportunidades más relevantes se encuentran el crecimiento sostenido del sector de belleza y cuidado personal en Ecuador y la tendencia global hacia el bienestar integral. Estos factores demuestran que los servicios de estética ya no se perciben como un lujo, sino como una necesidad vinculada a la salud y el bienestar emocional. Esto abre la puerta a que SLBC no solo mantenga su cartera de clientes, sino que también pueda expandirse hacia segmentos más amplios que buscan experiencias de cuidado personal completas. Asimismo, la digitalización de procesos y el marketing digital representan ventajas clave, ya que permiten mejorar la gestión interna y ampliar el alcance del negocio

con una inversión accesible, algo fundamental en un mercado donde la presencia online define gran parte de la decisión de compra.

Otra oportunidad relevante es la posibilidad de expansión física del negocio. La apertura de una nueva sucursal o la ampliación del espacio actual respondería directamente a la sobredemanda identificada en los resultados de las encuestas y entrevistas. Esta expansión, combinada con programas de fidelización y referidos, permitiría no solo mantener a los clientes actuales, sino también captar nuevos, reforzando el crecimiento sostenido del spa. La formación continua y las alianzas estratégicas con proveedores o influencers locales también ofrecen la posibilidad de mejorar la calidad de los servicios y aumentar la visibilidad de la marca.

Por otro lado, la MEFE muestra amenazas significativas que no pueden ignorarse. La más crítica es la pérdida de clientes por falta de disponibilidad de citas, un problema que ya se ha evidenciado en la práctica y que, de no resolverse, podría impactar negativamente en la fidelización lograda. Asimismo, la competencia en constante innovación representa un desafío, ya que otros centros están incorporando infraestructura moderna y tecnologías que podrían captar clientes insatisfechos con la falta de disponibilidad en SLBC. A esto se suma el riesgo de desgaste del personal operativo, que, al enfrentar jornadas largas y sin pausas, puede experimentar agotamiento físico y emocional. Finalmente, amenazas como la inseguridad ciudadana y los cortes de energía eléctrica representan factores externos que, aunque no dependen de la gestión interna, afectan la experiencia de los clientes y la continuidad del servicio.

En síntesis, el puntaje de 2.95 confirma que SLBC se encuentra en un entorno relativamente favorable, con oportunidades que pueden impulsar su crecimiento si se aprovechan estratégicamente. Sin embargo, las amenazas también son reales y ya están

impactando de manera directa en la satisfacción de los clientes y en la estabilidad del equipo de trabajo. Por tanto, este análisis reafirma la necesidad de que la empresa enfoque sus esfuerzos en aprovechar el crecimiento del sector y la digitalización e implemente medidas para mitigar las amenazas más críticas, como la pérdida de clientes por falta de disponibilidad y la presión competitiva del mercado.

Con el fin de comparar la posición competitiva del Samia López Beauty Center (SLBC) frente a otros actores relevantes del mercado local, se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta herramienta permite evaluar de manera ponderada distintos factores clave de éxito en el sector estético, asignando un peso según su importancia relativa y una calificación de acuerdo con el desempeño de cada empresa. En este caso, se consideraron como competidores directos a Spa Senia Cedeño y Blossom, centros reconocidos de la ciudad de Portoviejo y que representan alternativas reales para los clientes. El análisis de la MPC ofrece una visión cuantitativa sobre la posición de SLBC en relación con su competencia y permite identificar las áreas donde debe reforzar sus capacidades estratégicas.

Tabla 10

Matriz MPC

Factores Clave de Éxito	SLBC			Spa Senia Cedeño		Blossom	
	Peso	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Reconocimiento de marca	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Calidad del servicio	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Variedad de servicios	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Innovación y diferenciación	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Infraestructura y comodidad	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.30

Factores Clave de Éxito	SLBC			Spa Senia Cedeño		Blossom	
	Peso	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Ubicación estratégica	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Precios y accesibilidad	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Estrategias de marketing	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Fidelización de clientes	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Presencia digital	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		3.46		3.39		3.20

Nota: Esta tabla muestra los factores de crítico de éxito de SLBC y su competencia directa: Blossom y Spa Senia Cedeño. La matriz de perfil competitivo permite situar la capacidad operativa del Samia López Beauty Center frente a sus competidores directos, fortaleciendo el diagnóstico estratégico desarrollado en el Objetivo Específico 1.

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo evidencian que el Samia López Beauty Center (SLBC) alcanza un puntaje total de 3.46, superando a Spa Senia Cedeño (3.39) y a Blossom (3.20). Esta diferencia posiciona a SLBC como el centro con mayor competitividad en el mercado local dentro del análisis realizado, confirmando que sus principales fortalezas logran compensar las limitaciones detectadas en el diagnóstico interno. El desempeño de SLBC se explica principalmente por su calidad del servicio, reconocimiento de marca y fidelización de clientes, factores que han consolidado su reputación en la ciudad y garantizado una base estable de clientes recurrentes. Estos resultados coinciden con los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas, que demostraron que, a pesar de la presión operativa, las colaboradoras logran mantener altos estándares de calidad, lo que se traduce en satisfacción y lealtad. Sin embargo, el puntaje también refleja limitaciones en infraestructura y comodidad, un aspecto donde SLBC obtuvo menor calificación en comparación con Spa Senia Cedeño y Blossom, evidenciando que la capacidad física del local constituye un obstáculo para sostener su crecimiento.

Por su parte, Spa Senia Cedeño se ubica en segundo lugar con 3.39, un valor muy cercano al de SLBC. Sus principales ventajas se concentran en la infraestructura, la comodidad de sus instalaciones y la calidad del servicio, factores que lo hacen atractivo para clientes que valoran la accesibilidad y la disponibilidad inmediata. Además, cuenta con un portafolio amplio que incluye servicios capilares, corporales y postoperatorios, así como manicura y pedicura, lo que le permite captar a un segmento diverso. No obstante, su estrategia de precios es superior a la de SLBC, posicionándose como alternativa de valor agregado/exclusividad; por ello, la calificación en precios y accesibilidad es menor, ya que un precio relativo más alto reduce accesibilidad para segmentos sensibles al costo. En marketing, aunque posee presencia en redes, no es agresivo en promociones ni en pauta digital (Meta Ads); su estrategia se apoya más en contenido orgánico y testimonios desde el perfil personal, lo que justifica una calificación moderada en estrategias de marketing y presencia digital frente a competidores. Finalmente, la proximidad geográfica respecto a SLBC (a 3 minutos) mitiga desventajas de ubicación, pero no ofrece micropigmentación ni extensiones de pestañas, servicios en los que SLBC es fuerte. En este sentido, ambos negocios presentan fortalezas en nichos distintos: Senia Cedeño en servicios corporales y capilares y SLBC en servicios de belleza más personalizados como extensiones de pestañas y micropigmentación.

En tercer lugar, Blossom alcanza un puntaje de 3.20, donde destaca su diferenciación por su innovación y por la variedad de servicios que ofrece, destacando especialmente en tratamientos faciales con técnicas coreanas y en micropigmentación, donde ha incorporado una micropigmentadora reconocida por su experiencia, lo que refuerza la percepción de calidad en ciertos servicios potenciales. Asimismo, cuenta con una buena presencia en redes sociales, especialmente en Instagram, donde sus contenidos audiovisuales han tenido impacto positivo en su posicionamiento y no pauta de forma regular en Meta Ads, lo que limita el alcance pagado. Sin embargo, estas fortalezas no logran compensar debilidades importantes:

su ubicación, más lejana respecto al centro de la ciudad, y la falta de algunos servicios integrales como el área de uñas, que limita la posibilidad de atender a clientes que buscan resolver todas sus necesidades en un solo lugar. A ello se suma que sus precios son más elevados, lo que reduce su nivel de accesibilidad.

Desde la perspectiva de SLBC, el resultado de 3.46 representa un hallazgo relevante para esta investigación, ya que el spa mantiene el liderazgo frente a sus competidores directos gracias a la fortaleza de su marca, la calidad de sus servicios y la lealtad de sus clientes, pero enfrenta una amenaza importante en términos de infraestructura y capacidad instalada. Estas limitaciones, ya evidenciadas en el diagnóstico interno, se reflejan también en la comparación externa, confirmando que para sostener y ampliar su ventaja competitiva es necesario implementar estrategias de optimización operativa, modernización o amplitud de espacios y mayor inversión en innovación y marketing digital. De esta forma, SLBC podrá mantener su liderazgo en el mercado local y responder de manera efectiva a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo.

Describir los procesos clave que influyen en el desempeño de la capacidad operativa de la organización

Para el análisis del objetivo 2, se identificaron los procesos clave que influyen directamente en la capacidad operativa del Samia López Beauty Center. Estos procesos fueron representados a través del modelo ITO, el cual permite visualizar las entradas (inputs), las transformaciones (procesos) y las salidas (outputs) de cada actividad, con el fin de comprender de manera clara su impacto en el desempeño de la capacidad operativa del centro. Además de los diagramas ITO, se incorporó la técnica de observación directa como fuente principal de información para el análisis del desempeño real de los procesos de captación y agendamiento de citas, y los servicios potenciales como extensiones de pestañas, manicura con esmalte gel y limpieza facial profunda. La observación directa se realizó durante cinco jornadas laborales consecutivas, del 7 al 11 de septiembre de 2025, en los horarios de 09h00 a 12h00 y de 14h00 a 19h00, acumulando un total de 40 horas de observación. Se utilizaron fichas de observación estructuradas (ver Anexos), donde se registraron tiempos reales de ejecución, tiempos de espera y capacidad real vs capacidad requerida.

Para el análisis del primer proceso, se representó el proceso de captación y agendamiento de citas a través del modelo ITO (Input – Transformation – Output), dado que es la puerta de entrada del flujo operativo del SLBC y el punto donde se sincroniza la demanda (clientes y solicitudes) con la oferta (agenda real del equipo y cabinas). Este proceso determina, en gran medida, el nivel de ocupación diaria, la distribución de horarios y la continuidad del servicio. A continuación, se presenta el diagrama que detalla las entradas, transformaciones y salidas que intervienen en el desarrollo de este procedimiento.

Tabla 11*Proceso de Captación y Agendamiento de citas con modelo ITO*

INPUT (Entradas)	TRANSFORMATION (Transformación)	OUTPUT (Salidas)
Estrategias de marketing digital (Meta Ads, promociones, Reels en Instagram).	Recepción del contacto inicial: el cliente escribe o llama solicitando información.	Citas confirmadas en agenda.
Necesidades específicas del cliente (extensiones de pestañas, faciales, uñas, etc.).	Respuesta al mensaje: envío de información clara, persuasiva y rápida sobre servicios, precios y promociones.	Registro actualizado de clientes y servicios solicitados en BEWE.
Canales de comunicación: WhatsApp, redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok), llamadas telefónicas, atención presencial.	Consulta de disponibilidad: verificación de agenda según día, hora y servicio solicitado.	Comunicación clara y formal con el cliente.
Información inicial del cliente (nombre, servicio requerido, horarios).	Registro de datos del cliente: nombre, número de contacto, servicio solicitado.	Horarios libres identificados.
Agenda digital BEWE.	Confirmación de la cita: fecha, hora, duración y condiciones (ej. puntualidad, política de cancelación).	Clientes satisfechos con la rapidez y claridad del proceso.
Recepcionista del spa.	Gestión de reprogramaciones: ajustes de horario por parte del cliente o del spa.	Información para métricas internas (confirmadas, canceladas y reprogramadas).
Protocolos de respuesta y tiempos máximos para contestar.	Gestión de cancelaciones: liberar espacios en agenda y comunicación con lista de espera.	Mayor aprovechamiento de la capacidad instalada (cabinas y personal).
Disponibilidad real de horarios del equipo de trabajo.	Comunicación interna: notificación de citas al equipo (cosmetóloga, manicurista, etc.).	Reducción de errores (evitar doble agendamiento o pérdida de citas).
	Actualización del registro: agenda actualizada en tiempo real.	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla forma parte del análisis desarrollado en el Objetivo específico 2, orientado a evaluar la eficiencia operativa de los procesos clave.

El proceso de captación y agendamiento de citas en el Samia López Beauty Center inicia cuando un cliente potencial establece contacto a través de los canales disponibles, principalmente WhatsApp, redes sociales, llamadas telefónicas o visitas presenciales al spa. En este punto, la recepcionista desempeña un rol fundamental al responder de manera ágil y persuasiva, proporcionando información clara sobre los servicios, promociones y disponibilidad. Una vez identificada la necesidad del cliente, se procede a verificar los horarios en la agenda digital BEWE, el cual es un software especializado donde se pueden visualizar los horarios disponibles de cada colaboradora, confirmar o reprogramar citas, registrar la asistencia de los clientes y mantener una base de datos actualizada con su historial

de servicios. Luego, se procede a registrar los datos personales y confirmar la cita con detalle sobre fecha, hora, duración y condiciones de atención. En caso de reprogramaciones o cancelaciones, el sistema se actualiza en tiempo real y se notifica al equipo operativo, lo que permite que los espacios libres puedan ser reasignados de forma oportuna.

Para complementar este análisis, se aplicó la técnica de observación directa no participante durante los días 7 al 11 de septiembre de 2025, con el fin de registrar el comportamiento real del proceso de captación y agendamiento de citas. Durante este periodo se identificó que SLBC recibe aproximadamente 40 a 60 mensajes nuevos por día, principalmente a través de WhatsApp Business, desde el inicio de la atención al público a las 09h00. El tiempo promedio para responder cada mensaje fue de 3 a 5 minutos, generando acumulación de consultas y retraso en la contestación de mensajes. Como consecuencia, algunos clientes potenciales esperaban más de 30 minutos para recibir respuesta, especialmente entre las 09h00 y las 11h00, cuando el flujo inicial del día es más alto.

Se evidenció también que los mensajes más frecuentes correspondían a solicitudes de manicura y pedicura, con alta preferencia por los horarios de la tarde, entre 16h00 y 18h00. Debido a la alta ocupación de estos espacios, la recepcionista ofrecía horarios alternativos cuando existía disponibilidad, de lo contrario, se proponía una fecha diferente dentro del mismo rango horario solicitado. Asimismo, se observó que la mayoría de clientes con citas activas agendaban su próxima visita antes de retirarse, lo que provoca que la agenda se complete con semanas de anticipación. Por esta razón, los clientes que buscan una cita con pocos días de anticipación, o el mismo día, generalmente no encuentran disponibilidad, especialmente en servicios de uñas. Toda esta información quedó registrada en la ficha de observación correspondiente (ver Anexo 2: Ficha de Observación del Proceso de Captación y Agendamiento de Citas).

Este proceso es clave porque constituye el punto de inicio del área operativa del spa y condiciona la manera en que se organiza el flujo de clientes, la ocupación de las cabinas y la distribución del trabajo entre el personal. Una agenda bien gestionada permite optimizar cada espacio disponible y reducir los tiempos muertos y evita la saturación en horarios de alta demanda. Además, facilita la continuidad del servicio, ya que las reprogramaciones y cancelaciones se manejan con rapidez, lo que garantiza que los turnos puedan ser redistribuidos de manera eficiente.

En términos de capacidad operativa, el impacto de este proceso es determinante, ya que de él depende el número de clientes atendidas por jornada, el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, y el equilibrio entre la demanda y la oferta de servicios. Cuando la gestión del agendamiento es deficiente, se generan pérdidas de clientes por falta de disponibilidad percibida, sobrecarga en el personal y disminución de la satisfacción en la experiencia. Por el contrario, cuando se ejecuta correctamente, se vuelve una pilar fundamental donde se puede organizar, regular y ordenar todo el flujo de trabajo, brindando una excelente calidad del servicio y maximiza el rendimiento operativo del centro.

Asimismo para el análisis del segundo proceso, se representó el proceso de prestación de servicio a través del modelo ITO (Input – Transformation – Output), con el fin de representar de manera clara cómo se desarrollan los servicios más demandados en el spa y qué elementos intervienen en su ejecución. En este caso se seleccionaron tres procedimientos con mayor demanda en el spa por parte de los clientes: extensiones de pestañas, manicura con esmalte gel y limpieza facial profunda. A continuación, se presentan los diagramas ITO de cada uno, seguidos de una explicación de su funcionamiento.

Tabla 12*Proceso de servicio de Extensiones de Pestañas con modelo ITO*

INPUT (Entradas)	TRANSFORMATION (Transformación)	OUTPUT (Salidas)
Cliente con cita confirmada en BEWE.	Preparación de cabina y esterilización de materiales.	Pestañas aplicadas con técnica solicitada (clásicas, híbridas, volumen).
Historial del cliente y tipo de pestañas usado previamente.	Recepción y explicación del procedimiento.	Resultado estético inmediato y visible.
Insumos: extensiones, adhesivo, pinzas, parches, microbrush.	Aislamiento de pestañas naturales.	Cliente satisfecho.
Lámpara de luz fría, cama reclinable, ventilación adecuada.	Aplicación individual de extensiones siguiendo protocolos de seguridad.	Cumplimiento del tiempo programado (2 a 3 horas).
Personal capacitado en técnicas de pestañas.	Revisión final de simetría y densidad.	Recomendaciones de cuidado post-servicio.
Protocolos de bioseguridad.	Limpieza de cabina y registro en BEWE.	Cabina lista para nueva atención.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla forma parte del análisis desarrollado en el Objetivo específico 2, orientado a evaluar la eficiencia operativa de los procesos clave.

En el servicio de extensiones de pestañas, las entradas corresponden al cliente que llega con su cita confirmada y a los materiales que la especialista debe tener preparados previamente, como las extensiones, el adhesivo y las pinzas esterilizadas. La transformación se da en la cabina, cuando la lashista coloca con precisión cada extensión sobre la pestaña natural, siguiendo la técnica solicitada y cuidando el tiempo establecido. Finalmente, la salida de este proceso es un resultado visible de pestañas personalizada según los gustos y necesidades del cliente, sean más largas o definidas, acompañado de la satisfacción del cliente y de las recomendaciones para mantenerlas en buen estado.

Durante la observación se identificó que el tiempo programado para una puesta completa (2 horas) no siempre coincide con el tiempo real necesario para completar el procedimiento. En dos casos observados, las clientas solicitaron un diseño con mayor volumen, lo que aumentó la complejidad del diseño, extendiendo la duración entre 2 horas 20 minutos y 2 horas 30 minutos. Estas variaciones generaron retrasos en la agenda del día, afectando la puntualidad de los servicios posteriores. En cuanto a los retoques, que están programados para 1 hora, se registraron tiempos reales entre 1 hora 10 minutos y 1 hora 20

minutos, especialmente en clientes que acudieron después de 20 días, cuando lo recomendable es regresar cada 14-15 días. En estos casos, la retención era insuficiente y la técnica debía realizar mayor reposición de pestañas, lo que prolongó el tiempo habitual del servicio.

Respecto a la disponibilidad operativa, se identificó que el spa cuenta con dos lashistas, cuyos horarios se encontraban totalmente llenos los días jueves y viernes, coincidiendo con la mayor demanda del servicio. Durante los otros días de la semana existieron espacios disponibles únicamente para retoques, debido a que estos requieren menor duración (1 hora). Sin embargo, las desviaciones de tiempo observadas reducen la capacidad operativa del servicio, afectando el número de procedimientos que pueden completarse en una jornada. Toda esta información quedó registrada en la ficha de observación correspondiente (ver Anexo 3: Ficha de Observación del Servicio de Extensiones de Pestañas), permitiendo identificar las causas que generan retrasos y su impacto en la capacidad operativa del spa.

Tabla 13

Proceso de servicio de Manicura con esmalte de gel con modelo ITO

INPUT (Entradas)	TRANSFORMATION (Transformación)	OUTPUT (Salidas)
Cliente con cita confirmada en BEWE.	Preparación de cabina y materiales.	Uñas limpias y listas para aplicación.
Insumos: limas, torno, removedores, esmaltes gel, top coat, base coat.	Retiro de esmalte previo (si lo hubiera).	Uñas esmaltadas con acabado brillante y duradero.
Herramientas: lámpara LED/UV, torno eléctrico, kits esterilizados.	Limpieza y preparación de la uña natural (cutícula, limado, forma).	Cliente satisfecho.
Personal capacitado en manicura y técnicas de gel.	Aplicación de base, color y sellado bajo lámpara.	Durabilidad del esmaltado (2 a 3 semanas).
Protocolos de bioseguridad.	Revisión final y aplicación de aceite para cutícula.	Cabina e insumos listos para el siguiente servicio.
Tiempo programado (60 minutos).	Registro del servicio en BEWE.	Información actualizada para futuras visitas.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla forma parte del análisis desarrollado en el Objetivo específico 2, orientado a evaluar la eficiencia operativa de los procesos clave.

En el caso de la manicura con esmalte gel, las entradas son las uñas naturales del cliente, junto con los insumos y herramientas necesarios como esmaltes, limas y lámpara UV o LED. La transformación ocurre cuando la manicurista limpia y prepara cada uña, retira el esmalte anterior si lo hubiera y aplica paso a paso las capas de gel que se secan en la lámpara para lograr un acabado duradero. La salida es un resultado estético inmediato: uñas limpias y resistentes, que generan en el cliente la confianza de que su esmaltado se mantendrá en buen estado durante varias semanas.

Durante la observación del 7 al 11 de septiembre de 2025 (ver Anexo X: Ficha de Observación del Servicio de Manicura con Esmalte Gel), el servicio de manicura con esmalte gel mostró una ejecución estable y ajustada al tiempo programado de una hora por cliente. Los días martes, miércoles y jueves se realizaron cinco servicios diarios sin incidencias, manteniendo un flujo continuo y eficiente. El lunes se registraron dos eventos puntuales: una cancelación a última hora y la llegada tardía de una clienta, lo que extendió el cierre de la jornada en 20 minutos. El viernes, pese a tener agenda llena, dos clientas esperaron alrededor de 10 minutos debido al retraso provocado por una clienta previa que llegó fuera de su horario. En general, el servicio cumple con los estándares establecidos en calidad y tiempo, con variaciones aisladas relacionadas únicamente con retrasos o cancelaciones de clientas, factores externos al procedimiento. Cuando la agenda se cumple puntualmente, el servicio mantiene un ritmo óptimo, favorece un adecuado uso de la capacidad instalada y contribuye significativamente al rendimiento diario del área de uñas del Samia López Beauty Center.

Tabla 14*Proceso de servicio de Limpieza facial profunda con modelo ITO*

INPUT (Entradas)	TRANSFORMATION (Transformación)	OUTPUT (Salidas)
Cliente con cita confirmada en BEWE.	Preparación de cabina, insumos y aparatología.	Rostro preparado para tratamiento.
Insumos: limpiadores, exfoliantes, mascarillas, tónicos, cremas hidratantes.	Diagnóstico inicial del tipo de piel.	Piel limpia, hidratada y revitalizada.
Herramientas: vapor ozono, espátula ultrasónica, extractor, alta frecuencia.	Aplicación de limpieza profunda (extracción de impurezas).	Cliente satisfecha con la mejora visible en su piel.
Personal capacitado en cosmetología facial.	Aplicación de mascarilla y masaje relajante.	Cumplimiento del tiempo programado (60-90 min).
Protocolos de bioseguridad.	Aplicación de bloqueador y recomendaciones finales.	Fidelización y disposición de la cliente a continuar tratamientos.
Tiempo programado según tipo de limpieza.	Limpieza y organización de cabina.	Cabina lista para próxima atención.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla forma parte del análisis desarrollado en el Objetivo específico 2, orientado a evaluar la eficiencia operativa de los procesos clave.

En la limpieza facial, las entradas incluyen el rostro del cliente y los productos adecuados como limpiadores, exfoliantes y mascarillas, además de los equipos de apoyo como la alta frecuencia. La transformación se da en la secuencia de pasos dentro de la cabina: diagnóstico del tipo de piel, limpieza profunda, extracción de impurezas, aplicación de mascarillas y masaje hidratante. Como salida, el cliente obtiene una piel limpia, fresca y revitalizada, junto con consejos prácticos para el cuidado en casa, lo que refuerza su satisfacción y la motiva a regresar al tratamiento de forma periódica.

Durante el proceso de observación directa realizado entre el 7 y el 11 de septiembre de 2025 (ver Anexo 5: Ficha de Observación del Servicio de Limpieza Facial Profunda), se registró un servicio de limpieza facial profunda por día, ejecutado de manera puntual y dentro del tiempo programado de dos horas. Los clientes llegaron a la hora establecida y no se presentaron retrasos que afectaran la agenda diaria. Únicamente en un caso, correspondiente a una clienta con acné moderado, el procedimiento requirió 20 minutos adicionales debido a la necesidad de realizar una extracción más profunda. Sin embargo, esta variación no generó afectó el área operativa, ya que no existían citas posteriores programadas en ese mismo

horario. En general, el tiempo promedio real de ejecución se mantuvo en dos horas, confirmando la estabilidad del proceso y su adecuada previsión temporal dentro de la agenda.

El proceso de prestación del servicio en cabina es el núcleo de la operación en el Samia López Beauty Center, ya que es el momento en el que el cliente recibe de manera directa la experiencia prometida por el spa y de su correcta ejecución depende la satisfacción del cliente, la fidelización y la reputación del spa. Servicios como las extensiones de pestañas, la manicura con gel y la limpieza facial profunda muestran que, aunque varían en duración y nivel de complejidad, todos requieren una preparación adecuada de insumos, cabinas y personal para garantizar la calidad del resultado. La correcta ejecución de estos procedimientos define el grado de satisfacción del cliente y determina la posibilidad de atender un mayor número de servicios en una jornada sin afectar los estándares de atención.

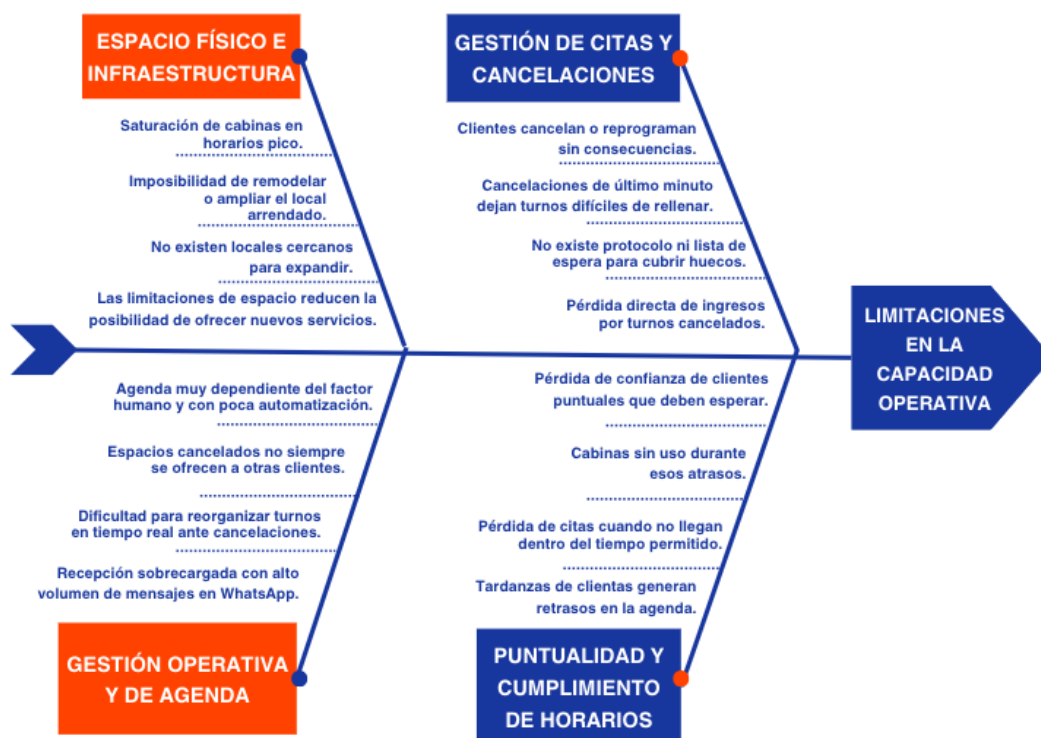
Este proceso es considerado clave porque de su correcta ejecución depende el verdadero aprovechamiento de la capacidad instalada. Cuando la preparación de cabinas se retrasa, los tiempos de atención se alargan o los protocolos no se cumplen, la agenda del día se ve afectada y disminuye el rendimiento operativo del spa. En cambio, cuando cada servicio fluye de manera ordenada, con insumos listos y personal capacitado, se logra un equilibrio entre calidad y productividad. De esta forma, el proceso de atención en cabina influye directamente en el desempeño de la capacidad operativa, ya que permite mantener un ritmo constante de servicios, optimizar el uso de los recursos disponibles y reforzar la fidelización de los clientes a través de experiencias satisfactorias.

Con el propósito de identificar las principales limitaciones que afectan la capacidad operativa del Samia López Beauty Center, se utilizó el diagrama de Ishikawa o de causa-efecto. Esta herramienta permite visualizar de manera estructurada las posibles causas de un problema, organizándolas en categorías que facilitan el análisis y la posterior toma de

decisiones. En este caso, el efecto principal analizado corresponde a las limitaciones en la capacidad operativa.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta figura forma parte del análisis desarrollado en el Objetivo específico 2, orientado a evaluar la eficiencia operativa de los procesos clave.

El diagrama elaborado está compuesto por cuatro categorías principales de causas: espacio físico e infraestructura, gestión de citas y cancelaciones, puntualidad y cumplimiento de horarios, y gestión operativa y de agenda. En cada una de ellas se identificaron situaciones específicas que impactan en la capacidad del spa para atender a más clientes de manera eficiente. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran: la imposibilidad de ampliar el local actual por tratarse de un espacio arrendado, la falta de políticas que regulen las cancelaciones y reprogramaciones, la flexibilidad en la puntualidad de los clientes que genera atrasos en la agenda y la alta dependencia de la gestión manual por parte de recepción.

Tabla 15

Matriz 5 Porqués

Causa principal	¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	¿Por qué? 4	¿Por qué? 5	Causa raíz
Cancelaciones de último minuto sin control	Porque los clientes pueden cancelar o reprogramar sin consecuencias.	Porque no existe una penalización establecida.	Porque no se definió una política de cancelación.	Porque se prioriza la flexibilidad hacia el cliente.	Porque se busca mantener buena relación con los clientes.	Falta de política de cancelación que regule las reservas y evite huecos en la agenda.
Tardanzas de clientes que generan retrasos	Porque los clientes llegan tarde.	Porque la política permite esperar hasta 15 minutos.	Porque se busca no perder la cita ni el ingreso.	Porque la regla de los 10 minutos no se aplica con firmeza.	Porque no existen recordatorios automáticos ni penalización.	Política de puntualidad poco estricta y falta de mecanismos automáticos de control.
Limitación del espacio físico del local actual	Porque el local arrendado no permite ampliar.	Porque no se puede construir un segundo piso ni anexar espacios vecinos.	Porque alquilar otro local implicaría perder posicionamiento.	Porque abrir una sucursal aún no es decisión tomada.	Porque la expansión depende de una inversión estratégica.	Dependencia de un local alquilado limitado ; expansión requiere decisión estratégica (sucursal o local propio).

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla forma parte del análisis desarrollado en el Objetivo específico 2, orientado a evaluar la eficiencia operativa de los procesos clave.

Posteriormente, para profundizar en las causas identificadas, se aplicó la técnica de los “5 Porqués”, que permite descubrir el origen real de cada problema. A través de este análisis se determinó que las cancelaciones de último minuto tienen su raíz en la ausencia de una política de cancelación, lo que ocasiona huecos en la agenda y pérdida directa de productividad. En el caso de las tardanzas, la causa raíz es una política de puntualidad poco estricta, reforzada por la falta de recordatorios automáticos que aseguren el cumplimiento del horario. Finalmente, la limitación del espacio físico responde a una condición estructural: la dependencia de un local arrendado limitado, lo que implica que la expansión del spa solo podrá lograrse mediante la apertura de una sucursal o la construcción de un local propio.

En conclusión, el análisis mediante el diagrama de Ishikawa y la técnica de los 5 Porqués permitió identificar que las principales limitaciones de la capacidad operativa en SLBC no provienen de la ejecución técnica de los servicios ni del desempeño del personal, sino de factores estructurales y de gestión de clientes. Estas causas raíz muestran la necesidad de diseñar estrategias específicas que fortalezcan la administración de citas y puntualidad, al mismo tiempo que se planifica la expansión física del negocio, asegurando así un crecimiento sostenible de la capacidad operativa.

Formular estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center

En la tercera fase de la investigación, correspondiente al Objetivo 3, se aplicó la herramienta Matriz 5W+1H con el propósito de formular estrategias de optimización que respondan a las principales causas identificadas en el diagrama de Ishikawa. Esta herramienta permite planificar acciones concretas al responder las preguntas qué, por qué, dónde, cuándo, quién y cómo, garantizando una comprensión integral de las estrategias propuestas.

Dentro de las causas analizadas, una de las más relevantes corresponde al limitado espacio físico e infraestructura de Samia López Beauty Center, situación que impide aumentar la capacidad de atención. A pesar de las remodelaciones realizadas en los últimos años, el spa ha llegado a su límite de aprovechamiento estructural, lo que provoca que la demanda actual supere a la oferta disponible, generando listas de espera y pérdida de clientes. Por esta razón, se propone una estrategia de expansión a través de la apertura de una nueva sucursal que permita cubrir la creciente demanda y asegurar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

Tabla 16

Matriz 5W+1H – Espacio físico e infraestructura

Elemento	Descripción detallada
What (¿Qué se va a hacer?)	Se proyectará la apertura de una nueva sucursal del Samia López Beauty Center en una ubicación estratégica que permita ampliar la capacidad operativa actual. La nueva instalación contará con espacios más amplios, áreas especializadas para distintos servicios y una infraestructura moderna que optimice la atención de clientes y el rendimiento del personal.
Why (¿Por qué se va a hacer?)	Actualmente, el spa ha alcanzado el máximo aprovechamiento de su espacio físico , tras múltiples remodelaciones y redistribuciones internas. A pesar de ello, la demand supera la capacidad de atención , generando listas de espera, dificultad para agendar citas y pérdida potencial de clientes. La apertura de una nueva sucursal

Elemento	Descripción detallada
Where (¿Dónde se aplicará?)	permitirá responder a esta sobredemanda, mejorar la disponibilidad de horarios y mantener la calidad del servicio. El proyecto se ejecutará en una nueva ubicación dentro de la ciudad de Portoviejo o en un sector estratégico cercano, que combine accesibilidad y comodidad para los clientes actuales. La decisión del lugar se basará en un estudio de mercado y análisis de factibilidad.
When (¿Cuándo se ejecutará?)	Se prevé su desarrollo en el mediano plazo (entre 3 y 6 meses), considerando las etapas de planificación, búsqueda del local, adecuaciones, contratación de personal y lanzamiento oficial de la nueva sucursal.
Who (¿Quién será responsable?)	La Gerente General dirigirá el proyecto junto con el equipo administrativo y financiero del spa. Se contará con el apoyo de un arquitecto y diseñador de interiores para el acondicionamiento del nuevo local.
How (¿Cómo se implementará?)	1. Análisis de factibilidad: realizar un estudio de mercado para identificar la zona con mayor potencial de crecimiento y la demanda proyectada. 2. Planificación financiera: definir el presupuesto de inversión, fuentes de financiamiento y estimaciones de retorno. 3. Selección del local: buscar un inmueble con dimensiones y condiciones adecuadas para los servicios de estética y bienestar. 4. Diseño y adecuación del espacio: trabajar con profesionales en la creación de un ambiente moderno, funcional y alineado con la identidad de la marca. 5. Contratación y capacitación del personal: formar un nuevo equipo operativo con el mismo estándar de calidad del centro matriz. 6. Lanzamiento y comunicación: realizar una campaña de apertura que comunique la expansión del Samia López Beauty Center, destacando la nueva capacidad de atención y los beneficios para los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de esta estrategia permitirá ampliar la capacidad operativa de Samia López Beauty Center sin afectar la calidad de los servicios actuales. La apertura de una nueva sucursal representa una solución sostenible al límite estructural existente, ofreciendo mayor comodidad, disponibilidad y rapidez de atención para los clientes. Además, esta acción fortalecerá el posicionamiento de la marca en el cantón de Portoviejo, impulsando su crecimiento y competitividad frente a la demanda creciente del sector de belleza y bienestar.

Durante la investigación se identificó que uno de los principales factores que limita la eficiencia operativa del Samia López Beauty Center es la dependencia de un sistema digital externo (BEWE) para la gestión de citas. Aunque esta herramienta ha facilitado el control de agendamientos y reprogramaciones, presenta limitaciones de integración con los canales de comunicación más utilizados por los clientes, especialmente WhatsApp, lo que obliga a la recepcionista a duplicar tareas al confirmar y registrar manualmente las citas. Ante esta situación, se propone el desarrollo de una aplicación propia de gestión de citas, adaptada a las necesidades específicas del spa, con funciones automatizadas e integración directa con WhatsApp Business. Esta estrategia permitirá centralizar la información, reducir errores operativos y mejorar la comunicación con los clientes, garantizando una experiencia más ágil, moderna y personalizada.

Tabla 17

Matriz 5W+1H – Gestión de citas

Elemento	Descripción detallada
What (¿Qué se va a hacer?)	Se desarrollará una aplicación digital personalizada para la gestión de citas del Samia López Beauty Center , diseñada específicamente según las necesidades operativas del spa. Esta herramienta permitirá agendar, reprogramar, confirmar o cancelar citas de forma automatizada, integrando todas las funciones esenciales del sistema de agendamiento actual (BEWE), y añadiendo como valor diferencial la conexión directa con WhatsApp , el canal principal de comunicación con los clientes.
Why (¿Por qué se va a hacer?)	Porque el sistema actual (BEWE) presenta limitaciones para integrarse con WhatsApp, lo que obliga a la recepcionista a realizar un manejo manual de confirmaciones, recordatorios y reprogramaciones, el cual genera duplicidad de tareas . La creación de una aplicación propia permitirá automatizar todo el proceso de gestión de citas , optimizar tiempos, reducir errores humanos y ofrecer una experiencia más fluida y personalizada a los clientes.
Where (¿Dónde se aplicará?)	La aplicación se implementará en todo el proceso de atención al cliente: desde la recepción , donde se gestionan las citas y cancelaciones, hasta las cabinas de atención , donde se visualizará la agenda diaria. Además, se integrará con WhatsApp Business API , permitiendo la comunicación directa y automatizada con los clientes.
When (¿Cuándo se ejecutará?)	El desarrollo se llevará a cabo en el mediano plazo (3 a 6 meses) , incluyendo las etapas de análisis, programación, pruebas piloto y

Elemento	Descripción detallada
Who (¿Quién será responsable?)	lanzamiento. Posteriormente, se prevé un periodo de evaluación y ajustes funcionales. La Gerente General supervisará el proyecto y definirá las necesidades funcionales del sistema. El programador especializado o equipo de desarrollo será responsable del diseño, codificación e integración con WhatsApp. La repcionista participará en las pruebas y en la capacitación para el uso del sistema una vez esté operativo.
How (¿Cómo se implementará?)	1. Análisis de requerimientos funcionales: identificar las funciones más utilizadas en BEWE y las necesidades específicas del spa. 2. Desarrollo del software a medida: contratar a un programador para crear la aplicación con módulos de agendamiento, recordatorios automáticos, historial de clientes, reportes e integración con WhatsApp. 3. Integración con WhatsApp Business API: configurar recordatorios automáticos y confirmaciones de citas enviadas directamente a los números de los clientes. 4. Pruebas piloto: realizar pruebas internas durante un mes con el equipo operativo para verificar la usabilidad, velocidad y efectividad. 5. Capacitación: entrenar a la recepcionista y al personal en el uso correcto del sistema. 6. Lanzamiento oficial y monitoreo: implementar la aplicación de forma completa, supervisando su funcionamiento y satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de esta aplicación de gestión de citas representa un paso esencial hacia la transformación digital del Samia López Beauty Center, al permitir la automatización de procesos repetitivos y la integración directa con el canal de comunicación más utilizado por los clientes. Con ello, se reducirá la carga operativa del personal, se optimizará el flujo de atención y se garantizará una organización más precisa de la agenda diaria. Además, el desarrollo de un sistema propio otorga autonomía tecnológica y capacidad de crecimiento futuro, ya que podrá adaptarse a las necesidades de expansión del spa o integrarse con otros módulos de control y análisis de datos.

Otro de los problemas recurrentes detectados durante el diagnóstico operativo fue el alto índice de cancelaciones tardías, inasistencias y retrasos de clientes que habían confirmado previamente su cita. Este tipo de situaciones genera huecos en la agenda, afecta la

productividad diaria y perjudica la planificación del equipo operativo. Para contrarrestar esta problemática, se propone la implementación de una política formal de agendamiento y cancelaciones, la cual establecerá normas claras sobre confirmaciones, puntualidad y tiempos mínimos para reprogramaciones, fomentando la responsabilidad y el respeto por el tiempo del personal y de otros clientes. Esta política, además de ordenar el proceso de citas, contribuirá a fortalecer la cultura de compromiso y puntualidad dentro del spa.

Tabla 18

Matriz 5W+1H – Política de agendamiento y cancelaciones

Elemento	Descripción detallada
What (¿Qué se va a hacer?)	Se implementará una política formal de agendamiento y cancelaciones que regule los compromisos entre el Samia López Beauty Center y sus clientes. Esta política establecerá reglas claras sobre confirmaciones, tiempos mínimos para cancelar o reprogramar, sanciones en caso de inasistencia y tolerancia de puntualidad, con el fin de reducir pérdidas de tiempo y mejorar la organización operativa diaria .
Why (¿Por qué se va a hacer?)	Actualmente, existen casos frecuentes en los que los clientes cancelan con muy poco tiempo de anticipación, llegan tarde o no se presentan a su cita , incluso después de haber confirmado su asistencia verbalmente. Esta situación genera espacios vacíos en la agenda, afecta la productividad y perjudica a otros clientes que no logran conseguir turno. Por ello, se requiere una política que fomente la responsabilidad y el compromiso con la cita reservada .
Where (¿Dónde se aplicará?)	La política se aplicará de forma integral en todas las áreas del spa , desde la recepción hasta las cabinas de atención, y se comunicará por los canales digitales oficiales del negocio : WhatsApp, redes sociales y carteles informativos en recepción.
When (¿Cuándo se ejecutará?)	Su aplicación será inmediata , iniciando en el corto plazo (primer mes) , con un periodo inicial de comunicación y adaptación para los clientes. A partir de la segunda fase, se aplicarán las condiciones establecidas de forma permanente.
Who (¿Quién será responsable?)	La Gerente General será la responsable de definir el contenido de la política y supervisar su cumplimiento. La repcionista se encargará de comunicar las condiciones al momento de la reserva y registrar las confirmaciones de los clientes dentro del sistema.
How (¿Cómo se implementará?)	1. Redacción de la política oficial : definir reglas claras de confirmación, cancelación, puntualidad y sanciones (por ejemplo, pérdida del anticipo o restricción temporal para agendar nuevas citas).

Elemento	Descripción detallada
	2. Comunicación a los clientes: informar de forma amable y transparente a través de mensajes de WhatsApp, publicaciones en redes y carteles visibles en recepción. 3. Registro digital de confirmaciones: establecer que toda confirmación se realice mediante mensaje o botón automático en WhatsApp, no solo de forma verbal. 4. Aplicación gradual: implementar la política con un periodo inicial de orientación de 30 días, y luego aplicar las penalizaciones acordadas. 5. Monitoreo y ajustes: evaluar semanalmente los resultados, midiendo el porcentaje de cancelaciones tardías y ajustando las condiciones si es necesario.

Fuente: Elaboración propia.

La puesta en marcha de esta política permitirá ordenar y profesionalizar el proceso de reservas, reduciendo los índices de cancelaciones tardías e inasistencias. Al formalizar las reglas de agendamiento, el spa establecerá una relación más clara y responsable con sus clientes, optimizando la gestión de horarios y fortaleciendo la cultura de compromiso y puntualidad. Asimismo, la comunicación transparente de estas normas contribuirá a mantener una imagen de seriedad y respeto hacia el tiempo del equipo de trabajo, reforzando la confianza y fidelidad del público hacia la marca.

Con el fin de asegurar la correcta implementación de las estrategias propuestas y garantizar su viabilidad operativa dentro del Samia López Beauty Center, se elaboró un cronograma integrado que organiza cada estrategia en función de sus objetivos, etapas de ejecución, tiempos requeridos, responsables, métricas de éxito y costos estimados. Esta planificación permite visualizar de manera secuencial y ordenada cómo cada iniciativa contribuye a la optimización de la capacidad operativa, iniciando por la regulación del proceso de agendamiento, avanzando hacia la digitalización del sistema de citas y culminando con la expansión física mediante la apertura de una nueva sucursal. A continuación, se presenta la tabla que sintetiza las tres estrategias seleccionadas y su respectiva hoja de ruta de implementación.

Tabla 19

Cronograma integrado de ejecución de estrategias

Estrategia de Optimización	Objetivo de la Estrategia	Actividades principales (tareas)	Inicio	Fin	Duración	Prioridad	Responsables	Métricas de Éxito	Costo Estimado
Implementación de la Política de Agendamiento y Cancelaciones	Ordenar la agenda operativa, reducir retrasos y mejorar la puntualidad y eficiencia diaria.	• Redacción y aprobación de la política • Establecimiento de penalizaciones o restricciones por impuntualidad • Capacitación del personal en lineamientos	Mes 1	Mes 3	3 meses	Alta (0–3 meses)	Gerencia + Recepción	• Retrasos - 40% • Cancelaciones del día - 30% • Agenda ocupada $\geq 85\%$	\$0 – \$20
Desarrollo e Implementación de una Aplicación Digital Personalizada para Gestión de Citas	Digitalizar y automatizar el proceso de reservas para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la capacidad operativa.	• Definición de funcionalidades clave • Contratación de desarrollador • Diseño e interfaz personalizada SLBC • Pruebas internas y piloto con clientas • Lanzamiento oficial	Mes 3	Mes 8	6 meses	Media (3–9 meses)	Gerencia + Equipo de Marketing + Proveedor Tecnológico	• 70% de citas agendadas vía app • Reducción de mensajes manuales - 50% • Errores de agendamiento < 3%	\$800 – \$1.200
Apertura de una Nueva Sucursal del Samia López Beauty Center	Incrementar la capacidad operativa y atender la demanda creciente mediante una segunda unidad.	• Estudio de mercado y proyección financiera • Selección del local y negociación • Adecuaciones e infraestructura • Contratación y capacitación de personal • Compra de equipos y mobiliario • Lanzamiento e inauguración	Mes 6	Mes 12	7 meses	Alta (6–12 meses)	Gerencia + Arquitecto + Ingenieros + Equipo Operativo	• Apertura dentro del plazo • Recuperación de inversión proyectada • Ocupación $\geq 70\%$ en primeros 3 meses	\$40.000 – \$50.000

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Discusión del objetivo 1

Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.

Al analizar los resultados obtenidos, puedo confirmar que lo planteado en los antecedentes de la investigación se cumple, donde los principales problemas de Samia López Beauty Center están relacionados con su capacidad operativa. A lo largo del diagnóstico interno se evidencia que, pese a las mejoras realizadas en los últimos años, el negocio ha llegado a un punto donde la demanda supera los límites actuales de atención. Durante los últimos tres años se realizaron importantes inversiones y remodelaciones para optimizar los espacios, lo que permitió ampliar las áreas de trabajo y ofrecer más servicios. Gracias a estas acciones, las ventas han aumentado cerca del 70% entre 2021 y 2025, demostrando un crecimiento sostenido y una sólida aceptación del mercado. Sin embargo, este crecimiento también ha traído nuevos desafíos.

El proceso de expansión no fue sencillo, esto implicó una reestructuración interna, despidos de personal, nuevas contrataciones y una mejora importante en los procesos de capacitación, marketing y gestión financiera. Estos ajustes han sido clave para mantener la calidad del servicio. Aun así, el spa ha llegado a su límite físico, ya no es posible seguir ampliando el local actual sin afectar la comodidad o la operatividad. Si la demanda continúa creciendo, mantener la calidad y la disponibilidad será cada vez más difícil. Por ello, considero que el negocio enfrenta un punto de decisión crucial de planificar una expansión física dentro de la ciudad para atender la demanda actual y captar nuevos segmentos de mercado.

Desde mi punto de vista, el diagnóstico confirma que Samia López Beauty Center cuenta con un equipo de trabajo sólido, un crecimiento financiero sostenido y una demanda creciente, pero requiere dar el siguiente paso estratégico para garantizar su sostenibilidad y continuar ofreciendo una experiencia de servicio excepcional.

En relación con la pregunta general de investigación, los resultados del diagnóstico estratégico permiten identificar que la principal problemática del Samia López Beauty Center radica en el desajuste entre el crecimiento sostenido de la demanda y la capacidad operativa actual del negocio. El análisis desarrollado evidencia que, si bien el centro cuenta con una estructura organizativa sólida y un posicionamiento favorable en el mercado, las limitaciones físicas y operativas condicionan su capacidad de respuesta. De esta manera, los hallazgos obtenidos responden directamente a la pregunta central del estudio, al demostrar la necesidad de optimizar la capacidad operativa como base para garantizar la sostenibilidad y la calidad del servicio.

Discusión del objetivo 2

Describir los procesos clave que influyen en el desempeño de la capacidad operativa de la organización.

Al profundizar en los procesos internos de Samia López Beauty Center, se confirma que la capacidad operativa depende directamente de tres pilares fundamentales: la gestión del talento humano, la organización de los servicios y el uso de herramientas tecnológicas. Estos elementos, correctamente alineados, determinan la eficiencia diaria del negocio y su capacidad para atender una alta demanda sin sacrificar la calidad del servicio. En los últimos años, el spa ha realizado avances importantes en todos estos aspectos. El proceso de contratación y capacitación del personal ha mejorado notablemente, lo que ha permitido estandarizar la atención, fortalecer la experiencia del cliente y mantener la reputación de

excelencia que caracteriza al centro. Todos los procesos operativos están claramente documentados, desde la recepción del cliente hasta la ejecución de cada tratamiento, lo que facilita la capacitación del nuevo personal y garantiza la calidad del servicio.

La implementación de la agenda digital BEWE también ha representado un paso importante en la modernización operativa, permitiendo gestionar citas, pagos y reprogramaciones de manera más ágil. Sin embargo, aún existe una alta dependencia de la intervención humana para contestar mensajes y coordinar horarios. Considero que este es uno de los puntos más críticos a mejorar, ya que el volumen de mensajes en WhatsApp puede superar los 60 mensajes en ciertos momentos del día, generando demoras en la atención y afectando la experiencia del cliente. Automatizar este proceso de agendamiento digital, confirmación y recordatorio automático, permitiría optimizar tiempos, reducir errores y mejorar la percepción de eficiencia del servicio.

Otro aspecto importante identificado es que, en varias ocasiones, los clientes confirman su cita pero no asisten, lo que genera pérdidas económicas y afecta la programación del día. Este tipo de incidentes implica una cita vacía y una oportunidad perdida para atender a otro cliente que sí deseaba ese horario. Considero que, dado el nivel de demanda que tiene el spa, no se puede permitir perder citas sin aplicar medidas preventivas, como políticas de agendamiento o penalización por inasistencia.

En conclusión, el spa enfrenta una gran oportunidad de crecimiento donde tiene más clientes de las que puede atender. No obstante, este mismo éxito exige perfeccionar los procesos de comunicación, agendamiento y control de citas. Los resultados del análisis demuestran que la eficiencia operativa no depende únicamente del espacio físico, sino de cómo se gestionan las citas. La prioridad ahora debe centrarse en automatizar tareas,

comunicar las nuevas políticas de agendamiento a los clientes y mantener la excelencia en cada etapa del servicio, garantizando que el crecimiento siga acompañado de orden y calidad.

En relación con la pregunta general de investigación, los resultados del análisis de los procesos clave evidencian que la optimización de la capacidad operativa del Samia López Beauty Center no depende exclusivamente de la infraestructura física, sino del diseño, organización y gestión eficiente de sus procesos internos. La identificación de debilidades en la comunicación, el agendamiento y el control de citas permite responder directamente a la pregunta central del estudio, al demostrar que la mejora de estos procesos constituye un factor determinante para incrementar la capacidad de atención, optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad y calidad del servicio.

Discusión del objetivo 3

Formular estrategias de optimización para la mejora de la capacidad operativa en la empresa Samia López Beauty Center.

Tras analizar los objetivos 1 y 2, se confirma que la raíz de los problemas identificados en Samia López Beauty Center está relacionada directamente con la limitación de su capacidad operativa, este se ha convertido en el principal obstáculo para atender adecuadamente la creciente demanda y mantener la calidad del servicio. A partir de este diagnóstico, se establecen diversas estrategias orientadas a resolver la situación de fondo y garantizar que el crecimiento del negocio continúe de manera sostenible y organizada.

En primer lugar, considero que la estrategia más determinante para mejorar la capacidad operativa es la expansión física del negocio. La apertura de una nueva sede dentro de la ciudad de Portoviejo permitiría distribuir la carga de trabajo del local actual y atender a una mayor cantidad de clientes sin afectar la experiencia ni los estándares de calidad. En este

sentido, la empresa se encuentra en una posición favorable para ejecutar esta acción, ya que cuenta con bases sólidas: procesos estandarizados, un modelo de trabajo definido, un personal capacitado y una demanda comprobada que respalda la viabilidad de este proyecto. Además, esta expansión debe ser planificada cuidadosamente desde el punto de vista financiero y estratégico, analizando factores como la ubicación, el acceso, el entorno comercial y los servicios que se ofrecerán. Asimismo, la nueva sede representa una oportunidad para aplicar mejoras basadas en la experiencia del local actual e incorporar servicios diferenciados o más premium, como experiencias de spa, saunas, baños de cajón o servicios de maquillaje, que actualmente no se ofrecen y que pueden convertirse en un valor añadido para la marca.

Por otra parte, se identificó que una de las causas recurrentes de ineficiencia operativa se debe a la cancelación o inasistencia de clientes a sus citas. Este aspecto, comprobado también en el diagrama de Ishikawa, demuestra la necesidad de establecer una política formal de agendamiento y cancelación. Dicha política debe incluir condiciones claras, como la posibilidad de reservar una cita mediante el abono de un valor y la pérdida de dicho monto en caso de no asistir sin aviso previo. Sin embargo, esta medida debe aplicarse con prudencia, asegurando una comunicación empática y flexible para no afectar la relación con los clientes.

De manera complementaria, otra estrategia clave es la transformación digital del sistema de agendamiento. Aunque la empresa ya utiliza la aplicación BEWE, se ha evidenciado que la mayor dificultad ocurre en la gestión de mensajes por WhatsApp, donde en determinados momentos se acumulan más de 60 conversaciones pendientes. En este sentido, se propone implementar un sistema automatizado que integre la agenda digital con WhatsApp, permitiendo que el cliente pueda realizar todo el proceso de manera autónoma: desde el primer mensaje, la selección del servicio, la confirmación de la cita y el pago, hasta la recepción de recordatorios y actualizaciones.

Finalmente, todas las estrategias propuestas deben ser evaluadas y planificadas de manera conjunta dentro de un plan de acción claro y preciso. Este plan debe definir responsables, plazos, recursos e indicadores de seguimiento que permitan medir el avance y los resultados de cada estrategia. De esta forma, la expansión física, la política de agendamiento y la digitalización del sistema de atención podrán complementarse entre sí para lograr una mejora integral en la capacidad operativa. La correcta ejecución y coordinación de estas acciones permitirán que Samia López Beauty Center mantenga su posicionamiento en el mercado local, mejore su eficiencia interna y consolide un modelo de crecimiento sostenible sin perder la calidad y la confianza que caracterizan a su marca.

En relación con la pregunta general de investigación, las estrategias formuladas permiten responder de manera directa a la problemática central identificada, al proponer acciones concretas orientadas a optimizar la capacidad operativa del Samia López Beauty Center frente a una demanda creciente. La expansión de la capacidad instalada, el fortalecimiento de las políticas de agendamiento y la automatización de los procesos de atención constituyen respuestas estratégicas que permiten mejorar la relación entre la demanda y la capacidad de servicio, garantizando la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Conclusión

La presente investigación permitió analizar la situación actual de la capacidad operativa en Samia López Beauty Center (SLBC) y formular estrategias orientadas a su optimización, con el propósito de mejorar la eficiencia interna, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio. Los resultados evidencian que el crecimiento sostenido de la demanda, junto con las limitaciones físicas y estructurales del local, constituyen los principales factores que restringen la capacidad de atención del centro. Esta realidad, común

en empresas del sector de belleza y bienestar, confirma la necesidad de implementar estrategias de gestión operativa que permitan responder de forma efectiva al aumento de clientes sin afectar la calidad del servicio.

En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico estratégico permitió identificar fortalezas como la sólida reputación de la marca, la fidelización de sus clientes y la experiencia del personal, así como debilidades vinculadas a la limitación del espacio físico y a la saturación de la agenda de citas. Se concluye que, si bien el negocio mantiene un posicionamiento favorable dentro del mercado local, su capacidad actual no resulta suficiente para cubrir la demanda existente. Esta situación repercute directamente en los tiempos de atención y en la disponibilidad de servicios, por lo que ampliar la infraestructura o diversificar los puntos de servicio se presenta como una acción necesaria para sostener el crecimiento alcanzado.

Con respecto al segundo objetivo, el análisis de los procesos clave reveló que la eficiencia operativa del spa depende de tres pilares fundamentales: la organización interna del trabajo, la gestión del talento humano y el uso de herramientas tecnológicas. La implementación de la agenda digital BEWE ha representado un avance importante en la coordinación de citas, seguimiento de clientes y control del flujo operativo; sin embargo, aún se requiere fortalecer la automatización de tareas y la planificación de recursos para minimizar tiempos muertos y evitar reprogramaciones. De igual forma, la formación continua del personal y la estandarización de procedimientos son factores que inciden directamente en la calidad del servicio y en la productividad general del centro.

Finalmente, en el tercer objetivo, se formularon estrategias de optimización orientadas a incrementar la capacidad operativa. Entre las más relevantes se destacan: la expansión física del negocio mediante la apertura de una nueva sucursal con mayor capacidad instalada, la

implementación de una política formal de agendamiento y cancelación de citas que reduzca pérdidas de tiempo operativo y promueva la responsabilidad del cliente, y la automatización de procesos administrativos y de atención al cliente para lograr mayor eficiencia en la gestión diaria. La aplicación coordinada de estas estrategias permitirá a la empresa mejorar su desempeño, elevar la satisfacción del cliente y consolidar su liderazgo en el sector.

En conclusión, los resultados de este estudio demuestran que Samia López Beauty Center posee un alto potencial de crecimiento, siempre que logre adaptar su estructura operativa a las nuevas exigencias del mercado. La expansión controlada, la digitalización de procesos y la gestión estratégica del talento humano se perfilan como los ejes centrales para fortalecer su competitividad. En un entorno donde el bienestar y la experiencia del cliente son determinantes, la empresa tiene la oportunidad de evolucionar hacia un modelo más ágil, sostenible y orientado a la excelencia, garantizando así su permanencia y liderazgo en el sector de la belleza y el cuidado personal en la ciudad de Portoviejo.

Referencias

- Arteaga Ampuero, J., & Flores Urbáez, M. (2023). Comportamiento del consumidor post-pandemia en el sector comercial de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1415-1434.
- Ayala Astudillo, M. (2022, 8 de marzo). *Estudio de factibilidad para la implementación de un centro estético integral en Guayaquil* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17962>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministro* (11.^a ed.). The McGraw-Hill.
- Correa Lázaro, E. (2025, abril). *La cultura wellness*. OBS Business School.
<https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Cultura%20Wellness.pdf>
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Productividad. En *Serie de Estudios Económicos, Vol. 1. México ¿cómo vamos?* (pp. 2-9).
- García Noblecilla, D. (2025, 24 de marzo). Cejas y pestañas: cómo levantar un negocio de un millón de dólares. *Revista Forbes Ecuador*. <https://www.forbes.com.ec/daily-cover/cejas-pestanas-como-levantar-negocio-millon-dolares-n69555>
- García Rodríguez, A. M., Trujillo Casañola, Y., & Perdomo Vergara, A. (2016). Optimización de estados en la mejora de procesos de software. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13(2), 9-27.

Global Wellness Institute. (2024, noviembre). *Global Wellness Economy Monitor 2024*.

<https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2024/11/WellnessEconMonitor2024PDF.pdf>

Global Wellness Institute. (2025, enero). *The Global Wellness Economy: Country Rankings*

(2019-2023). https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2025/02/2025_GWI-Country-Rankings_022125.pdf

González Basabe, D. D., Aldana Cáceres, A., Ramírez García, E., & Morillas Bulnes, A.

(2020). Factores que influyen en la optimización de los recursos en empresas de servicio social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 180-194.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Maldonado Martínez, L. J., & Sánchez Rosero, S. P. (2020, 10 de septiembre). *Análisis del comportamiento de compra de los usuarios de centros de spa en la ciudad de Guayaquil* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

Repositorio UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15457>

Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La

productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Quinteros Jácome, M. B. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro*

estético integral en la ciudad de Quito [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18929>

- Ramírez Méndez, G., Magaña Medina, D., & Ojeda López, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización: Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208.
- Segovia, D. (2024, 6 de febrero). El spa que se inspiró en Tulum suma cinco locales y ventas por medio millón de dólares. *Revista Forbes Ecuador*.
<https://www.forbes.com.ec/lifestyle/el-spa-inspiro-tulum-suma-cinco-locales-ventas-medio-millon-dolares-n47848>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6th ed.). Pearson Education Limited.
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721-754.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista a Samia López – Diagnóstico de la Capacidad Operativa

Fecha: 16 de septiembre de 2025

Hora: 16h00.

Entrevistada: Cosmiatra Samia López, Gerente y Propietaria de SLBC.

1. Demanda y saturación del servicio

P: ¿Cómo describiría el nivel de demanda actual de servicios estéticos en SLBC? ¿Ha aumentado en el último año?

R: La verdad es que la demanda ha crecido muchísimo en el último año. Tenemos más clientes nuevos que se suman gracias a recomendaciones y a las campañas publicitarias en redes sociales, y al mismo tiempo seguimos atendiendo a las clientes fieles de siempre. Eso es algo positivo porque nos demuestra que estamos por buen camino, pero también nos ha puesto en aprietos, ya que hay días en los que la agenda se llena más rápido de lo que podemos atender.

P: ¿Cuáles son los días o momentos más críticos en cuanto a volumen de clientes?

R: Definitivamente los fines de semana y las tardes son los más complicados. La mayoría de nuestras clientes trabajan o estudian, entonces prefieren esos horarios. Ahí es donde sentimos más presión porque todo el mundo quiere reservar en las mismas horas, y eso genera acumulación y hasta cierta inconformidad cuando ya no hay turnos disponibles.

P: ¿Cuál es la capacidad máxima diaria que el centro puede atender actualmente sin comprometer la calidad?

R: Nosotros podemos atender entre 20 y 25 servicios diarios manteniendo la calidad, pero cuando pasamos de esa cantidad se vuelve muy difícil. El equipo se siente sobrecargado, los tiempos de espera aumentan y la experiencia de la cliente ya no es tan buena como queremos que sea.

P: ¿Con qué frecuencia se rechazan o reprograman citas por falta de disponibilidad?

R: Esto pasa casi todas las semanas. Muchas veces no es que no queramos atenderlas, sino que realmente no tenemos espacio en los horarios que ellas buscan. Entonces, o las

reprogramamos para otro día, o lamentablemente la cliente decide no agendar porque no se ajusta a su disponibilidad.

P: ¿Ha notado pérdida de clientes por no encontrar horarios disponibles? ¿Tienen registro de esto?

R: Sí, lo hemos notado. No tenemos un registro exacto porque muchas veces la cliente simplemente deja de escribir o no vuelve a insistir, pero sí sabemos que se han perdido oportunidades porque algunas personas quieren un horario específico y al no encontrarlo, buscan otra opción.

2. Estructura operativa y organización del trabajo

P: ¿Cómo está distribuido actualmente el equipo operativo por áreas (uñas, pestañas, faciales, etc.)?

R: El equipo está dividido por áreas: tenemos chicas especializadas en uñas, en pestañas, en faciales y en depilación. Pero como la demanda es tan alta, muchas veces gracias a que las chicas saben cómo ofrecen varios servicios se apoyan unas a otras para cubrir la carga. Esa flexibilidad nos ayuda a salir del apuro, aunque también genera más presión porque no todas dominan con la misma experiencia ciertos servicios.

P: ¿Considera que el número de colaboradoras es suficiente para atender la demanda actual?

R: No, la verdad es que no. El equipo que tenemos es muy bueno, pero claramente hace falta más personal, sobretodo en áreas como uñas y pestañas que son los servicios más solicitados. En los días de mayor demanda se siente bastante la falta de colaboradoras.

P: ¿Cómo se organizan los turnos y la carga de trabajo entre el personal operativo?

R: Tratamos de hacerlo lo más equitativo posible, pero la verdad es que hay servicios que toman más tiempo y esfuerzo, como las extensiones de pestañas o los faciales, y ahí la carga se siente más pesada. Entonces, aunque los turnos se repartan, no siempre la presión es igual para todas. O en ciertos casos como en los de uñas, las clientes prefieren con una especialista sobre otra.

P: ¿Qué nivel de rotación o ausentismo laboral se ha presentado en el último año?

R: Hemos tenido poca rotación, que es algo bueno porque quiere decir que el equipo está

comprometido, pero cuando hay ausencias, incluso si es solo una persona, se siente muchísimo porque no tenemos suplentes inmediatos y eso desordena toda la agenda.

P: ¿Existen protocolos definidos para reorganizar al personal en casos de sobredemanda o ausencia?

R: No, en realidad no tenemos un protocolo como tal. Normalmente resolvemos en el momento, reorganizando los turnos o pidiendo al equipo que apoye en otra área, pero es algo improvisado. Eso es justamente una de las cosas que necesitamos mejorar.

3. Procesos internos y eficiencia

P: ¿Qué tan eficiente considera el proceso actual de agendamiento de citas? ¿Qué limitaciones presenta?

R: No es tan eficiente como quisiéramos. La mayoría de las citas llegan por WhatsApp y tenemos una agenda digital básica, pero no es suficiente. Hay días que se superan los 60 mensajes y las clientes desean que les contesten y les agenden su cita de inmediato, algo que es imposible para una sola persona que responde los mensajes. Eso hace que a veces se cometan errores al agendar y se genere una mala experiencia al cliente. Nos ayudaría mucho tener a una persona más ayudando en la agenda o contar con un sistema más avanzado que organice todo de manera automática y reduzca errores.

P: ¿Qué procesos internos considera que generan más retrasos o pérdida de eficiencia operativa?

R: Principalmente la programación de citas y la falta de estandarización en los tiempos. Por ejemplo, un servicio de pestañas debería tomar cierto tiempo, pero no siempre se cumple porque cada cliente es diferente y eso retrasa todo lo que viene después.

P: ¿Cuánto tiempo promedio dura cada servicio? ¿Se cumplen esos tiempos según la planificación?

R: Los servicios varían, pero en promedio las pestañas y los faciales duran entre 1 y 2 horas. Lo complicado es que muchas veces la agenda no refleja ese tiempo real, entonces se generan atrasos acumulados durante el día.

P: ¿Cuentan con herramientas digitales o manuales que faciliten la programación, coordinación y control del trabajo operativo?

R: Solo trabajamos con WhatsApp y la agenda, pero nada más. Eso nos limita bastante porque no hay recordatorios automáticos ni reportes que nos ayuden a controlar mejor.

P: ¿Qué mejoras en procesos considera urgentes para optimizar la atención sin perder calidad?

R: Lo más urgente es implementar un sistema de agendamiento más eficiente, ajustar los tiempos de los servicios a la realidad y organizar mejor la distribución del trabajo para que no todo se concentre en los mismos horarios.

4. Infraestructura y capacidad instalada

P: ¿El espacio físico actual permite cubrir la demanda con comodidad para clientes y colaboradoras?

R: No, el local ya nos queda pequeño. En horas pico se siente lleno, tanto para el personal que trabaja bajo presión como para las clientes que a veces deben esperar en un espacio reducido.

P: ¿Cuántas estaciones de trabajo (sillas, camillas, cabinas) están operativas actualmente? ¿Son suficientes?

R: Tenemos cuatro cabinas principales y varias estaciones de uñas, pero no son suficientes para atender a toda la demanda. Siempre estamos al límite de nuestra capacidad.

P: ¿Hay limitaciones de espacio o recursos que estén frenando el crecimiento o expansión de servicios?

R: Sí, definitivamente. Con el espacio estamos a tope, ya no se puede hacer algo más y hemos tratado de aprovechar cada espacio. Sin embargo, todo se siente muy apretado cuando hay muchas clientes.

P: ¿Se han planteado ideas para reorganizar el espacio, ampliar el local o abrir otra sucursal?

R: Sí, lo hemos pensado varias veces. Anteriormente ya hemos tomado la opción de reorganizar el espacio actual para aprovecharlo mejor, pero la idea a futuro es abrir una sucursal o ampliar el spa para poder atender más clientes sin perder calidad.

P: ¿Qué mejoras en infraestructura o equipamiento considera prioritarias para aumentar la capacidad operativa?

R: Lo más urgente es ampliar el número de cabinas y los espacios de uñas. Tenemos planeado ofrecer nuevos servicios que requieren de más espacio y no podemos hacerlo en el lugar que estamos ahora. Nos gustaría tener un nuevo lugar con áreas de trabajo más funcionales y que no se sientan saturadas.

ANEXO 2: Ficha de Observación del Proceso de Captación y Agendamiento de Citas

Periodo de observación: 8 al 12 de septiembre de 2025

Duración: 5 días – Jornada completa

Lugar: Área administrativa – WhatsApp Business

Técnica: Observación directa no participante

1. Datos generales del proceso observado

Aspecto observado	Descripción
Flujo de mensajes recibidos por día	Entre 40 y 60 mensajes nuevos diarios.
Inicio de atención	09h00, momento en que comienza el ingreso de mensajes acumulados.
Tiempo promedio de respuesta por mensaje	3 a 5 minutos por cliente.
Tiempo máximo de espera observado	Más de 30 minutos en horas pico.
Horarios de mayor demanda	16h00 a 18h00, principalmente para manicura y pedicura.
Disponibilidad de agenda	Alta ocupación; mayoría de clientas dejan programada su siguiente cita con anticipación.
Clientes que buscan citas inmediatas	Generalmente no encuentran disponibilidad, especialmente en servicios de uñas.
Gestión de citas sin disponibilidad	Se ofrecen horarios alternativos o reprogramación para otro día.

2. Registro de observación diaria

Fecha	Nº mensajes recibidos	Tiempo promedio de respuesta	Horarios más solicitados	Observaciones
08/09/2025	54	5 min	16h00–18h00	Varios clientes nuevos quedaron en lista de espera.
09/09/2025	47	4 min	15h00–18h00	Mayoría solicitó manicura; agenda llena hasta el sábado.
10/09/2025	60	8 min	16h00–17h00	Se evidenció retraso acumulado en respuestas.
11/09/2025	42	3 min	16h00–17h00	Clientes frecuentes dejaron agendada su próxima cita.
12/09/2025	51	4 min	16h00–18h00	Nuevas solicitudes no encontraron disponibilidad.

3. Comentarios generales de la observación

- Existe un alto volumen inicial de mensajes desde la apertura, generando espera en las primeras horas.
- La preferencia por horarios de tarde provoca concentración de demanda, limitando la disponibilidad.
- La costumbre de clientes recurrentes de dejar agendada su próxima cita reduce la oferta para nuevos clientes.
- Los tiempos de respuesta actuales permiten atención adecuada, pero no son suficientes para brindar una experiencia de calidad cuando existe un volumen muy alto de mensajes.
- La agenda en servicios como uñas ha llegado a su límite, sin posibilidad de ofrecer turnos en ningún horarios los días jueves, viernes y sábado. Esto confirma que la capacidad operativa está por debajo de la demanda real.

4. Conclusión de la ficha

La observación directa permitió identificar que el proceso de captación y agendamiento presenta un flujo elevado de mensajes y tiempos de respuesta que no siempre logran acompañar la demanda diaria. La saturación de horarios preferidos, junto con la planificación anticipada de clientes recurrentes, limita la disponibilidad para nuevas citas y afecta los tiempos de respuesta.

ANEXO 3 – FICHA DE OBSERVACIÓN OPERATIVA: SERVICIO DE EXTENSIONES DE PESTAÑAS

Periodo de observación: 8 al 12 de septiembre de 2025

Duración: 5 días (8 horas diarias)

Personal observado: 2 lashistas (Técnica A y Técnica B)

Técnica aplicada: Observación directa – Registro diario de tiempo real de atención

Servicios observados: Puesta completa y retoques

1. Datos del servicio

Aspecto observado	Registro
Nº de lashistas	2
Horario laboral	09h00 – 13h00 / 14h00 – 18h00
Duración programada – Puesta completa	2h00
Duración programada – Retoque	1h00
Servicios atendidos por día	6–10 (según mezcla de puestas y retoques)
Tipo de registro	Observación directa por cliente

2. Registro diario de observación

LUNES 8 de septiembre de 2025

Técnica A

Cliente	Tipo de servicio	Inicio	Fin	Programado	Tiempo real	Espera	Observación
A1	Retoque	09h00	10h12	1h00	1h12	5 min	Llegó con pocas pestañas retenidas (20 días desde último retoque)
A2	Puesta completa	10h20	12h40	2h00	2h20	8 min	Solicitó diseño natural, sin novedades

A3	Retoque	14h00	15h10	1h00	1h10	5 min	Retención media
A4	Retoque	15h20	16h35	1h00	1h15	10 min	Sin novedades
A5	Puesta completa	16h45	18h00	2h00	1h15	0 min	Clienta pidió look menos voluminoso; terminado antes

Técnica B

Cliente	Tipo	Inicio	Fin	Programado	Real	Espera	Observación
B1	Puesta completa	09h00	11h20	2h00	2h20	0 min	Retuvo más tiempo por pestañas con rímel
B2	Retoque	11h30	12h45	1h00	1h15	10 min	Llegó tarde
B3	Retoque	14h00	15h05	1h00	1h05	5 min	Sin novedades
B4	Retoque	15h15	16h30	1h00	1h15	10 min	Llegó tarde
B5	Retoque	16h40	17h50	1h00	1h10	5 min	Retención normal

MARTES 9 de septiembre de 2025

Técnica A

Cliente	Servicio	Inicio	Fin	Prog.	Real	Espera	Observación
A1	Retoque	09h00	10h15	1h00	1h15	10 min	Llegó con 50% de pestañas
A2	Retoque	10h25	11h35	1h00	1h10	5 min	Sin novedades
A3	Puesta completa	11h45	14h05	2h00	2h20	15 min	Necesitó ajuste de diseño
A4	Retoque	14h20	15h30	1h00	1h10	5 min	Retención buena
A5	Retoque	15h40	16h50	1h00	1h10	8 min	Sin novedades
A6	Retoque	17h00	18h00	1h00	1h00	0 min	Finalizó justo

Técnica B

Servicio similar: 1 puesta y 4 retoques, tiempos entre 1h05 y 2h25.

MIÉRCOLES 10 de septiembre de 2025

- Mezcla de puestas y retoques
- Retraso en un retoque generó espera en las siguientes clientas

JUEVES 11 de septiembre de 2025 – AGENDAS LLENAS

Día con sobredemanda, se realizó mucho volumen.

Técnica A – Puesta completa con volumen alto

Cliente	Inicio	Fin	Prog.	Real	Espera
A2	10h00	12h30	2h00	2h30	10 min acumulados

Técnica B

- Otro servicio de volumen alto tomó **2h28**, generando retrasos hasta de **25 minutos** en las clientas siguientes.

VIERNES 12 de septiembre de 2025 – AGENDAS LLENAS

- Varias clientas frecuentes regresaron a retoques.
- Dos clientas llegaron tarde (10 minutos).
- Retrasos acumulados entre 20 y 30 minutos.

3. Resumen operativo

Tiempo promedio real de atención

- Puesta completa: **2h20 – 2h30**
- Retoque: **1h10 – 1h20**

Tiempo promedio de espera

- Lunes–miércoles: **5 a 15 minutos**
- Jueves–viernes: **20 a 30 minutos**

Capacidad real vs. programada

Por lashista (8 horas):

Servicio	Capacidad programada	Capacidad real observada
Puestas completas	3 por día	2 por día
Retoques	6 por día	5 por día

ANEXO 4 – FICHA DE OBSERVACIÓN OPERATIVA: SERVICIO DE MANICURA CON ESMALTE GEL

Periodo de observación: 8 al 12 de septiembre de 2025

Duración: 5 días – Jornada completa

Lugar: Área de uñas – Samia López Beauty Center

Técnica utilizada: Observación directa no participante

Personal observado: 3 manicuristas

1. Datos generales del servicio

Aspecto observado	Descripción
Nº de manicuristas disponibles	3 manicuristas
Tipo de servicio observado	Manicura con esmalte gel
Duración programada del servicio	1 hora
Servicios observados	Manicuras completas
Días con agenda llena	Viernes (tres manicuristas)
Días con ejecución estable	Martes, miércoles y jueves
Incidencias relevantes	Retrasos por llegadas tardías y cancelación de último minuto

2. Registro general de actividades por día

Día	Nº de servicios realizados	Incidencias observadas
Lunes	3 servicios efectivos	1 cancelación a última hora; 1 clienta llegó tarde a la última cita (+20 min de cierre)
Martes	5 servicios	Sin incidencias; ejecución puntual
Miércoles	5 servicios	Sin incidencias; agenda estable
Jueves	5 servicios	Sin incidencias; servicios realizados en el tiempo programado
Viernes	3 servicios de esmalte gel	Dos clientas esperaron 10 minutos debido a retraso acumulado por un cliente que llegó tarde

3. Tiempos de atención observados

3.1 Tiempo real de atención

Tipo de servicio	Tiempo programado	Tiempo real promedio	Observaciones
------------------	-------------------	----------------------	---------------

Manicura esmalte gel	1h00	1h00	Se cumplió el tiempo programado sin variaciones significativas
-------------------------	------	------	---

3.2 Tiempos de espera registrados

Día	Tiempo promedio de espera	Comentarios
Lunes	5–10 min	Retraso causado por llegada tardía de un cliente al final del día
Martes	0 min	Flujo normal
Miércoles	0 min	Flujo normal
Jueves	0 min	Flujo normal
Viernes	10 min	Dos clientes esperaron por retraso acumulado del primer turno tardío

4. Capacidad operativa: real vs. requerida

4.1 Capacidad instalada (teórica)

- Cada manicurista puede atender **8 servicios por día** (1 hora por servicio, en jornada de 8 horas).
- Con 3 manicuristas, la capacidad teórica diaria es de **24 servicios**.

4.2 Capacidad real observada

- Entre martes y jueves se realizaron 5 servicios por día por manicurista observada.
- El viernes, aunque la agenda general estaba llena, solo se registraron **3 manicuras con gel**, ya que el resto de citas correspondía a otros procedimientos.
- La llegada tardía de una clienta el lunes redujo la eficiencia en la última franja horaria.

5. Observaciones adicionales

- El servicio muestra alta estabilidad en cuanto a tiempos reales de ejecución cuando las clientas llegan puntualmente.
- Las variaciones operativas no provienen del procedimiento en sí, sino de cancelaciones y llegadas tardías.
- La puntualidad de los clientes es un factor determinante para evitar retrasos y garantizar el cumplimiento de la capacidad diaria proyectada.

6. Conclusión general de la observación

La observación directa del servicio de manicura con esmalte gel permitió confirmar que el procedimiento mantiene un tiempo de ejecución estable y predecible, ajustado al tiempo programado de una hora por servicio. Las principales variaciones operativas identificadas se relacionaron con factores externos al procedimiento (cancelaciones y llegadas tardías), los cuales generaron retrasos puntuales en la jornada.

ANEXO 5 FICHA DE OBSERVACIÓN OPERATIVA: SERVICIO DE LIMPIEZA FACIAL PROFUNDA

Periodo observado: 8 al 12 de septiembre de 2025

Duración: 5 días – Jornada completa

Técnica aplicada: Observación directa

Servicio observado: Limpieza facial profunda (1 servicio por día)

1. Datos generales del servicio

Aspecto observado	Registro
Nº de cosmetólogas asignadas	1
Servicios observados por día	Limpieza facial profunda
Duración programada	2 horas
Horario asignado	Entre 09h00 y 16h00 según agenda
Puntualidad del cliente	Todos los clientes llegaron a tiempo

2. Registro simplificado por día

Día	Hora inicio	Hora fin	Tiempo programado	Tiempo real	Observación
Lunes 8/09	14h00	16h00	2h00	2h00	Servicio dentro del tiempo establecido
Martes 9/09	09h00	11h00	2h00	2h00	Sin variaciones
Miércoles 10/09	09h00	11h00	2h00	2h00	Atención normal, sin retrasos
Jueves 11/09	14h00	16h20	2h00	2h20	Cliente con acné; requirió más extracciones
Viernes 12/09	09h00	11h00	2h00	2h00	Sin variaciones

3. Tiempo promedio de atención

Tipo de servicio	Duración programada	Duración real promedio
Limpieza facial profunda habitual	2h00	2h00
Caso puntual con acné	2h00	2h20

4. Tiempos de espera

- No se registraron tiempos de espera, ya que los clientes llegaron puntualmente y fueron atendidos a la hora establecida.
- El único servicio que duró 20 minutos más no generó retrasos, debido a que no existían citas programadas posteriormente.

5. Capacidad operativa

Indicador	Programado	Real observado
Servicios diarios previstos	1 por día	1 por día
Duración por servicio	2h00	2h00 (promedio real)
Cumplimiento de agenda	100%	100%

6. Resumen final de observación

Durante el periodo de observación del servicio de Limpieza Facial Profunda, se registró un servicio por día, todos dentro del horario programado. Los clientes llegaron puntuales y la atención se desarrolló sin inconvenientes. Únicamente en un caso, correspondiente a un cliente con acné, el procedimiento tomó 20 minutos adicionales, pero no afectó la agenda debido a la ausencia de citas posteriores. En general, el cumplimiento del tiempo estimado fue del 100%, manteniendo un flujo operativo estable y sin retrasos acumulados.