



UMSNH

UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

DIVISIÓN ESTUDIOS DE POSGRADO



FCCA

FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

LA CALIDAD Y BENCHMARKING,
COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO,
CASO DE UN SPA EN MORELIA.

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

MA



DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARTHA BEATRIZ FLORES ROMERO

AGOSTO

MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO.

PRESENTA:

L.C. GRICELDA TINOCO MEJÍA

MA

2023

MA





Agradecimientos.

- ✚ *A Dios*, por permitirme disfrutar de esta maravillosa experiencia que llamamos vida, al abrir las oportunidades para mí y por darme la salud y fortaleza para continuar realizando lo que me gusta y apasiona.
- ✚ *A mi familia*, por su tiempo, comprensión y apoyo.
- ✚ *A mi universidad*, porque tan solo con recorrer sus pasillos me siento agradecida por la oportunidad que me brinda de crecer dentro de sus aulas.
- ✚ *A mis catedráticos*, grandes maestros, por compartir con paciencia su sabiduría y experiencia; lo que valoro y atesoro con gran cariño.
- ✚ *A mi directora de tesis*, por los conocimientos compartidos, así como por el gran valor de su tiempo, compromiso y paciencia, otorgados para la realización de este documento, y con él, la conclusión de un ciclo relevante en mi vida.
- ✚ Y gracias totales, a quién hoy y siempre con su presencia, me hace mejor persona.

Gricelda Tinoco Mejía
Verano del '23



Contenido Breve

AGRADECIMIENTOS.....	3
CONTENIDO BREVE.....	5
ÍNDICE	7
GLOSARIO, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	11
INTRODUCCIÓN	13
RESUMEN.	15
ABSTRACT.....	16
1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.	19
1.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.	23
1.5 INSTRUMENTOS.	23
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2 MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 DESCRIPCIÓN DEL GIRO DE SERVICIOS DE UN SPA.	27
2.2 BREVE HISTORIA DEL GIRO DE SERVICIOS SPA.....	27
2.3 BREVE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL GIRO DE SERVICIOS SPA.	29
2.4 PANORAMA MUNDIAL DEL GIRO DE SERVICIOS SPA.....	30
2.5 PANORAMA NACIONAL DEL GIRO DE SERVICIOS.....	35
2.6 PANORAMA LOCAL DEL GIRO DE SERVICIOS.	40
3 MARCO TEÓRICO.....	43
3.1 LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.	43
3.2 PROCESO DE MEJORA CONTINUA.	46
3.3 EL BENCHMARKING EN LA ORGANIZACIÓN.....	50
3.4 ANÁLISIS DE MERCADO.	61
3.5 DESARROLLO TÉCNICO.....	64
3.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	76
4 CASO DE APLICACIÓN.....	81
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	81
4.2 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN.....	97
4.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.....	104
4.4 APLICACIÓN DE PRINCIPALES TEORÍAS.	112
5 RESULTADOS.....	124
INSTALACIONES.....	125
RECURSOS HUMANOS.	127

SERVICIOS.....	134
PRECIOS.	136
REPRESENTACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS.	137
TECNOLOGÍA	140
6 RECOMENDACIONES	141
7 CONCLUSIONES	147
8 BIBLIOGRAFÍA	149
9 LISTA DE TABLAS	151
10 ILUSTRACIONES	152



Índice

AGRADECIMIENTOS.....	3
CONTENIDO BREVE	5
ÍNDICE	7
GLOSARIO, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	11
INTRODUCCIÓN	13
RESUMEN.	15
ABSTRACT.....	16
1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1 Descripción del problema.	17
1.1.2 Pregunta de investigación.....	18
1.1.3 Pregunta general.....	18
1.1.4 Preguntas específicas.....	18
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.	19
1.2.1 Objetivo general.	19
1.2.2 Objetivos específicos.	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.	19
1.3.1 Horizonte temporal y espacial.	21
1.3.2 Viabilidad de la investigación.....	22
1.3.3 Hipótesis general.	23
1.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.	23
1.5 INSTRUMENTOS.	23
1.5.1 Instrumentos Cualitativos.....	24
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2 MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 DESCRIPCIÓN DEL GIRO DE SERVICIOS DE UN SPA.	27
2.2 BREVE HISTORIA DEL GIRO DE SERVICIOS SPA.....	27
2.3 BREVE DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL GIRO DE SERVICIOS SPA.	29
2.4 PANORAMA MUNDIAL DEL GIRO DE SERVICIOS SPA.....	30
2.5 PANORAMA NACIONAL DEL GIRO DE SERVICIOS.....	35
2.6 PANORAMA LOCAL DEL GIRO DE SERVICIOS.	40
3 MARCO TEÓRICO.....	43
3.1 LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.	43
3.2 PROCESO DE MEJORA CONTINUA.	46
3.3 EL BENCHMARKING EN LA ORGANIZACIÓN.....	50
3.4 ANÁLISIS DE MERCADO.	61
3.4.1 Producto.	61
3.4.2 Precio de mercado.	61
3.4.3 Plaza o Mercado de la organización.	61

3.4.4	Marketing o Mercadeo de Promoción	63
3.5	DESARROLLO TÉCNICO.....	64
3.5.1	Ubicación de las Instalaciones.	64
3.5.2	Lay Out de las Instalaciones.....	64
3.5.3	Procesos de servicios.	66
3.5.4	Análisis de procesos productivos Iso 9001.	67
3.5.4.1	Formato General para la implementación de procesos productivos de servicios.	70
3.6	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	76
3.6.1	Constitución y Administración Externa.....	76
3.6.1.1	Constitución legal de la organización.	76
3.6.1.2	Régimen de constitución fiscal.	76
3.6.1.3	Ordenamientos laborales.	78
3.6.2	Administración Interna.	79
3.6.2.1	Estructura Organizacional.....	79
4	CASO DE APLICACIÓN.....	81
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	81
4.1.1	Declaración de visión y misión.....	82
4.1.1.1	Visión.	83
4.1.1.2	Misión.	84
4.1.2	Logotipos e Isotipos.	84
4.1.3	Imagotipos e isologos	85
4.1.4	Recursos Humanos.....	86
4.1.5	Recursos Tecnológicos:	87
4.1.6	Recursos financieros:	91
4.1.7	Servicios	92
4.1.8	Clientes.	93
4.1.9	Proveedores	95
4.2	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN.....	97
4.2.1	Administración Externa.....	97
4.2.1.1	Constitución Legal de la Organización.	97
4.2.1.2	Régimen de constitución fiscal de la Organización.....	99
4.2.1.3	Características Laborales de la Organización.....	99
4.2.2	Políticas de calidad.....	99
4.2.2.1	Las cinco “S” aplicadas en el Spa.	100
4.3	DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.....	104
4.3.1.1	Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 1.	105
4.4	APLICACIÓN DE PRINCIPALES TEORÍAS.	112
4.4.1	Herramientas de Calidad y Benchmarking.....	112
4.4.1.1	Factores Críticos de Éxito Específicos.	113
4.4.1.2	Identificación de la Competencia.	114
4.4.1.2.1	Servicios de la competencia	116
4.4.1.2.2	Recursos Humanos.....	118
4.4.1.2.3	Precios y Promociones.	119
4.4.1.2.4	Promociones.	121
4.4.1.2.5	Aparatología, tecnología utilizada en los tratamientos de belleza del Spa.....	122
5	RESULTADOS.....	124
	INSTALACIONES.....	125

RECURSOS HUMANOS	127
SERVICIOS.....	134
PRECIOS.....	136
REPRESENTACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS.....	137
TECNOLOGÍA	140
6 RECOMENDACIONES	141
7 CONCLUSIONES	147
8 BIBLIOGRAFÍA	149
9 LISTA DE TABLAS	151
10 ILUSTRACIONES	152





Glosario, Acrónimos y Abreviaturas.

Benchmark	Punto de referencia. Parámetros. Criterios. Objetivos de referencia.
Benchmarking	Estudio profundizado sobre los competidores de la empresa para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos.
Calidad	Hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.
Cliente	Persona que utiliza los servicios de un profesional, un establecimiento o una empresa.
FCE	Factores Críticos de Éxito.
GCT	Gestión de Calidad Total.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
Mejora Continua	Búsqueda interminable para identificar oportunidades de corrección, ajustes y mejoras en procesos de negocios, los productos y los servicios.
Organización	Actividad profesional que se hace de forma organizada para comprar o producir bienes o servicios.
PIB	Producto Interno Bruto.
PMC	Proyecto de Mejora Continua.
Sector Comercial	Actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de algunos materiales que sean libres.
Sector de Servicios	Sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios transformadores.

Spa	Establecimiento dedicado al cuidado y bienestar de las personas.
TQM	Total Quality Management.



Introducción

En un mundo cada vez más orientado hacia la búsqueda del bienestar y la salud, la industria del spa ha emergido como un sector en constante crecimiento y evolución. Los spas no solo ofrecen un refugio de relajación y rejuvenecimiento, sino que también se han convertido en destinos que promueven un estilo de vida saludable y equilibrado. En este contexto, la implementación de prácticas de mejora continua y la búsqueda constante de la excelencia en términos de calidad se han vuelto imperativas para mantener una ventaja competitiva y satisfacer las cambiantes demandas de los clientes.

Este trabajo de investigación se centra en el estudio de cómo la mejora continua, la gestión de la calidad y el benchmarking se entrelazan en el entorno de la industria del spa. La mejora continua, como filosofía empresarial, busca la optimización constante de procesos, productos y servicios. En el caso de los spas, esto implica la adaptación y actualización constante de tratamientos, técnicas y servicios para garantizar experiencias excepcionales para los clientes.

La gestión de la calidad es otro pilar fundamental en este contexto. Los clientes de spas no solo buscan una experiencia relajante, sino que también esperan altos estándares de higiene, seguridad y profesionalismo. La calidad en la industria del spa no se limita solo a los servicios proporcionados, sino que se extiende a la infraestructura, el ambiente y la atención al cliente.

El benchmarking, por su parte, juega un papel esencial en la mejora continua y la gestión de la calidad. Mediante la comparación de prácticas, procesos y resultados con los líderes de la industria o con estándares globales, los spas pueden identificar oportunidades de mejora y establecer metas ambiciosas. Al adoptar enfoques exitosos de otros spas y adaptarlos a su contexto específico, los establecimientos pueden acelerar su proceso de mejora y elevar sus estándares de calidad.

En este trabajo, se explorarán varios aspectos clave, como los desafíos y beneficios de la implementación de prácticas de mejora continua en spas, la importancia de la gestión efectiva de la calidad para garantizar la satisfacción del cliente y la relevancia del benchmarking como herramienta estratégica en el camino hacia la excelencia. Además, se analizarán ejemplos de casos reales de spas que han logrado un éxito notable al abrazar estos principios, así como posibles áreas de investigación futura en el ámbito de la mejora continua, la calidad y el benchmarking en la industria del spa.

En última instancia, este trabajo tiene como objetivo arrojar luz sobre la importancia de la implementación de enfoques estratégicos de mejora continua y gestión de la calidad en la industria del spa, demostrando cómo estas prácticas pueden impulsar la competitividad, la satisfacción del cliente y la reputación en un mercado en constante evolución.

Gricelda Tinoco Mejía.

Agosto de 2023.

Resumen.

El presente estudio se orienta hacia la aplicación de herramientas de calidad y benchmarking en una organización Spa, con el sólido propósito de fomentar el crecimiento de esta.

La investigación se llevó a cabo mediante observación directa, encuestas de opinión, llamadas telefónicas y consulta de páginas web; permitiendo así recopilar información relevante sobre las necesidades y preferencias de los clientes, para comparación posterior con nuestra competencia en el mercado local.

En un contexto donde la mejora continua, la gestión de calidad y el benchmarking son cruciales para mantener la competitividad y la excelencia en el servicio, este estudio revela que nuestra organización es una empresa con muchas fortalezas, como la oferta de servicios y productos con mucha calidad y variedad; no obstante, también se identifican áreas de oportunidad, en las que se implementarán acciones y servicios para elevar aún más su desempeño.

Este resumen destaca la interacción de estos enfoques en la industria del spa y resalta su influencia en la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes de los clientes; además de enfatizar, que la calidad no es solo un objetivo en sí mismo, sino una base fundamental para el logro exitoso de los objetivos de la organización.

Por todo ello, el estudio demuestra que la adopción de prácticas de mejora continua, gestión de calidad y benchmarking, impulsan la evolución de la organización en cuestión.

Aunque se cuenta con servicios destacados, y diversidad de ofertas, existe margen para optimizar procedimientos y ampliar la gama ofertada.

La intersección de estos enfoques en el ámbito del spa, subraya su influencia en la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación. En primera instancia, por tanto, la calidad se establece como un cimiento esencial en la búsqueda del éxito empresarial en esta industria.

Eficiencia, comparación, mejora continua, clientes, satisfacción.

Abstract.

This study is oriented towards the application of quality and benchmarking tools in a Spa organization, with the solid purpose of promoting its growth.

The research was carried out through direct observation, opinion polls, telephone calls and consultation of web pages; thus, allowing the collection of relevant information on the needs and preferences of customers, for later comparison with our competition in the local market.

In a context where continuous improvement, quality management and benchmarking are crucial to maintain competitiveness and service excellence, this study reveals that our organization is a company with many strengths, such as offering services and products with a lot of quality and variety, however, areas of opportunity are also identified, in which actions and services will be implemented to further increase their performance.

This summary highlights the interaction of these approaches in the spa industry and highlights their influence on the ability to adapt to changing client demands; In addition to emphasizing that quality is not only an objective in itself, but a fundamental basis for the successful achievement of the organization's objectives.

For all these reasons, the study shows that the adoption of continuous improvement practices, quality management and benchmarking drive the evolution of the organization in question. Although there are outstanding services and diversity of offers, there is room to optimize procedures and expand the range offered. The intersection of these approaches in the spa environment underscores their influence on customer satisfaction and adaptability. In the first instance, therefore, quality is established as an essential foundation in the search for business success in this industry.

1 Fundamentos Metodológicos de la Investigación.

1.1 Planteamiento del problema.

Parafraseando a *Hernández Sampieri*, “El éxito de plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”, por otra parte, más allá de solo afinar la idea, plantear el problema implica; el poner sobre la mesa, de una forma estructurada, coherente y asequible, el obstáculo teórico que de facto impide, la consecución de un fin, objetivo o meta a conseguir. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

1.1.1 Descripción del problema.

Toda organización independientemente de su tamaño y complejidad debe observar parámetros de estabilidad, crecimiento y expansión, y uno de estos parámetros, particularmente el de crecimiento, viene aparejado de acciones al interior de la empresa, que induzcan a esta, a la consecución de las metas de crecimiento y expansión planteadas, para su propia subsistencia.

La calidad en las organizaciones ha venido a ser un pilar más que trascendente, para lograr este cometido, es por ello por lo que esta redacción, se ocupara del problema que representa implantar parámetros de calidad y benchmarking, a fin de lograr metas de crecimiento y expansión sólida en nuestra organización, a fin de otorgar a la misma, una línea certera de estabilidad, crecimiento y expansión, por los medios presentados.

1.1.2 Pregunta de investigación.

“La pregunta de investigación es el aspecto medular en una investigación. Su planteamiento es producto de la idea de investigación, profundización en la teoría del fenómeno de interés, revisión de estudios previos, entrevistas con expertos, entre otras”. (Ramos Galarza, 2016).

1.1.3 Pregunta general.

¿Cuál es el procedimiento mejor estructurado y sustentado, que permita lograr la mejora continua, mediante la aplicación de acciones y metodología de calidad y Benchmarking en una organización dedicada al cuidado personal, comúnmente denominada: Spa?

1.1.4 Preguntas específicas.

- ¿Cuáles son las características de la calidad total que pueden ser aplicadas a la organización, spa?
- ¿Cuáles son las características clave del Benchmarking que podrían ser valiosas al mejorar los servicios en el spa?
- ¿Cómo se puede desarrollar una propuesta de mejora continua que integre de manera efectiva los principios de calidad total y las lecciones del Benchmarking?

1.2 Objetivo de la investigación.

1.2.1 Objetivo general.

Elaborar una propuesta de mejora continua en una organización de cuidado personal (spa), en Morelia, Michoacán; mediante las diversas herramientas de calidad y el Benchmarking que incida en la prevalencia de la organización, así como en la mejora continua, y expansión de esta en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Definir las características de la calidad total, aplicables a la organización (spa).
- Definir las características principales del Benchmarking, aplicables a la organización (spa).
- Elaborar la propuesta adecuada de mejora continua mediante el calidad y Benchmarking.

1.3 Justificación.

De acuerdo con Hernández Sampieri, además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones, el para qué del estudio o por qué debe efectuarse. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

En los convulsionados y vertiginosos tiempos actuales, las organizaciones canalizan gran parte de sus recursos, a la mejora continua de sus procesos, a fin de minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver problemáticas de su entorno competitivo, esforzándose con ello, para conseguir

en primer término la estabilidad y permanencia en el mercado, y en segundo y no menos importante lugar, la expansión y crecimiento de estas.

La justificación de la presente investigación se sustenta en las tres premisas a continuación:

1. Como la mayoría de las microempresas u organizaciones en nuestro país, estas inician en base a las mejor de las intenciones, y con la mejor de las expectativas para el o los propietarios; sin embargo, comienzan a operar con una carencia importante de bases y sustento, metodológico casi desde todos los puntos de vista que la administración exige, esto trae consigo, que la mayoría de las micro organizaciones, fenezcan en los primeros cinco años de operación. Por lo que la subsistencia de la organización es de prioridad para los iniciadores de esta.
2. En segundo sitio, es de trascendencia superlativa, una vez lograda la sobrevivencia de la organización, encontrar los parámetros de organización, que permitan la evolución de esta, ya que el mercado de competencia actual, en la mayoría de los rubros, es implacablemente veloz, y por ende, consideramos que, encontrar en el benchmarking y la calidad, los elemento que permitan esta evolución de la organización, es insoslayable, máxime cuando la operación de la misma, está en marcha.
3. Finalmente, el precepto más genérico, y no menos importante, son las tres premisas básicas que cualquier organización, independientemente de su tamaño debe poseer son: **Innovación constante, Desarrollo de talento y capacitación**, en beneficio de sus colaboradores y **Enfoque en la satisfacción del cliente**, como motor de sustentabilidad de la organización.

1.3.1 Horizonte temporal y espacial.

El horizonte temporal, es una estimación que se realiza a efectos del análisis de la vida útil que tendrá el proyecto en desarrollo. (Viloria Martínez, 2020).

A efecto de ubicar el horizonte temporal de la presente investigación, será imprescindible considerar los siguientes aspectos:

- La vida útil de los activos.

En nuestro estudio, estos activos tienen una vida útil probada de siete años, al tratarse de equipos nuevos de la mejor calidad.

- La vida comercial de la organización.

Apartado que refiere en concreto, el lapso que el mercado podrá requerir los servicios que nuestra organización oferte; y es evidente que el cuidado personal principalmente del género femenino ha tenido un inicio y preservación milenaria.

- La vida tecnológica.

Este apartado referirá, el lapso en que la tecnología que utilizamos, ofertamos, producimos o promovemos en el beneficio de nuestros clientes; estará vigente en las necesidades del mercado, lo cual se define, pese al vertiginoso, movimiento que la tecnología presenta, de al menos cinco años en un desempeño óptimo.

El horizonte espacial, se refiere por definición general, al contexto literal del texto de Rojas Soriano, mismo que establece los límites espaciales de la investigación implicando que al presentar la dificultad de analizar un fenómeno social en todo el ámbito en el que se presenta, necesariamente

debe señalarse el área geográfica (región, zona, territorio) que comprenderá la investigación.

Posteriormente se seleccionará una parte de las unidades de observación (muestra) sobre las cuales se realizará el estudio; los resultados de la muestra se generalizarán para la población de la que se extrajo, considerando los niveles de precisión y de confianza utilizados en el diseño muestra. (Rojas Soriano, 2013).

1.3.2 Viabilidad de la investigación.

De acuerdo con Hernández Sampieri, para determinar si una investigación es viable o no, debemos tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Asimismo, resulta indispensable que tengamos acceso al lugar o contexto donde se realizará el estudio. Es decir, tenemos que preguntarnos de manera realista si es posible llevar a cabo esta investigación y cuánto tiempo tomará efectuarla. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Estas preguntas son particularmente importantes cuando se sabe de antemano que se dispondrá de pocos recursos. Las investigaciones que se demoran más allá de lo previsto pueden no ser útiles cuando se concluyen, sea porque sus resultados no se aplican, porque han sido superados por otros estudios o porque el contexto cambió. La oportunidad y el cumplimiento de las especificaciones son esenciales. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

En nuestro caso, se cuenta con el tiempo, necesario, los recursos pertinentes y el acceso al entorno comercial que nos ocupa, por lo que de acuerdo con los preceptos del teórico anteriormente

mencionado, la investigación es viable, y en su realización se prevén resultados positivos y satisfactorios.

1.3.3 Hipótesis general.

“La aplicación de disciplinas y metodologías de calidad y Benchmarking, impactarán de manera positiva en el desarrollo y mejora continua en la organización de un spa, en Morelia Michoacán”.

1.4 Identificación de variables.

La variable dependiente en esta investigación se define como:

- **La mejora continua en un spa.**

Las variables independientes de esta investigación se definirán como:

- Calidad.
- Benchmarking.

1.5 Instrumentos.

En la finalidad de la presente investigación, los principales coadyuvantes para obtener la información necesaria son aquellas herramientas específicas utilizadas para recolectar datos en estudios de investigación cualitativa. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

1.5.1 Instrumentos Cualitativos.

Dichos instrumentos son definidos, acorde a las necesidades de la investigación, y centrarán sus esfuerzos en los siguientes:

- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA).
- Estructuración de procesos de servicios, para su operatividad óptima.
- Aplicación de preceptos de calidad total de y benchmarking en los procesos operativos de la organización.

1.6 Alcances y limitaciones de la investigación.

Parafraseando el texto de Hernández Sampieri, podemos inferir que:

Alcances:

Los alcances de una investigación se refieren a los límites o fronteras dentro de los cuales se llevará a cabo el estudio. Estos delinear el alcance geográfico, temporal y temático de la investigación, especificando qué aspectos serán abordados y cuáles quedarán fuera del alcance del estudio. Los alcances ayudan a definir la extensión y profundidad de la investigación, asegurando que sea factible y enfocada en los objetivos establecidos. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Limitaciones:

Las limitaciones de una investigación son las restricciones, obstáculos o condiciones que pueden afectar la validez, confiabilidad o generalización de los resultados. Estas limitaciones pueden

surgir debido a factores como la disponibilidad de recursos, la falta de acceso a cierta información, las restricciones de tiempo, las limitaciones metodológicas o cualquier otro factor que pueda influir en la calidad y validez de la investigación. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

Y en concordancia con las definiciones obtenidas, podemos definir los alcances de nuestra investigación, en los siguientes puntos:

Alcance geográfico:

Será limitado a la ciudad de Morelia, debido a que los clientes potenciales, estadísticamente deben situarse en un radio máximo de diez kilómetros, a fin de propiciar su visita sin mayor gasto de tiempo y recursos.

Alcance Temporal:

No se considera un lapso definido restrictivamente, ya que la permanencia en el mercado de las organizaciones dedicadas al cuidado personal principalmente femenino ha estado vigente en las sociedades desde miles de años atrás. Sin embargo, la delimitación temporal de un proyecto de estas características suele fijarse en el lapso de diez años conservadoramente.



2 Marco referencial.

2.1 Descripción del giro de servicios de un Spa.

Podemos considerar spa a todas aquellas organizaciones y/o áreas destinadas a promover el equilibrio natural de la salud de las personas, que ofrecen circuitos hídricos, priorizando la dotación de espacios con componentes ambientales y dimensionales, completando su oferta a través de una variedad de servicios profesionales destinados al bienestar general de la persona. (Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, 2022).

En forma más específica y particular, el giro al cual se enfoca nuestra organización ofrece una variedad de tratamientos y terapias diseñados para promover la relajación, el bienestar físico y mental, así como la belleza y el cuidado personal de nuestros clientes en la ciudad de Morelia, Michoacán.

2.2 Breve historia del giro de servicios Spa.

El origen e historia de los spas se remonta a civilizaciones antiguas que valoraban los beneficios terapéuticos del agua y los tratamientos de relajación.

Origen e Historia de los Spas:

El término "spa" tiene su origen en la ciudad de Spa, en Bélgica, famosa por sus aguas termales desde la antigüedad romana. Sin embargo, la práctica de sumergirse en aguas termales y utilizar tratamientos de salud y relajación tiene raíces mucho más antiguas.

Civilizaciones Antiguas: Las civilizaciones griegas, romanas y egipcias fueron pioneras en la creación de baños públicos y la valoración de las propiedades terapéuticas del agua. Los romanos, por ejemplo, construyeron termas, baños públicos y complejos de bienestar en toda su extensa red de imperio.

Edad Media y Renacimiento: Durante la Edad Media, la popularidad de los baños termales disminuyó en Europa debido a creencias religiosas y a la disminución del conocimiento médico. Sin embargo, el Renacimiento trajo un resurgimiento de la idea de los baños termales y la salud, y muchas personas comenzaron a viajar a lugares como Spa en Bélgica y Bath en Inglaterra para disfrutar de las aguas termales.

Siglos XVIII y XIX: La popularidad de los spas aumentó en el siglo XVIII y XIX, con el surgimiento de balnearios en Europa y América. Estos lugares se convirtieron en destinos populares para la alta sociedad y se asociaron con tratamientos de salud, descanso y entretenimiento.

Siglo XX y Actualidad: En el siglo XX, la industria del spa se expandió aún más, abarcando una variedad de enfoques terapéuticos, relajantes y de bienestar. Los spas modernos ofrecen tratamientos que van desde masajes y tratamientos faciales hasta terapias alternativas y enfoques holísticos. Los spas se han convertido en centros de bienestar y relajación en todo el mundo, y la industria continúa evolucionando con nuevos enfoques y tecnologías.

A lo largo de la historia, los spas han evolucionado desde simples baños termales hasta centros de bienestar y salud más sofisticados que ofrecen una variedad de tratamientos terapéuticos y servicios de relajación. Con el tiempo, los spas han incorporado técnicas de masaje, tratamientos de belleza, terapias holísticas y actividades de acondicionamiento físico para brindar una experiencia completa de bienestar. (Szabo, 2010).

2.3 Breve descripción técnica del giro de servicios Spa.

Un spa es un establecimiento de bienestar que ofrece una amplia gama de servicios terapéuticos y de relajación diseñados para promover la salud y el equilibrio entre el cuerpo y la mente. La descripción técnica de un spa involucra elementos clave que contribuyen a su funcionamiento y experiencia general. (Szabo, 2010).

Instalaciones y Ambiente: Los spas suelen contar con instalaciones diseñadas para crear un ambiente tranquilo y revitalizante. Esto puede incluir salas de tratamiento privadas, áreas de relajación, saunas, baños de vapor y jacuzzis. El diseño de interiores y la decoración se eligen cuidadosamente para crear un espacio armonioso y relajante.

Tratamientos Terapéuticos: Los spas ofrecen una variedad de tratamientos terapéuticos, que pueden incluir masajes de diferentes técnicas, terapias faciales, exfoliaciones corporales, tratamientos de hidroterapia y más. Estos tratamientos están destinados a aliviar el estrés, reducir la tensión muscular, mejorar la circulación y promover la relajación general.

Personal Calificado: Un equipo de profesionales capacitados, como terapeutas de masajes y esteticistas, ofrece los tratamientos. Estos profesionales cuentan con habilidades técnicas y conocimiento en anatomía y fisiología para brindar servicios de alta calidad y personalizados.

Productos y Equipos: Los spas utilizan una variedad de productos y equipos de alta calidad para llevar a cabo los tratamientos. Esto puede incluir aceites esenciales, lociones, exfoliantes, máquinas de masaje y otros dispositivos especializados.

Enfoque en el Bienestar: Además de los tratamientos terapéuticos, los spas a menudo ofrecen actividades como yoga, meditación y programas de acondicionamiento físico suave. Estas actividades complementan los tratamientos y contribuyen al enfoque general en el bienestar. (Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, 2022).

2.4 Panorama mundial del giro de servicios Spa.

A nivel mundial el desempeño del giro comercial de servicios, denominado **Spa**, ha tenido avances importantes referidos principalmente a los siguientes aspectos.

Crecimiento Sostenido: La industria de los spas ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas. A medida que aumenta la conciencia sobre el bienestar y la salud mental, más personas buscan experiencias de relajación y tratamiento en spas. (Global Wellness Institute., 2019).

Los spas han evolucionado para ofrecer una amplia gama de servicios, desde tratamientos terapéuticos tradicionales como masajes y tratamientos faciales hasta enfoques más holísticos, que incluyen yoga, meditación, nutrición y programas de acondicionamiento físico.

Segmentación del Mercado: La industria se ha segmentado para atender a diferentes grupos de clientes, como spas de lujo, spas médicos, spas de destino en hoteles y resorts, spas urbanos y spas de bienestar holístico. Esto permite a los clientes elegir experiencias que se adapten a sus necesidades y preferencias.

Tecnología e Innovación: Los spas han incorporado tecnologías avanzadas en sus tratamientos y servicios, como terapias con luz LED, terapias con sonido, terapias con crioterapia y tratamientos personalizados basados en datos biométricos.

Enfoque en la Sostenibilidad: Muchos spas han adoptado prácticas sostenibles y ecológicas, utilizando productos naturales y orgánicos, y reduciendo su huella ambiental en la medida de lo posible.

Tendencias Wellness: La tendencia mundial hacia un estilo de vida saludable ha llevado a un aumento en la demanda de servicios de bienestar y autocuidado, lo que beneficia a la industria del spa.

Mercados Emergentes: Los mercados emergentes, como Asia y América Latina, están experimentando un rápido crecimiento en la industria del spa debido al aumento del poder adquisitivo y la creciente conciencia sobre el bienestar.

Impacto de la Pandemia: La pandemia de COVID-19 afectó significativamente la industria de los spas, con cierres temporales y cambios en los protocolos de salud y seguridad. Sin embargo, también generó un interés renovado en la salud mental y el autocuidado, lo que podría impulsar la demanda de servicios de spa en el futuro. (Global Wellness Institute, 2020).

Economía del sector a nivel Global (Regiones).



CALIDAD Y BENCHMARKING



MARCO REFERENCIAL

ENTORNO MUNDIAL

Manola Ma Spa

Bienestar Personal (Wellness).

Economía por región y mundial

Región	Economía del Bienestar Personal.			Per cápita.	Tasa de crecimiento anual promedio.	
	2017	2019	2020	2020	2017 - 2019	2019 - 2020
Asia - Pacífico	\$1,370.50	\$1,602.80	\$1,500.20	\$359.74	8.10%	-6.40%
Norte América	\$1,288.10	\$1,514.00	\$1,310.80	\$3,566.93	8.40%	-13.40%
Europa	\$1,168.30	\$1,288.60	\$1,141.50	\$1,235.83	5.00%	-11.40%
Latino América y el Caribe	\$311.70	\$302.10	\$235.40	\$360.31	-1.50%	-22.10%
Medio Oriente y África del Norte	\$104.70	\$120.90	\$107.70	\$214.53	7.40%	-10.90%
África sub sahariana	\$74.00	\$81.70	\$73.70	\$64.74	5.10%	-9.80%
MUNDIAL	\$4,317.30	\$4,910.10	\$4,369.30	\$5,802.08	5.42%	-12.33%

Tabla 1. - Tabla de economía del sector de bienestar personal (Wellness), a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia con información de Global Wellness Institute. (Global Wellness Institute., 2019).

Tabla de Ingresos Totales del Sector del Bienestar Personal a nivel mundial.

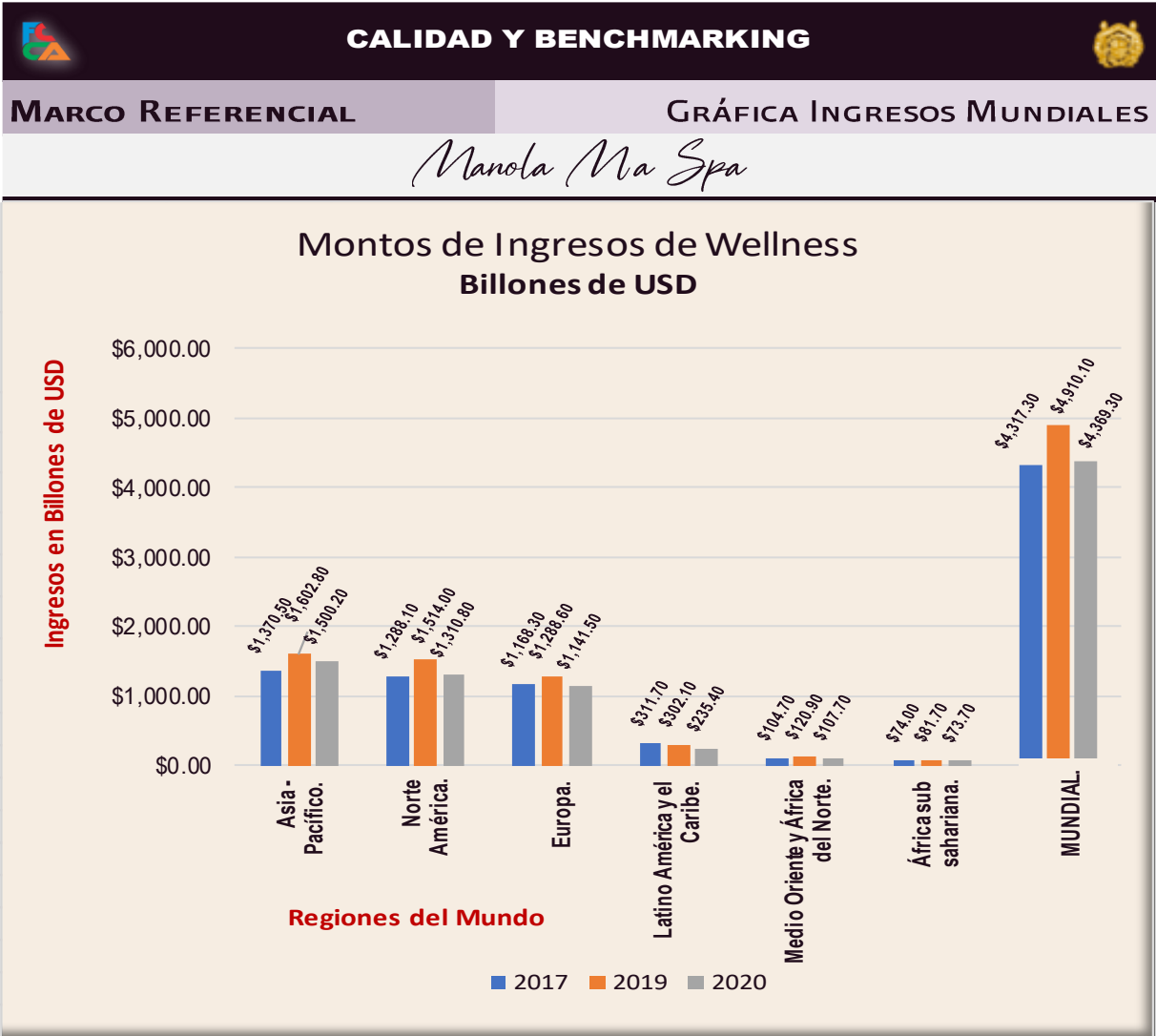


Ilustración 1. - Gráfica de ingresos totales del sector Spa's en el mundo. Fuente Elaboración propia con información de Global Wellness Institute. (Global Wellness Institute., 2019).

En la misma forma, podemos tener un panorama general, sobre el gasto per cápita, que las diferentes regiones del mundo generan sobre el mismo tópico, presentamos entonces una gráfica de gasto per cápita del sector.

Gráfica de gasto per cápita a nivel global.

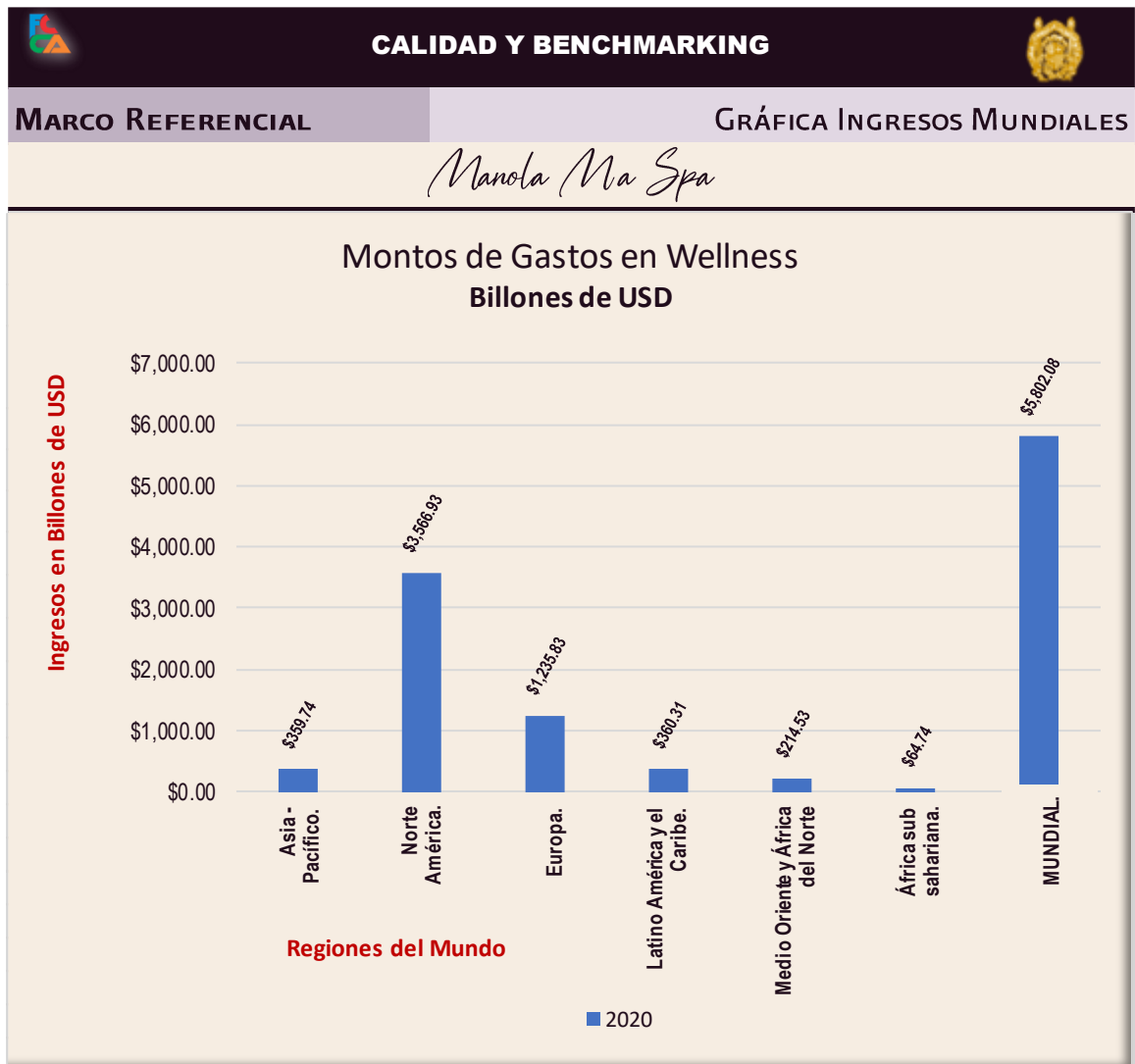


Ilustración 2. - Gráfica de Gasto Per Cápita en el sector Spa's en el mundo. Fuente Elaboración propia con información de Global Wellness Institute. (Global Wellness Institute., 2019).

Gráfica de crecimiento anual promedio del sector (%).

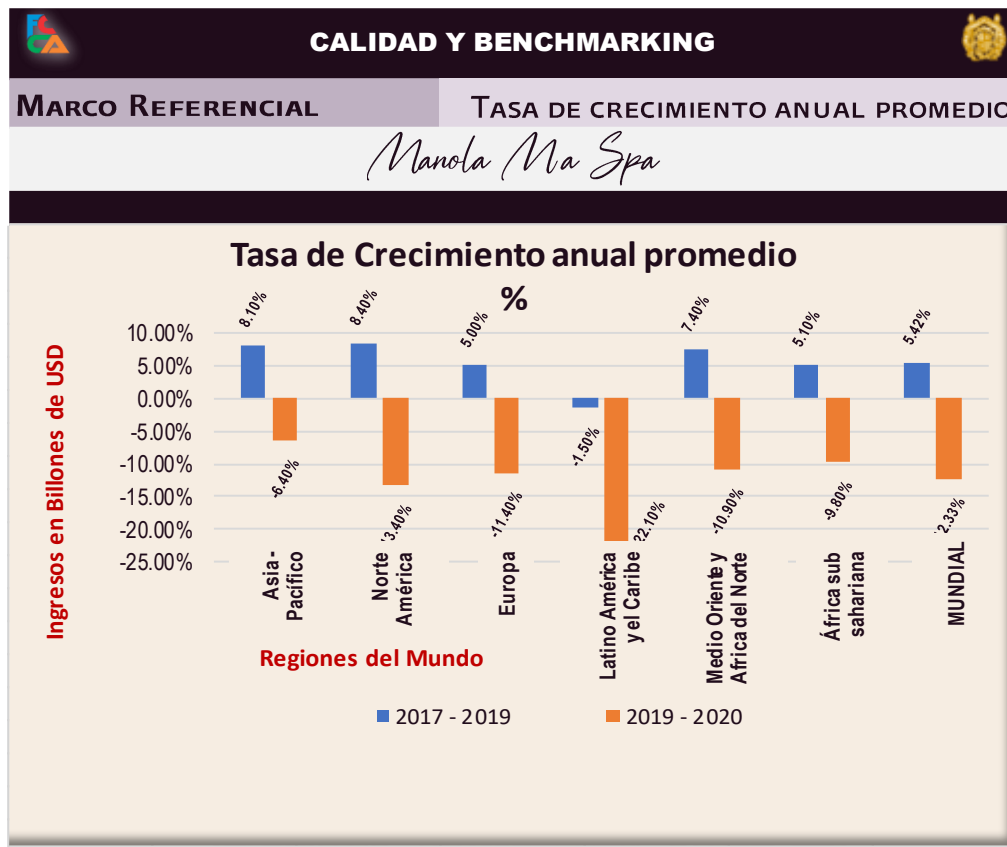


Ilustración 3. - Gráfica del crecimiento anual promedio del sector Spa's en el mundo. Fuente Elaboración propia con información de Global Wellness Institute. (Global Wellness Institute., 2019).

2.5 Panorama nacional del giro de servicios.

Dentro de la clasificación general que el INEGI asigna para las actividades económicas en nuestro país, el análisis del producto interno bruto del país PIB, se divide en tres sectores de actividades. Actividades primarias que incluyen básicamente todas las actividades agropecuarias, que influyen directamente en actividades alimentarias y de producción forestal.

Las actividades secundarias, que tiene que ver con la producción de tipo principalmente industrial, construcción y en general, la producción de bienes tangibles.

Y las actividades terciarias que tienen influencia principalmente en los servicios de todo tipo, clasificación misma que incluye la organización motivo de este análisis. (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), 2022).

Dentro de la clasificación de actividades del PIB nacional, nuestra organización se ubica en:

- **Actividades terciarias.**
 - **Actividad 81. – Otros servicios, excepto actividades gubernamentales.**
 - **Clasificación 812. – Servicios personales.**

Presentamos un breve análisis de la situación del sector a nivel nacional, para lo cual comenzaremos por presentar algunos indicadores nacionales, como desarrollo del PIB nacional 2017 – 2023, el comportamiento económico del sector servicios personales en los últimos tres años, y la contribución a la variación del PIB, hacen las entidades federativas; a fin de ejemplificar el comportamiento de los servicios relacionados con un Spa, a nivel nacional.

Producto Interno Bruto Histórico 2017 – 2023.

Variación porcentual trimestral.

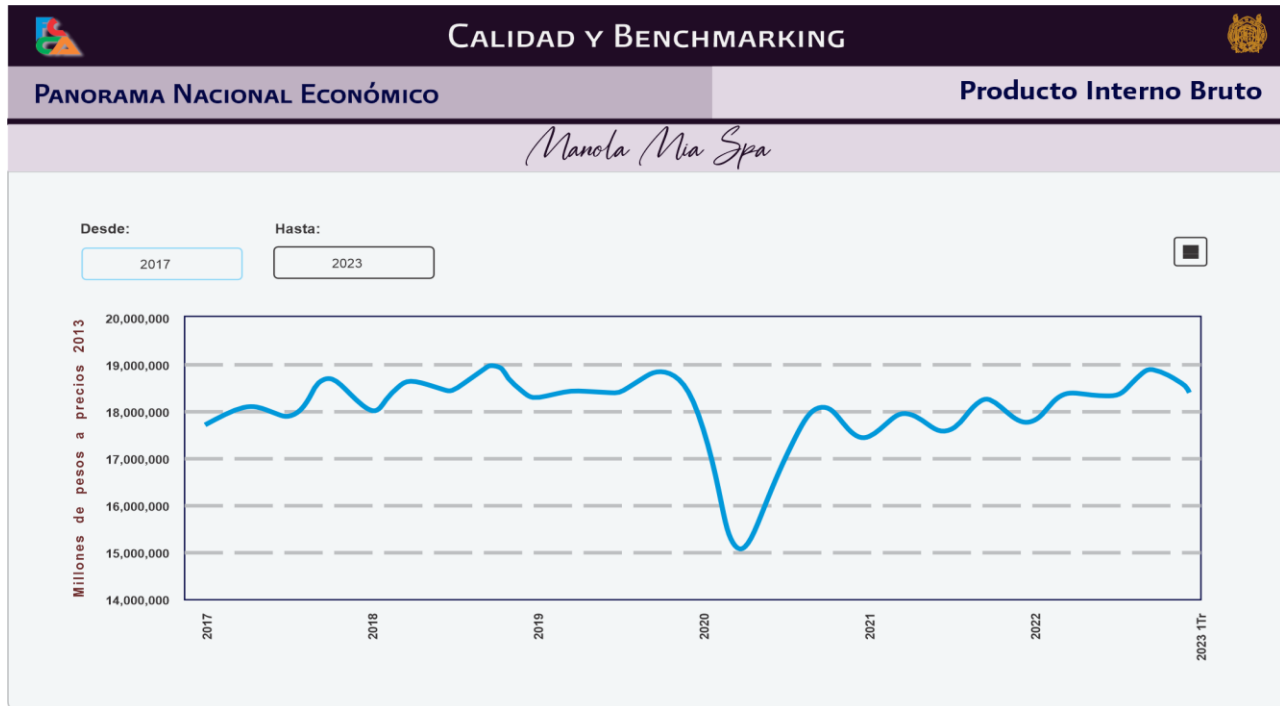


Ilustración 4. - Gráfica de variación porcentual trimestral del PIB en México. Fuente INEGI 2023 Indicadores.

Es gráficamente evidente, en primer lugar, la caída importante sufrida a partir de la pandemia de 2020, también el efecto “rebote” prácticamente inexistente, durante los años 2021 y 2022, a diferencia del resto del mundo, y principalmente las economías similares a la nuestra, y lo más importante la tendencia al no crecimiento que ha mantenido desde el año 2018 a la fecha.

Los tres sectores de actividades que conforman el PIB de nuestro país son: **Primario** (sector agrícola), **Secundario** (sector manufacturero) y **Terciario** (sector de servicios).

De acuerdo con INEGI el PIB de México, registró las contribuciones de las diferentes actividades de la forma siguiente: Actividades primarias el 3.3%, seguida de las actividades secundarias con el 28.3%, por último, las actividades terciarias aportaron un 63.8% como puede apreciarse en el grafico siguiente:

Producto interno bruto nacional y actividades principales.



CALIDAD Y BENCHMARKING

PANORAMA NACIONAL DE LA INDUSTRIA.

PIB Nacional / Actividades (Millones de Pesos).

Manda Ma Spa

Valores del PIB nacional en millones de pesos.	2021								2022								2023	
	1T		2T		3T		4T		1T		2T		3T		4T		1T	
Producto Interno Bruto, a precio de mercado.	\$ 17,769,744.00	100%	\$ 17,903,811.00	100%	\$ 17,706,590.00	100%	\$ 17,915,825.00	100%	\$ 18,098,116.00	100%	\$ 18,297,961.00	100%	\$ 18,465,383.00	100%	\$ 18,572,217.00	100%	\$ 18,781,767.00	100%
Actividades Primarias.	\$ 601,661.00	3.4%	\$ 611,805.00	3.4%	\$ 620,629.00	3.5%	\$ 611,103.00	3.4%	\$ 604,800.00	3.3%	\$ 611,609.00	3.3%	\$ 623,481.00	3.4%	\$ 640,167.00	3.4%	\$ 622,507.00	3.3%
Actividades Secundarias.	\$ 5,043,532.00	28.4%	\$ 5,063,953.00	28.3%	\$ 5,072,298.00	28.6%	\$ 5,125,832.00	28.6%	\$ 5,190,572.00	28.7%	\$ 5,228,434.00	28.6%	\$ 5,257,927.00	28.5%	\$ 5,284,564.00	28.5%	\$ 5,315,539.00	28.3%
Actividades Terciarias.	\$11,370,636.00	64.0%	\$11,466,721.00	64.0%	\$11,252,627.00	63.6%	\$11,376,421.00	63.5%	\$11,493,410.00	63.5%	\$11,641,746.00	63.6%	\$11,772,333.00	63.8%	\$11,805,199.00	63.6%	\$11,978,147.00	63.8%

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto Trimestral. Año Base 2013. Serie del primer trimestre de 2021 al primer trimestre de 2023.

Valores constantes a precios de 2013 / Millones de pesos a precios de 2013.

<https://www.inegi.org.mx/temas/PIB>

Tabla 2. - Aportación de los tres sectores al PIB 2023. Fuente INEGI 2023, Indicadores.

Las actividades primarias consideran la agricultura, explotación forestal, ganadería, pesca y acuicultura. Dentro del sector secundario, se refiere a la construcción, las industrias manufactureras, la distribución de energía eléctrica y el suministro de gas por ductos, etc.

Y el sector terciario está representado por el comercio, servicios, las comunicaciones y los transportes.

La participación a la variación del PIB por entidad federativa, se presenta a continuación, consistente con el último trimestre de 2023.

Las entidades con mayor participación son Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León y Jalisco.

A continuación, observamos su contribución:

Gráfico de contribución por entidad federativa, a la variación trimestral del PIB en México.

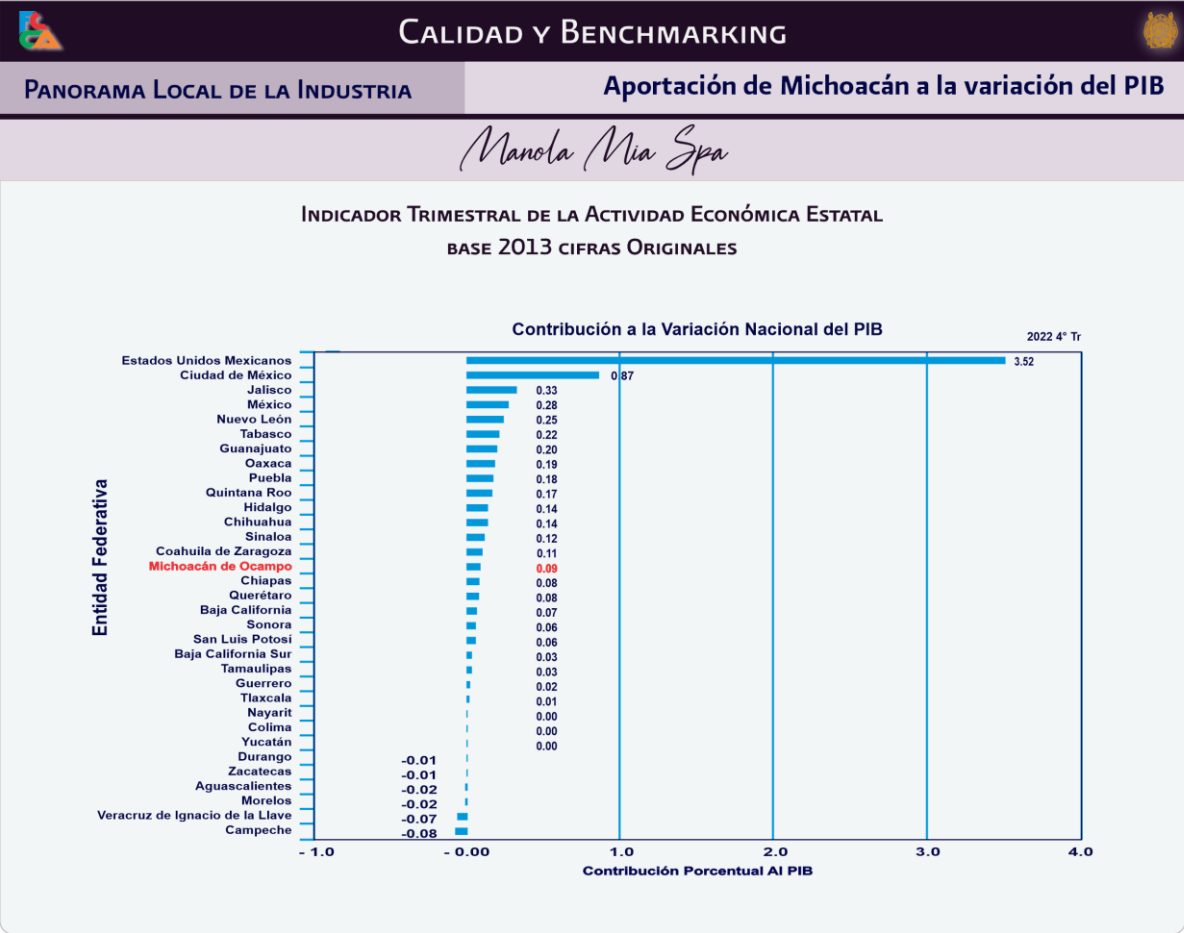


Ilustración 5. - Contribución del Estado de Michoacán, a la variación del PIB nacional. Fuente: Elaboración propia con información de INEGI.

Y para concluir el posicionamiento nacional, presentamos el comportamiento del sector **812: Servicios personales**, en el transcurso de los últimos tres años.

Gráfica de comportamiento económico del sector 2020 – 2023.

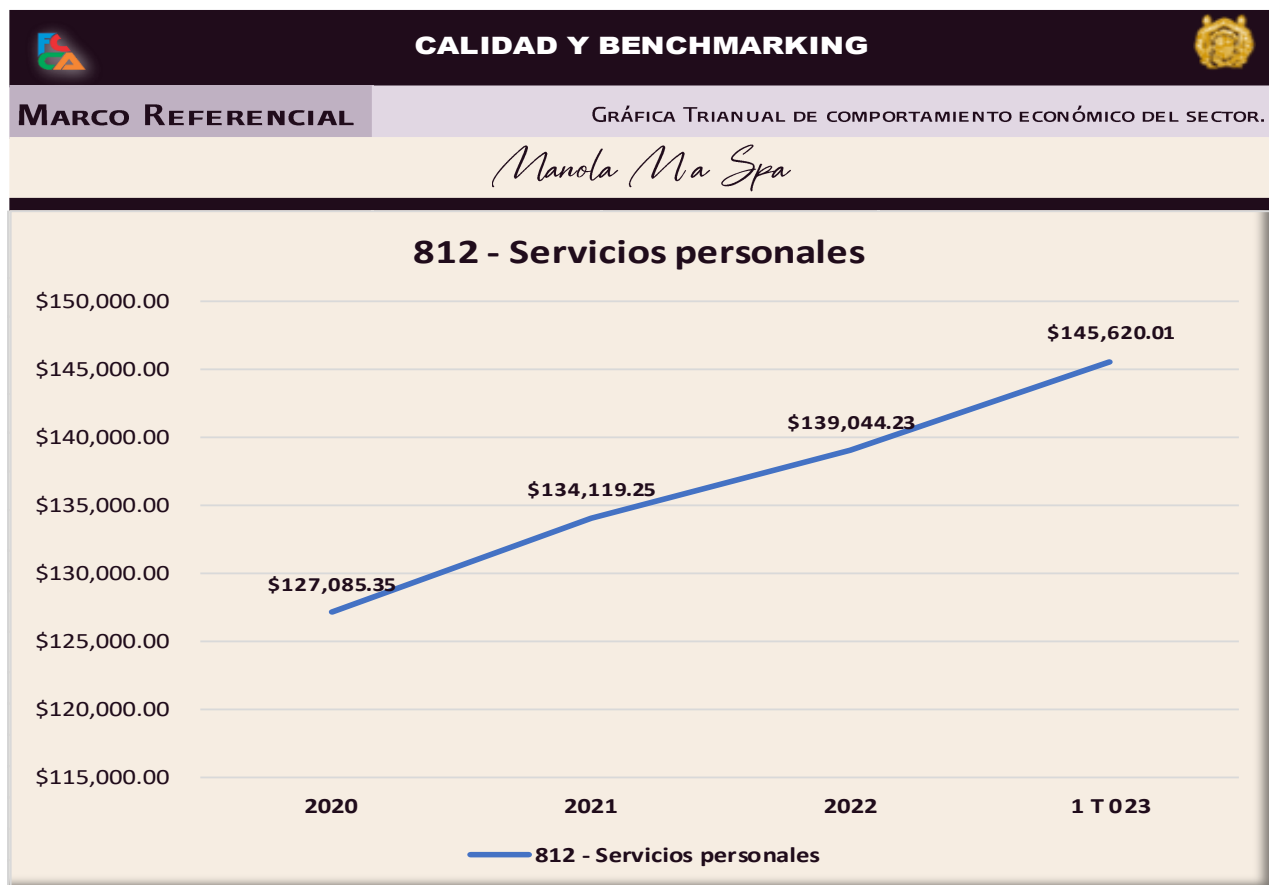


Ilustración 6. - Gráfica de comportamiento económico del sector servicios personales 2020 - 2023. Fuente: Elaboración propia con datos tabulados de INEGI.

En la gráfica anterior, podemos percibir, una tendencia de crecimiento sostenida, modesta de apenas entre un 5 y un 10 %, sin embargo, al reflejar números post pandémicos, en un sector ampliamente golpeado por el evento; la conclusión es que su comportamiento es ampliamente positivo.

2.6 Panorama local del giro de servicios.

Dentro de la muy poca información confiable, que se encuentra a disposición a nivel local, encontramos los registros del Denue de INEGI, en el que se muestran los establecimientos localizados en la ciudad de Morelia, Michoacán, a partir de los cuales, podremos inferir alguna información estadística que nos muestre el posicionamiento del sector a nivel local.

Registro de establecimientos de Cuidado personal en la ciudad de Morelia, Mich.

CALIDAD Y BENCHMARKING				
MARCO REFERENCIAL		POSICIONAMIENTO LOCAL DEL SECTOR SPA		
Manola Na Spa				
Id	Nombre establecimiento	Código Actividad	Ocupación Laboral	Fecha Alta
8220081	3 SPA NUCLEO MEDICO ESTETICO	812110	0 a 5 personas	2019
6973875	ABC NAILS & SPA	812110	0 a 5 personas	2019
9356229	AFRODITA SPA	812110	0 a 5 personas	2021
8952429	AMAZONIA SPA	812110	6 a 10 personas	2019
7244144	ANGO SPA	812110	0 a 5 personas	2019
6976828	APARATOLOGIA SPA LONGEVITE	812110	0 a 5 personas	2019
7431808	AURYBELL SPA	812110	0 a 5 personas	2019
7244752	BARBERIA Y SPA TRENDY	812110	6 a 10 personas	2014
2623695	BELAFORMACLINICA ESTÉTICA SPA	812110	0 a 5 personas	2019
7271667	BELISSE & LASHES SPA	812110	0 a 5 personas	2019
9108638	BELLE BEAUTY ROOM SPA	812110	0 a 5 personas	2010
2581129	BELLUS DEPILACION Y SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8749381	BIOVITAL SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8749755	BOUTIQUE SPA	812110	0 a 5 personas	2019
7234637	BSN BOUTIQUE Y SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8452295	CAMAPE SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8220037	CAPRICHIO CLINICA SPA	812110	0 a 5 personas	2019
7433078	CENTRO DE MASAJES AZUL SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8475135	CHI SPA	812110	0 a 5 personas	2010
8220046	CLINICA DE BELLEZA Y SPA MAXIMA	812110	0 a 5 personas	2019
7271020	CONSULTORIO CABINA NUTRICION Y SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8219817	ELLE STUDIO SPA	812110	0 a 5 personas	2019
7020227	ESTETICA SALA DE BELLEZA Y SPA VELLE ZA	812110	0 a 5 personas	2019
7244615	ESTETICA SPA DRAGMA	812110	0 a 5 personas	2019
2752038	FOTODEPILACION Y SPA BELIUS	812110	0 a 5 personas	2019
8966772	GANESHA BEAUTY SPA	812110	0 a 5 personas	2010
8203036	GANESHA BEAUTY SPA	812110	0 a 5 personas	2019
6973993	GELISH SPA NAILS	812110	0 a 5 personas	2019
8966145	IL MLOOH SPA	812110	6 a 10 personas	2019
9356838	JULIETA SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8219435	LASH ROOM SPA	812110	0 a 5 personas	2021
8942431	MACA SPA NAIL BAR Y BEAUTY LOUGE	812110	0 a 5 personas	2019
9665427	Manola Mía Spa	812110	0 a 5 personas	2019
2623906	MAZAHE SPA	812110	0 a 5 personas	2014
8219809	MEDITAL CARE Y SPA	812110	0 a 5 personas	2019

Tabla 3 . - Registro de establecimientos de cuidado personal Spa, registrados en Morelia, Michoacán.
Fuente: Elaboración propia, con información del Denue de Inegi 2023.

Continuación...

Registro de establecimientos de Cuidado personal en la ciudad de Morelia, Mich. (2).



CALIDAD Y BENCHMARKING



MARCO REFERENCIAL

POSICIONAMIENTO LOCAL DEL SECTOR SPA

Manola Na Spa

Id	Nombre establecimiento	Código Actividad	Ocupación Laboral	Fecha Alta
8966492	MOSI SALON SPA	812110	0 a 5 personas	2019
9368730	MUJER BONITA SPA DE UÑAS	812110	0 a 5 personas	2021
8940879	NALA BEAUTY SPA	812110	0 a 5 personas	2019
2611262	NIRVANA SPA	812110	0 a 5 personas	2014
2625507	NUTRIBELA SPA	812110	0 a 5 personas	2014
2612265	PRONAILS SPA	812110	0 a 5 personas	2014
7271131	SALA DE BELLEZA Y RELAJACION AZAHARA SPA	812110	0 a 5 personas	2019
2578087	SALON DE BELLEZA DE MANOS Y PIES NAIL ROOM SPA	812110	0 a 5 personas	2010
8219727	SALON DE BELLEZA ERIKA Y VERONICA SALON SPA	812110	0 a 5 personas	2019
7244261	SALON DE BELLEZA GENKI SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8199862	SALON DE BELLEZA SPA RA AMARTE	812110	0 a 5 personas	2019
8219428	SALON DE BELLEZA Y SPA ATELIER URBAN BEAUTY	812110	0 a 5 personas	2019
8300817	SALON SPA MARTHA ZAMBRANO	812110	0 a 5 personas	2019
8815166	SALON SPA REGINA	812110	0 a 5 personas	2019
8940893	SERVICIOS DE SPA BIOTER SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8965433	SPA ESPACIO DE BELLEZA INTEGRAL	812110	0 a 5 personas	2019
9293665	SPA INNODERMA	812110	0 a 5 personas	2020
7271330	SPA LA CASA DEL PARQUE	812110	0 a 5 personas	2019
2632040	SPA MARIA BONITA	812110	0 a 5 personas	2014
7234356	SPA MARIFER	812110	0 a 5 personas	2019
7271331	SPA MEDICO MAS ROSTRO Y CUERPO	812110	0 a 5 personas	2019
2691040	SPA NATURAL BEAUTY	812110	0 a 5 personas	2010
2624035	SPA PIEL DORADA	812110	0 a 5 personas	2010
8865623	SPA PLASTICA	812110	6 a 10 personas	2019
8465586	SPA RELAXING EXPERIENCE SPA Y BEAUTY	812110	0 a 5 personas	2019
9182114	SPA RENOVARTE	812110	0 a 5 personas	2019
2559996	SPA SAYAMARA	812110	0 a 5 personas	2010
8952480	SPA-CION CATTLEYA	812110	0 a 5 personas	2019
7432283	SPARATI DAY SPA & ESTUDIO DE BELLEZA	812110	0 a 5 personas	2019
8865600	STYLE LASHES SPA	812110	0 a 5 personas	2019
8966248	TEHO SPA	812110	0 a 5 personas	2019
2623488	TEMAZCAL SPA STA. CLARA	812110	6 a 10 personas	2014
7349370	TU ESPACIO	812110	0 a 5 personas	2019
9213303	VIVIAN'S SPA	812110	0 a 5 personas	2019

Tabla 4. - Registro de establecimientos de cuidado personal Spa, registrados en Morelia, Michoacán.
Fuente: Elaboración propia, con información del Denu de INEGI 2023. (2)

Resumen de establecimientos en Morelia, Michoacán.

 CALIDAD Y BENCHMARKING 				
MARCO REFERENCIAL.		POSICIONAMIENTO LOCAL DEL SECTOR SPA.		
<i>Manola Ma Spa</i>				
Establecimientos.	Inicio de Operaciones.	Cantidad.	Personal empleado.	Rango de operación financiera anual.
<i>Registro de Establecimientos de cuidado personal en Morelia, Mich.</i>	2014	7	8	\$ 2,304,000.00
	2019	51	7	\$ 2,016,000.00
	2020	1	6	\$ 1,728,000.00
	2021	3	5	\$ 1,440,000.00
Totales		62		\$ 7,488,000.00

Tabla 5. - Resumen de constitución de establecimientos en los últimos 12 años en Morelia, Mich. Fuente: Elaboración propia con datos del Denue de Inegi.

Tabla de comportamiento financiero del sector en Morelia, Mich.

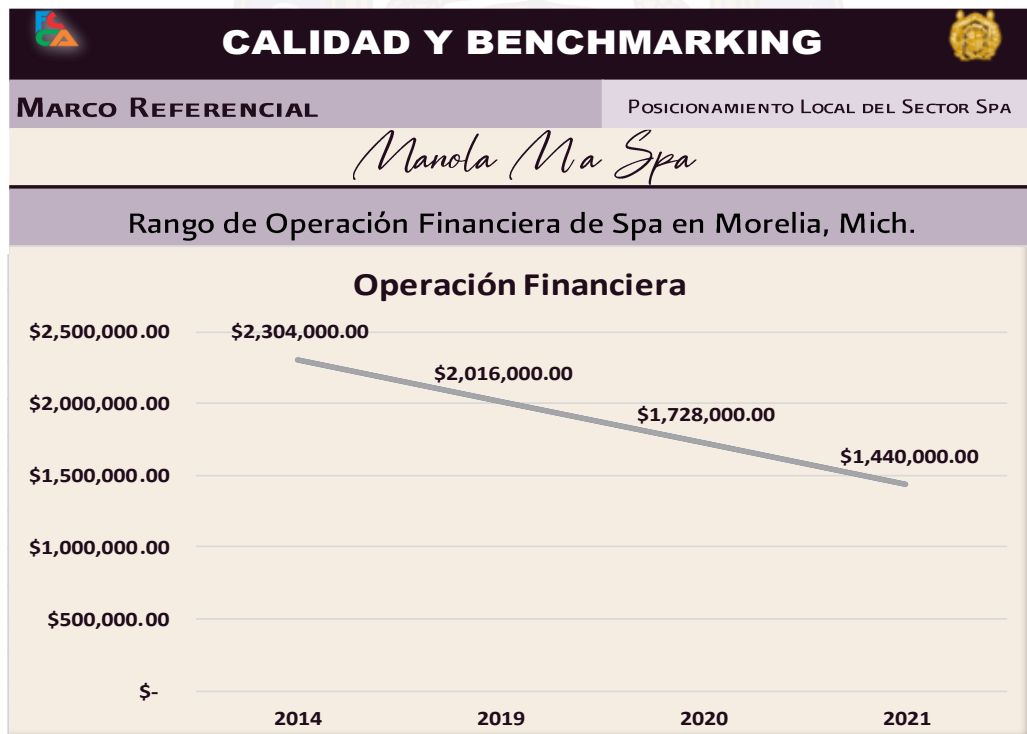


Ilustración 7. - Gráfica de comportamiento financiero del sector Spa en Morelia, Mich, últimos 12 años. Fuente: Elaboración propia con datos del Denue de Inegi.

3 Marco teórico.

3.1 La calidad en las organizaciones.

Por definición semántica, la calidad se comprende, como el conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. (Real Academia Española, 2022).

Ahora bien, en términos de gestión empresarial, la calidad, se centra hoy en día en un concepto compuesto conocido globalmente como CALIDAD TOTAL, concepto que podemos desagregar de acuerdo con los estudiosos del tema.

La calidad total (*Total Quality*), es un sistema administrativo enfocado en las organizaciones y hacia las personas, que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo.

La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente), así como parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. (Evans & Lindsay, 2008).

La Calidad Total, destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización.

La base de la calidad total es filosófica: el método científico, e incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. La TQ se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad. (Evans & Lindsay, 2008).

De acuerdo con el texto de *Camisón, Cruz y González*, la definición de calidad se transforma en algo más técnico y menos filosófico, y afirman que “La calidad como excelencia resalta la calidad de diseño. La definición técnica de la calidad insiste en la calidad de conformidad. Las visiones estadísticas y de aptitud para el uso conjugan ambas dimensiones. El concepto de calidad basado en la percepción del cliente se centra en la calidad de servicio. Por tanto, se enfocan bien hacia la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de la variabilidad o disminución de costes), bien hacia la eficacia externa (satisfacer las expectativas de los clientes). El concepto de calidad total intenta conjugar ambas aproximaciones, considerándolas complementarias. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Derivado de las ideas conceptuales anteriores, podemos inferir una definición propia de la calidad total en las organizaciones, y podemos definir a la calidad total como: ***La disciplina basada en el concepto holístico del trabajo en conjunto, que tiende de forma constante y consistente, hacia lograr las cambiantes satisfacciones interna y externa de una organización, entendiendo como satisfacción interna, el logro de la eficacia y la eficiencia organizacional, y como externa, la satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios.***

En general, en las organizaciones, se da por sentado, que no inician con calidad total, se acepta que todo lo incipiente es en extremo perfectible, y por ende la mayoría de los autores, describen de forma casi unánime a la calidad total, como “***El cambio organizacional hacia la calidad total***”, y de acuerdo con ello, coinciden en algunos puntos elementales a considerar para este cambio organizacional hacia la calidad total.

De acuerdo con *Camisón, Cruz, y González*, existe siete aspectos claves en la vida organizacional, imprescindibles para lograr el cambio hacia la Gestión de Calidad Total (GCT), y estos son:

1. **Misión.** La misión define la razón de ser de la organización en un cierto negocio. Cuando la misión es claramente definida y ampliamente comunicada para que sea compartida, el compromiso de los empleados es más alto.
2. **Objetivos.** Los objetivos son resultados medibles que la organización desea alcanzar en cierto periodo de tiempo. Cuando los objetivos son claros, los empleados saben lo que necesitan lograr, así como cuándo lo han logrado.
3. **Estrategia.** La estrategia establece cómo van a ser alcanzados la misión y los objetivos.
4. **Estructura.** La estructura es la relación entre las personas y los roles y responsabilidades, organizados en procesos, que los individuos y los equipos asumen para el logro de los objetivos.
5. **Cultura.** La cultura se define como las normas, las creencias y los valores que guían el comportamiento de las personas y que apoyan el modo en que trabajan juntas. Aunque la cultura es un resultado de todos los aspectos precedentes, es también el generador de la organización. La cultura también condiciona en gran medida las elecciones hechas en cuanto a la misión, los objetivos, la estrategia y la estructura.
6. **Personas.** La gestión de las personas abarca, junto a su integración dentro de una estructura, el diseño de sistemas y procesos que hagan efectivo y satisfactorio su trabajo.
7. **Procesos.** La organización de las tareas y tecnologías en procesos permite afrontar el trabajo organizativo con una visión horizontal.

Aspectos clave para lograr la Gestión de Calidad Total.



Ilustración 8. - Siete aspectos para la gestión de la calidad total. Fuente: Elaboración propia con información de: (Camisón, Cruz, & González, 2006).

3.2 Proceso de Mejora Continua.

El proceso de la mejora continua implica un enfoque sistemático y constante, para identificar y abordar oportunidades de mejora en una organización.

El objetivo es lograr mejoras graduales y sostenibles en la eficiencia, la calidad y el rendimiento a lo largo del tiempo., (González & Flores, 2012).

Para la aplicación de la mejora continua como estrategia de crecimiento en cualquier empresa, se recomienda iniciar con el diagnóstico actual de la organización, y a partir de ello, proyectar la mejora requerida.

El diagnóstico debe suministrar a la organización la información y los análisis necesarios para plantear desde el punto de vista estratégico, el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Se recomienda que este diagnóstico cumpla con:

- **Desarrollo periódico.**
- **Inclusión de todas las áreas de la empresa.**
- **Implementación siguiendo un enfoque de estrategia.**

De acuerdo con *Gonzales y Flores*, el diagnóstico debe implementarse, con modelos e instrumentos de análisis, que se apliquen en cada una de las fases de estudio; por lo que proponen las siguientes etapas:

- **Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa.**
- **Incorporación del concepto de ventaja competitiva.**
- **El concepto de los vacíos de planeación: incorporación del análisis FODA.**
- **La estrategia básica.**
- **Los factores clave para el éxito.**
- **El sistema de información.**

Con este diagnóstico de la organización, será posible desarrollar un plan estratégico, con el que proyectará la transformación hacia el logro de sus objetivos. (González & Flores, 2012).

En esta economía globalizada, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan una apertura comercial, con un nivel de competitividad solo aceptable, lo que las hace vulnerables en los mercados ante mercados que presentan mejores tecnologías, (González & Flores, 2012).

Existen diversos modelos de mejoras empresariales como la reingeniería, entre otros, que busca realizar mejoras radicales en los sistemas y por otro lado está la mejora continua que ofrece mejoras incrementales en unidades de tiempo.

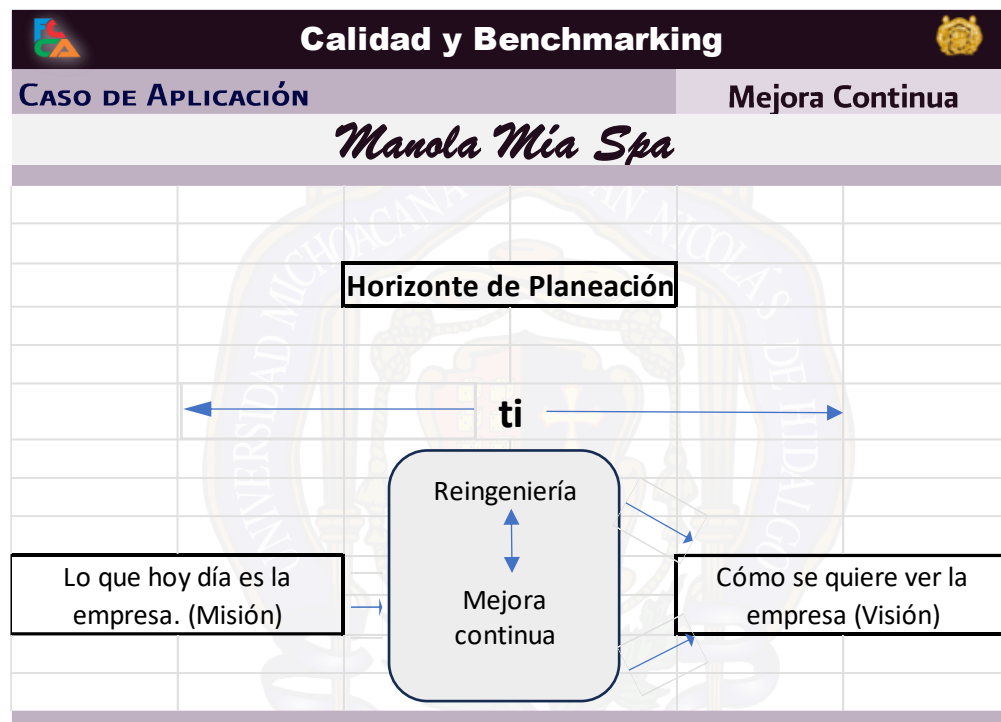


Ilustración 9. - Esquema del proceso de cambio empresarial. Fuente: Elaboración propia a partir de (González & Flores, 2012).

Los objetivos del **proyecto de mejora continua** son:

- Lograr competitividad adecuada para la permanencia exitosa en el mercado requerido.
- Conocimiento de la metodología de PMC, como herramienta que permita solucionar problemas, integración de equipos de trabajo en PMC, la capacidad de decidir cuándo utilizarse.

- Identificar áreas de mejora, priorizarlas según su impacto, atacarlas con la metodología de los proyectos de mejora continua.
- Incorporación sistemática de la mejora continua a la organización.

La metodología está sustentada en la aplicación de proyectos de mejora continua, proyectos que ayudan a mejorar el resultado global de la organización, representan un cambio en la forma de hacer las cosas, transformando a la organización más activa, flexible y adaptable; detectando múltiples; detectando múltiples líderes en diversas áreas y niveles, a quienes se les da poder de decisión, (González & Flores, 2012).

Los principios básicos de la PMC son:

- Lo que no se mide no se puede mejorar.
- La resolución de grandes proyectos, implica llevarlos a un nivel manejable, (metas de mejora), que permitan determinar los problemas.
- Los flujos reales de una organización, se mueven por procesos y no por funciones.
- Las áreas de oportunidad, rara vez se encuentran aisladas en un solo departamento, más bien se encuentran distribuidas y con influencia de varios departamentos.
- La forma más efectiva de aprovechar las áreas de oportunidad, es aprovechar los conocimientos de varios especialistas.
- Las organizaciones exitosas, documentan sus experiencias y transmiten el aprendizaje a las demás áreas.
- La metodología de los PMC implica una disciplina que incluye análisis rigurosos, establecimientos de fechas y cumplimiento de compromisos.

El proceso de los PMC.

1. **Identificación del PMC.** Se realizará el diagnóstico para la mejora, se detectan las áreas de oportunidad para la mejora, se definen las metas especiales y se especifican los PMC.
2. **Integración del Equipo de trabajo.** Se designa al líder del proyecto y se definen los integrantes del equipo.
3. **Implementación del PMC.** Se definen los elementos base de implantación, se desarrollan las actividades, se documentan los resultados y se implantan estos.

De acuerdo con González y Flores, la aplicación eficiente de la metodología planteada bajo el contexto de la estructura operativa del plan estratégico posicionará a la organización en el mediano plazo como una de manufactura de orden mundial. (González & Flores, 2012).

3.3 El Benchmarking en la organización.

Parafraseando a *Spendolini*, el benchmarking es un proceso sistemático y estratégico mediante el cual una organización compara sus propios procesos, productos o servicios con los de otras organizaciones líderes en la industria o con estándares reconocidos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, aprender mejores prácticas y elevar sus estándares de desempeño.

En esencia, el benchmarking es una herramienta que busca entender y adaptar prácticas exitosas de otras entidades para impulsar la excelencia y la competitividad. Este enfoque no solo ayuda a identificar brechas en el rendimiento, sino que también promueve un ciclo constante de aprendizaje y mejora continua. (Spendolini, 1994).

A fin de utilizar esta herramienta en nuestro trabajo, analizaremos aspectos de mercado y técnicas para establecer diferencias y coincidencias empresariales, a través de compararse contra los mejores de su género, a fin de conocer el posicionamiento de la organización, en el contexto de mercado.

Hemos buscado entonces, los fundamentos teóricos para la aplicación de este proceso, e iniciaremos con un poco de su origen.

“La historia del benchmarking como se conoce hoy, es relativamente breve. En 1982 fui a Rochester, Nueva York, a participar en una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox. La expresión benchmarking competitivo se empleó en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores”. (Spendolini, 1994).

Xerox fue la primera organización en promover el concepto del benchmarking competitivo, a través de capacitaciones y presentando el concepto a clientes y proveedores, promovió que otras empresas comenzarán a utilizar esta palabra y fue hasta los años 80, que organizaciones como GTE comienzan a practicar este proceso para que el benchmarking sea lo que es hasta hoy día.

En 1989, fue Robert Camp, de Xerox un ingeniero experto en logística que publicó su libro *“Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”*, en el cual describe 7 años de experiencia en actividades del benchmarking, (Spendolini, 1994).

Tras varios años poco se volvió a publicar sobre este tema, el libro de Camp fue el único durante 7 años, esta falta de información hizo que otras organizaciones como AT&T, ALCOA, IBM, DEC y otros, propusieran este proceso en diferentes fases. Por lo anterior, el Benchmarking afrontó un gran problema a causa de la cantidad de modelos existentes para realizar este tipo de proceso y la cuantía de pasos que definen la lógica de los modelos de sus principales precursores. Estos modelos, a pesar de estar divididos en diferentes fases o pasos, en esencia, obtienen con su

aplicación, los mismos resultados, que no es más que la búsqueda de una mejora continua en las organizaciones.

Pero ¿Qué es el benchmarking?, suele confundirse al momento de practicar esta técnica, principalmente al esperar que este procedimiento de imitar a otras organizaciones en sus prácticas, sea fácil y rápido.

Por todo ello, Spendolini, realiza las siguientes puntualizaciones.:

CALIDAD Y BENCHMARKING	
MARCO TEÓRICO	EL BENCHMARKING
<i>Manola Ma Spa</i>	
El Benchmarking es:	El Benchmarking no es:
Un proceso continuo.	Un evento que se realiza una sola vez.
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.	Un proceso de investigación que otorga respuestas sencillas.
Un proceso para aprender de otros.	Copiar, imitar.
Una búsqueda pragmática de ideas.	Rápido y fácil.
Un trabajo que consume tiempo y esfuerzo.	Una moda.
Un proceso de trabajo que requiere disciplina.	
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar cualquier actividad de negocios.	

Ilustración 10. - ¿Qué es y que no es el benchmarking? Fuente: elaboración propia a partir de (Spendolini, 1994).

Para comprender globalmente las etapas para la aplicación de este proceso, a continuación, se enuncian, la secuencia propuesta por Spendolini para la implementación del benchmarking:

1. **Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking:** Consiste en identificar a los consumidores de este proceso y fundamentalmente sus necesidades; definir los aspectos

específicos para el Benchmarking; además, en esta etapa, se identifican y aseguran los recursos necesarios.

2. **Formar un equipo de Benchmarking:** Es el proceso donde se escoge, orienta y dirige un equipo. En este paso, se introducen las herramientas para el manejo de proyectos, se identifican las etapas y se aclaran las tareas para todos los participantes.
 3. **Identificar los socios del Benchmarking:** busca identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de Benchmarking; además, comprende el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
 4. **Recopilar y analizar la información de Benchmarking:** se propone la selección de los métodos específicos de recopilación de información. El análisis de la información se realiza según las necesidades del cliente original, con vistas a recomendar acciones para provocar un cambio, es importante que los responsables de esta actividad sean expertos.
 5. **Actuar:** su objetivo es generar un informe con un conjunto de recomendaciones para la ejecución real del cambio. Es necesario que, al terminar este proceso, se analicen nuevamente las necesidades de sus clientes y revelen los planes de ejecución a seguir, es decir, dar una continuidad al proceso de Benchmarking.
- (Spendolini, 1994).

Las organizaciones en todo el mundo viven un clima de competencia y constante cambio, los cuales están determinados por diferentes factores, dentro y fuera de la empresa, mismos que se deben considerar para obtener los resultados esperados.

Por todo ello, es importante en primera instancia, tener el concepto claro de quién es la competencia, considerando a ésta como los productos o servicios que son iguales o semejantes a los que la organización ofrece, es decir, aquellos artículos que satisfacen las mismas necesidades y deseos de los consumidores, (Fischer & Espejo, 2014).

Los cambios obligan a las empresas a ofrecer a los clientes productos y servicios de mejor calidad y precio, para satisfacer sus necesidades y deseos, por ello, Manola Mía Spa, a través de esta investigación, basada en la estrategia de crecimiento empresarial, pretende a través de la mejora continua y el benchmarking, lograr sus objetivos, por lo que de acuerdo a (Spendolini, 1994), se identificarán las mejores prácticas de la competencia, analizando los resultados y evaluando además si es posible adaptar tales prácticas en la organización, asegurando así, que los servicios que se ofrezcan en Manola Mía Spa sean de calidad, además éstas prácticas deben mantenerse de forma continua para estar a la vanguardia en calidad, innovación, servicios y precios, (Kotler, 2001).

Además, *Spendolini*, manifiesta que la idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo, en lugar de qué es una difícil transición para muchos. Una perspectiva amplia en relación con los temas potenciales del benchmarking fue recomendada por un partidario del benchmarking de IBM que dijo: “Si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking. ¡Y punto!”.

El benchmarking como ya se describió con anterioridad, permite a una empresa explorar las mejores prácticas de la competencia, las más exitosas y obtener ideas para desarrollar nuevas estrategias que se puedan aplicar a la organización. Al observar cómo otras empresas abordan diferentes aspectos con relación a su ubicación, servicios, atención al cliente, instalaciones, promociones, descuentos, ofertas especiales o programas de fidelidad, se analizará con base a estos benchmark, y se identificarán oportunidades de mejora y se buscará adoptar las mejores prácticas y la mejora continua en la organización.

“Aprender de otros”, objetivos fundamentales de aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. El proceso de benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización, (Spendolini, 1994).

El objetivo principal es identificar información específica acerca de los productos, y servicios de los competidores y compararlos con los de la organización. El benchmarking es de gran utilidad cuando se busca, posicionar estos productos o servicios en el mercado. Se debe considerar, que no siempre se representan las mejores prácticas de la competencia, no obstante, esta información es igual de valiosa, ya que representan la percepción de los clientes, proveedores.

Tipos de Benchmarking.



Ilustración 11. - Tipos de Benchmarking. Fuente:
Elaboración propia a partir de: (Spendolini, 1994).

El benchmarking competitivo busca:

- Identificación de productos, servicios y procesos de los competidores directos.
- Identificar información específica acerca de los servicios, los procesos y los resultados comerciales de los competidores.

Una vez identificados, deberá establecerse la comparativa con los servicios de la organización.

Este tipo de benchmarking, es una herramienta poderosa para el crecimiento y la innovación, ya que proporciona una visión objetiva de cómo se encuentra una empresa en relación con sus competidores y ofrece ideas para mejorar su posición en el mercado.

La competencia es aquella organización, que ofrece servicios idénticos o al menos similares a los que se ofrecen en Manola Mía Spa; la identificación de estas similitudes nos permite realizar una comparación de cada una, y realizar el estudio de lo que se debe mejorar; las prácticas que no deben seguir realizando y sobre todo valorar la posibilidad de poner en práctica esas mejores prácticas que se detecten de la competencia. Para posicionar los servicios y procesos de Manola Mía Spa en el mercado. Para ello seguiremos los siguientes pasos:

1. Planificación.

En este punto es importante definir claramente, de nuestros servicios, cuáles son los que podemos comparar con la competencia e identificar los servicios que se consideran como críticos, a los cuales se aplicará este proceso. Respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Que quiero medir?
- ¿A quién voy a medir?

- ¿Cómo vamos a hacerlo?

Seleccionar a empresas que sean referentes o líderes en el mismo sector o mercado al que pertenece la organización que desea mejorar.

2. Fuentes de información.

Los métodos de recopilación de información serán principalmente:

- a) Encuestas e información de las redes sociales.**
- b) Observación.**
- c) Casos de estudio y**
- d) Revisión de literatura.**

Las encuestas se aplicarán a los clientes de Manola Mía Spa, cuyo objetivo será obtener información relevante sobre los servicios recibidos y el desempeño de las trabajadoras del spa.

Otra fuente de información importante son las redes sociales, páginas web, Facebook, Twitter entre otras, se consultarán los servicios, promociones, precios y los comentarios, recomendaciones y sugerencias que realizan los clientes en estas páginas.

De manera interna se utilizarán los comentarios y sugerencias, que realizan los clientes después de recibir cada servicio.

A través de la observación a las prácticas de la competencia, se obtendrán datos que ayudarán a realizar este procedimiento.

La lectura será una fuente importante de información a través de los casos especiales que ya se han investigado.

3. La recopilación y análisis.

En este paso es importante realizar el análisis adecuado en cada uno de los factores que se han detectado, comparar uno a uno con los que practica la competencia, se valorarán y llegará a un resultado, donde se buscará la viabilidad de poner las prácticas de la competencia o mejorar para nuestra organización.

4. Plan de acción.

Identificar las prácticas y estrategias exitosas que utilizan los competidores a través de los cuales están obteniendo mejores éxitos, con relación a la organización. Utilizar la información obtenida y los resultados del análisis para elaborar planes de acción y realizar los cambios en la organización que sean viables para lograr y superar el éxito de la competencia.

En la búsqueda constante de alcanzar un crecimiento empresarial sólido, la organización se compromete a implementar una estrategia de crecimiento que se fundamenta en dos pilares: la Mejora Continua y la aplicación del Benchmarking; reconociendo la importancia de la innovación y el perfeccionamiento constante, se ha trazado un camino hacia el éxito que implica la evaluación crítica constante de nuestros procesos y operaciones.

Buscaremos optimizar nuestras prácticas existentes y generar nuevos enfoques que fortalezcan nuestra posición en el mercado y agreguen valor a los servicios que se ofrecen a los clientes.

Además, nuestra estrategia de crecimiento se enriquecerá significativamente al desarrollar el benchmarking como herramienta fundamental. Este proceso meticuloso y analítico nos permitirá identificar las mejores prácticas en spas, que ofrezcan servicios afines a Manola Mía Spa, extrayendo ideas y enfoques que inspiren el cambio positivo y la innovación en nuestras propias operaciones.

Para ello, es importante resaltar que, como organización, Manola Mía Spa, es la principal beneficiada de este proceso, por lo que se considerará, al cliente, como primer beneficiario, y en segundo lugar todos los que puedan beneficiarse de esta información, como los empleados y las otras organizaciones de las cuales se consultará información, (Spendolini, 1994).

Así pues, identificar qué está haciendo la competencia, cuáles son las mejores prácticas que están haciendo, en qué servicios se pueden mejorar, cuales procedimientos se están desarrollando de manera inadecuada. Se buscará crecer a través de la calidad, ofreciendo a los clientes del spa los mejores servicios. Considerando que cuando un proceso mejora, mejora todo su entorno.

Identificación de los Factores Clave de Éxito (FCE).

Como lo declara Spendolini, la pregunta más importante que se puede contestar cuando se selecciona un tema de una investigación de benchmarking, es: ¿Cuáles factores producirán el mayor impacto de la organización? Muchas organizaciones han empezado a utilizar una expresión para referirse a los asuntos que tienen la suficiente importancia como para garantizar el éxito del proceso del benchmarking, la expresión es factores críticos de éxito. (Spendolini, 1994).

También llamados factores claves de éxito, factores estratégicos, áreas clave de éxito, áreas clave de resultado o signos vitales del negocio. Los factores críticos de éxito son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos. (Villegas, 2005).

Identificaremos los FCE en el proceso del benchmarking, Su aplicación al mundo de los negocios consiste en: posicionarse en nichos de mercado relativamente protegidos de cambios económicos, políticos y tecnológicos rápidos y, una vez al interior de dichos nichos, tener un desempeño que sea exitoso, claro, evaluable, sostenible, durante al menos un período de tiempo, y finalmente, diferenciable con respecto al desempeño de los competidores. (Villegas, 2005).

El proceso para la identificación de factores críticos de éxito a nivel competitivo se enfocará en el método tradicional de evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Sin embargo, debe considerarse que el benchmarking no es un proceso que deba elegirse, cuando se investigan cuestiones rutinarias o asuntos de baja o mediana importancia. (Spendolini, 1994).

Matriz FODA para identificar FCE.

Para Riquelme (2016), las siglas FODA representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, empresa, mercado o simplemente en una persona, estas siglas pueden ser aplicadas en cualquier situación o análisis y estudio que se requiera.

Este estudio nos permitirá identificar los factores críticos de éxito de nuestra organización, al identificar las oportunidades y amenazas externas relacionadas a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro, las oportunidades y amenazas están fuera del control de la empresa, de ahí el uso de la palabra externas. (Fred, 2013).

Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Dado que las variables de este aspecto externo son no controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. (Lazzari, 2013, págs. 74-75).

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño, (Fred, 2013).

3.4 Análisis de Mercado.

3.4.1 Producto.

En una forma general, Definimos un producto como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos son un elemento clave en la oferta de mercado general. (Armstrong & Kotler).

3.4.2 Precio de mercado.

En el sentido más estrecho, de acuerdo con los principios de (Armstrong & Kotler), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. Y es por tanto, la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el principal factor que afecta a la elección del comprador en las últimas décadas, sin embargo, los factores que no son el precio han ganado cada vez más importancia; aun así, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa. (Armstrong & Kotler).

3.4.3 Plaza o Mercado de la organización.

De acuerdo con el texto de (Armstrong & Kotler), el **MERCADO** de una organización, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos

compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio.

los cinco tipos de mercados de clientes son:

- **Mercados de consumo.**

Consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

- **Mercados empresariales.**

Adquieren bienes y servicios para continuar procesándolos o utilizarlos en sus procesos productivos.

- **Mercados de reventa.**

Compran bienes y servicios para revenderlos con una utilidad.

- **Mercados gubernamentales.**

Están formados por agencias de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir los bienes y servicios a otros que los necesitan.

- **Mercados internacionales.**

Consisten en los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, revendedores y gobiernos.

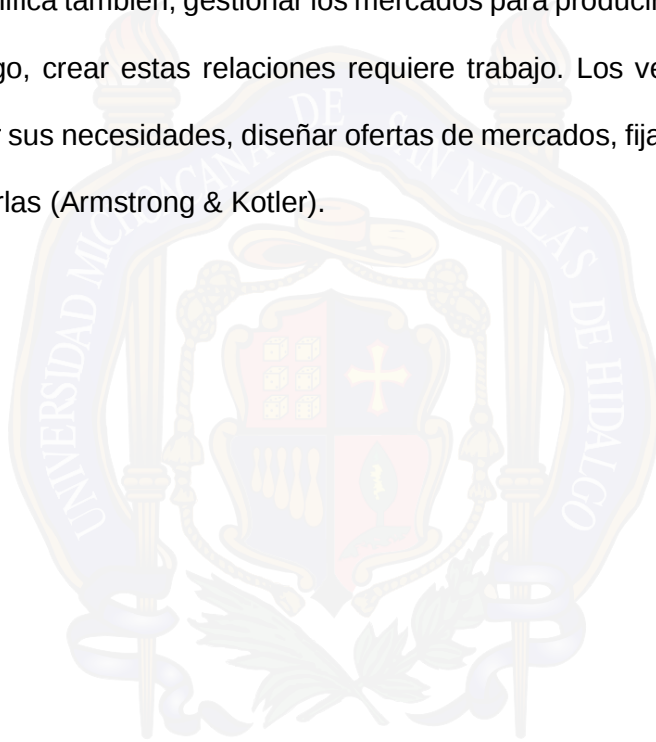
Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un estudio cuidadoso por parte del vendedor. (Armstrong & Kotler).

Por evidencia, podemos inferir que el tipo de mercado al que podrá acceder nuestra organización es el mercado de consumo.

3.4.4 Marketing o Mercadeo de Promoción.

Según (Armstrong & Kotler), el marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. Y tal vez la definición más simple sea la siguiente: marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

El marketing significa también, gestionar los mercados para producir relaciones rentables con los clientes, sin embargo, crear estas relaciones requiere trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar ofertas de mercados, fijarles precio, promoverlas, almacenarlas y entregarlas (Armstrong & Kotler).



3.5 Desarrollo técnico.

3.5.1 Ubicación de las Instalaciones.

A fin de obtener la localización óptima de las instalaciones de la organización, la metodología recomendada es el análisis de los factores más importantes como son:

- Proximidad a las materias primas.
- Cercanía al mercado.
- Requerimientos de infraestructura industrial (camino de acceso, energía, agua) y condiciones socioeconómicas (la eliminación de desechos, la disponibilidad de mano de obra, entre otros).

(Bocangel Weydert, Rosas Echavarría, & Bocangel Marín, 2021).

3.5.2 Lay Out de las Instalaciones.

Parafraseando a *Richard Muther*, podemos inferir a partir de su literatura, que los aspectos más relevantes en el diseño de layout de instalaciones son:

Flujo de trabajo: Diseñar el layout de la planta para que el flujo de trabajo sea lógico y eficiente, minimizando los movimientos innecesarios de materiales y personal.

Agrupación de operaciones: Agrupar las operaciones que tienen una secuencia lógica de producción, de manera que los productos sigan una ruta coherente en el proceso de fabricación.

Espacio de almacenamiento: Asegurar un espacio de almacenamiento adecuado para los materiales y productos en proceso, evitando congestiones y retrasos en la producción.

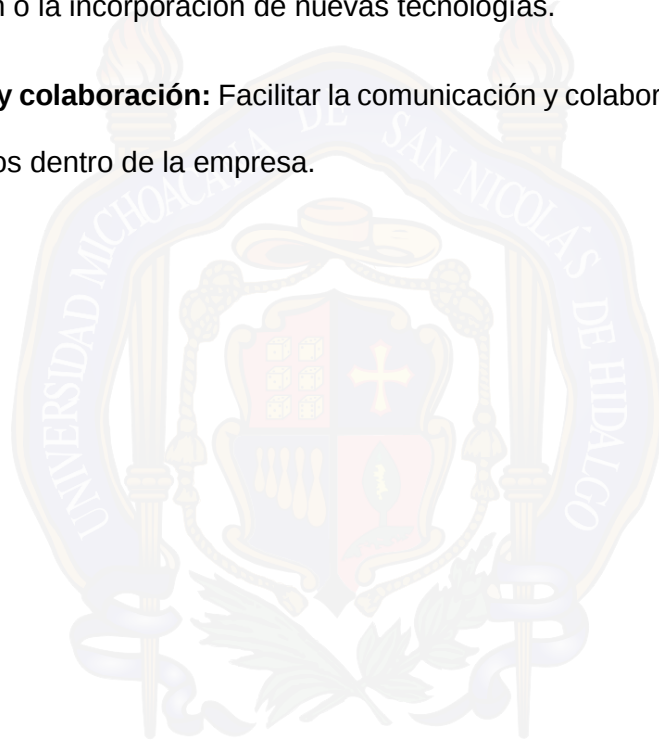
Espacio para maquinaria y equipos: Distribuir la maquinaria y equipos de manera estratégica para optimizar el uso del espacio y facilitar el acceso para el mantenimiento y la operación.

Seguridad y ergonomía: Considerar la seguridad de los trabajadores y la ergonomía de las estaciones de trabajo para prevenir accidentes y mejorar la productividad.

Flexibilidad: Diseñar la distribución de planta de manera que sea adaptable a cambios futuros en la producción o la incorporación de nuevas tecnologías.

Comunicación y colaboración: Facilitar la comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos y equipos dentro de la empresa.

(Muteher, 1981).



3.5.3 Procesos de servicios.

Toda actividad secuencial y organizada, puede considerarse un proceso o procedimiento que produce un bien o un servicio. El caso que nos ocupa produce servicios de atención directa a clientes, y son considerados producción de la organización.

De acuerdo con *Krajewsky*, “Los procesos productivos son secuencias de actividades planificadas y coordinadas que transforman insumos o materias primas en productos o servicios finales, agregando valor en cada etapa del proceso” (Krajewsky, Ritzman, & Manoj, 2008).

Encontramos entonces que de acuerdo con este autor, los dos tipos principales de procesos se generan en los servicios y las manufacturas, y las estadísticas de los principales países industrializados del mundo indican que más de 80% de los empleos se generan en la industria de los servicios.

¿Cómo podemos distinguir los procesos de servicio de los manufactureros? La respuesta radica en la parte del diseño de los procesos competitivos. Las dos diferencias fundamentales en los procesos de servicio y de manufactura son:

- **La naturaleza de sus productos.**
- **El grado de contacto con el cliente.**

Los procesos manufactureros convierten los materiales en bienes que tienen una forma física que llamamos productos.

Si un proceso no cambia las propiedades de los materiales por lo menos en una de esas cinco dimensiones, se considera un proceso de servicio (o no manufacturero). Los procesos de servicio tienden a producir productos intangibles y perecederos.

Típicamente, los productos de los procesos de servicio no pueden mantenerse en un inventario de bienes terminados para aislar el proceso de la demanda errática de los clientes.

Otra diferencia fundamental entre los procesos de servicio y los de manufactura es el grado de contacto con el cliente. Los procesos de servicio tienden a tener un alto grado de contacto con el cliente. (Krajewsky, Ritzman, & Manoj, 2008).

3.5.4 Análisis de procesos productivos Iso 9001.

Los procedimientos particulares en una organización dedicada, a la producción de servicios, y prácticamente de cualquier organización, deben, por conveniencia competitiva, sujetarse a normas internacional de calidad, mejor conocidas como ISO, (International Organization for Standardization), esta organización internacional, define en forma general y particular, los siguientes apartados en cuanto a normatividad y estandarización se refiere:

- 1. Quality management standards.**
- 2. Environmental management.**
- 3. Health and safety standards.**
- 4. Energy management standards.**
- 5. Food safety standards.**
- 6. IT (Information Technology) security standards.**

Y la competencia de cada una de ellas se traduce como:

- a) Estándares de gestión de calidad** para ayudar a trabajar de manera más eficiente y reducir las fallas del producto.

- b) Estándares de gestión ambiental** para ayudar a reducir los impactos ambientales, reducir los desechos y ser más sostenibles.
- c) Estándares de salud y seguridad** para ayudar a reducir los accidentes en el lugar de trabajo.
- d) Estándares de gestión de energía** para ayudar a reducir el consumo de energía.
- e) Normas de seguridad alimentaria** para ayudar a evitar que los alimentos se contaminen.
- f) Estándares de seguridad de TI** (Tecnologías de la Información) para ayudar a mantener segura la información confidencial.

Por consiguiente, las normas de relevancia ISO relacionadas con la elaboración de procesos de producción industrial incluyen:

- ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad: Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, incluyendo la documentación de procesos, la mejora continua y el enfoque en la satisfacción del cliente.
- ISO 14001:2015 - Sistemas de gestión ambiental: Esta norma proporciona directrices para establecer un sistema de gestión ambiental, considerando aspectos ambientales en los procesos de producción y fomentando la reducción de impactos ambientales.
- ISO 45001:2018 - Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Esta norma se enfoca en la protección de la salud y seguridad de los trabajadores, incluyendo la identificación y control de riesgos en los procesos de producción.
- ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo: Esta norma ofrece directrices para la gestión del riesgo en organizaciones, ayudando a identificar y mitigar los riesgos asociados con los procesos de producción.

- ISO 50001:2018 - Sistemas de gestión de la energía: Esta norma aborda la gestión eficiente de la energía en las operaciones industriales, fomentando la mejora del desempeño energético y la reducción de costos.

Derivado de lo anterior, esta redacción plantea un esquema de organización referente a la documentación de procesos particulares en una organización de cuidado personal Spa, extrayendo la información de la organización Iso, y desarrollando un protocolo de análisis y documentación de procesos productivos, como la columna vertebral de la estandarización, de la forma siguiente:



3.5.4.1 Formato General para la implementación de procesos productivos de servicios.

Formato de procedimiento POP P-1.

Logotipo de la Organización	Spa Morelia S.A. de C.V. SUB GERENCIA DE CALIDAD DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Identificación	POP-GP-005
		Revisión	01
		Inicio de Vigencia	07-27-2022
		Próxima Revisión	07-27-2023

A Nivel 1	Gerencia de producción
A Nivel 2	Departamento de Atención Facial

Procedimiento (Clave)

(Nombre y clave con los que se identificará el procedimiento).

P
R
O
C
E
D
I
M
I
E
N
T
O

Firma digital GA-01	Firma digital SGC-02	Firma digital GP-02	Firma digital DM-03
------------------------	-------------------------	------------------------	------------------------

Documento controlado, prohibida su modificación, reproducción total o parcial, sin autorización de Manola Mía Spa.

Página 1 / 6

Ilustración 12. - Formato de elaboración de Procedimientos POP Pág. 1. Fuente: Elaboración propia con información de ISO.

Formato de procedimiento POP P-2.

Logotipo de la Organización	Spa Morelia S.A. de C.V. SUB GERENCIA DE CALIDAD DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		Identificación	POP-GP-005
			Revisión	01
			Inicio de Vigencia	07-27-2022
			Próxima Revisión	07-27-2023

Nivel de Documento	Documento Controlado			
Copia Controlada No.	Original		Depto. de documentación de procesos	

	Nombre	Cargo / Clave	Firma digital	Fecha
Elaboró				
Revisión				
Aprobó				
Localización Física				

Estado	Inicio de vigencia	No. Revisión	Descripción del cambio realizado	Realizó	Revisó	Aprobó

Firma digital GA-01	Firma digital SGC-02	Firma digital GP-02	Firma digital DM-03
---------------------	----------------------	---------------------	---------------------

Documento controlado, prohibida su modificación, reproducción total o parcial, sin autorización de Manoal Mía Spa.

Página 2 / 6

Ilustración 13. -Formato de elaboración de Procedimientos POP Pág. 2. Fuente: Elaboración propia con información de ISO.

Formato de procedimiento POP P-3.

	Spa Morelia S.A. de C.V. SUB GERENCIA DE CALIDAD DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Identificación	POP-GP-005
		Revisión	01
		Inicio de Vigencia	07-27-2022
		Próxima Revisión	07-27-2023

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

S E C C I Ó N	P Á G I N A
1. - Objetivo y Alcance	1
1.1. - Objetivo.	1
1.2. - Alcance.	1
2. - Definiciones y Notaciones.	2
2.1. - Definiciones	2
2.2. - Notaciones.	2
3. - Referencias.	3
3.1. - (Cualquier ordenamiento legal o interno que deba considerarse para determinar parámetros del presente procedimiento, leyes, otros procedimientos, políticas de la empresa, etc.).	3
4. - Desarrollo.	4
4.1. - Programación del procedimiento.	4
4.2. - Implementación del Procedimiento.	4
4.3. - Revisión de la ejecución del Procedimiento.	4
4.4. - Reporte de la implementación del procedimiento.	4
5. - Responsabilidades.	4
5.1. - Sub Gerencia de Calidad.	4
5.2. - Gerencia de Producción.	4
5.3. - Supervisión de Producción	4
5.4. - Operación.	4
6. - Formatos Relacionados.	5
6.1. - Flujograma del Procedimiento.	5
6.2. - Formato de control de Proceso.	5
6.3. - Formato de Control de Calidad del Procedimiento.	5
6.4. - Formato de Reporte de Incidencias.	5
7. - Anexos	6
7.1. - (Cualquier documento importante que por su tamaño no se incluya en el presente procedimiento).	6

Documento controlado, prohibida su modificación, reproducción total o parcial, sin autorización de Manola Mía Spa.

Página

3 / 6

Ilustración 14. -Formato de elaboración de Procedimientos POP Pág. 3. Fuente: Elaboración propia con información de ISO.

Formato de procedimiento POP P-4.

Logotipo de la Organización	Spa Morelia S.A. de C.V. SUB GERENCIA DE CALIDAD DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Identificación	POP-GP-005
		Revisión	01
		Inicio de Vigencia	07-27-2022
		Próxima Revisión	07-27-2023

1. - OBJETIVO Y ALCANCE

1. - Objetivo y Alcance

1.1. - *Objetivo. (describir a detalle el objetivo del procedimiento actual).*

1.2. - *Alcance. (Describir en forma puntual el alcance en áreas y actividades del presente procedimiento).*

2. - DEFINICIONES Y NOTACIONES.

2. - Definiciones y Notaciones.

2.1. - *Definiciones (Definiciones que puedan dar lugar a cualquier duda).*

2.2. - *Notaciones (Cualquier nota que deba ser considerada en el presente).*

3. - REFERENCIAS.

3. - Referencias

3.1. - *Debe anotarse cualquier referencia, norma iso, normas de calidad internas, políticas de la organización, leyes u ordenamientos jurídicos o reglamentarios en que se sustente o norme el procedimiento.*

Documento controlado, prohibida su modificación, reproducción total o parcial, sin autorización de Manoal Mía Spa	Página	4 / 6
---	--------	-------

Ilustración 15. -Formato de elaboración de Procedimientos POP Pág. 4. Fuente: Elaboración propia con información de ISO.

Formato de procedimiento POP P-5.

	Spa Morelia S.A. de C.V.	Identificación	POP-GP-005
	SUB GERENCIA DE CALIDAD	Revisión	01
	DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Inicio de Vigencia	07-27-2022
		Próxima Revisión	07-27-2023

4. - DESARROLLO

4. - Desarrollo

4.1. - *Describe la planeación y programación de la actividad inherente al procedimiento.*

4.2. - *Todos y cada uno de los movimientos secuenciales del procedimiento.*

4.3. - *La actividad de supervisión del procedimiento por quien corresponda.*

4.4. - *Reporte puntual del resultado de la implementación del procedimiento.*

5. - RESPONSABILIDADES

5. - Responsabilidades.

5.1. - *Describir a detalle la responsabilidad que asume cada uno de los directivos y empleados al implementar el procedimiento, iniciando con el cargo, nombre y clave del trabajador o directivo.*

6. - FORMATOS RELACIONADOS.

6.1. - *Flujograma del procedimiento.*



```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> Preparación[Preparación facial]
    Preparación --> Colocación[Colocación Mascareta]
    Colocación --> Decision{¿Es correcto?}
    Decision -- No --> Desmenujar[Desmenujar  
(volver a preparar)]
    Desmenujar --> Preparación
    Decision -- Si --> Retro[Pase a retro]
    Retro --> Limpieza[Pase a Limpieza final]
    Limpieza --> Fin([Fin])
        
```

Documento controlado, prohibida su modificación, reproducción total o parcial, sin autorización de Manola Mía Spa

Página

5 / 6

Ilustración 16. - Formato de elaboración de Procedimientos POP Pág. 5. Fuente: Elaboración propia con información de ISO.

Formato de procedimiento POP P-6.

Logotipo de la Organización	Spa Morelia S.A. de C.V. SUB GERENCIA DE CALIDAD DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Identificación	POP-GP-005
		Revisión	01
		Inicio de Vigencia	07-27-2022
		Próxima Revisión	07-27-2023

7. - ANEXOS

7.1. - Anexar cualquier documento relevante para el procedimiento, relacionandolo en primera instancia, y agregando su versión digital si es posible (hipervínculo), o su versión impresa en su defecto.

Documento controlado, prohibida su modificación, reproducción total o parcial, sin autorización de Manola Mía Spa.

Página6 / 6

Ilustración 17. - Formato de elaboración de Procedimientos POP Pág. 6. Fuente: Elaboración propia con información de ISO.

3.6 Sistema de Administración

3.6.1 Constitución y Administración Externa.

3.6.1.1 Constitución legal de la organización.

La organización *Manola Mía*, se estructura bajo la modalidad de una microempresa constituida como persona física con actividades Empresariales.

3.6.1.2 Régimen de constitución fiscal.

El régimen de constitución fiscal, es la clasificación que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través del Sistema de Administración Tributaria (Sat), mediante el cual se definen las obligaciones tributarias, que el contribuyente, en este caso la organización motivo de este estudio, tendrá con la nación, es decir el tipo, cantidad, reglas y demás, de aportaciones, que debemos realizar por ley, para contribuir económicamente al desarrollo del país. (Código Fiscal de la Federación, 2021)

Por lo anterior para el año 2023, el catálogo de regímenes fiscales es:

Catálogo Oficial de regímenes fiscales (Sat).



CALIDAD Y BENCHMARKING

ADMINISTRACIÓN EXTERNA



Régimen Fiscal (Sat)

Manola Ma Spa

Clave	Catálogo de regimenes Fiscales	Física	Moral	Fecha de inicio de vigencia
601	General de Ley Personas Morales	No	Sí	01/01/2022
603	Personas Morales con Fines no Lucrativos	No	Sí	01/01/2022
605	Sueldos y Salarios e Ingresos Asimilados a Salarios	Sí	No	01/01/2022
606	Arrendamiento	Sí	No	01/01/2022
607	Régimen de Enajenación o Adquisición de Bienes	Sí	No	01/01/2022
608	Demás ingresos	Sí	No	01/01/2022
609	Consolidación	Sí	Sí	01/01/2022
610	Residentes en el Extranjero sin Establecimiento Permanente en México	Sí	No	01/01/2022
611	Ingresos por Dividendos (socios y accionistas)	Sí	No	01/01/2022
612	Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales	Sí	No	01/01/2022
614	Ingresos por intereses	Sí	No	01/01/2022
615	Régimen de los ingresos por obtención de premios	Sí	No	01/01/2022
616	Sin obligaciones fiscales	No	Sí	01/01/2022
620	Sociedades Cooperativas de Producción que optan por diferir sus ingresos	Sí	No	01/01/2022
621	Incorporación Fiscal	No	Sí	01/01/2022
622	Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras	No	Sí	01/01/2022
623	Opcional para Grupos de Sociedades	No	Sí	01/01/2022
624	Coordinados	Sí	No	01/01/2022
625	Régimen de las Actividades Empresariales con ingresos a través de Plataformas Tecnológicas	Sí	Sí	01/01/2022
626	Régimen Simplificado de Confianza	No	Sí	01/01/2022
628	Hidrocarburos	No	Sí	01/01/2022
629	De los Regímenes Fiscales Preferentes y de las Empresas Multinacionales	No	Sí	01/01/2022
630	Enajenación de acciones en bolsa de valores	No	Sí	01/01/2022

Tabla 6. - Tabla de regímenes fiscales (Sat). Fuente: Elaboración propia con información del Sat 2023. (Sistema de Administración Tributaria (Sat)., 2023).

3.6.1.3 Ordenamientos laborales.

Los ordenamientos laborales a que las organizaciones en México están obligadas a sujetarse son:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: La Constitución Política de México contiene disposiciones fundamentales relacionadas con el trabajo y los derechos laborales, como el derecho a un trabajo digno, el derecho a la sindicalización, la prohibición del trabajo infantil, entre otros.

Ley Federal del Trabajo (LFT): La Ley Federal del Trabajo es la principal ley laboral en México. Regula las relaciones laborales, los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, las condiciones de trabajo, la seguridad social, las jornadas laborales, las vacaciones, el salario mínimo, las prestaciones laborales, la terminación de contratos laborales, entre otros aspectos, (Ley Federal del Trabajo, 2022)

Ley del Seguro Social (LSS): La Ley del Seguro Social establece el régimen de seguridad social en México y regula el acceso de los trabajadores a la seguridad social, incluyendo la atención médica, la pensión por vejez, el seguro de invalidez y vida, el seguro de riesgos de trabajo, entre otros, (Ley del Seguro Social, 2023).

Ley del Infonavit: La Ley del Infonavit establece las disposiciones relacionadas con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit). Regula el acceso a créditos hipotecarios para vivienda y establece las contribuciones de los empleadores y trabajadores al Infonavit, (Ley del Infonavit, 2022)

Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT): La Ley del FONACOT establece en el Artículo 132 Fracción XXVI Bis, como obligatorio, el régimen

de financiamiento para el consumo de los trabajadores y regula el acceso a créditos para la adquisición de bienes y servicios. (Ley Federal del Trabajo, 2022)

Por lo anterior, las organizaciones en nuestro país deben registrar sus centros de trabajo y sus trabajadores en los anteriores ordenamientos, a excepción de la Ley Federal del Trabajo y la propia constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las cuales marcan lineamientos obligatorios en las relaciones laborales, pero no requieren como tal un registro ante ellas.

3.6.2 Administración Interna.

3.6.2.1 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional más común en nuestro país, podemos definirla a través de la información del *Idalberto Chiavenato* en la forma siguiente:

Alta dirección o Dirección General:

Encargada de establecer la visión estratégica de la empresa, tomar decisiones clave y supervisar el desempeño general de la organización. En empresas grandes, puede haber varios niveles de alta dirección.

a. Áreas funcionales:

Estas áreas representan los principales departamentos de una empresa, cada uno encargado de una función específica:

b. Recursos Humanos:

Responsable de la gestión del talento humano, reclutamiento, selección, contratación, desarrollo del personal, relaciones laborales y compensaciones.

c. Administración y Logística:

Encargado de la gestión administrativa, logística de suministros, inventario, adquisiciones y coordinación de servicios generales.

d. Finanzas y Contabilidad:

Encargado de la gestión financiera, contabilidad, tesorería, presupuesto, control de costos y finanzas corporativas.

e. Operaciones o servicios:

Responsable de la planificación, ejecución y control de las actividades de servicios de la organización.

f. Ventas y Marketing:

Encargado de la comercialización de productos o servicios, la gestión de ventas, el desarrollo de estrategias de marketing y la relación con los clientes.

g. Tecnología de la Información (TI):

Responsable de la gestión de los sistemas de información, infraestructura tecnológica, desarrollo de software y soporte técnico.

h. Niveles intermedios:

Pueden existir niveles de supervisión intermedia entre la alta dirección y los departamentos, con roles como gerentes de área o jefes de departamento que supervisan y coordinan las operaciones diarias en cada área funcional.

i. Personal operativo:

Incluye a los empleados que desempeñan tareas específicas y operativas en cada departamento, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración., 2007)

4 Caso de Aplicación.

4.1 Descripción de la empresa

Conócete a ti mismo. Para este estudio es necesario, conocer el potencial que tiene nuestra organización, el proceso de comprender a otros comienza con la comprensión de nosotros mismos, este tema filosófico, aplica en el benchmarking. (Spendolini, 1994). Es importante, porque sin una investigación profunda de los propios servicios y prácticas de la organización, se podría subestimar o sobreestimar la posición de esta. Por lo que antes de obtener información de nuestra competencia, conoceremos en cada uno de los aspectos a la organización.

Manola Mía Spa, clínica de belleza, salud y relajación, ubicada en Ortega y Montañez 760 D, Col. Cuauhtémoc. Con una ubicación favorable, debido a que alrededor se encuentran centros de trabajo y escolares, además de que por su cercanía con el centro y bosque Cuauhtémoc existe una gran afluencia de personas que acuden al spa. Local comercial, de 4.5 X 8 metros, dividido en dos espacios, el primero destinado a la recepción y dos estaciones destinadas a la aplicación de manicure, una para pedicure y una estación más para maquillaje y peinados; la segunda parte, es la cabina, para masajes y tratamientos faciales, cuenta con 2 camas para masajes y 1 más para aplicación de tratamientos faciales

Filosofía Manola Mía spa:

Desde su origen esta organización surge con la finalidad de brindar calidad en cada uno de sus servicios, a través de servicios al cliente, aplicando la técnica de las 5 “s” desde su fundación y mejorando de manera continua a través del análisis de la competencia para encontrar los Factores Claves del Éxito.

Ubicación de las Instalaciones.



Ilustración 18. - Ubicación de la organización. Fuente: Elaboración propia, con datos e imagen de Google Maps.

4.1.1 Declaración de visión y misión

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es “Nuestra visión es cuidar de su visión”. (Fred, 2013).

Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (Fred, 2013).

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”.

Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa.

De acuerdo con Chiavenato, la misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, verse así misma proyectada en el tiempo y en el espacio. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009), por lo que la organización considera importante, la declaración de la visión y la misión de Manola Mía Spa.

4.1.1.1 Visión.

"Nos visualizamos como el Spa líder en la ciudad, referente al bienestar y belleza, reconocido por nuestra excelencia en servicios y el cuidado profundo que brindamos a nuestros clientes, utilizando productos de alta calidad. Aspiramos a ser una fuente de inspiración para el autocuidado y la búsqueda del equilibrio interior, promoviendo una cultura de salud integral. A través de la innovación y el enfoque en la satisfacción del cliente, nos esforzamos por mantenernos a la vanguardia y expandir nuestros servicios de bienestar a un público cada vez más amplio."

4.1.1.2 Misión.

"En Manola Mía Spa, nuestra misión es ofrecer un espacio de relajación y belleza integral, donde nuestros clientes puedan relajarse y revitalizarse a través de nuestros servicios, tratamientos faciales y corporales de alta calidad, buscamos proporcionar una experiencia única que revitalice el cuerpo. Nuestro equipo altamente capacitado se compromete a brindar un servicio excepcional y personalizado."

4.1.2 Logotipos e Isotipos.

En la actualidad se recurre a la comunicación visual para que los productos, servicios y quienes los producen y prestan sean identificados, distinguidos, recordados y consumidos, (Harada, 2014).

En la vida cotidiana e, incluso, en algunos trabajos especializados el término 'logotipo' es utilizado para designar cualquier representación gráfica o visual. Por ejemplo, se habla de "diferentes clases de logotipo" para referirse a: 1) un nombre escrito con una fuente o tipografía especiales; 2) un símbolo o una imagen; 3) un nombre con un diseño característico y acompañado de un símbolo o una imagen o 4) un nombre trazado en forma estilizada y fusionado con un símbolo o una imagen.

Por lo que de acuerdo con *Harada*, se harán las aclaraciones terminológicas al respecto:

- El término 'logotipo' o 'logo' se refiere nombres propios, completos o abreviados, y, por consiguiente, a letras, cifras y palabras escritas con cierto tipo de fuente, tipografía o caligrafía, sobre todo, estilizada o con algún diseño que las destaque. Así podemos decir: "logotipo = nombre + diseño".

- Un isotipo es un símbolo pictográfico, un ícono o, en general, una imagen que acompaña a los logotipos, pero que es diferente de éstos, pues no incluye caracteres, números o voces, sino que es algo puramente visual, exclusivamente imagen, (Harada, 2014).

4.1.3 Imagotipos e isologos

- Se habla de imagotipo, también llamado logo símbolo, cuando lo que hay es un logotipo y un isotipo acoplados, pero claramente diferenciados, por ejemplo, uno se encuentra arriba y el otro abajo o uno a la derecha y el otro a la izquierda, de manera que pueden funcionar y ser utilizados por separado.

Por lo que podemos decir que Manola Mía Spa, se conforma de un logotipo y un isotipo acoplados, y que igual pueden funcionar de manera separada.



Ilustración 19. - Imagotipo Manola Mía. Fuente: Elaboración y diseño de la organización.

- En contraste, se habla de 'isologo' o 'isologotipo' cuando el logotipo y el isotipo se encuentran fusionados en un solo elemento (el texto se encuentra dentro de la imagen o la imagen dentro del texto), de manera que no pueden ser desligados sin que pierdan su sentido. Imagotipo = logotipo e isotipo fusionados.

4.1.4 Recursos Humanos.

Manola Mía Spa en el reclutamiento de RR. HH. considera a personal técnico que cuente con experiencia, capacitación, aptitudes y actitudes de servir e identificarse con la organización, para asegurar un servicio de profesionalismo a los clientes. Por lo que enseguida se describen los perfiles requeridos para tal atención:

- ***Cosmiatra especialista aparatología para tratamientos faciales.*** Es un profesional especializado en tratamientos y cuidados de la piel, utilizando técnicas y productos estéticos no invasivos. Tiene como principal objetivo mejorar la apariencia y la salud de la piel de los clientes, a través de la evaluación y diagnóstico de la piel. Se ofrecen algunos servicios adicionales, como depilación, diseño de cejas, maquillaje. Estos servicios se centran en mejorar la apariencia y el bienestar general de los clientes.
- ***Masajista profesional.*** Deberá contar con experiencia, y capacidad en técnicas de masaje terapéutico y relajante. Su principal objetivo es proporcionar alivio, bienestar y relajación a través de la manipulación, amasamiento, fricción, presión y estiramiento de los músculos y los tejidos blandos del cuerpo.
- **Profesional Técnico.** Para atención y aplicación de manicure y pedicure que proporcione tratamientos de manicura y pedicura de calidad, también para mejorar la apariencia de las uñas y promover la salud y el bienestar de manos y pies.

- **Nutriólogo.** Esta se encarga de hacer un diagnóstico especializado a los clientes para poder detectar la problemática nutricional y dar una dieta de acuerdo con sus necesidades, así como llevar el expediente clínico y dar seguimiento del avance del cliente.

Organigrama.

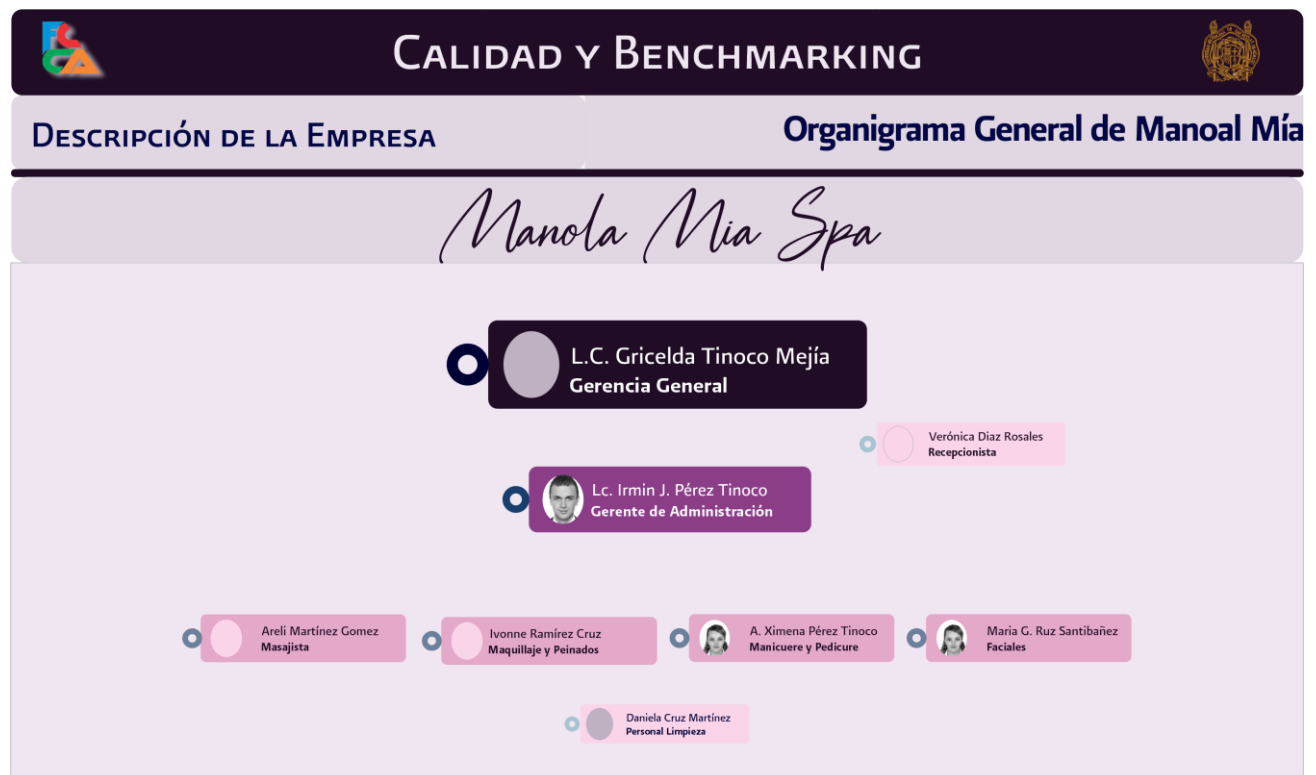


Ilustración 20. - Organigrama general de Manola Mía Spa. Fuente: Elaboración propia con información de la organización.

4.1.5 Recursos Tecnológicos:

La tecnología en la actualidad es realmente importante y más en el mundo de la belleza, donde las personas buscan la fuente de la eterna juventud, a través de los tratamientos faciales y corporales, por lo que existen cada día nuevos aparatos que permiten proporcionar a los clientes

nuevos y más eficientes servicios. Tecnológicamente utiliza varios aparatos como: mascara led, Dermapen, aparato de microdermoabrasión, ultrasonido facial y martillo frío, para proporcionar los mejores tratamientos faciales.

Recursos tecnológicos de la organización



Calidad y Benchmarking



CASO DE APLICACIÓN

Recursos Tecnológicos

Manola Mía Spa

Bienestar Personal (Wellness).

Spa	Manola Mía Spa	Anis Spa	Body Health	Clínica & Spa Morelia	Coral Spa
Tecnología	Mascara led		Pantalla en sala de espera con	Aparato para cavitación y radio	Mascara led
	Dermapen	Máquina de dermoabrasión	publicidad	frecuencia.	Máquina de
	Máquina de dermoabrasión por	Ultrasonidos	Dermapen	Mascara led	dermoabrasión por
	inmersión cutánea con	Máquina de belleza	Máquina de dermoabrasión	Dermapen	inmersión cutánea con
	depurador de piel por	antiarrugas	por inmersión cutánea con	Multifuncional para	depurador de piel por
	ultrasonidos multifunción para	Accesorios	depurador de piel por	tratamientos.	Tina para masajes de los
	el rejuvenecimiento de la piel		ultrasonidos multifunción	Accesorios	pies
	Máquina de belleza antiarrugas		para el rejuvenecimiento de	Esterilizador	
	Accesorios		la piel	Aparato para pedicure	
	Esterilizador		Máquina de belleza	Depilador de luz pulsada.	
Aparato para pedicure		antiarrugas			
Tina para masajes de los pies		Depilador láser.			

Tabla 7. - Tabla de recursos tecnológicos de la organización. Fuente: Elaboración propia con información de la organización.

En Manola Mía Spa se ofrecen servicios con una gran variedad de aparatología, para la realización de tratamientos faciales y corporales, como los que a continuación se describen:

Aplicación de tratamiento Dermanen.



Dermanen. Dispositivo con micro agujas que estimula la producción de colágeno y elastina, además de ayudar a absorber los productos que se apliquen de acuerdo con las necesidades del cliente como ácido hialurónico y colágeno.

Ilustración 21. - Fotográfico de aplicación de Dermanen. Fuente Fotografía de la organización.

Aplicación de tratamiento con máscara led.



La máscara led, que emite diferentes tonos de luz de acuerdo con los beneficios buscados como la cicatrización, genera propiedades antibacterianas, desinflama, ofreciendo así grandes beneficios para la piel.

Ilustración 22. - Fotográfico de aplicación de máscara Led. Fuente Fotografía de la organización.

Máquina de dermoabrasión



Máquina de dermoabrasión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel, se utiliza durante los tratamientos faciales para preparar la piel para extracción y cerrar los poros, además de desinflamar.

Ilustración 23. - Fotográfico de utilización de máquina dermo abrasiva. Fuente: Fotografía de la organización.

Tina para pedicura y pulidor removedor de callosidades.



Aparato para pedicura. Permite obtener un mejor resultado durante el pedicure, ya que elimina de manera más eficiente las callosidades y asperezas que se generan en los pies, además de limpiar y limar las uñas.

Ilustración 24. - Fotográfico de tina pedicure. Fuente: Fotografía de la organización.

4.1.6 Recursos financieros:

La organización, inicia sus actividades con una inversión de \$160,000.00, los cuales invierte en mobiliario, equipo, aparatos tecnológicos y remodelaciones, así como la adquisición de insumos para llevar a cabo sus actividades. Cuenta con un capital de trabajo por: \$40,000.00 para nuevas oportunidades.



Calidad y Benchmarking



CASO DE APLICACIÓN

Balance General

Manola Mia Spa

Bienestar Personal (Wellness).

Balance General

Al 31 de diciembre de 2022

Activo corriente			
Caja	\$ 1,000.00		
Bancos	\$ 39,000.00		
Inventarios de mercancías	\$ 20,000.00	\$ 60,000.00	
Activo no corriente			
Gastos de remodelación	\$ 30,000.00		
Mobiliario	\$ 70,000.00	\$ 100,000.00	
Total activo			\$ 160,000.00
Pasivo			
Capital de trabajo		\$ 40,000.00	
Capital		\$ 120,000.00	
Pasivo + Capital			\$ 160,000.00

Tabla 8.- Balance General. Fuente: Elaboración propia con información de la organización.

4.1.7 Servicios

Manola Mía Spa ofrece una amplia gama de servicios: masajes, tratamientos faciales, aplicación de uñas (manicure y pedicure), maquillajes, peinados, depilación con cera, extensión de pestañas 1x1 y consultas nutricionales.

A continuación, se describen cada uno de los servicios que se ofertan en Manola Mía Spa:

Servicios que ofrece la organización.

Calidad y Benchmarking	
caso de aplicaci	Servicios
Manola Mía Spa	
Bienestar Personal (Wellness).	
Masajes	
Relajantes	Se centra en relajar los músculos y mejorar la circulación sanguínea. Combina movimientos suaves, amasamientos, fricciones y golpeteos.
Ventosas	Este masaje consiste en calentar el interior de la ventosa, creando un vacío parcial, colocando la ventosa sobre la piel, succiona la piel hacia adentro, creando una sensación de presión, ayuda a mejorar la circulación sanguínea, elimina la tensión muscular, aliviar el dolor.
Piedras calientes	Se utilizan piedras lisas y calentadas para aplicar calor en el cuerpo. Ayuda a relajar los músculos, aliviar el estrés y mejorar la circulación.
Maderoterapia	Técnicas anticelulitis y reafirmantes, usando como herramienta con la aplicación de cremas reductoras y productos reafirmantes.
linfáticos	A través de técnicas especiales se estimula el flujo linfático, para promover la eliminación de líquidos y toxinas retenidas, y reducir la hinchazón o edema. También puede tener otros beneficios, como mejorar la circulación, fortalecer el sistema inmunológico, aliviar la retención de líquidos y promover la relajación.
Aromaterapia	Combina técnicas de masaje con el uso de aceites esenciales. Los aceites aromáticos se eligen según las necesidades del cliente y se utilizan para promover la relajación, aliviar el estrés y mejorar el bienestar general.
Descontracturante	Masaje terapéutico se enfoca en aliviar la tensión y los nudos musculares, también conocidos como contracturas. El objetivo principal de este masaje es reducir el dolor y la rigidez muscular, mejorar la movilidad y promover la relajación general.
Baras de bambú	Técnica de masaje que utiliza cañas de bambú de diferentes tamaños y diámetros para proporcionar presión y estimulación en los músculos del cuerpo. Este tipo de masaje combina el uso de las manos del terapeuta con las cañas de bambú para brindar un masaje terapéutico y relajante.
Tratamientos faciales	
Limpieza profunda	Tratamiento básico que implica la limpieza profunda de la piel para eliminar impurezas, células muertas y exceso de sebo. Se realiza mediante la aplicación de productos de limpieza, exfoliación suave, vapor y extracciones si es necesario.
Hidratación	El facial de hidratación profunda consiste en lograr una mayor proporción de agua en la piel y la estimulación de formación de colágeno para comenzar un verdadero proceso de rejuvenecimiento.
Antiedad	Tratamiento que se enfocan en reducir los signos del envejecimiento, como arrugas, líneas de expresión y flacidez. Pueden incluir técnicas como la aplicación de productos antiedad, masajes faciales, microcorrientes o terapia de luz LED.
Peeling químico	Es un tratamiento en el que se utiliza una solución química para exfoliar la capa superior de la piel, promoviendo la renovación celular y mejorando la textura y apariencia general. Los tipos de peelings varían en intensidad, desde los suaves hasta los más profundos.
Terapia con ultrasonido	Se utiliza un dispositivo de ultrasonido para penetrar los productos en la piel y estimular la producción de colágeno. Este tratamiento puede ayudar a mejorar la elasticidad de la piel, reducir las arrugas y mejorar la apariencia general.
Dermapen	El tratamiento Dermapen, también conocido como microagujas o terapia de inducción de colágeno, es un procedimiento estético no quirúrgico que utiliza un dispositivo con pequeñas agujas para estimular la producción de colágeno y mejorar la apariencia de la piel.
Microdermoabrasión	Procedimiento en el que se utiliza un dispositivo para exfoliar mecánicamente la capa superior de la piel, eliminando células muertas y mejorando la textura. Puede ayudar a reducir las cicatrices del acné, las manchas solares y las arrugas finas.
Uñas (Manicure)	
Acrílicas	La técnica de uñas acrílicas se realizan mezclando polvo acrílico (polímero) con líquido acrílico (monómero). Esta técnica consiste en añadir unas extensiones a las uñas naturales para después decorarlas al gusto de cada uno.
Gelish	Este tipo de uñas tienen un efecto muy natural. Son bastante más flexibles y brillantes y menos duras que las acrílicas. Se trata de aplicar un gel directamente en la uña y secarlo con la lámpara led.
Nutrición	
Consultas	Durante la consulta se evalúa y se valora para dar un asesoramiento personalizado para mejorar la salud y bienestar del paciente, además de hacer ficha de historia clínica y seguimiento, realizar plan de alimentación personalizado.
Tratamientos capilares	
keratina	El tratamiento de keratina consiste en aplicar una solución de keratina sobre el cabello, que luego se sella con calor, generalmente mediante el uso de una plancha de alisado.
Acido hialurónico	Los tratamientos capilares, con ácido hialurónico se utilizan para hidratar y mejorar la salud del cuero cabelludo y el cabello.

Tabla 9.- Descripción de servicios ofrecidos en Manola Mía Spa. Fuente: Elaboración propia con información de la organización.

La importancia del Spa es que, los clientes puedan disfrutar de una estancia placentera que les permita sentir armonía, bienestar entre el cuerpo y la mente.

4.1.8 Clientes.

Fisher y Espejo, definieron que el mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, y agrega que existen tres elementos importantes: la presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer; la presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades; y la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos. (Fischer & Espejo, 2014)

Kotler, afirma que el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado, por lo que un mercado está conformado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Manifiesta también que: “Las características culturales, sociales, personales y psicológicas influyen en el comportamiento de compra del consumidor”, (Kotler, 2001): por lo que debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿qué aspectos del cliente debemos conocer para mejorar nuestros productos y servicios y prosperar en el mercado? todos los clientes son distintos; sus principales características vienen determinadas por diversos factores.

Kotler, la identificación de las características del cliente permite la segmentación del mercado, es decir, la división de clientes potenciales o reales en grupos en torno a un perfil o característica similar (edad, estilo de vida, motivación, etc.). Esta segmentación facilitará la planificación de acciones específicas (atención, oferta de productos, oferta de servicios, etc.) adaptadas a las necesidades de cada grupo establecido, facilitando así la consecución del objetivo principal de la empresa, que es la satisfacción del cliente (Kotler, 2001).

Lograr obtener un perfil del consumidor proporciona múltiples ventajas para la organización como: enfocarse en las necesidades del cliente, ofrecer los servicios y productos de acuerdo con sus necesidades, identificar cuál es el canal adecuado para comunicarse con cada cliente, implementar mejores estrategias para llegar a los clientes potenciales de forma directa y segura, conseguir nuevos clientes y lograr que sean fieles a la marca, planificar las ventas para una mejor atención, cuantificar la satisfacción de los clientes a través de pequeñas encuestas de satisfacción y buzón de quejas y sugerencias, además de realizar un análisis de los clientes perdidos. Por lo que, de acuerdo con la información recabada, se sugiere que el perfil del cliente idóneo es:

Perfil de los clientes de la organización.

Calidad y Benchmarking	
CASO DE APLICACIÓN	Perfil del Cliente
<i>Manola Mia Spa</i>	
Características	
Rango de edad :	30- 55 años
Sexo	Femenino y Masculino
Localidad	Morelia
Clase social	Media
Nivel de ingresos mensual	8,000 a 30,000
Formación académica	Medio y medio superior
Servicios más solicitados	Masajes relajantes y tratamientos faciales
Motivaciones	Cuidados personales
Conocimiento de los productos	Medio

Tabla 10.- Perfil del cliente. Fuente: Elaboración propia, a partir de (Kotler, 2001).

El seguimiento de esta información permite dar seguimiento a los registros de los clientes perdidos y los motivos por los cuales han dejado de asistir al spa, de acuerdo con su frecuencia:

- 1. Cancelación de citas.**
- 2. Falta de puntualidad en la atención según su cita.**
- 3. No atender los fines de semana.**

4.1.9 Proveedores

La organización selecciona sus proveedores principalmente que ofrezcan productos de buena calidad para atender los servicios del spa. Se requieren productos para el cuidado de piel, aceites esenciales, toallas, batas, sábanas. Se debe asegurar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad que ofrecen y el cumplimiento de los plazos de entrega y disponibilidad constante de los productos. Además, que los proveedores se mantengan al tanto de las últimas tendencias con relación a los spas y bienestar.

La organización también vende productos los clientes, como cremas, mascarillas, pantallas solares, aceites, principalmente, por lo que mantiene un stock prudente de inventario de los productos, fomentando la importancia de dar seguimiento al cuidado y mantenimiento de la piel en casa, para obtener mejores resultados. Para esto, los proveedores ofrecen promociones, descuentos o muestras que benefician a los clientes.

El principal proveedor, se ubica en Guadalajara, se mantienen líneas de comunicación abiertas para hacer pedidos y garantizar una buena colaboración.

Principales proveedores de la organización.

Calidad y Benchmarking	
CASO DE APLICACIÓN	Proveedores
<i>Manola Mia Spa</i>	
Principales Proveedores	
Credentials Clinic	Tratamientos faciales
CAST Distribuidor de productos para Spa	Principalmente materia prima para tratamientos faciales y masajes.
Organic Nails Morelia	Los productos necesarios para la aplicación de uñas.
Mercado libre	Complementos
Proveedor de Spa alta gama	Principalmente materia prima para tratamientos faciales y masajes.

Tabla 11.- Relación de principales proveedores de la organización.

Otras compras que tienen que ver con los servicios de aplicación de uñas y keratinas, se realizan con proveedores medio mayoristas de esta ciudad.

4.2 Sistemas de Administración.

4.2.1 Administración Externa.

4.2.1.1 Constitución Legal de la Organización.

El primer término de relevancia en la constitución de una organización será por orden de jerarquía, la personalidad jurídica, consignada en términos de ley.

“Artículo 2o.- Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.” (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2018).

La constitución legal de una empresa en México se sustenta en los siguientes principios, enmarcados en diversos ordenamientos jurídicos mexicanos.

Principio de legalidad: Este principio establece que toda empresa debe operar dentro del marco de la ley y cumplir con todas las disposiciones legales aplicables. Esto implica respetar las leyes fiscales, laborales, mercantiles y cualquier otra normativa vigente.

Principio de libertad de empresa: Este principio reconoce el derecho de las personas a establecer y operar empresas de acuerdo con sus intereses y capacidades. Se garantiza la libre competencia y se prohíben los monopolios y prácticas restrictivas de la competencia, (**Artículo 5º¹CPEUM**).

Principio de igualdad: La constitución legal de una empresa en México se basa en el principio de igualdad, lo cual significa que todas las personas tienen los mismos derechos y oportunidades para establecer y operar una empresa, sin discriminación por motivos de género, raza, religión u origen étnico (**Artículo 1º²CPEUM**).

¹ CPEUM. – Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

² CPEUM. – Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Principio de responsabilidad limitada.

En México, el principio de responsabilidad limitada establece que los socios o accionistas de una empresa no son personalmente responsables por las deudas u obligaciones de la empresa más allá de su aportación o participación en el capital social. Esto significa que su responsabilidad se limita al monto de su inversión, (³**LGSM**).

Principio de seguridad jurídica.

Este principio garantiza que los derechos y obligaciones de las empresas estén protegidos y sean predecibles. Se establece un marco legal claro y estable para evitar la arbitrariedad y brindar certeza a los negocios (⁴**CPEUM**).

Estos principios están respaldados por diversas disposiciones legales en México, entre las que se incluyen:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículos 5, 6, 11, 16 y 28.

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Ley Federal del Trabajo.

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

A partir de las consideraciones anteriores, las organizaciones tienen dos opciones de constitución legal, la primera, simplificada, con un tiempo de constitución ágil, rápido y sin trámites complejos, y relativamente económicos; es la constitución como microempresa basada en la figura jurídica de PERSONA FÍSICA.

Figura tal que si bien, facilita la constitución de una organización, también limita las capacidades y responsabilidades legales, que esta tiene para con sus clientes.

Y la segunda alternativa, es la constitución de una organización, bajo la figura jurídica de una PERSONA MORAL, cuya tramitología, es mucho más compleja, costosa y lenta; pero que sin

³ Ley General de Sociedades Mercantiles.

⁴ CPEUM. – Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

embargo es la recomendada, para organizaciones que deben tener mayor alcance, en cuanto a capacidad y responsabilidad para los clientes se refiere.

La organización *Manola Mía*, **al ser una microempresa**, cuya responsabilidad es bastante limitada, se estructura bajo la modalidad de una microempresa constituida bajo la personalidad jurídica de PERSONA FÍSICA.

4.2.1.2 Régimen de constitución fiscal de la Organización.

Una vez que analizamos las características de la organización, así como las alternativas, ofrecidas por el código fiscal de la federación, nuestra organización se incluye dentro del régimen fiscal **de PERSONA FÍSICA CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES**, bajo el código 612 del catálogo respectivo, mostrado en la parte teórica de este documento.

4.2.1.3 Características Laborales de la Organización.

Por normatividad legal, especificada en capítulos anteriores, la organización *Manola Mía* debe contar con registros como patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, al igual que todos los trabajadores que en ella laboran, igualmente se realizarán los registros y pagos correspondientes a Infonavit.

4.2.2 Políticas de calidad

Manola Mía Spa, consciente de la importancia de ofrecer servicios de calidad a través de un buen ambiente, organización, limpieza y efectividad en la aplicación de los servicios, aplica políticas de calidad y eficiencia.

Las políticas de la empresa se practican en varios sentidos, entre ellos la técnica de las 5 “s”, que no son sino políticas que lleva a cabo la organización para mantener el orden y la limpieza, lo que implica el manejo eficiente del tiempo; así como las políticas de atención y amabilidad hacia los clientes y los compañeros.

En la competencia también se apreciaron varias políticas; como la atención y amabilidad con los clientes, la atención puntual de las citas, políticas de garantía, esta última se considerará como recomendación.

Procedimientos establecidos. La competencia desarrollo algunos procedimientos para la atención adecuada a cada servicio, logrando así que se realice cada paso como lo establece el procedimiento. Lo que asegura al cliente que recibirá un servicio de calidad.

4.2.2.1 Las cinco “S” aplicadas en el Spa.

Como herramientas de mejora continua para el crecimiento empresarial en Manola Mía Spa, se práctica la técnica de las Cinco “S”, este método es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o *Gemba Kaizen*.

Esta teoría se deriva de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva, no significa trabajar más, al contrario, al estar lo necesariamente ordenado y ambiente despejado y limpio, el tiempo requerido para realizar las tareas es menor. (Ruiz, 2013).

Técnica de las 5 “s” aplicadas a la organización.



Calidad y Benchmarking



CASO DE APLICACIÓN

Técnica: 5 "S"

Manola Mia Spa

Bienestar Personal (Wellness).

Seiri	Separar	Separar los elementos innecesarios y eliminar lo que no es útil.
Seiton	Ordenar	Situar elementos necesarios y organizar el espacio de trabajo eficazmente.
Seiso	Limpiar	Eliminar la suciedad, mejorando la limpieza.
Seiketsu	Estandarizar	Señalizar anomalías, prevenir que aparezca desorden y suciedad.
Seiketsuke	Autodisciplina	Mejorar, fomentar esfuerzos para mejorar.

Tabla 12.- Técnica de las 5 "s". Fuente: (Ruiz, 2013).

Con este método se busca tener áreas de trabajo más limpias, seguras y visualmente más organizadas, para proporcionar a los trabajadores y clientes un ambiente más agradable y organizado, esto permite ahorrar tiempo, haciendo así un trabajo más efectivo, coadyuvando a la calidad de la organización, proporcionando además seguridad de las áreas de trabajo.

1. **Seiri (Clasificar):**

- Revisar diariamente cada área del Spa, desde las áreas de tratamiento hasta el vestidor y áreas comunes, recepción y baños.
- Identificar y eliminar todo lo innecesario o que esté en desuso. Esto incluye envases, productos, materiales, papeles, etc.

- Clasificar los materiales en cada estación y se organizan de acuerdo con el servicio que se realiza.
- Crear más espacio y reducir la acumulación de objetos no deseados.

2. Seiton (Ordenar):

- Se organiza de manera sistemática los materiales para cada servicio, los que se han clasificado previamente.
- Se asigna un lugar específico para cada cosa y etiqueta o marca los lugares para que todos sepan dónde colocar o encontrar los objetos.
- Se revisa continuamente que todo esté en su lugar después de su uso y que se devuelva a su ubicación designada.

3. Seiso (Limpiar):

- Designar una rutina de limpieza y mantenimiento para cada área del Spa.
- Limpiar y desinfectar cada estación de tratamiento cada vez que se utiliza.
- Limpiar y desinfectar diariamente, vestidor, baños, recepción y áreas comunes.
- Motivar a todo el personal a participar en la limpieza y a mantener un ambiente impecable para los clientes.

4. Seiketsu (Estandarizar):

- Aplicar el reglamento y políticas para establecer el orden y la limpieza, en la organización.

5. Shitsuke (Disciplina):

- Se promueve una cultura de responsabilidad y disciplina en Manola Mía Spa.
- Motiva al personal a respetar y seguir las prácticas establecidas.

La implementación de esta técnica referida en las cinco “S”, en Manola Mía Spa, ayuda a crear un ambiente atractivo limpio y organizado para los clientes y trabajadores.

Estación de masajes, manteniendo los materiales ordenados y limpios, al alcance del masajista, para lograr un servicio más agradable.

Gráficos de orden y limpieza en la organización.

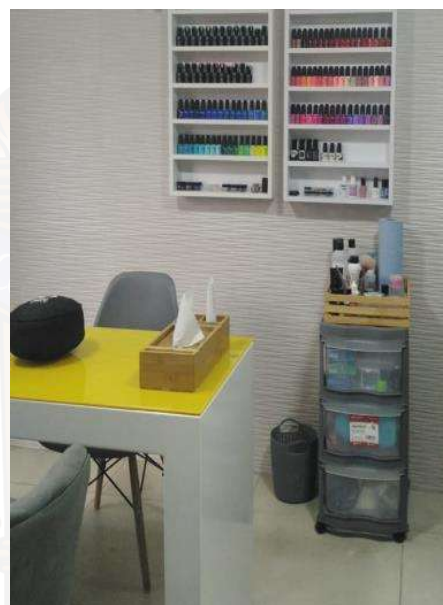


Ilustración 25. - Diversas fotografías evidenciando orden y limpieza en las instalaciones. Fuente: Fotografías de la organización.

4.3 Diseño de Procedimientos operativos.

Toda vez que, en la parte teórica de este documento, se presentó el diseño del procedimiento operativo maestro, para la calidad de Manola Mía Spa, presentamos a continuación el desarrollo de la documentación de un proceso operativo de la organización, debido a la amplitud de este tipo de documentación, presentamos solamente uno de los múltiples procedimientos tanto operativos, como administrativos, que conlleva la calidad en una organización.

Debemos recalcar que, de acuerdo con la normatividad ISO, la implementación de calidad total en una organización, implica básicamente el desarrollo de: Manuales de organización y operación, Manuales de Políticas y procedimientos, y finalmente la certificación de la organización, por parte de alguna de las organizaciones autorizadas para tal fin.

Esta redacción considera de importancia vital los puntos mencionados en el párrafo anterior, sin embargo, la limitación espacial en este documento nos lleva al desarrollo únicamente de la columna vertebral de la normatividad ISO, siendo esta, la documentación de proceso operativos.

4.3.1.1 Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 1.

	Manola Mía Spa Departamento de calidad		Identificador	POP-012
			Revisión	1
			Inicio de Vigencia	05-14-2021
			Próxima revisión	05-14-2023

A Nivel 1	Gerencia
A Nivel 2	Área de atención al publico.

Procedimiento POP-GP-001

Procedimiento de recepción de clientes en el Manola Mía Spa

P
R
O
C
E
D
I
M
I
E
N
T
O

Firma Digital GA-01	Firma Digital SGC-02	Firma Digital GP-01	Firma Digital SGPS-01
---------------------	----------------------	---------------------	-----------------------

Documento cotrolado, prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de Manola Mía Spa	Página	1 / 7
--	--------	-------

Ilustración 26. - Portada del procedimiento operativo POP – 012, pág. 1. Fuente: Elaboración propia con información de ISO 9001.

Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 2.

					Identificador	POP-012
	Manola Mía Spa				Revisión	1
	Área de Calidad				Inicio de Vigencia	05-14-2021
	Departamento de Documentación de Procesos.				Próxima revisión	05-14-2023

Nivel de Documento	Documento Controlado					
Copia Controlada No.	Original	Ubicación de la copia	Archivo digital y físico deparatamento de documentación de procesos.			

	Nombre	Cargo / Clave	Firma Digital	Fecha	E l a b o r a c i ó n
Elaboró	MG	Área de Calidad	46544#445&/7854	07-feb-23	
Revisó	IJPT	Gerencia DG 01	4534544#445345 &/7854	07-feb-23	
Aprobó	IJPT	Gerencia DG 01	4568#4564&/&%4 5	07-feb-23	
Localización Física	Archivo digital y físico del departamento de documentación de procesos.				

Estado	Inicio de Vigencia	No. Revisión	Descripción del cambio realizado	Realizó	Revisó	Aprobó	C o n t r o l e
Vigente	07-feb-23	1	Ninguno (versión original)	MG	IJPT	IJPT	

Firma Digital GA-01	Firma Digital SGC-02	Firma Digital GP-01	Firma Digital SGPS-01
46544#445&/7854	4534544#445345&/7854	4534544#445345&/7854	4568#4564&/&%45

Documento cotrolado, prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de Manola Mía Spa	Página	2 / 7
--	--------	-------

Ilustración 27. - Desarrollo del procedimiento operativo POP- 012 pág. 2. Fuente: Elaboración propia con información de ISO 9001.

Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 3.

Manola Mía

BEAUTY & COSMETICS

Manola Mía Spa

Área de Calidad

Departamento de Documentación de Procesos.

Identificador

Revisión

Inicio de Vigencia

Próxima revisión

POP-012

1

05-14-2021

05-14-2023

Índice del Documento

Sección		Página
1.-	Objetivo y Alcance	4
1.1 -	Objetivo	4
1.2. -	Alcance	4
2. -	Definiciones y Notaciones	4
2.1. -	Definiciones	4
2.2. -	Notaciones	4
3. -	Referencias	5
3.1. -	Manual de Políticas de Empresa Manola Mía	5
3.2. -	Estructura Organizacional de la Empresa.	5
4. -	Desarrollo	5
4.1. -	Programación del procedimiento POP-GP-005 formato RIP-001	5
4.2. -	Implementación del procedimiento POP-GP-005	5
4.3. -	Revisión de la ejecución del procedimiento POP-GP-005, formato REP-001	5
5. -	Responsabilidades	6
5.1. -	Gerencia	6
5.2. -	Área de calidad	6
6. -	Formatos relacionados	6
6.1. -	Flujograma del procedimiento FLJ-POP-GP-001	6
6.5. -	Formato de control de calidad del procedimiento FCC-001	6
7. -	Anexos	7
7.1. -	(No aplica para este procedimiento).	

Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 4.

	Manola Mía Spa	Identificador	POP-012
	Área de Calidad	Revisión	1
	Departamento de Documentación de Procesos.	Inicio de Vigencia	05-14-2021
		Próxima revisión	05-14-2023

1. - Objetivo y Alcance
1.1. - Objetivo. Proporcionar a los clientes de la Manola Mía Spa un servicio de recepción profesional y de calidad, a través de la atención, la cordialidad y el respeto, para que se sienta cómoda y segura.
Alcance
1.2. - Alcance El presente documento aplica para todos los usuarios de Manola Mía Spa, con cita o sin ella y para todos los servicios
2. - Definiciones y Notaciones.
2.1. - Definiciones CLIENTE. Persona que utiliza los servicios de la Clínica de Belleza MM de manera frecuente o esporádicamente. SPA. Lugar en el que se ofrecen servicios y tratamientos de belleza y relajantes. BEBIDA DE CORTESÍA. Una bebida como (Boones, bebida de sabor o agua), que se ofrece a los clientes mientras espera su servicio. Mejora continua: acción recurrente para mejorar el desempeño. CITA. Compromiso de recibir un servicio a un día y hora específica. RECEPCIÓN. Acción de recibir al cliente.

Documento controlado, prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de Manola Mía Spa	Página	4 / 7
---	--------	-------

Ilustración 29. - Desarrollo del procedimiento operativo POP- 012 pág. 4. Fuente: Elaboración propia con información de ISO 9001.

Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 5.

	Manola Mía Spa		Identificador	POP-012
	Área de Calidad		Revisión	1
	Departamento de Documentación de Procesos.		Inicio de Vigencia	05-14-2021
			Próxima revisión	05-14-2023

2.2 . - Notaciones							
1.1. - Objetivo. Para propósitos de este documento, se hacen las siguientes consideraciones: MMS: Se refiere a la organización Manola Mía Spa Aseguramiento de la Calidad: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados. Eficacia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Mejora continua: acción recurrente para mejorar el desempeño. Igualmente, establece, los formatos, documentos, y anexos, necesarios para todos los pasos del procedimiento mencionado.							
3. - Referencias.							
3.1.- Manual de Políticas de Manola Mía Spa. 3.2. - Estructura Organizacional de la Empresa. Estructura organizacional de la empresa, es la composición de puestos y personas que integran la organización, ordenanda en forma descendente jerárquicamente dispuesta, manual en poder de la alta gerencia y del departamento de documentación de politicas y procedimientos de la empresa.							
4. - Desarrollo.							
4.1. -	Planeación.						
	4.1 La recepción de clientes se planea de acuerdo a las citas telefónicas, sin embargo, no existe alguna limitación para la atención de los clientes que llegan de manera improvisada.						
	4.2 Saludar. La recepcionista saludará de manera cordial y educada, al cliente. 4.3 Presentarse. De manera inmediata debe presentarse diciendo su nombre y poniéndose a la orden 4.4 Preguntar si tiene cita. ¿Debe preguntar si tiene cita? ¿qué servicio recibirá?, y, preguntar su nombre y confirmar en la agenda; Si no tiene cita agendada, preguntar si conoce los servicios o bien, si tiene interés en algún servicio. 4.5 Ofrecer información sobre los servicios. Si la persona entra buscando algún servicio, se le debe informar de manera general los servicios que se le ofrecen en la clínica spa MM 4.6 Tomar los datos del cliente. Llenar una ficha técnica (Formato Excel), a través de la cual se le dará seguimiento a su tratamiento (anexo1). 4.7 Ofrecer bebida de cortesía. Ofrecer al cliente que tome asiento y ofrecer una bebida de cortesía de su preferencia, mientras espera su atención. 4.8 Dirigir hacia donde le harán el servicio. Una vez que esté preparado el espacio para su atención pedir amablemente que pase y acompañarlo hasta la cabina y presentar a quién le atenderá.						

Documento cotrolado, prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de Manola Mía Spa		Página	5 / 7
--	--	--------	-------

Ilustración 30. - Desarrollo del procedimiento operativo POP – 012, pág. 5. Fuente: Elaboración propia con información de ISO 9001.

Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 6.

	Manola Mía Spa	Identificador	POP-012
	Área de Calidad	Revisión	1
		Inicio de Vigencia	05-14-2021
		Próxima revisión	05-14-2023

5.. - Responsabilidades
5.1. - Gerencia. Responsable de proporcionar la capacitación y los elementos necesarios para que la recepcionista cumpla de manera eficiente con su atención. 5.2. - Área de calidad. Elaborar, documentar, sustentar, mantener y cualquier acción preventiva, correctiva y de mejora continua, que conlleve la implementación de este procedimiento. 5.4. - Recepcionista. Será la responsable de generar un ambiente positivo, al atender, hacer sentir cómodo, valorado y especial al cliente.
6. - Formatos Relacionados.

Documento controlado, prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de Manola Mía Spa	Página	6 / 7
---	--------	-------

Ilustración 31. - Desarrollo del procedimiento operativo POP – 012, pág. 6. Fuente: Elaboración propia con información de ISO 9001.

Procedimiento Operativo POP – 012 pág. 7.

	Manola Mía Spa	Identificador	POP-012
	Subgerencia de Calidad	Revisión	1
	Departamento de Documentación de Procesos.	Inicio de Vigencia	05-14-2021
		Próxima revisión	05-14-2023

7 . - Anexos
7.1. - No aplica para este procedimiento

Documento cotrolado, prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización de Manola Mía Spa	Página	7 / 7
--	--------	-------

Ilustración 32. - Desarrollo del procedimiento operativo POP pág. 7 - 012. Fuente: Elaboración propia con información de ISO 9001.

4.4 Aplicación de principales teorías.

4.4.1 Herramientas de Calidad y Benchmarking.

Al realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se identificarán de manera adecuada los factores de las situaciones que se pretenden mejorar, innovar o incluso prevenir.

Matriz FODA aplicada a la organización

Calidad y Benchmarking	
CASO DE APLICACIÓN	FCE
<i>Manola Mia Spa</i>	
MATRIZ FODA	
Fortalezas	Debilidades
Buena imagen	Poca capacitación y actualización
Logo	Calidad de servicios
Instalaciones cómodas y agradables	Fuga de clientes
Ubicación	Tecnología tradicional.
Atención cordial y amable	Rentas
Amenidades	Fortalecer los procedimientos en los servicios.
Capital para invertir.	Remuneraciones
Tecnología	Variedad de servicios
Servicios variados	
Recursos humanos	
Reclutamiento de personal	
Oportunidades	Amenazas
Nuevos servicios	Mucha competencia
Costos	Deficiente imagen en redes sociales
Local Propio	Rentas
Más promociones en redes sociales.	Requisitos para registros

Ilustración 33. - Matriz FODA. Fuente: elaboración propia con datos de (Fred, 2013).

4.4.1.1 Factores Críticos de Éxito Específicos.

Las organizaciones identifican los factores críticos de éxito, que producirán el mayor impacto en el desempeño de la organización, así como para identificar los asuntos que tienen la suficiente importancia como para desarrollar el benchmarking, seleccionando los asuntos de importancia, que coadyuve al crecimiento y desarrollo de la organización, al realizar este análisis permite no solo evaluar los elementos que pueden ejercer un impacto decisivo en el desempeño general, sino también definir cuáles de ellos se puede no solo comparar con la competencia, sino implementar en los procesos y servicios de la empresa.

El pilar de esta investigación es la reducción de costos, la reducción de problemas, la satisfacción de los clientes, el mejoramiento continuo y la superioridad en el mercado, cada uno se podría definir como un FCE, (Spendolini, 1994).

- 1. Ser específicos respecto de lo que se va a medir.**
- 2. Tener clara la estrategia de medición y los tiempos que se le dedicarán.**
- 3. Preparar la información para el análisis.**

Como menciona *Spendolini*, hay una guía básica para definir si se puede clasificar un FCE como un nivel 1, nivel 2 o nivel 3. Para identificar adecuadamente cual será el tema de investigación, es necesario ser muy específico con lo que se va a estudiar y como se va a medir, es necesario para ello, considerar que la información se puede encontrar de manera general (Nivel 1), el Nivel 2, define los FCE de forma más específica que el nivel 1 y finalmente el Nivel 3 es el más específico que se puede definir, particularmente por algún tipo de medida.

Determinación de los Factores Críticos Específicos para analizar.

Calidad y Benchmarking	
CASO DE APLICACIÓN	FCEE
<i>Manola Mia Spa</i>	
Área General de Investigación	Áreas Específicas
NIVEL 1	NIVEL 2
Instalaciones	Reconocimiento Ambiente
Recursos Humanos	Reclutamiento Capacitación Políticas de remuneración
Servicios	Variedad Calidad
Precios	Asignación de precios Promociones
Tecnología	Actualización e Innovación
Clientes	Políticas de fidelidad Fuga de clientes
Proveedores	Compras directas

Ilustración 34. - Factores Críticos de Éxito Específicos. Fuente: Elaboración propia a partir de: (Spendolini, 1994).

4.4.1.2 Identificación de la Competencia.

Definir quién es la competencia, en la que se considerará la totalidad de las ofertas y servicios alternativos que un comprador potencial podría considerar al tomar su decisión de compra, (Kotler, 2001). En nuestra localidad, los servicios de spa se extienden de manera amplia y variada.

Para efectos de optimizar el proceso de benchmarking y alcanzar un éxito óptimo en su aplicación, se procederá a considerar como competidores no solo a aquellos que ofrecen servicios de spa idénticos o similares, sino más bien a aquellos que se distinguen como líderes indiscutibles en función de su destacado nivel de ventas, este enfoque nos permitirá obtener una perspectiva más

precisa y enriquecedora al comparar y aprender de aquellos que han demostrado sobresalir en el mercado, sirviendo como un referente sólido para nuestro propio camino hacia la excelencia y el crecimiento.

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización (Spendolini, 1994).

Los competidores elegidos por sus características específicas se describen a continuación:

- **Competencia 1.** Ofrece principalmente los servicios de Masajes corporales y tratamientos faciales, cuenta con la siguiente tecnología: Máquina de dermoabrasión, ultrasonidos y máquina de belleza antiarrugas, además de accesorios para realizar sus tratamientos.
- **Competencia 2.** Cuenta con la siguiente tecnología: Dermapen, máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel, máquina de belleza antiarrugas, depilador láser.
- **Competencia 3.** Esta clínica de belleza ubicada en Artilleros de 1847, Chapultepec sur, Dermapen, máquina de dermoabrasión, depurador de piel por ultrasonidos, esterilizador, aparato para pedicure, tina para masajes de los pies, depilador de luz pulsada.
- **Competencia 4.** Ofrece los siguientes tratamientos: masajes corporales, tratamientos faciales y aplicación de diseños de uñas, cuenta con la siguiente aparatología:
 - **Mascara led.**
 - **Máquina de dermoabrasión.**
 - **Tina para masajes.**

Como podemos ver en la tabla siguiente, se puede apreciar una compilación de la competencia: ubicación, recursos humanos y tecnología que utiliza cada uno de las organizaciones.

Tabla descriptiva de la competencia.



Calidad y Benchmarking



CASO DE APLICACIÓN

Competencia

Manola Mía Spa

Bienestar Personal (Wellness).

Empresas Líderes en la Industria

Spa	Manola Mía Spa	Anís Spa	Body Health	Clínica & Spa Morelia	Coral Spa
Logos					
Ubicación	Ortega y Montañez 160 D, Centro	Av. Ventura Puente Plaza Roma	Paseo del Cedro 118, Prados Verdes	Artilleros del 1847 164, Chapultepec Sur.	Lerdo de Tejada 166, Int 4B, Centro
Instalaciones	Instalaciones céntricas. Dos cabinas para masajes. Una estación para tratamientos faciales. Una estación para pedicure. Dos estaciones para aplicación de uñas. Recepción	Local con recepción y cabina para masajes	Recepción cómoda y Cabina 1 cama para masajes	Modernas instalaciones cabina para masajes y estación para tratamientos faciales	Instalaciones céntricas con 2 cabinas para masajes y una amplia recepción
Tecnología	Máscara led Dermapen Máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel Máquina de belleza antiarrugas Accesorios Esterilizador Aparato para pedicure Tina para masajes de los pies	Máquina de dermoabrasión Ultrasonidos Máquina de belleza antiarrugas Accesorios	Pantalla en sala de espera con publicidad Dermapen Máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel Máquina de belleza antiarrugas Depilador láser.	Aparato para cavitación y radio frecuencia. Máscara led Dermapen Multifuncional para tratamientos. Accesorios Esterilizador Aparato para pedicure Depilador de luz pulsada.	Máscara led Máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel Tina para masajes de los pies
Canales de ventas	Agenda online, pago con transferencia	Agenda online	Agenda online, pagos a meses sin intereses	Agenda online	Agenda online
Personal	Cosmeatra. Nutrióloga Masajista Técnica en aplicación de uñas Recepcionista virtual	Cosmeatra/Masajista Recepcionista	Cosmeatra Masajista Recepcionista	Cosmeatra Masajista Recepcionista	Cosmeatra Masajista Técnico en aplicación de uñas.

Ilustración 35. - Matriz de Empresas Competidoras. Fuente: Elaboración propia con información obtenida del estudio.

4.4.1.2.1 SERVICIOS DE LA COMPETENCIA.

Esta investigación, se llevó a cabo tanto en el ámbito digital como a través de comunicaciones telefónicas directas; por medio de un análisis detallado de las páginas web de estas empresas, se desentrañaron valiosos detalles sobre los servicios que ofrecen otros spas, permitiéndonos desplegar una visión panorámica de su enfoque y su propuesta de valor.

Este proceso ha permitido compilar y presentar la siguiente información relacionada con los servicios que se brindan en otros spas, lo que servirá como un fundamento sólido para nuestro análisis comparativo y la elaboración de estrategias futuras.

Matriz de Servicios que ofrece la Competencia



Calidad y Benchmarking



CASO DE APLICACIÓN

Servicios que ofrece la competencia

Manola Mia Spa

Bienestar Personal (Wellness).

SERVICIOS	MANOLA MÍA SPA	ANIS SPA	BODY HEALTH	CLÍNICA & SPA McCORAL SPA	
Masajes					
Relajantes	ok	ok	ok	ok	ok
ventosas	ok		ok		ok
piedras calientes	ok	ok	ok	ok	ok
Aromaterapia		ok			
Maderoterapia	ok		ok	ok	
linfáticos	ok	ok	ok	ok	ok
Sueco		ok			
Descontracturante	ok	ok	ok	ok	ok
Varas de bambú		ok			
Tratamientos faciales					
Limpieza profunda	ok	ok	ok	ok	ok
Hidratación	ok	ok	ok	ok	ok
Antiedad	ok	ok	ok	ok	ok
Peeling químico	ok				
Terapia con ultrasonido	ok	ok	ok	ok	ok
Dermapen	ok				
Microdermoabrasión	ok	ok			
Uñas					
Acrílico	ok		ok	ok	ok
Gelish	ok		ok	ok	ok

Ilustración 36. - Matriz de Servicios que ofrece la Competencia. Fuente: Elaboración propia con información recopilada.

4.4.1.2.2 RECURSOS HUMANOS.

Según los autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

La administración de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Los recursos humanos de los Spas principalmente son personal técnico, sin embargo, no es raro, que profesionistas como médicos, enfermeras, nutriólogos formen parte de esta industria de los Spa, por lo que es importante contar con la información del personal que conforma los spas, que conforman este estudio.

Recursos Humanos de la competencia.

Calidad y Benchmarking					
CASO DE APLICACIÓN			Recursos Humanos		
Manola Mía Spa					
Bienestar Personal (Wellness).					
Spa	Manola Mía Spa	Anis Spa	Body Health	Clínica & Spa Morelia	Coral Spa
Personal	Cosmeatra.	Cosmeatra/Masajista		Cosmeatra	Cosmeatra
	Nutrióloga	Recepcionista		Masajista	Masajista
	Masajista		CosmeatraMasajistaRecepcionista	Recepcionista	Técnico en aplicación de uñas.
	Técnica en aplicación de uñas				
	Recepcionista virtual				

Ilustración 37. - Matriz de Recursos Humanos con los que cuenta la Competencia. Fuente: Elaboración propia con información recopilada en el estudio.

4.4.1.2.3 PRECIOS Y PROMOCIONES.

Los precios consideran varios factores para que se consideren competitivos y sostenibles con relación a los gastos de la empresa; entre ellos, los gastos de operación, en donde se consideran los costos directos e indirectos relacionados con la prestación de cada servicio.

El costo de los productos utilizados, el tiempo del personal, el alquiler del local, la energía, entre otros gastos operativos. El valor percibido, donde se considera qué tan exclusivos, únicos y de alta calidad son los servicios en comparación con la competencia, esto incluye, la ubicación, la tecnología y el prestigio.

Existen Spas de gran prestigio y que ofrecen servicios a través de la tecnología más innovadora, además de que es atendida por médicos y personal altamente capacitado, donde los clientes están dispuestos a pagar más por servicios que consideran valiosos y excepcionales, con los cuales por el momento no nos podemos comparar.

El segmento de mercado que se considera el perfil de los clientes objetivo, son los que están dispuestos a pagar un precio razonable. Así que los precios que se obtuvieron son de organizaciones que tienen el mismo rango tecnología y de servicios.

Tabla comparativa de precios de la competencia.

Calidad y Benchmarking						
CASO DE APLICACIÓN			Comparación Precios Competencia			
Manola Mía Spa						
Bienestar Personal (Wellness).						
Servicios	Manola Mía	+/-	Anis Spa	Body Health	Clínica & Spa Morelia	Coral Spa
Masajes						
Relajantes	\$480.00	↓	\$450.00	\$450.00	\$420.00	\$400.00
ventosas	\$400.00	↑		\$450.00	\$550.00	\$500.00
piedras calientes	\$550.00	↑	\$600.00	\$500.00	\$600.00	\$620.00
Maderoterapia	\$550.00	↓	\$400.00	\$400.00	\$300.00	\$450.00
linfáticos	\$650.00	↑		\$700.00	\$700.00	\$780.00
Sueco			\$600.00			
Descontracturante	\$400.00		\$500.00	\$400.00	\$450.00	\$500.00
Varas de bambú			\$500.00	\$550.00	\$600.00	\$680.00
Tratamientos faciales						
Limpieza profunda	\$350.00	↓	\$300.00	\$380.00	\$300.00	\$280.00
Hidratación	\$250.00	↑	\$280.00	\$180.00	\$200.00	\$250.00
Antiedad	\$400.00	↑	\$520.00			
Peeling químico	\$600.00	↓	\$520.00			
Terapia con ultrasonido						
Dermapen	\$900.00	↑				
Microdermoabrasión	\$600.00		\$700.00			
Uñas						
Acrílico	\$450.00	↓		\$280.00	\$400.00	\$430.00
Gelish	\$180.00	↓		\$90.00	\$120.00	\$170.00

Ilustración 38. - Comparación de Precios contra la competencia. Fuente: Elaboración propia con información recopilada en el estudio.

■ Productos para desarrollar.

↓ Áreas de oportunidad.

4.4.1.2.4 PROMOCIONES.

La organización ofrece las siguientes promociones para lograr más ventas y retener clientes, algunos ejemplos son los siguientes: martes y miércoles “aplicación de uñas 2 x 1”, “mañanas de relax”, y algunos paquetes donde se ofrecen 2 o más servicios a precio más económico.

Los criterios que se utilizan para ofrecer este tipo de promociones son los siguientes: de los datos obtenidos a través de los registros de la organización, los días de menos venta son los lunes, martes y miércoles, principalmente durante las mañanas, por lo que se pretende que las ventas se regularicen durante esos días, a través de las promociones.

Ofrece paquetes que combinen varios servicios y promociones especiales para atraer a los clientes y fomentar la repetición de visitas. Los paquetes que se promocionan, ofrecer el servicio de más venta, agregando los servicios menos solicitados. Además, estas promociones se ofrecen en fechas especiales, atrayendo un 30% más en ventas de los servicios.

Manola Mía Spa ofrece promociones especiales a sus clientes frecuentes, a través de paquetes de servicios a precios especiales y tarjetas de recompensas.

Tarjeta de cliente frecuente



Ilustración 39. - Tarjeta de promociones de cliente frecuente. Fuente: Archivo de Manola Mía Spa.

4.4.1.2.5 APARATOLOGÍA, TECNOLOGÍA UTILIZADA EN LOS TRATAMIENTOS DE BELLEZA DEL SPA.

Marketing a través de la tecnología, en Manola Mía Spa, se llevan a cabo las ventas a través de las redes sociales; a través de las cuales se promocionan los servicios que ofrecen en la organización, se hace publicidad a las promociones por eventos especiales, se atienden dudas y sugerencias de los clientes y proveedores, se agendan citas de manera inmediata y principalmente, la interacción con los clientes permite estar pendientes de sus necesidades y sus preferencias.

Sistemas de pago, estos se realizan además del efectivo, con transferencias bancarias y con tarjetas bancarias. Se utilizan además sencillas aplicaciones que permiten tener un mejor control de las ventas, inventarios, agenda, recordatorios, etc.

Aparatología, otra manera de utilizar los beneficios que nos ofrecen las tecnologías es a través de las innovaciones de los aparatos, que permiten hacer más eficiente los tratamientos, tanto corporales como faciales, algunos ejemplos son los siguientes:

Mascara led.

Dermapen, un dispositivo de micro agujas utilizado en tratamientos de rejuvenecimiento de la piel y estimulación del colágeno. Se considera una herramienta para los tratamientos de belleza en procedimientos estéticos y dermatológicos.

Máquina multifuncional para el rejuvenecimiento de la piel, ayuda en el proceso de limpiezas faciales y absorción de los productos que se aplica.

Aparato para pedicure, dispositivo que se utiliza para retirar la piel muerta de los pies, limpiar las uñas y proporciona masaje.

Tina para masajes de los pies, proporciona masaje y remueve la piel muerta, que se retira con mayor facilidad.

Depilador de luz pulsada. Este dispositivo sirve para la depilación permanente, a través de pulsos de luz inhibe la capacidad del folículo para producir vello en las áreas no deseado.

Recursos tecnológicos de la competencia.



Calidad y Benchmarking



CASO DE APLICACIÓN

Recursos Tecnológicos

Manola Mía Spa

Bienestar Personal (Wellness).

Spa	Manola Mía Spa	Anis Spa	Body Health	Clínica & Spa Morelia	Coral Spa
Tecnología	Mascara led Dermapen Máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel Máquina de belleza antiarrugas Accesorios Esterilizador Aparato para pedicure Tina para masajes de los pies	Máquina de dermoabrasión Ultrasonidos Máquina de belleza antiarrugas Accesorios	Pantalla en sala de espera con publicidad Dermapen Máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por ultrasonidos multifunción para el rejuvenecimiento de la piel Máquina de belleza antiarrugas Depilador láser.	Aparato para cavitación y radio frecuencia. Mascara led Dermapen Multifuncional para tratamientos. Accesorios Esterilizador Aparato para pedicure Depilador de luz pulsada.	Mascara led Máquina de dermoabrasión por inmersión cutánea con depurador de piel por Tina para masajes de los pies

Ilustración 40. - Aparatología con la que cuenta la competencia. Fuente: Elaboración propia con información recopilada en el estudio.

5 Resultados.

La meta final del análisis del benchmarking y la calidad total es entender mejor las actividades pertinentes de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la propia organización (Spendolini, 1994).

De este análisis se desprenden los siguientes hallazgos y recomendaciones, destacando que se han encontrado excelentes prácticas que desarrolla la organización y algunos puntos de oportunidad esenciales en los que debe trabajar para lograr una mejora continua en cada uno de sus procesos.

A continuación, se explicarán los resultados encontrados de la información analizada, y las recomendaciones sugeridas para lograr los resultados esperados, ser la mejor organización en la industria de los spas en Morelia.

La integración del benchmarking con otros tipos de herramientas como la mejora continua como solución de problemas, proporciona una gran oportunidad para vincular los FCE con resultados significativos. (Spendolini, 1994).

Los Factores que se consideran para el proceso de análisis de comparación, son los siguientes:

- **Imagen**
 - Reconocimiento
 - Instalaciones
- **RR.HH.**
 - Reclutamiento
 - Capacitación
 - Políticas de remuneración
 - Liderazgo

- Evaluación del desempeño
- **Servicios.**
 - Variedad.
 - Calidad
 - Promociones.
 - Incremento de servicios
- **Tecnología.**
- **Proveedores.**
 - Adquisición directa
 - Capital.
- **Clientes**
 - Cancelación de citas.
 - Fuga de clientes.
- **Competencia**
 - Muchas empresas competidoras.
 - De los cuales se presentan a continuación los hallazgos y las sugerencias que se hacen en cada uno de los rubros como informe del análisis.

Instalaciones.

Los resultados del proceso de benchmarking revelan una imagen altamente positiva en cuanto a las instalaciones de Manola Mía Spa se refieren.

Estas se destacan por su amplio espacio, ambiente agradable y orden y limpieza, lo que crea un entorno propicio para la comodidad y el bienestar de nuestros clientes, se ofrecen bebidas de cortesía como té, café y agua, además, se debe mencionar, que la ubicación es céntrica y con gran espacio para estacionar los vehículos, proporcionando un acceso cómodo y conveniente.

Un aspecto relevante, es la ventaja competitiva que se deriva de la proximidad a escuelas y centros de trabajo circundantes, lo que nos ha permitido captar a un público diverso y constante.

Esta circunstancia representa un valioso diferenciador en nuestra búsqueda de la excelencia, ya que nos otorga la capacidad de satisfacer las necesidades tanto de la comunidad estudiantil como de los profesionales en busca de apariencia, salud, y un escape relajante.

Estos resultados refuerzan nuestra posición en el mercado y sirven como base sólida para continuar optimizando nuestros servicios.

Análisis de Instalaciones

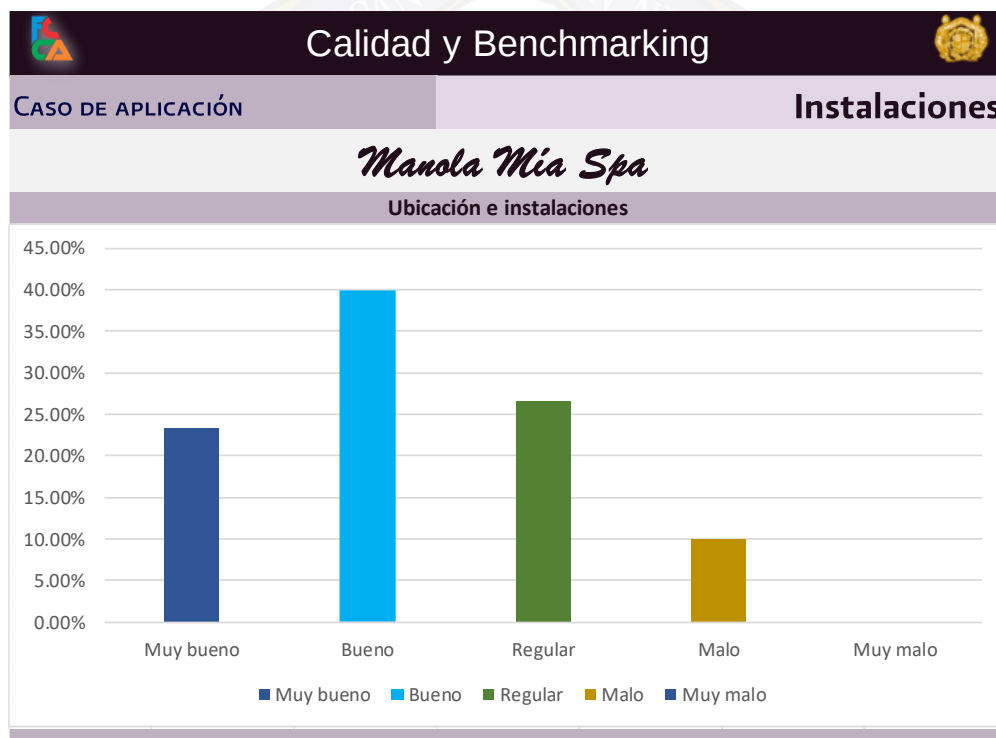


Ilustración 41. - Gráfico 14.- Ubicación e instalaciones de Manola Mía Spa. Fuente: Encuesta de satisfacción de clientes Manola Mía Spa.

Recursos Humanos.

Dada la trascendencia que ostentan los recursos humanos en el contexto de cualquier empresa, se establecieron como un pilar fundamental en el proceso del análisis varios elementos de gran importancia.

Reconociendo que el éxito de cualquier organización, se debe en gran medida a la capacidad y dedicación de su personal; se abordaron diversos puntos que convergen en la optimización de la gestión de los recursos humanos dentro del entorno del Spa.

Este enfoque abarcó: la selección y reclutamiento de profesionales calificados, la implementación de programas de capacitación y asistencia a eventos para mejorar las habilidades y conocimientos de la tecnología más innovadora.

Asimismo, se examinaron las políticas de compensación y beneficios, comprendiendo su relevancia para incentivar la motivación y el compromiso de los empleados.

Los puntos considerados fueron los siguientes:

Reclutamiento de personal. Procesos para integrar nuevas personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

En el ámbito del reclutamiento de personal, se ha observado que las organizaciones objeto de análisis han adoptado enfoques contemporáneos al hacer uso de herramientas modernas, con un énfasis particular en las redes sociales.

Esta estrategia no solo refleja la adaptación a las dinámicas cambiantes del panorama laboral, sino que también demuestra una comprensión aguda de cómo aprovechar eficazmente las plataformas en línea para atraer y reclutar a los mejores talentos disponibles.

Al incorporar las redes sociales como un canal de reclutamiento, estas organizaciones amplían significativamente su alcance y visibilidad, logrando una mayor conexión con profesionales calificados y comprometidos.

Capacitación de personal. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal e implican la formación, el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios, el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

En lo que respecta a la asistencia a capacitaciones y eventos, se ha identificado un área de mejora en el desempeño de Manola Mía Spa.

Durante el análisis, se pudo observar una participación limitada por parte del personal en eventos y capacitaciones, y según los datos obtenidos, Manola Mía Spa, cuenta con los recursos humanos suficientes para la atención adecuada de los clientes, sin embargo, la percepción que los clientes tienen respecto a la capacitación es 80% de acuerdo con el gráfico, lo que indica que existen áreas de oportunidad en las que se debe trabajar para obtener los resultados que se pretenden.

Grafica de capacitación del personal.

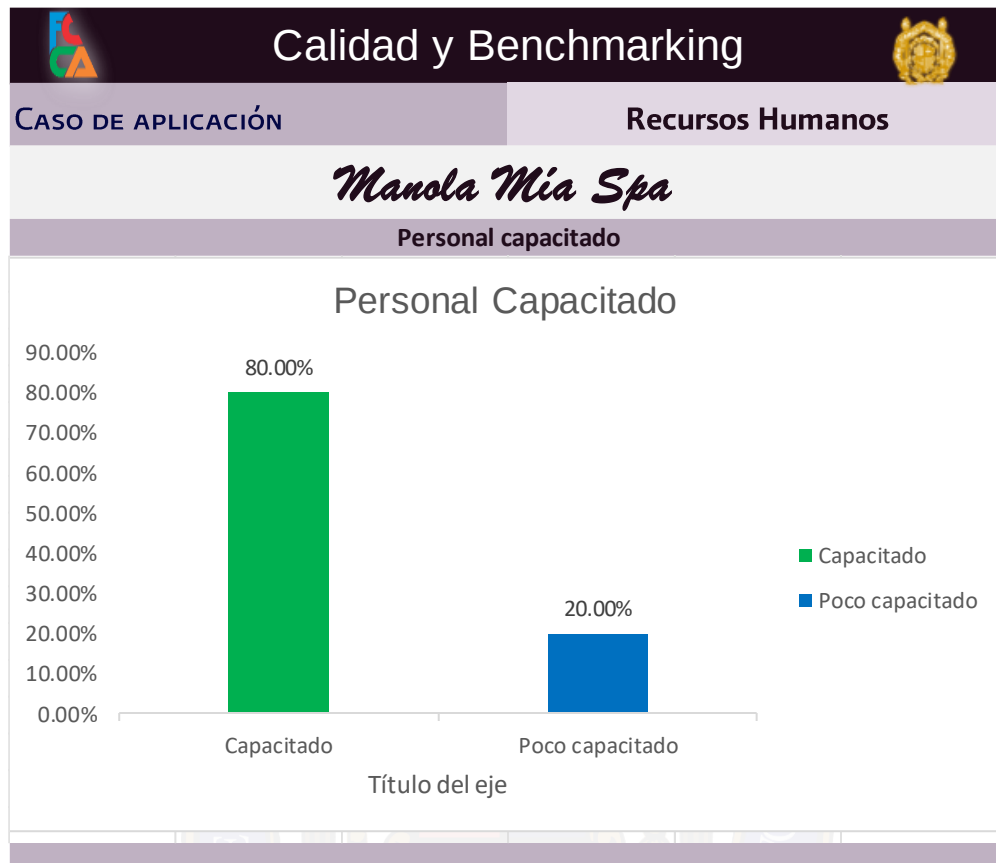


Ilustración 42. - Personal capacitado. Fuente: Encuesta de satisfacción de clientes Manola Mía Spa.

Políticas de remuneración del personal. El proceso para recompensar a las personas, podemos definirlo como la forma de incentivar a las personas, coadyuvando a la satisfacción de sus necesidades individuales más elevadas.

Incluyen recompensas, remuneraciones y prestaciones y servicios sociales, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009). Los empleados son remunerados con un salario fijo, complementado por una comisión ligada a los servicios que realizan.

Este es un proceso efectivo que no solo garantiza un nivel constante de ingresos para el equipo, sino que también actúa como un poderoso catalizador para impulsar el compromiso y desempeño.

La oportunidad de ganar comisiones basadas en el volumen y la calidad de los servicios realizados brinda a los trabajadores un motivo para perfeccionar sus habilidades y aspirar a la excelencia en cada tarea. Además, es notable el enfoque de la organización en reconocer y apreciar la iniciativa laboral de los empleados, lo que no solo fortalece su sentido de pertenencia, sino que también cultiva un entorno en el que la creatividad y el esfuerzo individual son valorados y recompensados. Este sistema de recompensas, combinado con el reconocimiento por la proactividad, contribuye significativamente a mantener un equipo de trabajo altamente motivado y comprometido con la misión y éxito del Spa.

Evaluación del desempeño. Según Chiavenato, es el proceso para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

La evaluación del desempeño emerge como un aspecto que requiere atención en la organización, dado que en la actualidad no se ha establecido una técnica específica para llevar a cabo este proceso.

En un contraste revelador, se ha identificado que la competencia ha implementado un sistema de evaluación sistemático, mediante el cual se realiza un registro continuo de cada uno de sus trabajadores.

Esta diferencia resalta la importancia de contar con un enfoque estructurado para evaluar y medir el rendimiento de los empleados.

La implementación de un método de evaluación del desempeño no solo permitirá un seguimiento más efectivo de las contribuciones individuales y colectivas, sino que también brindará una base sólida para reconocer y abordar áreas de mejora, al establecer esta práctica, la organización podrá impulsar el crecimiento profesional de sus colaboradores y, en última instancia, fortalecer su posición en el mercado a través de un equipo altamente eficiente y motivado.

Gestión de quejas y sugerencias. La implementación de un buzón dedicado a recibir los comentarios de los clientes no solo demuestra un compromiso proactivo con la mejora continua, sino que también establece un canal de comunicación efectivo para abordar las inquietudes y expectativas de la clientela.

Este enfoque contrasta notablemente con la dinámica observada en la competencia, donde esta práctica no fue evidente.

Los factores relevantes que se consideraron en el análisis de la organización y que sirven de comparación con la competencia, sobre aspectos relacionados con el desempeño de los Recursos Humanos, para llevar a cabo esta investigación, se emplearon datos recabados a través de medios digitales, preguntas directas a los empleados y exempleados.

Posteriormente, se hicieron las notas adecuadas de los servicios y procesos que se realizan, asignando a aquellos que demostraron ser un catalizador positivo en nuestro equipo humano y los factores menos favorables, que representan.

Gráfica comparativa de análisis laboral

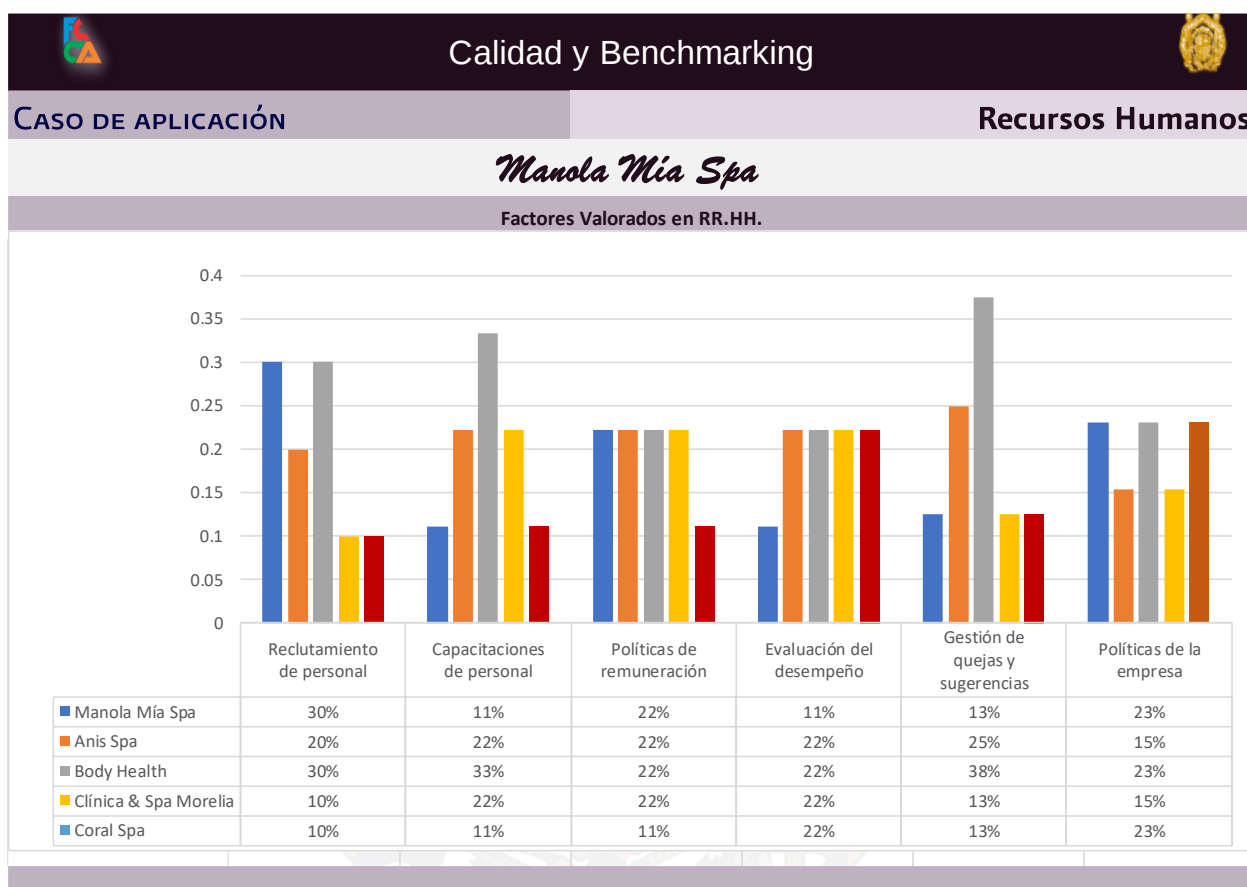


Ilustración 43. - Matriz de factores considerados de Recursos Humanos. Fuente: Entrevistas con trabajadores y extrabajadores de las organizaciones.

Con este análisis, se determinan con precisión los factores que constituyen una ventaja competitiva de la organización con relación a los recursos humanos; se han identificado, las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Estas áreas, previamente analizadas en detalle, se han considerado como puntos estratégicos en los que se pueden implementar acciones concretas para aprovechar plenamente sus beneficios y así expandir la influencia y el impacto de la organización.

Con base en estos hallazgos, se trazarán estrategias y planes de acción precisos que capitalizarán las fortalezas existentes mientras se abordan de manera efectiva las áreas con potencial de crecimiento, asegurando así un avance continuo y sostenible hacia el futuro.

Ponderación gráfica del personal.

Calidad y Benchmarking		
CASO DE APLICACIÓN	Recursos Humanos	
Manola Mía Spa		
Factores Valorados en RR.HH.		
FACTORES	MANOLA MÍA SPA	COMPETENCIA
Reclutamiento de personal	★	★
Capacitaciones de personal	⊘	★
Políticas de remuneración	★	★
Evaluación del desempeño	⊘	★
Gestión de quejas y sugerencias	★	⊘
Políticas y procedimientos de la empresas	★	⊘

Ilustración 44. - Factores valorados en Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la investigación.

Servicios.

A medida que se profundizó en el análisis comparativo, se puso de manifiesto que las organizaciones estudiadas, presentan una gama de servicios que, en apariencia, idénticos a los que la organización ofrece, no obstante, se pudo percatar la preferencia que se observa por preferir los masajes de la organización; sin embargo, este examen reveló la necesidad apremiante de reforzar ciertos procedimientos y, al mismo tiempo, destaca áreas específicas de oportunidad al considerar ofrecer otros servicios que presentan un considerable potencial de crecimiento y mejora.

La similitud en la gama de servicios proporcionados puede ser parecida a simple vista, pero la diferenciación a menudo se encuentra en el proceso o la calidad los productos que se utilizan lo que conlleva a la satisfacción del cliente. Dentro de este contexto, se identificaron procedimientos internos que requieren un nivel más elevado de atención y perfección. Sin embargo, el proceso de análisis no se limitó únicamente a la identificación de áreas que necesitan fortalecerse. Además, se lograron identificar áreas de oportunidad en las que nuestra organización puede capitalizar para obtener una ventaja competitiva y aumentar su cuota de mercado.

- Los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Manola Mía Spa, con relación a la satisfacción de los servicios recibidos, arroja un 30% como muy buenos, un 50% bueno y un 20% como regular, lo que nos indica que, aunque los servicios son en general buenos, se pueden mejorar.

Gráfica de opinión sobre los servicios ofertados.

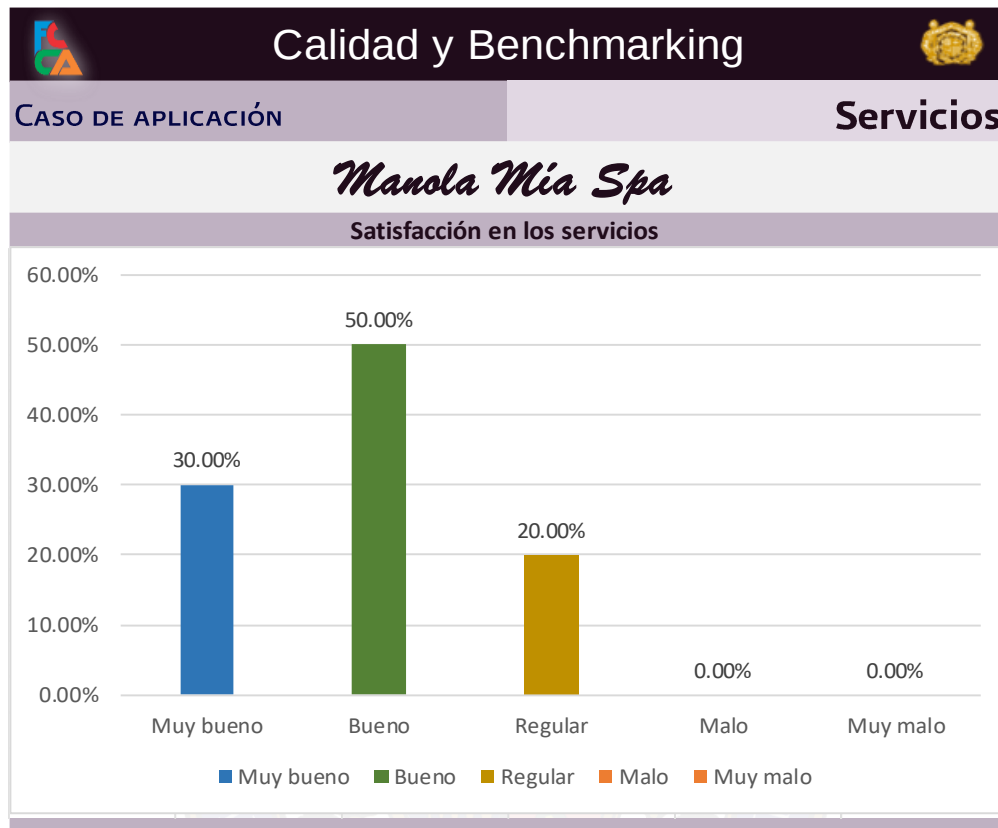


Ilustración 45. - Opiniones sobre la satisfacción de los servicios recibidos en Manola Mía Spa.
Fuente: Encuesta de satisfacción de clientes Manola Mía Spa.

- El análisis comparativo con las organizaciones competentes, nos indica que se pueden expandir varios de los servicios que la organización ofrece, como: los masajes con aromaterapia, los masajes suecos y los masajes con varas de bambú.
- Esta investigación proporciona información referente a que existen convenios con médicos cirujanos, a través de los cuales se ofrecen los servicios de masajes linfáticos o de rehabilitación a sus pacientes, lo que asegura un ingreso mensual, por este tipo de pacientes.

- Otra área de oportunidad que se detectó, fueron los servicios que se solicitan de manera recurrente y que la organización no proporciona, entre estos se consideran principalmente: Depilaciones permanentes con láser y luz pulsada intensa, depilaciones faciales con hilo hindú y delineado de cejas permanente y semi permanente.

Precios.

Del análisis de precios y servicios ofertados por la empresa y la competencia se aprecian los siguientes resultados:

Los precios en general se encuentran por debajo de la competencia, lo que nos permite permanecer en el mercado, sin embargo, se detectó, que los servicios más solicitados en la organización son los que se encuentran por arriba de la competencia, lo que genera un área de oportunidad, ya que, al realizar el análisis de punto de equilibrio, se pueden reducir los precios sin afectar la calidad de los servicios.

A fin de obtener un punto de equilibrio en las ventas y poder tomar las decisiones adecuadas en el momento correcto, haremos el cálculo de este tópico, para lo cual, se obtuvo un punto de equilibrio de 60 servicios de venta por mes, es decir, 2 o 3 servicios diarios y las ventas nos representan una media de 5 servicios por día.

Ejemplo mismo, que representamos a continuación:

Representación de Punto de Equilibrio en Ventas.

Resumen de Gastos Fijos.

CALIDAD Y BENCHMARKING	
RESULTADOS	GASTOS FIJOS
<i>Manola Ma Spa</i>	
Gastos Fijos	
Renta	\$ 4,500.00
Sueldos y Salarios	\$ 12,000.00
Papelería	\$ 2,500.00
Servicios	\$ 400.00
Gastos varios	\$ 200.00
G f t	\$ 19,600.00

Tabla 13. - Resumen de Costos Fijos. Fuente Elaboración propia con datos de Manola Mía.

Ponderación de Precios de venta y Costos Variables.

 CALIDAD Y BENCHMARKING 					
RESULTADOS			PONDERACIÓN DE COSTOS		
Manola Ma Spa					
Ponderación de costos y precios de servicios					
Existente			Ponderación		
Servicio	Precio de Venta	Costo variable	Ponderación %	Precio de venta ponderado	Costo variable ponderado
Uñas	\$ 450.00	\$ 96.00	40%	\$ 180.00	\$ 38.40
Masajes	\$ 480.00	\$ 92.00	30%	\$ 144.00	\$ 27.60
Faciales	\$ 350.00	\$ 119.00	30%	\$ 105.00	\$ 35.70
Totales			100%	\$ 429.00	\$ 101.70
Precio de Venta		\$ 429.00	Costo variable ponderado		\$ 101.70
Servicios al mes		60	Ingresos Mensuales\$		\$ 25,690.19

Tabla 14. – Ponderación de Precios y costos variables. Fuente Elaboración propia con datos de Manola Mía.

Gráfica de Punto de Equilibrio.

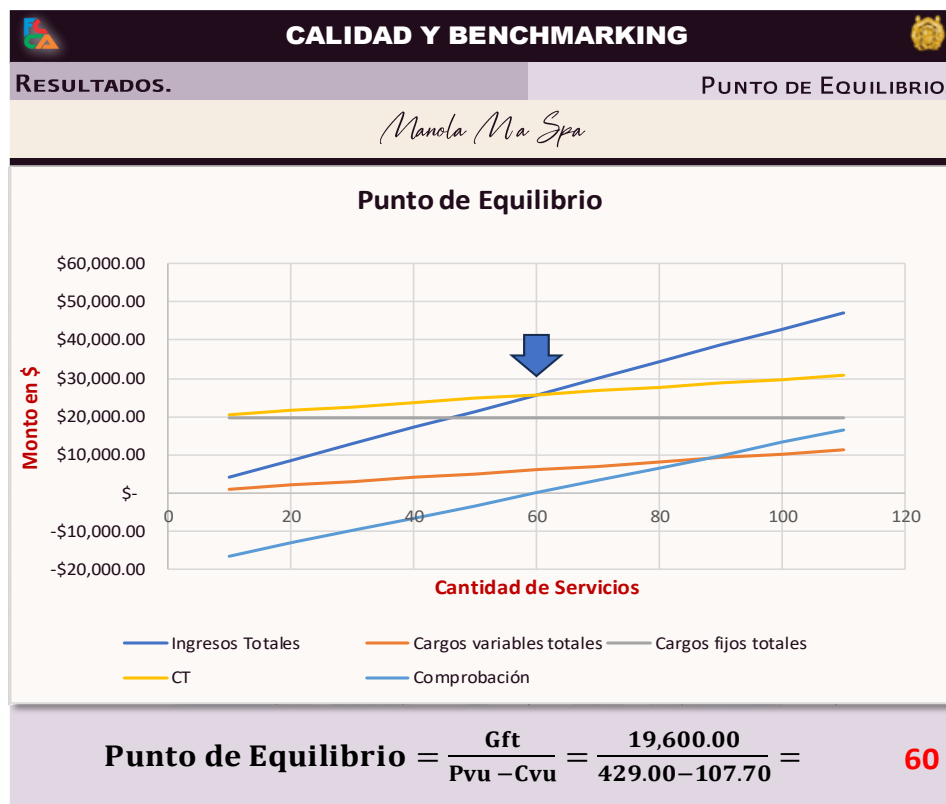


Tabla 15. - Representación del Punto de Equilibrio en Ventas. Fuente Elaboración propia con datos de Manola Mía.

Comprobación del Punto de Equilibrio.

CALIDAD Y BENCHMARKING			
MARCO REFERENCIAL.		COMPROBACIÓN DE P. DE E.	
Manola Ma Spa			
Comprobación			
Ingresos totales	Volúmen	C. Unitarios	Totales
Precio de venta	59.88	\$ 429.00	\$ 25,690.19
Cargos variables	59.88	\$ 101.70	\$ 6,090.19
Costos fijos			\$ 19,600.00
Gastos mensuales			\$ 19,600.00
Utilidad o pérdida			\$ -

Tabla 16. - Comprobación del Punto de Equilibrio en Ventas. Fuente Elaboración propia con datos de Manola Mía.

Cálculo de cantidad de servicios en punto de equilibrio.

 CALIDAD Y BENCHMARKING 											
RESULTADOS						CÁLCULO DE CANTIDAD DE SERVICIOS EN PUNTO DE EQUILIBRIO					
Manola Ma Spa											
Cantidades de servicios											
VOLUMEN	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110
Ingresos Totales	\$ 4,290.00	\$ 8,580.00	\$ 12,870.00	\$ 17,160.00	\$ 21,450.00	\$ 25,740.00	\$ 30,030.00	\$ 34,320.00	\$ 38,610.00	\$ 42,900.00	\$ 47,190.00
Cargos variables totales	\$ 1,017.00	\$ 2,034.00	\$ 3,051.00	\$ 4,068.00	\$ 5,085.00	\$ 6,102.00	\$ 7,119.00	\$ 8,136.00	\$ 9,153.00	\$ 10,170.00	\$ 11,187.00
Cargos fijos totales	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00	\$ 19,600.00
CT	\$ 20,617.00	\$ 21,634.00	\$ 22,651.00	\$ 23,668.00	\$ 24,685.00	\$ 25,702.00	\$ 26,719.00	\$ 27,736.00	\$ 28,753.00	\$ 29,770.00	\$ 30,787.00
Comprobación	-\$ 16,327.00	-\$ 13,054.00	-\$ 9,781.00	-\$ 6,508.00	-\$ 3,235.00	\$ 38.00	\$ 3,311.00	\$ 6,584.00	\$ 9,857.00	\$ 13,130.00	\$ 16,403.00

Tabla 17. - Cálculo de servicios en punto de equilibrio. Fuente Elaboración propia con datos de Manola Mía.

Para obtener el Punto de Equilibrio en ventas de la organización, se requiere de una venta de **60 servicios durante el mes**, lo que corresponde a un Ingreso en ventas totales de: **\$25,690.19**.

Adicional al punto de equilibrio, se realizó una encuesta para obtener la percepción del público en este tema vital.

Encuesta de opinión sobre precios.

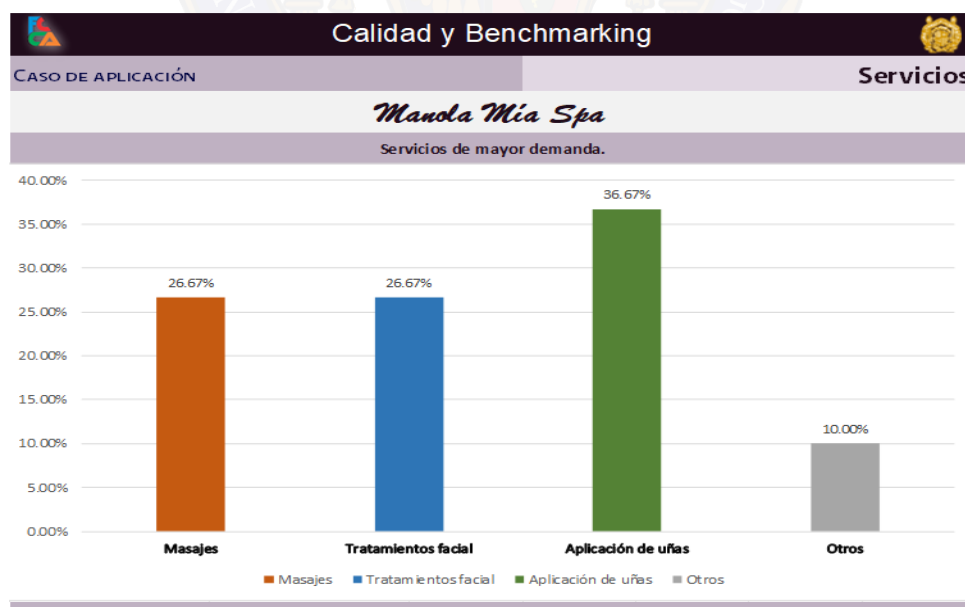


Gráfico 1.- Servicios con mayor demanda en Manola Mía Spa. Encuesta de satisfacción de clientes Manola Mía Spa.

Las opiniones recabadas por los clientes con relación a los precios de los servicios de la organización, fueron muy favorables especialmente en la aplicación de uñas, masajes relajantes y tratamientos faciales.

Tecnología

Existen servicios que los clientes solicitan de manera frecuente tanto en Manola Mía Spa como en la competencia y que con una inversión de aparatos como:

1. Depiladora láser.
2. Adquirir nuevos aparatos que ofrecen mejores resultados para los tratamientos faciales.

La tecnología se actualiza de manera frecuente, cada vez con mejores resultados, por lo que se pretende mejorar y ofrecer servicios a la vanguardia.

6 Recomendaciones

Instalaciones

Derivado del análisis comparativo, se determinó que la ubicación e instalaciones cuentan con grandes beneficios sobre la competencia, sin embargo, se observaron algunos procesos que se pueden mejorar destacar dos en los que se puede trabajar de manera inmediata: Incluir en las bebidas de cortesía: té saludables, infusiones y bocadillos nutritivos como parte de una experiencia de bienestar, lo que se probó que es una gran atracción de clientes para los spas.

Incorporar batas exclusivas para las clientas que disfrutan de nuestros servicios de masajes. Esta medida se traducirá en la creación de un ambiente aún más íntimo y privado para nuestra distinguida clientela. La introducción de estas batas específicas proporcionará un nivel superior de comodidad a nuestros clientes, lo que a su vez potenciará su experiencia, contribuyendo así a la mejora continua de nuestros servicios.

Recursos Humanos.

Considerando la importancia del recurso humano en todos los ámbitos de la organización, podemos explorar estrategias para mejorar nuestro proceso de reclutamiento y adoptar un enfoque más proactivo hacia la capacitación continua. Al hacerlo, no solo estaremos elevando la calidad de nuestros servicios, sino que también estaremos posicionando a nuestro spa para un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción del cliente.

En este sentido, valoramos la oportunidad de aprender de las mejores prácticas observadas en la competencia y de aplicar estos conocimientos en nuestro propio contexto. La organización está comprometida con la mejora continua y por lo que considerará implementar cambios inspirados en estos resultados, se puede lograr un impacto positivo en la calidad de los servicios.

1. Reclutamiento de personal. Los procesos para integrar a las personas adquiere prioridad Este aspecto salió positivo, se realiza un procedimiento confiable en la contratación del personal, se tiene claro el perfil de cada trabajador que se requiere, y se realizan las pruebas necesarias pertinentes para su contratación, sin embargo, es recomendable utilizar nuevos medios para el reclutamiento de personal como las redes sociales para que dar oportunidad de contratar al personal más experimentado y preparado, aprovechando esos medios de comunicación masiva.

2. Capacitación de Personal. Derivado de la información recabada de este estudio de benchmarking, se recomienda fomentar y respaldar la asistencia periódica de las trabajadoras a eventos y congresos organizados por proveedores líderes en la industria.

Esta propuesta se basa en las mejores prácticas observadas en organizaciones similares y se sustenta en los siguientes hallazgos:

Actualización Constante: Fomentar la asistencia y participación a eventos y congresos proporcionados a las trabajadoras del spa la oportunidad de mantenerse al día con las últimas tendencias, productos y técnicas en la industria de cuidado personal. La tecnología evoluciona rápidamente y estar informado sobre las novedades garantiza que el personal esté capacitado para brindar servicios de la más alta calidad.

Interacción Directa con Proveedores: Participar en eventos organizados por proveedores permite a las trabajadoras interactuar directamente con expertos en productos y técnicas. Esto crea un canal de comunicación bidireccional donde se pueden hacer preguntas, aclarar dudas y obtener una comprensión profunda de los beneficios de los productos y las mejores formas de utilizarlos.

Mejora de la Experiencia del Cliente: La capacitación constante se traduce en una experiencia mejorada para los clientes. El personal podrá ofrecer recomendaciones más informadas,

aplicar técnicas avanzadas con destreza y estar preparado para responder a las consultas de los clientes de manera satisfactoria.

Para lo cual, será necesario una planificación para coordinar la participación del personal y garantizar que se maximice el valor de estas oportunidades de capacitación. Esta estrategia de benchmarking tiene el potencial de fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por el spa, así como de impulsar la innovación y el crecimiento continuo en el sector.

3. Evaluación del desempeño. de los trabajadores más estructurado y efectivo, se recomienda trabajar por objetivos claramente especificados sin descuidar la calidad de los servicios.

4. Ajustes Salariales- Es necesario realizar un análisis de sueldos, recompensas y otros beneficios para los trabajadores de la organización, con el propósito de que sea una organización más competitiva y atractiva para atraer y retener el talento de los trabajadores.

Servicios

Como resultado de este análisis comparativo de las prácticas y servicios de organizaciones competentes, se han delineado una serie de estrategias y oportunidades clave que permitirán a nuestra organización expandir su alcance y maximizar su potencial en el mercado. Estas propuestas tienen como objetivo capitalizar las áreas identificadas y mejorar la oferta actual de servicios, generando un impacto positivo tanto en la satisfacción del cliente como en los ingresos de la empresa, por lo que se recomienda:

Revisar los procedimientos: Se sugiere una revisión y/o adecuación de los procedimientos en los servicios, con el objetivo de que se lleven a cabo de manera puntual o se mejoren para obtener la satisfacción total de los clientes.

Incluir los servicios de masajes: La investigación ha destacado la viabilidad de expandir la gama de servicios de masajes, específicamente en áreas como los masajes con aromaterapia,

masajes suecos y masajes con varas de bambú. Al ofrecer una selección más diversa y especializada de masajes, la organización puede atraer a un segmento más amplio de clientes.

Buscar convenios con médicos cirujanos: Llevar a cabo convenios con médicos cirujanos abre una gran oportunidad para la organización. Mediante la colaboración con profesionales médicos, se pueden ofrecer servicios de masajes linfáticos y de rehabilitación a los pacientes para una recuperación más rápida y con mejores resultados. Lo que traería como resultado que los cirujanos tengan la seguridad de la recuperación adecuada de sus pacientes, que los pacientes queden más satisfechos con las cirugías y que su recuperación sea más pronta y la organización asegurará ingresos de manera regular.

Incluir los servicios de depilación: Una de las áreas de oportunidad destacadas es la incorporación de servicios de depilación permanentes con láser y luz pulsada intensa, que se pueden incluir capacitando a la Cosmiatra en esta técnica y adquiriendo el equipo profesional.

Incluir delineado de cejas permanente y semi permanente. Estos servicios, altamente solicitados por los clientes, pueden ser una fuente adicional de ingresos y una forma efectiva de atraer a nuevos clientes. La capacitación del personal en estas técnicas especializadas garantizará la calidad y seguridad de los procedimientos.

La implementación de estas estrategias, basadas en el análisis comparativo y en las áreas de oportunidad identificadas, tiene el potencial de fortalecer la posición de la organización en el mercado, incrementar su cartera de clientes y mejorar la satisfacción general. Al adaptarse a las tendencias y necesidades del mercado, la organización puede construir un crecimiento continuo. Al canalizar recursos y esfuerzos hacia estos segmentos, la organización puede expandir su alcance, aumentar su atractivo para los clientes y reforzar su posición en el mercado.

Precios.

Con esta información y el análisis desarrollado se pueden realizar las siguientes recomendaciones de los tres principales servicios que se identificaron:

1. Con el análisis del punto de equilibrio en los servicios ofertados se puede realizar un ajuste en los precios de los principales productos, aplicación de uñas, masajes relajantes y tratamientos faciales, toda vez que las ventas están por encima del punto de equilibrio en un 70% más de margen de utilidad.
2. Al realizar una buena campaña de publicidad se pueden elevar las ventas de los tratamientos faciales, que se pueden incluir además en promociones para lograr las ventas requeridas.
3. Se puede además realizar un ajuste de costos buscando un proveedor que ofrezca los mismos productos, pero a un precio más bajo.

Llevar a cabo un plan de estrategias que lleven a la organización a alcanzar las ventas requeridas, como adquirir los productos básicos utilizados en este servicio a mejor precio, adquiriendo los productos con otros proveedores que ofrezcan la misma calidad a mejores precios y de esta forma bajar los costos variables; optimizar los procedimientos para bajar el gasto de los productos; realizar una campaña de promociones de venta en la cual se incluya este servicio con otros, a través de un plan de promociones ventas en paquetes, se puede alcanzar el nivel de ventas requerido.

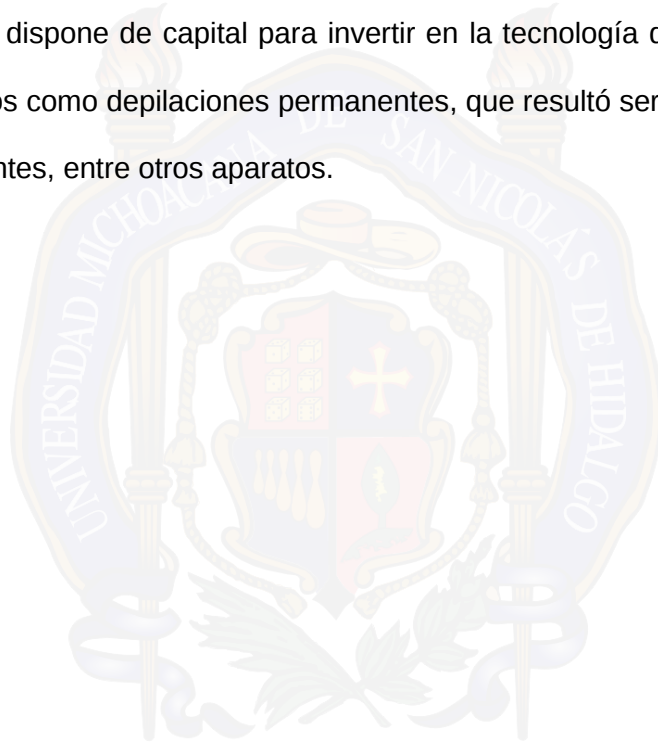
Tecnología

Las redes sociales que ofrecen una gran oportunidad de marketing de manera eficiente y a bajo costo es la interacción con los clientes para saber cuáles son sus principales solicitudes, tendencias y necesidades. Se recomienda:

Contratar herramientas tecnológicas de automatización de marketing, para enviar correos electrónicos automatizados para promociones, recordatorios de citas y otros mensajes relevantes que, sin duda por la rápida respuesta, se extenderá a otros nuevos mercados.

Relacionado con los aparatos tecnológicos: Existen equipos y herramientas tecnológicas innovadoras, que se podrían adquirir para obtener mejores resultados en los tratamientos, así como productos innovadores, la inversión en estas tecnologías. Por ejemplo, tratamientos con tecnología de vanguardia y potencializar los resultados esperados por los clientes.

La organización dispone de capital para invertir en la tecnología que se sugiere necesaria para ofrecer los servicios como depilaciones permanentes, que resultó ser uno de los servicios que más demandan los clientes, entre otros aparatos.



7 Conclusiones

En el transcurso de este estudio exhaustivo sobre la aplicación de la mejora continua, la gestión de la calidad y el benchmarking en la industria del spa, se han revelado *insights* significativos que enfatizan la importancia de estos enfoques en la búsqueda constante de la excelencia y la competitividad en un mercado en constante cambio. A través del análisis de diversas perspectivas y ejemplos de casos reales, se pueden extraer las siguientes conclusiones clave:

Mejora Continua como Motor de Innovación: La filosofía de mejora continua se ha consolidado como un impulsor esencial de la innovación y la adaptación en la industria del spa. La capacidad de ajustar constantemente los tratamientos, servicios y procesos en función de las preferencias cambiantes de los clientes y las tendencias emergentes es fundamental para mantener la relevancia y satisfacción del cliente.

Calidad como Pilar Fundacional: La gestión de la calidad no es solo un objetivo, sino un requisito fundamental en la industria del spa. Los clientes esperan y merecen altos estándares en términos de higiene, seguridad y profesionalismo. La calidad se extiende más allá de los servicios prestados, abarcando el ambiente, la infraestructura y la interacción con el personal.

Benchmarking como Estrategia de Mejora: El benchmarking demuestra ser una herramienta estratégica valiosa para los spas que buscan mejorar su rendimiento. Al comparar sus prácticas con las de líderes de la industria o estándares globales, los spas pueden identificar brechas y oportunidades de mejora. La adaptación de enfoques exitosos de otros establecimientos puede agilizar el proceso de mejora y elevar los estándares de calidad.

Éxito a Través de la Personalización: Un enfoque personalizado es esencial para el éxito en la industria del spa. La comprensión profunda de las necesidades y preferencias individuales de los clientes permite la creación de experiencias únicas y memorables. La mejora continua en este contexto implica la constante búsqueda de formas de personalizar aún más los servicios ofrecidos.

Futuras Áreas de Investigación: A medida que la industria del spa sigue evolucionando, existen áreas prometedoras para investigaciones futuras. Estas podrían incluir el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la realidad virtual, para mejorar las experiencias de los clientes, así como la exploración de modelos de negocio sostenibles que aborden preocupaciones ambientales y sociales.

En conclusión, la implementación efectiva de la mejora continua, la gestión de la calidad y el benchmarking se revela como un enfoque holístico y esencial para lograr la excelencia en la industria del spa. Estas prácticas no solo permiten la adaptación constante a un entorno en constante cambio, sino que también empoderan a los spas para ofrecer servicios excepcionales que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes modernos. Como resultado, la búsqueda de la mejora continua y la excelencia debe considerarse una inversión vital para asegurar la competitividad y el éxito en el mercado del spa.

Gricelda Tinoco Mejía

Agosto de 2023

8 Bibliografía

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica* (6° ed.). Editorial Episteme.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). Pearson.
- Bocangel Weydert, G. A., Rosas Echavarría, C. W., & Bocangel Marín, G. A. (2021). *Ingeniería Industrial, Introducción al diseño de plantas*. Huánuco, Perú.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques y Sistemas*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Código Fiscal de la Federación. (2021).
- Crsitia de Cárdenas, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad la salida de la crisis*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad* (7° ed.). Cengage Learning.
- Fischer, d. I., & Espejo, C. J. (2014). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Fred, R. D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México.: Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12 ed.). Pearson.
- Global Wellness Institute. (2020). *Global Wellness Summit 2020: Post-Pandemic Shifts: Transforming Wellness*.
- Global Wellness Institute. (2019). *Global Wellness Economy Monitor*.
- González, F., & Flores, M. (2012). *Teoría de Calidad y Competitividad Empresarial*. Morelia, Michoacán.: González Impresores.
- Harada, O. E. (2014). Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica. *Revista Mixcoac*. Obtenido de [http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/157/Logotipos,_isotipos,_imagotipos_e_isologos_\(e.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/157/Logotipos,_isotipos,_imagotipos_e_isologos_(e.pdf)
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). (2022). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/Clasificaciones/Default.aspx>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Lima, Peru: Pearson Educación.
- Krajewsky, L., Ritzman, L., & Manoj, M. (2008). *Administración de Operaciones*.
- Lazzari, L. L. (2013). Control de Gestión: una posible aplicación. *Scielo*, 74-75.

Ley del Infonavit. (2022).

Ley del Seguro Social. (2023).

Ley Federal del Trabajo. (2022).

Ley General de Sociedades Mercantiles. (2018).

Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (2022). Directrices de Gestión Turística Spa. En M. Lammens.

Muteher, R. (1981). *Distribución en Planta*. Barcelona, España.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Palacio, J., & Ruata, C. (2011). *Scrum Manager Gestión de Proyectos*. Zaragoza: Safe Creative.

Ramos Galarza, C. (2016). The Research Question. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2016_1/Carlos.Ramos.pdf

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua Española*.

Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*.

Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (2012). *Finanzas corporativas* (9° ed.). McGraw -Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Ruiz, H. P. (2013). *Diseño de una guía basada en la teoría de las 5's para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal que labora en el Gobierno Municipal de Antonio Ante*. Inbabura, Ecuador.: [Tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/1243>

Sistema de Administración Tributaria (Sat). (2023). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de Administración Tributaria*. Obtenido de <http://omawww.sat.gob.mx/regimenesfiscales/Paginas/default.htm>

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia.: Norma, S.A.

Szabo, R. (2010). *Health Tourism in Hungary*.

The Guardian. (2021). "EU to phase out fossil fuels by 2050, eyes 2040 for coal". *The Guardian*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/theguardian/2021/dec/14>

Villegas, G. C. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. Revista EAFIT 105. 2005, Pág 4. *EAFIT 105*, 1-24.

Viloria Martínez, G. (2 de Junio de 2020). Evaluación de Proyectos de Inversión.

Zlta, Ana;. (28 de septiembre de 2020). *Toda Materia*. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de <https://www.todamateria.com/objetivos-de-la-investigacion>

9 Lista de Tablas

TABLA 1. - TABLA DE ECONOMÍA DEL SECTOR DE BIENESTAR PERSONAL (WELLNESS), A NIVEL MUNDIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE GLOBAL WELLNESS INSTITUTE. (GLOBAL WELLNESS INSTITUTE., 2019).	31
TABLA 2. - APORTACIÓN DE LOS TRES SECTORES AL PIB 2023. FUENTE INEGI 2023, INDICADORES.	37
TABLA 3. - REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS DE CUIDADO PERSONAL SPA, REGISTRADOS EN MORELIA, MICHOACÁN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON INFORMACIÓN DEL DENEUE DE INEGI 2023.	40
TABLA 4. - REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS DE CUIDADO PERSONAL SPA, REGISTRADOS EN MORELIA, MICHOACÁN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON INFORMACIÓN DEL DENEUE DE INEGI 2023. (2)	41
TABLA 5. - RESUMEN DE CONSTITUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS EN MORELIA, MICH. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DENEUE DE INEGI.	42
TABLA 6. - TABLA DE RÉGIMENES FISCALES (SAT). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL SAT 2023. (SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)., 2023).	77
TABLA 7. - TABLA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	88
TABLA 8.- BALANCE GENERAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	91
TABLA 9.- DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS OFRECIDOS EN MANOLA MÍA SPA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	92
TABLA 10.- PERFIL DEL CLIENTE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE (KOTLER, 2001).	94
TABLA 11.- RELACIÓN DE PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA ORGANIZACIÓN.	96
TABLA 12.- TÉCNICA DE LAS 5 "S". FUENTE: (RUIZ, 2013).	101
TABLA 13. - RESUMEN DE COSTOS FIJOS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE MANOLA MÍA.	137
TABLA 14. - PONDERACIÓN DE PRECIOS Y COSTOS VARIABLES. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE MANOLA MÍA.	137
TABLA 15. - REPRESENTACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE MANOLA MÍA.	138
TABLA 16. - COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE MANOLA MÍA.	138
TABLA 17. - CÁLCULO DE SERVICIOS EN PUNTO DE EQUILIBRIO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE MANOLA MÍA.	139

10 Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. - GRÁFICA DE INGRESOS TOTALES DEL SECTOR SPA'S EN EL MUNDO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE GLOBAL WELLNESS INSTITUTE. (GLOBAL WELLNESS INSTITUTE., 2019).	32
ILUSTRACIÓN 2. - GRÁFICA DE GASTO PER CÁPITA EN EL SECTOR SPA'S EN EL MUNDO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE GLOBAL WELLNESS INSTITUTE. (GLOBAL WELLNESS INSTITUTE., 2019).	33
ILUSTRACIÓN 3. - GRÁFICA DEL CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DEL SECTOR SPA'S EN EL MUNDO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE GLOBAL WELLNESS INSTITUTE. (GLOBAL WELLNESS INSTITUTE., 2019).	34
ILUSTRACIÓN 4. - GRÁFICA DE VARIACIÓN PORCENTUAL TRIMESTRAL DEL PIB EN MÉXICO. FUENTE INEGI 2023 INDICADORES.	36
ILUSTRACIÓN 5. - CONTRIBUCIÓN DEL ESTADO DE MICHOACÁN, A LA VARIACIÓN DEL PIB NACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE INEGI.	38
ILUSTRACIÓN 6. - GRÁFICA DE COMPORTAMIENTO ECONÓMICO DEL SECTOR SERVICIOS PERSONALES 2020 - 2023. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TABULADOS DE INEGI.	39
ILUSTRACIÓN 7. - GRÁFICA DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO DEL SECTOR SPA EN MORELIA, MICH, ÚLTIMOS 12 AÑOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DENEU DE INEGI.	42
ILUSTRACIÓN 8. - SIETE ASPECTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLEZ, 2006).	46
ILUSTRACIÓN 9. - ESQUEMA DEL PROCESO DE CAMBIO EMPRESARIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE (GONZÁLEZ & FLORES, 2012).	48
ILUSTRACIÓN 10. - ¿QUÉ ES Y QUE NO ES EL BENCHMARKING? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE (SPENDOLINI, 1994).	52
ILUSTRACIÓN 11. - TIPOS DE BENCHMARKING. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE: (SPENDOLINI, 1994).	55
ILUSTRACIÓN 12. - FORMATO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POP PÁG. 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO.	70
ILUSTRACIÓN 13. - FORMATO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POP PÁG. 2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO.	71
ILUSTRACIÓN 14. - FORMATO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POP PÁG. 3. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO.	72
ILUSTRACIÓN 15. - FORMATO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POP PÁG. 4. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO.	73
ILUSTRACIÓN 16. - FORMATO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POP PÁG. 5. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO.	74
ILUSTRACIÓN 17. - FORMATO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POP PÁG. 6. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO.	75
ILUSTRACIÓN 18. - UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON DATOS E IMAGEN DE GOOGLE MAPS.	82
ILUSTRACIÓN 19. - IMAGOTIPO MANOLA MÍA. FUENTE: ELABORACIÓN Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.	85
ILUSTRACIÓN 20. - ORGANIGRAMA GENERAL DE MANOLA MÍA SPA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	87
ILUSTRACIÓN 21. - FOTOGRAFÍCO DE APLICACIÓN DE DERMAPEN. FUENTE FOTOGRAFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.	89
ILUSTRACIÓN 22. - FOTOGRAFÍCO DE APLICACIÓN DE MÁSCARA LED. FUENTE FOTOGRAFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.	89
ILUSTRACIÓN 23. - FOTOGRAFÍCO DE UTILIZACIÓN DE MÁQUINA DERMO ABRASIVA. FUENTE: FOTOGRAFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.	90
ILUSTRACIÓN 24. - FOTOGRAFÍCO DE TINA PEDICURE. FUENTE: FOTOGRAFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.	90
ILUSTRACIÓN 25. - DIVERSAS FOTOGRAFÍAS EVIDENCIANDO ORDEN Y LIMPIEZA EN LAS INSTALACIONES. FUENTE: FOTOGRAFÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.	103
ILUSTRACIÓN 26. - PORTADA DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP – 012, PÁG. 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	105
ILUSTRACIÓN 27. - DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP- 012 PÁG. 2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	106
ILUSTRACIÓN 28. - DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP. 012 PÁG. 3. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	107
ILUSTRACIÓN 29. - DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP- 012 PÁG. 4. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	108
ILUSTRACIÓN 30. - DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP – 012, PÁG. 5. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	109
ILUSTRACIÓN 31. - DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP – 012, PÁG. 6. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	110
ILUSTRACIÓN 32. - DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO POP PÁG. 7 - 012. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE ISO 9001.	111
ILUSTRACIÓN 33. - MATRIZ FODA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (FRED, 2013).	112
ILUSTRACIÓN 34. - FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO ESPECÍFICOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE:	114
ILUSTRACIÓN 35. - MATRIZ DE EMPRESAS COMPETIDORAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN OBTENIDA DEL ESTUDIO.	116
ILUSTRACIÓN 36. - MATRIZ DE SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN RECOPIADA.	117
ILUSTRACIÓN 37. - MATRIZ DE RECURSOS HUMANOS CON LOS QUE CUENTA LA COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN RECOPIADA EN EL ESTUDIO.	119
ILUSTRACIÓN 38. - COMPARACIÓN DE PRECIOS CONTRA LA COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN RECOPIADA EN EL ESTUDIO.	120
ILUSTRACIÓN 39. - TARJETA DE PROMOCIONES DE CLIENTE FRECUENTE. FUENTE: ARCHIVO DE MANOLA MÍA SPA.	121
ILUSTRACIÓN 40. - APARATOLOGÍA CON LA QUE CUENTA LA COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN RECOPIADA EN EL ESTUDIO.	123

ILUSTRACIÓN 41. - GRÁFICO 14.- UBICACIÓN E INSTALACIONES DE MANOLA MÍA SPA. FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES MANOLA MÍA SPA.	126
ILUSTRACIÓN 42. - PERSONAL CAPACITADO. FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES MANOLA MÍA SPA.	129
ILUSTRACIÓN 43. - MATRIZ DE FACTORES CONSIDERADOS DE RECURSOS HUMANOS. FUENTE: ENTREVISTAS CON TRABAJADORES Y EXTRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES.	132
ILUSTRACIÓN 44. - FACTORES VALORADOS EN RECURSOS HUMANOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS EN LA INVESTIGACIÓN.	133
ILUSTRACIÓN 45. - OPINIONES SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS RECIBIDOS EN MANOLA MÍA SPA. FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES MANOLA MÍA SPA.	135

