



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN
EMPRESAS DE SERVICIOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título Magister en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

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

Autor:

Carolina Margarita Mora Guzmán

Director:

Ing. Mg. Omar Damián Cavero Álvarez

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CAROLINA MARGARITA MORA GUZMÁN**, con cédula de ciudadanía **1802983690**, autora del trabajo de graduación titulado: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EMPRESAS DE SERVICIOS”, previa a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas**, en la **OFICINA DE POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que integre al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Carolina Margarita Mora Guzmán

CC. 1802983690

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN
EMPRESAS DE SERVICIOS**

Línea de Investigación:

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

Autor: Carolina Margarita Mora Guzmán

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. Dr.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda., P. PhD.

DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 




Ambato – Ecuador

Octubre 2023

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profunda gratitud a Dios, el todopoderoso, por ser mi fuente inagotable de fortaleza y guía, le doy gracias por sus bendiciones constantes.

A mi familia, mi cimiento y mi inspiración, les expreso mi profundo agradecimiento por su constante apoyo y por confiar en mi incluso en momentos en que yo cuestionaba mis propias habilidades. Gracias por ser mi refugio, cada uno de ustedes ha ejercido un impacto fundamental en mi camino, y resulta insuficiente el lenguaje para transmitir la magnitud de lo que representan en mi vida.

A mis profesores y director de proyecto de desarrollo el Ing. Mg. Omar Cavero, quienes con su sabiduría y guía han enriquecido mi formación académica. Agradezco su dedicación y compromiso en transmitirme conocimientos y abrirme nuevas perspectivas. En este momento de gratitud, también quiero reconocer a todos aquellos seres queridos y amigos que, de una u otra forma, han formado parte de este sueño. Sus palabras de aliento, su ánimo y confianza han sido un impulso adicional para seguir adelante.

Les extiendo mi gratitud más sincera, con cariño,
Carolina

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro, a las personas más importantes de mi vida. A aquellos que han sido mi fuerza, mi inspiración y mi razón de ser.

A mis queridos padres, quienes han sido mis pilares desde el primer día. Gracias por su amor, su constante apoyo y su infinita sabiduría. Cada paso que he dado ha sido guiado por sus enseñanzas y valores, han sido mi ejemplo de dedicación y perseverancia, y todo lo que he logrado es gracias a su inmenso amor y sacrificio.

A mi amada hermana Anita, compañera de risas y confidencias, gracias por estar siempre a mi lado, por ser mi persona, mi apoyo incondicional. Tu amor y aliento han sido mi impulso para afrontar cada desafío. Eres mi cómplice en esta aventura llamada vida y definitivamente Dios no me pudo haber enviado a una mejor hermana que tú. A mi preciosa Abi, tu inocencia y curiosidad me han recordado la importancia de nunca dejar de aprender y crecer, eres motivo de mi lucha constante por ser un ejemplo para ti. Quiero que sepas que siempre estaré aquí, para protegerte, guiarte y apoyarte en cada paso que des. Eres alegría y esperanza, mi mayor anhelo es verte crecer y alcanzar tus sueños.

Y a ti, mi adorada Ana Caro, eres la razón más profunda de mi existir y el motor de todos mis esfuerzos, tu amor absoluto y tu sonrisa iluminan cada día de mi vida. Gracias por motivarme a ser la mejor versión de mi misma. Cada paso que he dado en este camino ha sido pensando en ti, en brindarte un futuro lleno de oportunidades y en inspirarte a perseguir tus sueños con valentía y determinación. Eres mi mayor inspiración y te amo infinitamente.

A ustedes, mi familia, les agradezco por su constante apoyo, su paciencia y su amor, son mi red de seguridad en los momentos difíciles y mi fuente de alegría en los instantes de celebración. Sin su respaldo este logro no tendría el mismo significado.

Con todo mi amor y gratitud,

Carolina

RESUMEN

Un adecuado servicio al cliente constituye el fundamento de las organizaciones, sin embargo, se aprecia que las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, presentan una escasa cultura de gestión en procesos inherentes con la atención al usuario, lo que, impacta negativamente en su satisfacción. La relevancia del estudio radica en que la empresa Michelangas cuente con una gestión de calidad en atención al cliente, dotada de instrumentos administrativos robustos, con métodos claros y delineados, direccionados a alcanzar posicionamiento y competitividad en el mercado. Para ello, es esencial contar con equipos de trabajo interdisciplinarios que sean capaces de adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores, beneficiando a los *stakeholders*. Por consiguiente, la investigación tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión de calidad para la empresa Michelangas con el propósito de que se mejore la atención al usuario. Por tanto, el estudio es de tipo descriptivo–explicativo, con enfoque mixto, además de aplicar métodos como: inductivo-deductivo y analítico-sintético, asimismo, se llevará a cabo un trabajo de campo apoyado por técnicas de observación y encuestas, las cuales fortalecen la recopilación de información. En este contexto, el estudio busca instaurar un nuevo estándar en la atención al usuario, donde la satisfacción de tanto clientes internos como externos se convierta en un logro tangible y un distintivo que fortalezca la posición competitiva de la organización en el mercado con el propósito de adaptar y mejorar continuamente los servicios.

Palabras Claves: atención al cliente, calidad, gestión, satisfacción.

ABSTRACT

Customer service constitutes the foundation of organizations; however, it is observed that small and medium-sized Ecuadorian enterprises have a limited management culture in processes related to customer service which negatively impacts on their satisfaction. The relevance of the study is to improve the quality management in customer service at Michelangas company based on appropriate administrative instruments using clear and outlined methods to achieve positioning and competitiveness. To achieve this, it is essential to have interdisciplinary work teams that are capable to face the changing demands of consumers benefiting stakeholders. Therefore, the research aims to design a quality management model for the Michelangas company to improve the service for the consumers. The study is descriptive-explanatory type with a mixed approach. In addition, methods such as inductive-deductive and analytical-synthetic were applied as well as field work supported by observation and survey techniques strengthen the collection of information. In this context, the study seeks to establish a new standard in customer service where satisfaction of both internal and external customers becomes a tangible achievement and a distinctive factor that strengthens the competitive position of the organization to adapt and improve services permanently.

Keywords: customer service, quality, management, satisfaction.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	9
1.1. Consideraciones generales de la calidad y atención al cliente	9
1.2. Modelos de la gestión de calidad en la atención al cliente.....	16
1.3. Análisis de modelos de gestión de calidad alimenticia.....	28
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	38
2.1. Nivel y tipo de investigación	38
2.2. Modalidad de investigación	39
2.3. Tipo de investigación.....	40
2.4. Diseño de investigación.....	41
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1. Análisis del estudio cuantitativo.....	53
3.2. Diseño del modelo de gestión de calidad en la atención al cliente para la empresa Michelangas	79
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	113

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se observa un creciente interés en la consecución de un nivel óptimo de satisfacción en los clientes, dado que estos constituyen el núcleo fundamental de las empresas dedicadas a la prestación de servicios. En tal sentido, el conocimiento y comprensión de sus necesidades se erige como el punto de partida fundamental para la implementación de estrategias orientadas a la consecución de este objetivo.

Es así que, la industria de servicios ha adquirido una relevancia cada vez mayor en los tiempos recientes, convirtiéndose en un factor de suma importancia para el desarrollo y progreso de diversas naciones. Por consiguiente, las preferencias y requerimientos del consumidor se convierten en el eje central en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias empresariales.

En consecuencia, brindar un mayor nivel de calidad en la atención se transforma en una estrategia significativa para que las organizaciones de servicios se posicionen de manera efectiva en el mercado. La calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el comportamiento de compra han sido áreas de investigación relevantes. Los niveles más altos de calidad del servicio generan un mayor grado de satisfacción del usuario, lo que a su vez se traduce en un mayor respaldo y mayores ingresos por ventas. La calidad del servicio al consumidor se considera un componente clave para mantener una ventaja competitiva en las industrias de servicios (Palmer, Benjamin et al., 2001).

Dicho lo anterior, el entorno comercial actual altamente competitivo, en el cual operan las empresas de servicios, se impone a las organizaciones privadas la implementación de procesos y programas enfocados en la mejora continua con estándares de calidad en la atención al usuario.

Por ende, satisfacer a los consumidores se convierte en el objetivo fundamental para que todas las empresas prosperen y fomenten la repetición de compras. Sin embargo, garantizar la calidad adecuada en los negocios de alimentos y bebidas se ve limitado

por diversos factores propios de la industria, como la demanda volátil la presencia de pequeñas empresas, la intensa competencia y la amplia gama de alimentos y bebidas ofrecidos. Además, la actitud de los empleados hacia los consumidores y otros factores que afectan significativamente el nivel general de calidad en la atención.

Según el Ministerio de Turismo (MINTUR, 2022), las empresas dedicadas a actividades de servicios de viajes, hotelería y restauración representa el 49% del proceso productivo del país. Mientras que, el Banco Central del Ecuador (BCE, 2021) señala que los negocios cuyo giro de negocio es el hospedaje y restauración contribuyen con el 2,3% del desarrollo económico nacional, lo que ratifica que el turismo se posiciona como la cuarta fuente de ingresos no petroleros para la nación, según MINTUR (2022), lo que contribuye de manera sustancial al ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y, generar nuevas fuentes de empleo.

En un análisis presentado por la OMT (2022) hace referencia a que los turistas destinan aproximadamente un 8% de su gasto en alimentación y bebidas. Esto hace que la industria gastronómica sea más atractiva, lo cual ha generado un aumento en el interés de varios países por invertir en este ámbito. Por consiguiente, esta área desaprovechada se convierte en el océano azul del arte culinario en el país, ya que en Ecuador no se ha desarrollado plenamente, lo que brinda la oportunidad de crear y atraer nueva demanda orientada hacia la sostenibilidad a largo plazo.

Es así como, en el Ecuador existe un incremento de lugares gastronómicos en donde no solo se puede tener acceso a bebidas y alimentación, pues cada vez, se busca innovar el servicio y entregar un valor agregado que permita elevar la diferencia entre los demás establecimientos.

De manera que, con el transcurso de los años se genera innovaciones en la creación de mejoras de servicios y atención al cliente, esto, en términos de la restauración se denomina turismo gastronómico. Donde muchos de los empresarios y emprendedores

de este giro de negocio se destacan con el fin de establecer mecanismos para la promoción de espacios turísticos, por lo que, se logra 29 nominaciones dentro de 22 categorías de la XXIX entrega de los *World Travel Awards* (WTA, 2022) edición Sudamérica.

En este sentido, conocer sus necesidades, es el punto de partida para gestionar acciones y lograr así este propósito; dado que, el sector alimentario y de bebidas, se consolida con fuerza a nivel mundial desde hace algún tiempo; motivo por el que, la gestión de la calidad (GC) en este ámbito se establece como un factor de desarrollo y crecimiento, de manera que, las preferencias o exigencias del consumidor, se convierten en el punto focal de las decisiones y acciones empresariales.

En este contexto, para Martínez Soto (2011), la calidad en la industria alimentaria y gastronómica, es un desafío vital y emocionante, dada su importancia en la creación de fuentes de empleo y el desarrollo de los recursos humanos y la influencia social de un país, lo que se observa materializado en el incremento de este tipo de negocios en el mercado.

Se debe agregar que, la GC en la atención al cliente es un componente esencial de las empresas de servicios, ya que incide directamente en la satisfacción y fidelización de los clientes. Como tal, es concluyente que las organizaciones implementen estrategias efectivas de GC para brindar servicios de alta calidad y satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Habría que decir también, que para lograr una GC eficaz en la atención al cliente, las empresas deben centrarse en áreas clave como las necesidades y expectativas del usuario, el diseño y la prestación del servicio, la formación y el desarrollo del personal como la mejora continua. Como señaló Christian Gronroos (2011), las estrategias de gestión de calidad más efectivas involucran un enfoque orientado al cliente, donde la

empresa se enfoca en satisfacer las necesidades y expectativas específicas de los clientes de carácter individual.

Es necesario recalcar que la GC involucra la formulación de estrategias, el establecimiento de metas y objetivos; así como eliminar los fracasos, la planificación y ejecución de los planes trazados; y, usar herramientas de control que permitan monitorear la retroalimentación y tomar acciones correctivas. Por lo que, el propósito de la GC en una organización es: Satisfacer las expectativas del cliente; y; mejora en la eficiencia general de la organización (Juran y Godfrey, 1988 y Dale, 1994).

Dicho lo anterior, la GC permite a las organizaciones de prestaciones crear políticas y procedimientos para garantizar que los clientes reciban un soporte de calidad constante. Por otro lado, al monitorear permanentemente los comentarios de los consumidores, se pueden realizar cambios oportunos en los procesos, a fin de satisfacer mejor las necesidades de los usuarios, concluyendo que la GC es esencial a fin de garantizar que se brinde la mejor asistencia posible a sus compradores y de esta manera mantenerse por delante de la competencia.

Con base a lo indicado, se infiere que, la calidad de la atención es esencial en la industria de servicios, ya que, es un elemento determinante de la competitividad, aquellos negocios que prestan estricta atención a este componente, se diferencian de las demás; y, al hacerlo obtienen una ventaja en el mercado. En consecuencia, la excelencia se convierte en un arma estratégica utilizada por las empresas, motivo por el cual, una organización con un adecuado manejo de esta tiene tendencia a tener cuota de mercado por encima de sus competidores.

Se debe agregar que, la GC es una filosofía que se centra en el proceso de trabajo y las personas, razón por la que tiene como objetivo el satisfacer a la demanda y mejorar el desempeño del negocio. Lo que implica, una correcta coordinación de los procesos de trabajo que permite la mejora continua en todas las áreas del negocio con el

objetivo de cumplir o superar las expectativas del comprador, se debe considerar que la GC es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño o línea de negocio.

De ahí que, los niveles más altos de calidad del servicio producen un grado superior de satisfacción del usuario, lo que, a su vez, conduce a un elevado patrocinio del consumidor e ingresos por ventas. En este contexto, coinciden Palmer et al. y Brady y Cronin (2001), que la eficiencia del servicio al cliente es una fuente crucial de competencia distintiva; y, a menudo, se considera un componente clave de triunfo para mantener la ventaja competitiva en las industrias de servicios.

A partir de lo expresado, la GC actualmente se considera primordial para las empresas que brindan servicios en todo el mundo. Por lo que, ahora comúnmente se adopta la misma como una estrategia para garantizar resultados de excelencia que respondan a las necesidades de la sociedad. Por otro lado, Pincay y Parra en su estudio (2020) sobre eficacia en el servicio al cliente, también concuerdan que se puede abordar con éxito los diferentes criterios de percepciones para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Por otro lado, es importante destacar que la implementación de la GC no solo tiene un impacto positivo en la satisfacción de los clientes, sino que también influye de manera significativa en la moral y motivación de los empleados. Uno de los pilares fundamentales dentro de la GC es la provisión de una formación de alto nivel para el personal, ya que, al recibir una capacitación adecuada, el talento humano se siente más competente y confiado en el desempeño de sus funciones, lo que a su vez genera una sensación de valoración y aprecio.

Por el contrario, cuando los colaboradores carecen de seguridad en sus tareas experimentan inquietud en su entorno laboral, lo que puede derivar en una retención inadecuada de personal. Es evidente que la inversión en capacitación y desarrollo del

talento humano es crucial para fortalecer la confianza y el compromiso de los empleados, generando así un ambiente laboral propicio para alcanzar los objetivos organizacionales y mantener una fuerza laboral comprometida y motivada.

En tal sentido, en la empresa Michelangas, se identifica una inadecuada focalización de acciones encaminadas a fortalecer la credibilidad, confianza y satisfacción de los clientes, situación, que conlleva a una deficiente imagen corporativa con un posicionamiento en declive en el mercado en el que se desarrolla, además, de dar poca importancia a los colaboradores, identificándose una débil cultura organizacional, lo que se refleja en un sistema de atención insuficiente en función a los requerimientos diarios del negocio; marcada por ineficiencia en los procesos, pues se desconoce dónde aplicar mejoras.

Además, en la empresa Michelangas, no se identifica una clara cadena productiva, evidenciada en el equipo de trabajo, comercialización y producto, además de que, los colaboradores no poseen sentido de pertenencia con la organización, y el resultado se refleja en la alta rotación de personal, por consiguiente, se aprecia una escasa preparación y entrenamiento del talento humano, así también, existen procesos inadecuados en el recorrido que realiza el comprador desde su ingreso al establecimiento, por otro lado, no se aplican controles de evaluación de la gestión, o mejora continua; y así, establecer canales eficientes, con un lenguaje adecuado para lograr una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización.

En consecuencia, estas limitantes, desmotivan e impactan negativamente en el negocio, lo que genera pérdida de rentabilidad y oportunidades de negocio. También, la definición inoportuna de acciones correctivas representa en el corto y mediano plazo a la institución insatisfacción y abandono por parte de su clientela, cuya consecuencia es la disminución de la demanda, factores que, limitan la planificación de expansión de la cadena prevista por el inversionista.

A partir de lo expuesto, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cómo mejorar la gestión en la atención al cliente en la empresa Michelangas?

Con base a lo expuesto, se aprecia que los requerimientos por parte de los consumidores de esta línea de negocio son cada vez más exigentes en cuanto a la eficiencia en los procesos de gestión de atención al cliente, por lo que, el estudio plantea la siguiente idea a defender:

El modelo de gestión de calidad para la atención al cliente en la empresa MICHELANGAS contribuye a mejorar la satisfacción del consumidor.

A partir de lo indicado, el objetivo general de la investigación es:

- Diseñar un modelo de gestión de calidad para la empresa MICHELANGAS con el propósito de que se mejore la atención al cliente; y,

Los objetivos específicos son:

- Fundamentar el estado del arte y la práctica de la investigación a partir de conceptos relacionadas con gestión de calidad en la atención al cliente para que se consolide este conocimiento.
- Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente de la empresa Michelangas para que se identifiquen las deficiencias.
- Determinar los componentes del modelo de gestión de calidad para la atención al cliente de la empresa Michelangas con el propósito de que se mejore la satisfacción de los consumidores.

Por lo que, el desarrollo de la investigación aplica una metodología investigativa de tipo descriptivo-explicativo con un enfoque mixto, con el cual, se recopila toda la información necesaria para dar solución a los problemas determinados. Además, se utilizan los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético para la recolección de la información se aplica la técnica de la observación directa a través de un check list.

La excelencia en la vivencia del usuario con una empresa se obtiene mediante un esfuerzo constante e intencional para superar sus expectativas. En este sentido, un modelo de GC adecuadamente diseñado para la atención al cliente se vuelve imprescindible para alcanzar dicho propósito, al mismo tiempo que puede establecer los cimientos necesarios para un éxito sostenido en el entorno actual, caracterizado por su competitividad.

Consecuentemente, el propósito del estudio es realizar una propuesta para los diversos establecimientos de Michelangas, donde se analiza los principios y las prácticas existentes. Donde, la principal aportación es la consideración del papel de las competencias actuales de las diversas áreas de la organización y el análisis para el desarrollo del diseño de dicho modelo, es así que, se explora los diversos componentes de la GC en la atención al cliente, y cómo se pueden implementar de manera efectiva a fin de lograr una mayor satisfacción y lealtad del cliente interno como externo.

Es así como, la investigación permite mejorar los procesos de coordinación interna de la empresa Michelangas. A más de, dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente y de esta manera sopesar la atención al consumidor pues esta abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la comercialización sin dejar de lado la temporalidad en la que se generan.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Consideraciones generales de la calidad y atención al cliente

La calidad representa un factor clave para satisfacer a los clientes, ya sea con productos o servicios. Las personas asocian a este término con ideas y definiciones diferentes, pero todas concuerdan en que se refiere a la opinión que los usuarios tienen respecto al grado en que el bien o servicio cumple con sus expectativas.

La calidad en la atención al cliente es un factor clave en la supervivencia y crecimiento de cualquier empresa, ya que la calidad del servicio que se ofrece es un factor determinante para la satisfacción y fidelización. Por lo tanto, resulta esencial que las empresas establezcan un marco sólido de gestión de calidad, que permita avalar que los clientes reciban productos y servicios de excelencia que cumplan o superen sus demandas y de esta manera construir relaciones duraderas con los compradores.

No obstante, la calidad se puede definir como el grado en que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente (Garvin, 1984). A su vez, es un concepto subjetivo que depende de las percepciones de los clientes, que pueden variar según factores como la cultura, la experiencia y las preferencias personales lo plantea (Parasuraman et al., 1985). Factor de relevancia con el que coincide (Parasuraman et al., 1988), pues agrega que la calidad se puede evaluar en función de varias dimensiones, que incluyen confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles.

Acorde con, Welch y Patton (1992) el origen de la palabra calidad se remonta al siglo XIII en la Europa medieval, cuando se fundan los gremios, proveniente del francés antiguo “qualite” y del latín “qualitas”, que significa “de que tipo”, que enfatiza la naturaleza de un objeto. En este contexto el uso de la calidad en ese momento se dio como medio para establecer un estándar que debe seguirse en la inspección del producto de manera individual antes de que esté disponible en el mercado, si se

considera que un producto no es lo suficientemente bueno, es retirado o destruido, a esto se considera la base de la calidad en los negocios.

De modo que, entonces, la calidad puede entenderse como un rasgo o una característica teniendo en cuenta que la palabra nunca ha dejado de evolucionar, y con su evolución ha ganado cada vez mayor significado, dicho en forma breve, la calidad podría explicarse como “la característica de un producto o servicios que se relaciona con su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”. (American Society for Quality, 2022).

Razón por la cual, desde la perspectiva de la producción, la calidad es el cumplimiento de los requerimientos que le fueron asignados, pero, desde el punto de vista del cliente, es el estándar que establece y requiere, es decir, el rendimiento del producto o servicio en comparación con sus expectativas, por lo que, definir la calidad del servicio requiere un enfoque específico alineado con la medición de la calidad, y así este sea basado en la objetividad general y la mensurabilidad.

El enfoque desde el punto de vista del cliente se basa en un enfoque muy subjetivo - perspectiva. Mientras que una variedad de definiciones han sido sugeridos (Grönroos, 1984, 1990; Parasuraman et al., 1985; Reeves y Bednar, 1994; Williams & Buswell, 2003; Țițu et al., 2016), quienes definieron calidad del servicio como la capacidad de cumplir y superar las expectativas de los consumidores. La característica común de todas las definiciones de calidad de servicio (Parasuraman et al., 1985; Reeves y Bednar, 1994; Ramaraj, 2017; Van Vaerenbergh et al., 2019) es el concepto basado en el consumidor, que hace que la calidad del servicio sea un fenómeno altamente subjetivo y relativo que difiere según quién juzgue el servicio y bajo qué condiciones.

El Estándar Británico (BS) 5750 para sistemas de calidad se publicó en 1979, y en 1983 se lanzó la campaña nacional de calidad, utilizando BS5750 como tema principal (Pratt, 1995), en donde, el objetivo era llamar la atención de la industria sobre la

importancia de la calidad para la competitividad y la supervivencia en el mercado global, desde entonces, la Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000 se ha convertido en el estándar reconocido internacionalmente para los sistemas de gestión de la calidad, misma que comprende una serie de normas que especifican los requisitos para la documentación, implementación y mantenimiento de un sistema de calidad.

Cuadro 1.1 Conceptos de Calidad

Conceptos de calidad

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, "lo mejor". Asimilación con el concepto de "lujo". Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada - controlada (procesos)	Establecer especificaciones / Estandarización. Medir la calidad por la proximidad real a los requerimientos esperados. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.

Fuente: Tomado del libro Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas; sección 3, pág. 147. (Camisón et al., 2006)

Con lo antes expuesto, se analiza la evolución histórica de la calidad, para lo que se debe remontar a los primeros días de la fabricación, a modo de resumen, el anexo 1 demuestra la evolución de la calidad.

Es así que, en el siglo XXI el concepto de calidad ha ido adquiriendo un enfoque total o bruto en términos de excelencia empresarial, donde *Total Quality Management* (TQM) ahora es parte de un concepto amplio que aborda el desempeño organizacional y reconoce la importancia de los procesos, y así, permite que las organizaciones

puedan lograr un rendimiento de excelencia, particularmente en los resultados comerciales y de clientes. Por su parte, en Europa, un marco adoptado es llamado “*Business Excellence*” o Modelo de Excelencia, promovido por la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM), y en el Reino Unido por la *British Quality Foundation* (BQF).

En primer lugar, resulta de trascendental relevancia precisar el concepto de calidad en el servicio al cliente, el cual engloba el conjunto de atributos y características que posibilitan conferir una experiencia coherente y satisfactoria a los consumidores, ajustándose a sus requerimientos y exigencias. Esta experiencia se fundamenta en la provisión de un servicio óptimo en términos de exactitud, celeridad y conveniencia, así como en la generación de una sensación de plena satisfacción en el cliente.

Para desarrollar una definición robusta de calidad en la atención al usuario, es necesario realizar un análisis riguroso que contemple tanto la perspectiva del cliente como la del proveedor de servicios, así como contar con un criterio propio que permita evaluar de manera objetiva y sistemática la calidad en el servicio.

Por consiguiente, la calidad en la atención al usuario se refiere al grado en que un servicio cumple o supera las expectativas del usuario, así como el proceso de prestación del mismo. Implica comprender las necesidades y preferencias del cliente, brindar una asistencia rápida y precisa con la finalidad de generar una experiencia positiva al consumidor (Parasuraman et al., 1985).

Al mismo tiempo, para garantizar la calidad en el servicio al cliente, las organizaciones pueden utilizar diversas herramientas y técnicas, como encuestas de opinión de los clientes, compras misteriosas y auditorías de calidad del servicio (Grönroos, 2007). La mejora continua es esencial, ya que las necesidades y preferencias de los clientes pueden cambiar con el tiempo, al centrarse en la calidad de la atención al usuario, las

organizaciones pueden aumentar la satisfacción, lealtad y la defensa del comprador, así como diferenciarse de la competencia.

Bajo este esquema, evaluar el nivel de servicio al cliente puede hacerse de diferentes maneras. Estas incluyen el tiempo en que los usuarios reciben respuestas, la exactitud y los conocimientos del personal de atención al usuario. Asimismo, se puede medir en términos de satisfacción del cliente, lealtad y comentarios generados por el mismo, finalmente, se puede tener en cuenta el grado de retención de los consumidores y la repetición de negocios.

Cabe señalar, en los últimos años, el concepto de Experiencia del Usuario (UX) ha cobrado relevancia en el ámbito de la atención al cliente, en la opinión de Meyer y Schwager (2007) manifiestan que la misma se refiere a la suma de todos los encuentros que un cliente tiene con una empresa y cómo perciben estas interacciones considerando que las mismas son más importantes cuando la oferta central es un servicio (p.5).

Razón por la que, se incluye no solo el producto o servicio, sino también el proceso de adquisición y uso en su totalidad. Muchos concuerdan, Verhoef et al. (2009) que las experiencias positivas de los usuarios conducen a una mayor satisfacción, lealtad y defensa del cliente (p.7).

Ahora bien, la calidad es uno de los aspectos más importantes de un negocio, producto o servicio, ya que puede estar asociado con factores tales como confiabilidad, entrega, facilidad de uso y un precio razonable, no obstante, puede tener diferentes significados para la diversidad de clientes, ya que también podría reflejar muchos hechos en un término. Una reputación de calidad es un activo invaluable para una empresa y lleva tiempo construirlo, no obstante, se puede arruinar con facilidad.

Por otra parte, es necesario mencionar que la gestión de calidad total (GCT) opera en base a 7 principios según la ISO Quality (2020) los cuales se detallan a continuación:

- QMP 1 – Enfoque en el cliente; los consumidores son quienes usan el producto o servicio, por lo que son ellos quienes determinan si el producto o servicio es lo suficientemente bueno.
- QMP 2 – Liderazgo; se requiere que todo el talento humano se involucre y motive a nivel interno, y de esta manera todos se dediquen a apalancar el cumplimiento de los objetivos de calidad propuestos.
- QMP 3 – Compromiso de las personas; participación total del personal, al otorgar poderes a los empleados, podría aumentar su compromiso y desempeño.
- QMP 4 – Enfoque basado en procesos; el paso a paso pensando en cómo producir un producto o servicio y entregarlo al cliente y monitorearlo para garantizar la calidad.
- QMP 5 – Mejora; realizar cambios para no quedarse atrás, estar en constante innovación y actualización de procesos y conocimientos.
- QMP 6 - Toma de decisiones basada en evidencia; *Data mining* (minería de datos) y análisis para lograr mejores resultados.
- QMP 7 – Gestión de relaciones; interactuar de la mejor manera con las partes interesadas como los *stakeholders*.

No obstante, Sandra L. Furterer y Douglas C. Wood, (2021) sugieren tener en consideración los siguientes aspectos para completar los principios establecidos por la ISO.

- Sistema integrado; mejora continua de las funciones de la organización con el objetivo de superar las expectativas de los clientes y las empresas.
- Enfoque estratégico y sistemático; planificación estratégica sobre cómo integrar las dimensiones de la calidad.
- Comunicación: los intercambios efectivos entre equipos multifuncionales deben

mantener al equipo de trabajo al tanto de todos los cambios críticos.

Cuadro 1.2 Dimensiones de modelos de calidad de servicio

Estudio	Modelo	Dimensión
Grönroos, 1984 Philip & Hazlett, 1977	Modelo de calidad de servicio Modelo PCP	Calidad técnica, Calidad Funcional, Imagen Corporativa. Atributos centrales, centrales y periféricos.
Parasuraman et al., 1985 Haywood – Farmer, 1988 Parasuraman et al., 1988 Cronin & Taylor, 1992 Frost & Kumar, 2000	Modelo GAP Calidad de servicio atributos SERVQUAL SERVPERF INTSERVQUAL	Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Competencia, Acceso, Cortesía, Comunicación, Credibilidad, Seguridad, Entender/ conocer al cliente, Tangibles. Instalaciones físicas, procesos y procedimientos, Comportamiento de las personas y convivencia, Juicio profesional. Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía, Igual que SERVQUAL, pero con rendimiento solo declaraciones. Confiabilidad, Tangibles, Aseguramiento, Capacidad de respuesta, empatía (SERVQUAL).
Dabholkar et al., 1996	RSQS	Aspectos físicos, Confiabilidad, Interacción personal, Resolución de problemas, Política.
Brandy & Cronin, 2001	Modelo de calidad de servicio	Calidad de interacción personal, Servicio Físico calidad del entorno, calidad de los resultados.

Fuente: tomado a partir del artículo Yarimoglu, p.12 (2014).

Por tal motivo, se evidencia que, en comparación con la era anterior, la gestión de calidad total proporciona productos o servicios de calidad a los clientes con el fin de obtener una ventaja competitiva en el mercado. Besterfield (2009) llamó a la transformación de lo antiguo “un cambio cultural” y comparó esta nueva era con la anterior, refiriéndose al concepto de calidad de costo: Centrado en el cliente.

Para ello las organizaciones requieren invertir tiempo, recursos financieros y capacitación continua para su personal existente, especialmente si no se cuenta con una cultura organizacional lo que repercute en un impacto negativo en los colaboradores cambiando su actitud hacia la calidad, sin embargo, es fundamental el compromiso de la alta dirección ya que se necesitará de todo su apoyo e interés puesto que implementar la gestión de calidad puede ser costoso, pero presentar ganancias significativas a largo plazo para toda la empresa.

De manera que, el concepto de calidad total se aplica a todas las actividades de la empresa. Por tanto, la GC se define como una función de gestión capaz de generar una ventaja competitiva sostenible más allá de la mera calidad del producto o del proceso.

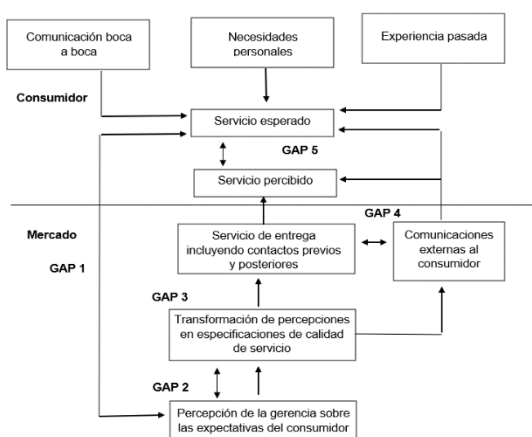
En la actualidad, la calidad en el servicio ha tomado mucho valor en los últimos años en todos los negocios, esto debido a que los clientes cada vez son más exigentes y hacen que la competitividad entre los ofertantes aumente. En años anteriores la oferta en los mercados era limitada, pero con la diversificación de productos, marcas y diseños actualmente los consumidores finales dudan antes de realizar algún tipo de transacción.

1.2 Modelos de la gestión de calidad en la atención al cliente

Es importante destacar que definir y conceptualizar el concepto de excelencia es un desafío importante en este tipo de industrias, aunque existen múltiples intentos de desarrollar modelos para comprender mejor este fenómeno, todavía hay una falta de consenso sobre lo que constituye verdaderamente la distinción. En este sentido, en el presente apartado se revisarán algunos de los modelos de calidad propuestos por investigadores para tener una mejor comprensión, a pesar de ello, es importante tener en cuenta que cada modelo debe ser evaluado y adaptado a las necesidades específicas de cada organización y contexto.

La escuela americana (A. Parasuraman et al.,1985;1988;1993;1994) se centra principalmente en identificar los criterios que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de los servicios. A. Parasuraman et al. (1985) plantearon que la calidad del servicio es una función de las diferencias entre la expectativa y el desempeño a lo largo de las dimensiones de calidad, elaboraron un modelo de calidad de servicio (Figura 1.1.) basado en el análisis de brechas donde:

Figura 1.1.: Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: tomado del modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio de A. Parasuraman et al. (1985)

- Brecha 1: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los altos mandos referente a dichas perspectivas, es decir no conocer a ciencia cierta que esperan los consumidores.
- Brecha 2: divergencia entre las percepciones de los altos mandos sobre las expectativas del consumidor y especificaciones de calidad del servicio, refiere a estándares inadecuados de calidad del servicio.
- Brecha 3: discordancia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio real entregado, es decir, la brecha de desempeño del servicio.
- Brecha 4: diferencia entre la prestación de servicios y la comunicación a los clientes sobre la entrega de servicios, refiere a si la promesa de valor entregada al consumidor coincide con lo entregado.

De igual manera, los investigadores han contribuido con un modelo de servicio de cinco pasos de calidad y un instrumento para medir el servicio de calidad, conocido como el instrumento SERVQUAL en el que definieron cinco dimensiones de la calidad del servicio: Fiabilidad, seguridad, tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

El modelo SERVQUAL se centra en la idea de que las expectativas de calidad en la atención al usuario se apoyan en el nivel de servicio que realmente se brinda, para lo cual, es importante señalar que la brecha entre las expectativas del cliente y el nivel real de servicio prestado suele ser la causa de la insatisfacción. Por lo tanto, es relevante identificar y abordar cualquier discrepancia entre las aspiraciones del comprador y el servicio prestado.

Figura 1.2: Modelo SERVQUAL



Fuente: tomado del modelo SERVQUAL de A. Parasuraman et al. (1988)

Figura 1.3: Recopilado del modelo SERVQUAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	ATRIBUTOS
Calidad del Servicio Expectativas vs. percepción	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Cumplen lo prometido en los tiempos indicados Sincero interés por resolver problemas Realizan bien el servicio la primera vez Concluyen el servicio en el tiempo prometido No cometen errores
	Seguridad / Garantía	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento confiable por parte de los empleados. Clientes se sienten seguros Los empleados son amables Los empleados tienen conocimientos suficientes
	Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de apariencia moderna Instalaciones físicas visualmente atractivas Empleados con apariencia pulcra y bien vestidos Elementos materiales atractivos y vayan de acuerdo con el tipo de servicio
	Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> Comunican cuando concluirán el servicio Los empleados ofrecen un servicio rápido Los empleados siempre están dispuestos a ayudar Ofrecen atención personalizada Horarios de trabajo convenientes para los clientes Tienen empleados que ofrecen atención personalizada
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> Se preocupan por los clientes Comprenden las necesidades de los clientes

Fuente: tomado del recopilado de A. Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991)

El Modelo SERVQUAL (Figura1.2.), cuenta con 5 dimensiones y (figura1.3.) 22 ítems presentado en la escala Likert de siete puntos, donde, se enfatizó la medición del servicio funcional, calidad mediante estudios empíricos en la banca, tarjetas de crédito, servicios telefónicos entre otros.

En el contexto de la calidad del servicio, Parasuraman et al. (1985) propusieron que los tangibles se refieren a las instalaciones físicas, el equipo y la apariencia del personal, mientras que la confiabilidad se describe a la capacidad de realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. La capacidad de respuesta es la voluntad de ayudar a los clientes y brindar una asistencia rápida, mientras que la seguridad y garantía refiere al conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza. Finalmente, la empatía es la prestación de una atención individualizada y cuidadosa a los usuarios.

De manera similar, la calidad del servicio se puede medir mediante la escala SERVPERF establecida en el rendimiento, así como la escala SERVQUAL apoyada en brechas. Cronin y Taylor (1992) desarrollaron SERVPERF, el cual es un modelo netamente de rendimiento para medir la calidad del servicio con estudios prácticos en los sectores de la banca, tintorería, comida rápida, entre otros, donde desarrollaron una escala de calidad de servicio con respecto a: dimensiones de expectativa, desempeño, importancia (los 22 ítems igual al instrumento SERVQUAL) comportamiento de compra futura, calidad general y satisfacción (1 ítem) mismos que fueron medidos por escala diferencial semántica de siete puntos.

Este estudio demostró que la calidad del servicio era medida como una actitud, puesto que, SEVPERF detallo más la variación en la calidad del servicio que SERVQUAL dejando entre ver que dicho modelo encajaba de mejor manera en cierto tipo de industrias como las antes mencionadas. Por tal razón, Brady et al. (2002) mencionaron que SERVPERF fue el modelo superior entre todos los modelos de calidad de servicio

y realizaron una réplica y amplificación, apoyando los resultados de Cronin y Taylor (1992) en diferentes sectores, como el entretenimiento, atención médica, entre otros. No obstante, Stafford et al. (2011) evaluaron el ajuste y la estabilidad del servicio modelos de calidad, y se enfatizó que la calidad del servicio se puede medir de manera conjunta utilizando tanto expectativas y percepciones (SERVQUAL) o percepciones solas (SERVPERF).

Mientras tanto, el investigador de la escuela escandinava Grönroos (1990) uno de los líderes de la escuela de pensamiento nórdico en relación con la literatura de servicio, establece que una conceptualización adecuada de la calidad del servicio debe ser basado en el cliente (Grönroos, 1984). Las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio son, por lo tanto, la característica principal en su modelo de calidad de servicio y, en segundo lugar, los determinantes que influyen en la calidad del servicio. El modelo enfatiza (ver Figura 1.4.) que la interacción entre el comprador y el vendedor en un entorno de servicio es tan importante como el resultado eventual.

El principio básico de su modelo es que la calidad del servicio depende de la comparación de dos variables: el servicio esperado de los usuarios y el servicio real tal como lo perciben (Grönroos, 1984). El resultado de esta comparación radica en la calidad percibida del servicio, donde, identifica dos aspectos del servicio: técnico calidad, el aspecto tangible y una dimensión funcional o relacionada con el proceso.

No será sólo el resultado de un servicio (dimensión técnica), sino también la forma en que se realiza un servicio (dimensión funcional) que ejerce influencia en la percepción de un servicio por parte de los clientes, aunque esta se basa en una percepción más bien subjetiva.

Figura 1.4: Modelo de calidad percibida de Grönroos

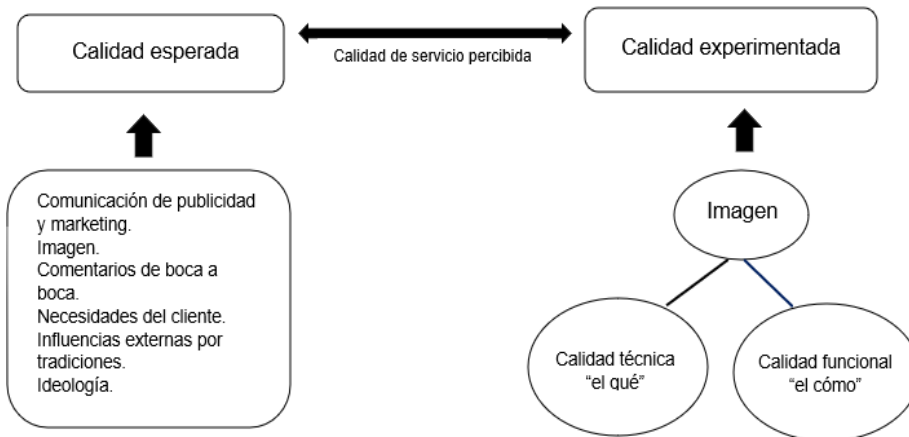


Figura 1.4: Adaptado de Grönroos (1984). *A service quality model and its marketing implications. European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.

La figura 1.4 también muestra que Grönroos (1984) cree que una tercera dimensión, a considerar es la imagen corporativa del negocio, pues influye en la calidad percibida del servicio, para lo que, varios elementos pueden influir como la calidad técnica y funcional, ubicación física, precio, exterior, comunicación, aspecto del sitio, competencia y el comportamiento de los trabajadores de las empresas de servicios.

Bajo este esquema (Ghobadian et al., 1994) también señala que, si un cliente tiene una imagen positiva de un negocio debido a una o más razones antes mencionadas el usuario tendrá a encontrar excusas por calidad técnica o funcional. Sin embargo, si la experiencia es negativa con la calidad, la imagen que ese consumidor tiene del proveedor de servicios se deteriorará. En el caso de percepción de la calidad del servicio, la imagen del distribuidor del servicio puede considerarse como un filtro.

Aunque, muchos aspectos del modelo propuesto por Grönroos (1984; 1988; 1990) han sido universalmente reconocidos, especialmente en la manera en que los consumidores perciben a la calidad. El modelo ha sido aplicado, entre otros investigadores (Lassar et al., 2000) y (Kang & James, 2004).

Desde esta perspectiva, existen varias críticas al modelo, sobre todo en lo referente a tres aspectos William R. George y Barbara E. Gibson (como se citó en Parasuraman et al., 1993) sostienen, en primera instancia, que las dimensiones de calidad técnica y funcional no refieren apropiadamente todos los elementos de un servicio; en segunda instancia, creen que ninguna de las dimensiones debería tener preferencia sobre la otra y finalmente como tercer punto manifiestan su inquietud sobre como el modelo se basa principalmente en servicios en los que se produce una interacción humana, por lo que, no se podrá adaptar apropiadamente los servicios donde los elementos físicos y tecnológicos desempeñan un papel importante.

Rust y Oliver (1994) propusieron un modelo tridimensional no probado que expande el modelo Grönross intentando refinar el modelo nórdico. Sugieren tres componentes: el servicio y sus características *service product*, el proceso de envío del servicio o entrega *service delivery* y agregar el entorno de servicio como una nueva dimensión que rodea el mismo *environment*. Su idea inicial considero aplicarse en productos físicos, pero al emplear el servicio, cambia el centro de atención, pero, como ellos aseguran, se está refiriendo a organizaciones de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes, sin embargo, los componentes se determinan según el mercado objetivo, en otras palabras, según las expectativas.

Figura 1.5.: Modelo de los tres componentes



Fuente: tomado de Rust y Oliver (1994, p.11).

Teas (1993) plantea el modelo de desempeño evaluado (PE), donde expone la conceptualización de las expectativas como puntos ideales en los modelos comportamentales y bajo este planteamiento propone dicho instrumento, el cual indica que el aumento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas puede no reflejar necesariamente un incremento continuo en los niveles de calidad percibida, como implica SERVQUAL, cabe mencionar que la definición original de expectativas es algo vago en términos del significado de “debería”, por lo que, Zeithaml et al., (1996) ratifican que el concepto de expectativas de servicio esta “destinado a medir las expectativas normativas de los clientes”, y que estas expectativas representan un “estándar ideal” de rendimiento.

Por esta razón, plantea un análisis centrado en tres puntos: interpretación del concepto “expectativas”, operativización de dicho concepto y finalmente la valoración de modelos alternativos al SERVQUAL para la valoración de la calidad del servicio percibido.

En otro orden de ideas, se debe tener presente el marco cultural que define las prácticas de recursos humanos dentro de la empresa latinoamericana, especialmente el reclutamiento y la gestión del personal. Por ejemplo, Wharton (2015) señala que las relaciones sociales y la apariencia física “pueden explicar el contenido cultural del techo de vidrio en las empresas latinoamericanas”. En donde la selección ejecutiva y la promoción generalmente reflejan la apariencia física, la edad y el sexo, además de los contactos sociales, lugar de nacimiento entre otros factores.

No obstante, es primordial contar con el talento humano calificado en cualquier organización a fin de poder generar ventajas competitivas que permitan marcar una diferencia en la oferta existente, razón por la cual, se debe contar con una planificación en el proceso de contratación y preguntarse ¿a quién se debe reclutar?, los empleadores generalmente se centran en las habilidades, la experiencia, la educación y otros atributos relacionados con el trabajador. Un enfoque tan estrecho es

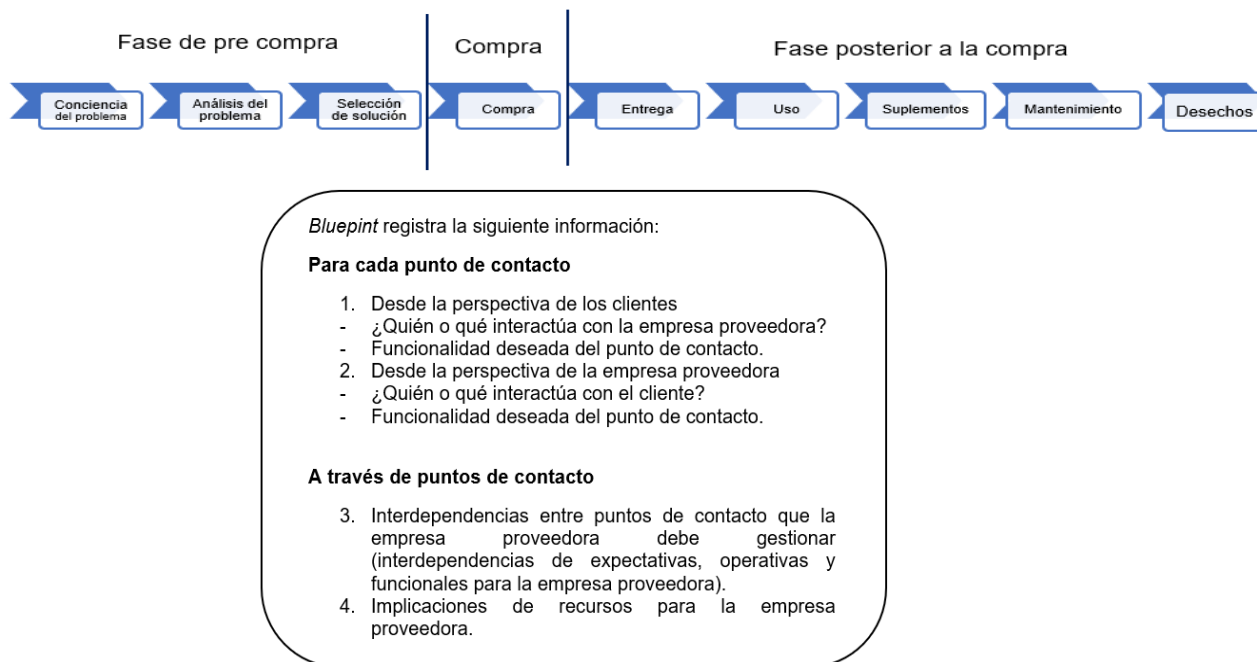
entendible, pero los contratantes podrían beneficiarse de la ampliación del rango de factores considerados.

Por otro lado, las divisiones de capacitación y desarrollo corporativo en el Ecuador sufren importantes conflictos internos a la hora de brindar formación empresarial. Por tal razón, los gerentes se sienten obligados a brindar educación básica formal y adiestramiento técnico siempre que modernicen los procedimientos de trabajo. En efecto para Schmit, (2016) la escasez de conocimientos técnicos, educación formal y habilidades de análisis y comunicación representan serios obstáculos para los trabajadores. Además, las empresas ecuatorianas suelen dedicar solo una pequeña parte de su presupuesto a la formación continua de su recurso humano.

De modo que es necesario validar la experiencia del empleado (EX) de cómo el mismo percibe, piensa y siente a lo largo de su paso por la organización, incluida cada interacción desde la indagación de su posible lugar de trabajo, la atracción, la solicitud de empleo hasta la incorporación, el desempeño de un rol, su desarrollo y salida. EX es fundamental para desarrollar y retener a los mejores talentos, sostener el crecimiento, impulsar la innovación y mejorar la experiencia del cliente (CX).

Por lo cual, para Morgan (como se cito en Qualtrics, 2021), la conexión de EX con CX tiene sentido conceptual y la evidencia ahora está guiando a los líderes a tomar nota del *return on investment* (ROI) al mirar hacia adentro para tener éxito hacia afuera, lidiar esto mediante el aumento de la autonomía permite a los empleados tomar decisiones de forma independiente para actuar en el mejor interés de sus compradores con interacciones y resoluciones más rápidas logrando una mejor atención al usuario, mayor asertividad y con una elevada experiencia.

Figura 1.6. Esquema del proyecto de punto de contacto del cliente



Fuente: Traducido y adaptado de Dhebar (2013)

En el esquema, se expone el marco de *blueprinting*, el cual resulta idóneo para desglosar los servicios existentes mediante la ilustración y análisis del estado del proceso del servicio, lo cual permite identificar áreas de mejora dentro de la secuencia.

La elaboración de representaciones visuales posibilita avanzar en la optimización del proceso al visualizar el flujo y resaltar el potencial de puntos específicos para lograr un ajuste progresivo en aquellas etapas vulnerables del proceso existente y aprovechar de manera más efectiva los aspectos sólidos para obtener una ventaja significativa que permita destacarse en el entorno empresarial en el que se desenvuelve.

Es por esto que, el esquema de *Blueprint* se considera como una herramienta de gestión empresarial que permite planificar y controlar los procesos de una forma más eficaz y eficiente, lo que mejora la calidad de la atención prestada al usuario.

Adicionalmente, facilita el trabajo de los colaboradores al proporcionarles acceso rápido y fácil a la información relevante, de igual manera facilita una visión general de los procesos de la organización y permite a la administración identificar cuellos de botella, áreas de mejora y las técnicas de ejecución, facilitando a la directiva tomar decisiones más informadas, así como rastrear, monitorear y optimizar los métodos empleados con mayor eficacia.

Del mismo modo, es importante mencionar a la familia ISO 9000, los cuales son una serie de estándares de calidad que especifican la capacidad del sistema para proporcionar productos o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y las reglamentaciones de manera regular y la habilidad de lograr mejoras continuas.

Fueron publicadas en 1987, el origen de la norma está fechado en 1980, sin embargo, el comité 176 se forma con el propósito de normalizar, dar mantenimiento y desarrollar la familia de normas ISO 9000 en el campo de la gestión de la calidad (sistemas genéricos de gestión de calidad y tecnologías de apoyo), con la finalidad de enfocar la norma a las organizaciones de servicio y la necesidad de unificar el lenguaje, definiciones y la estructura así como la normalización de la gestión de la calidad en sectores específicos a solicitud del sector afectado y del Consejo de Gestión Técnica de ISO” (López Lemos, 2016).

El estándar ha pasado por múltiples revisiones y la última versión es del año 2015, el estándar europeo EN - 29000 (*UNE Normalización Española*, 1994) y el estadounidense QS 9000 se consideran iguales a ISO 9000; la serie de estándares de la familia ISO 9001: 2015: contiene 4 grupos:

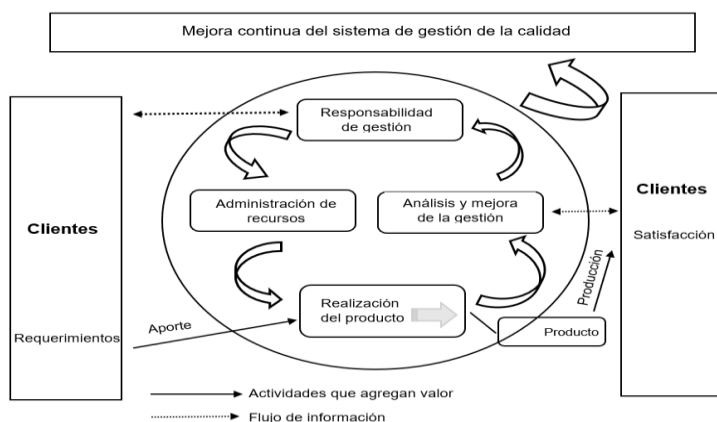
- I. Norma ISO 9000 – Fundamentos y vocabulario: “proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta norma internacional. En ella se describen los principios de gestión de la calidad, los cuales constituyen la base de los requisitos especificados en esta

norma. También define los términos, definiciones y conceptos utilizados”.

- II. Norma ISO 9001 – Requerimientos: “especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente”.
- III. Norma ISO 9004 – Guía para la mejora continua: “proporciona orientación para las organizaciones que decidan ir más allá de los requisitos de esta norma internacional. También incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de calidad”.
- IV. Norma ISO 19011: “proporciona orientación sobre la gestión de un programa de auditoría, sobre la planificación y realización de una auditoría del sistema de gestión, así como sobre la competencia y la evaluación de un auditor y de un equipo de auditoría” ISO Quality (2022).

Para alcanzar la certificación las empresas deben demostrar que siguen los siete principios de gestión de calidad, la relación entre estos principios se puede relacionar con el modelo basado en procesos planificar- hacer – verificar – actuar.

Figura 1.7.: Modelo de proceso ISO 9001:2015



Fuente: tomado del modelo de SGC basado en procesos según la norma ISO 9001:2000 (2005)

Aunque no todos los principios se muestran en el modelo de procesos lo que si es cierto es el hincapié en los clientes y la participación de toda la organización, los siete principios son muy parecidos a los criterios de Malcolm Baldrige para la excelencia en el desempeño, excepto por el enfoque en procesos, mismo que es remplazado por los resultados, lo que genera que se centre más en el desempeño y la innovación, moviéndose hacia la evolución comparativa en lugar de ser un estándar de amplio reconocimiento para el sistema de calidad.

Impulsados por la ideología de Feigenbaum (como se citó en Sandra L. Furterer and Douglas C. Wood, 2021) el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige va más allá de la ISO 9000 al tener en consideración la satisfacción del usuario, mientras que la ISO 9000 solo pone énfasis en los resultados de su sistema.

1.3. Análisis de modelos de gestión de calidad alimenticia

En el apartado, se realiza el análisis de los modelos de gestión de calidad gastronómica implementados a nivel internacional y nacional. El propósito, es profundizar sobre los aspectos claves que sirvan de guía para el desarrollo del proyecto investigativo.

Modelos de gestión de calidad alimenticia a nivel internacional

En cuanto a, el crecimiento gastronómico es una tendencia en el siglo XXI, y más para Latinoamérica, que en los últimos años experimenta un proceso de transformación social y política, razón por la que no se debe dejar de lado las grandes potencialidades por su riqueza natural y cultural. Pero es fundamental articular de manera clara los diferentes servicios a fin de crear una experiencia que impacte en los turistas y haga de la región un espacio realmente competitivo a escala mundial. Razón por la cual Adrià (2008) declara, "El futuro de la gastronomía está en la calidad" enfatizando así la importancia de la misma.

Para ello, es de gran importancia revisar los modelos de gestión de calidad existentes, como, por ejemplo, el *Food safety management* (FSSC 22000) el mismo que pretende generar confianza e impacto en la seguridad alimentaria global; de manera que, la fundación para la certificación de sistemas de seguridad alimentaria FSSC 22000 (SGS, 2011), contiene un esquema completo para sistemas de gestión de seguridad alimentaria el cual está alineado con el enfoque del sistema de gestión ISO y la estructura armonizada del mismo.

El FSSC 22000 ha tenido un impacto en la seguridad alimentaria mundial por alrededor de 12 años, el esquema facilita un modelo de certificación que se puede manejar en toda la cadena de suministro de alimentos con el fin de garantizar los estándares y procesos de seguridad alimentaria, por su parte, la FSSC 22000 está reconocido por el *Global Food Safety Initiative* (GFSI) como lo indica el *Safety Culture* (2022), y sigue la descripción de la categoría alimentaria tal como se define en ISO/TS 22003:2013 (2022).

Antes bien, el estándar global ISO 22000 según el BMC Assurance (2021), es la base de FSSC 22000 para su *Food safety management system* (FSMS), acorde a Datamyte (2022). ISO 22000, establece un punto de referencia para la calidad, seguridad y los procesos de los alimentos en todo el mundo, a su vez combina el núcleo de la ISO 9001 y los principios de *Hazard analysis critical control point* (HACCP) conforme a la *Food & Drug FDA U.S* (2022), para ayudar a garantizar la seguridad alimentaria para la cadena de suministro global.

Como ya se mencionó, el esquema FSSC 22000 se basa en el FSMS de la norma ISO 22000 para crear un marco dentro de los procesos, lo que agrega valor al estándar al incluir otros componentes requeridos que promueven el nivel reconocido de calidad y seguridad de los productos en la industria alimentaria a escala global, este a su vez, utiliza estándares internacionales e independientes como ISO 22000, ISO 9001,

ISO/TS 22003 y especificaciones técnicas para programas de requisitos previos (PRP) específicos del sector.

Por este motivo, la FSSC 22000 se ha desarrollado en respuesta a las demandas de los clientes de un estándar reconocible con el que se pueda auditar y certificar un sistema de gestión de seguridad alimentaria, de tal manera que, los documentos del esquema contienen los requisitos para que las organizaciones obtengan dicha certificación, incluso antes de solicitar la mismas las empresas pueden utilizar estos instrumentos gratuitos para evaluar, desarrollar, implementar y mejorar sus sistemas de gestión de seguridad de alimentos, embalaje y piensos.

Como tal, es probable que el sistema FSSC 22000 siga desempeñando un papel importante en la gestión de la seguridad alimentaria en los próximos años, los tres elementos que hacen parte de FSSC 22000 son:

- I. Basado en la ISO 22000: FSSC 22000 se basa en estándares internacionales e independientes como ISO 22000, ISO/TS 22003.
- II. PRP específicos del sector: Uso de especificaciones técnicas para programas de requisitos previos (PRP) específicos del sector, como ISO/TS 22002-1 para garantizar entornos higiénicos dentro de las organizaciones.
- III. Requisitos adicionales: De manera adicional al esquema, los requisitos garantizan la coherencia y la integridad, puesto que brindan gobernanza y agregan agilidad para abordar los problemas emergentes de inocuidad de los alimentos.

Por otra parte, la confusión resultante de la proliferación de estándares llevó a la ISO a diseñar un estándar de sistema de gestión de seguridad alimentaria (FSMS) destinado a armonizar los ya existentes diseñando el "ISO 22000:2005 Sistemas de

Gestión de Seguridad Alimentaria – Requisitos para cualquier organización en la cadena de comida” IRCA Quality org. (2020).

La ISO 22000 especifica los requisitos para un FSMS cuando una organización en el canal alimentario necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, a fin de garantizar que estos sean seguros al momento del consumo humano.

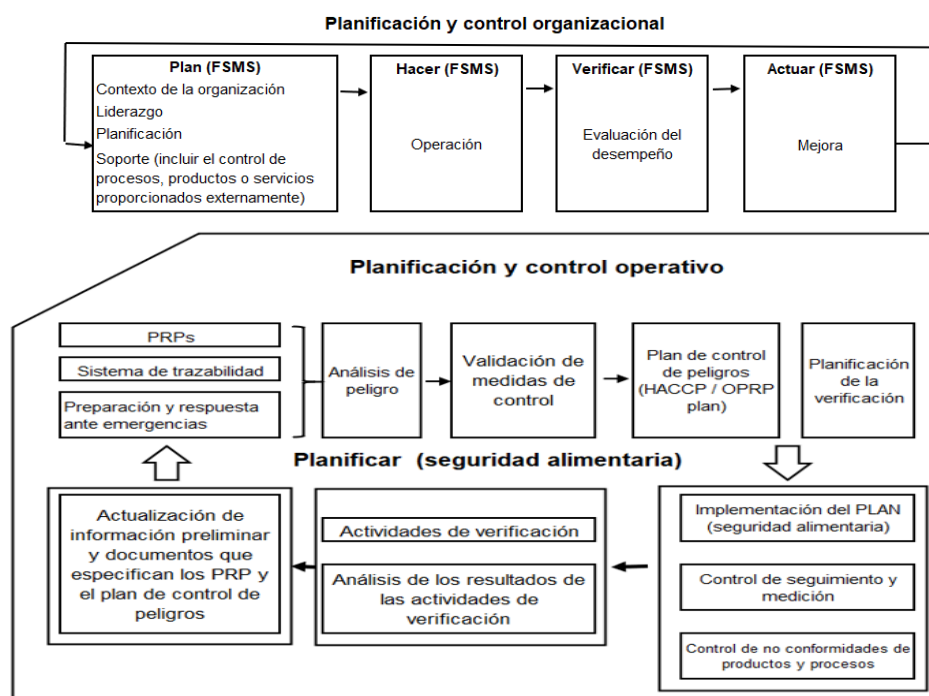
Es así que, la norma ISO 22000: 2018 (2022), es tomado como el modelo único de sistema de gestión de seguridad alimentaria, ha sido bien recibido por la industria desde su publicación en septiembre de 2005 y claramente se está convirtiendo en un estándar mundial a tener en cuenta, siendo esta una respuesta de responsabilidad compartida que involucra a todos los responsables de la seguridad alimentaria y de esta manera brindar garantías a los consumidores.

Bajo este esquema, el sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP), desarrollado por el *Codex Alimentarius*, la organización de la *Food and agricultura organization* (FAO) y la Organización mundial de la salud (OMS) establece las normas de seguridad alimentaria que son adoptadas por los países del mundo, misma que es la base para la norma ISO 22000 (2022).

Sin embargo, los usuarios de las normas deben tener en cuenta que la adopción de la ISO 22000 no garantiza necesariamente un nivel específico de desempeño en seguridad alimentaria, esto debido a que, dos empresas con actividades similares pueden tener diferentes partes interesadas, pueden enfrentar otros problemas externos e internos, pueden implementar sus actividades de inocuidad de los alimentos desde diferentes puntos de referencia y pueden desear mejorar en disímiles intervalos de tiempos y, sin embargo, las dos organizaciones pueden cumplir con los requisitos establecidos por la norma.

Adicionalmente, refiere a que el enfoque basado en procesos involucra la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, a fin de lograr los resultados previstos de acuerdo con la política de inocuidad, y la dirección estratégica de la organización, para la gestión de los procesos y del sistema en su conjunto se puede lograr abracando el enfoque de sistema de gestión Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), con una orientación general basado en riesgos para aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

Figura 1.8.: Ilustración del ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar en los dos niveles



Fuente: tomado de PHVA basado en procesos según la norma ISO 22000: 2018 (2022)

Como se ilustra en la figura 1.8, el enfoque basado en procesos utiliza el concepto del ciclo PHVA en dos niveles:

- El primero, cubre el marco general del FSMS
- El segundo, refiere a los procesos operativos dentro del sistema de inocuidad de los alimentos, razón por la que la comunicación entre los dos niveles es básica.

Figura 1.9.: ISO 22000: Pasos para su implementación



Fuente: tomado a partir de normas ISO 22000 (2022)

Como se detalla en la figura 1.9. la norma ISO 22000 sigue la lógica señalada por otras normas tales como la ISO 9001 o ISO 14001 en los pasos y acciones de base para el establecimiento de un sistema de gestión de seguridad o inocuidad de los alimentos.

Por cuanto, los beneficios de aplicar la norma ISO 22000, son los siguientes: cumplimiento de las normas de seguramiento de la calidad, modernización de las instalaciones de procesamiento, aplicaciones de la legislación, credibilidad, experiencia, reputación, prestigio, mejor desempeño en términos de costos de la cadena de suministro, la validación de la calidad de los alimentos y la satisfacción del consumidor, investigación en sistemas de gestión.

Esto apoya, la investigación de Goncalves et al. (2020), donde se demuestra que la implementación de un sistema de gestión de seguridad alimentaria basado en ISO 22000:2005 reduce la cantidad de incidentes relacionados con la seguridad alimentaria, mejora la estabilidad de los empleados y aumenta la confianza del

consumidor en el negocio. El estudio encontró que las empresas con un sistema de gestión de seguridad alimentaria certificado tenían el mayor nivel de cumplimiento legal, así como un mayor nivel de satisfacción del cliente.

En resumen, los estudios y la práctica demuestran que la implementación de la norma ISO 22000:2005 es una estrategia efectiva para mejorar la seguridad y la calidad de los productos alimenticios. Al aplicarla, se puede establecer un sistema de gestión de la seguridad alimentaria sólido y confiable, que garantiza la protección de la salud de los consumidores y la satisfacción de sus expectativas.

Modelos de gestión de calidad alimenticia a nivel nacional

En el Ecuador, la importancia de la GC es innegable, es así que, en las últimas décadas, los esfuerzos para aumentar la calidad de los productos y servicios han sido cada vez mayores, esto se ha visto reflejado en la aparición de diversos modelos. La industria alimentaria ecuatoriana ha experimentado un crecimiento exponencial lo que ha generado, una progresiva demanda de modelos de GC que garanticen la inocuidad y calidad de los productos alimenticios. Para satisfacer esta demanda, se han desarrollado e implementado varios modelos en la industria gastronómica ecuatoriana.

A continuación, se detalla algunos de los modelos más comunes utilizados en el sector gastronómico del país; el modelo de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), ISO 22000, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), entre otros. Cada uno de ellos ofrece herramientas y procesos importantes para garantizar la salubridad y calidad de los productos alimenticios en la nación como en el resto del mundo.

Uno de los modelos más manejados en la industria gastronómica ecuatoriana es el APPCC este es un enfoque sistemático para identificar y controlar los peligros

potenciales en los procesos de producción de alimentos. En Ecuador, el APPCC se usa a menudo en la industria alimentaria para garantizar la salubridad y excelencia de los productos alimenticios (García et al., 2019).

Antes bien, el APPCC es un sistema de gestión de seguridad alimentaria desarrollado por la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA) en 1960 en colaboración con Pillsbury Company (como se citó en OIRSA, 2016) para asegurar la nutrición segura durante sus programas espaciales. Desde entonces, este sistema ha sido adoptado e implementado por gobiernos y organizaciones, incluido el régimen ecuatoriano. El sistema APPCC se implementó en Ecuador en 1999 como parte de una iniciativa gubernamental para mejorar la seguridad y calidad de los alimentos. Fue diseñado en colaboración con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Desde su implementación, Ecuador ha experimentado una disminución significativa de las enfermedades transmitidas por los alimentos y una mayor conciencia sobre la nutrición equitativa entre sus ciudadanos. Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), el número de enfermedades transmitidas por alimentos ha disminuido en más de un 20% desde la introducción del APPCC en Ecuador. Esto se ha atribuido al aumento de la conciencia sobre la seguridad alimentaria, así como al aumento de las medidas de higiene y saneamiento que se han implementado en las instalaciones de procesamiento de alimentos, restaurantes, y tiendas minoristas.

Además del APPCC y la ISO 22000:2005, en el sector gastronómico del país se han desarrollado y efectuado otros modelos de la GC, como las BPM y las BPA, mismas que están diseñadas para garantizar la seguridad y la excelencia de las provisiones alimenticias mediante la implementación de las mejores prácticas en la fabricación y la agricultura respectivamente (Castañeda et al., 2016).

En el escenario de las BPM, se trata de un marco de trabajo que está diseñado para optimizar la producción de productos de alta calidad que cumplan con los criterios y exigencias señalados. Esto implica implementar buenas prácticas de calidad en todo el proceso de producción, desde la planificación hasta el control de calidad final, a fin de garantizar la seguridad y confiabilidad de los productos.

Al mismo tiempo, las BPA, se centra en la mejora de la producción agrícola. Esto sugiere la utilización de prácticas adecuadas para mejorar la calidad de los productos agrícolas, en cuanto a su pureza, nutrientes, sabor, olor, entre otros. Asimismo, las BPA establecen pautas en materia de gestión de los recursos naturales, uso de fitosanitarios, y buenas prácticas en materia de higiene y seguridad.

De acuerdo con, la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (2017), los BPM y BPA han permitido a las organizaciones mejorar la eficiencia y reducir los costos al simplificar procesos y aprovechar mejor el tiempo y el recurso de sus empleados. Esto se ha logrado mediante la adopción de estándares de calidad, que incluyen una mayor vigilancia y evaluación de los productos, estructuras flexibles que permitan adaptarse de mejor manera a los cambios en el entorno y contar con mejores prácticas de seguridad, de manera adicional se puede indicar que estos lineamientos también han permitido a las organizaciones aumentar la satisfacción del cliente, lo que ha contribuido a mejorar los ingresos y los beneficios del negocio.

En tal sentido, el país se ha beneficiado de la adopción de los modelos BMP y BPA, mismos que, han contribuido a aumentar la productividad, seguridad alimentaria, calidad de los productos y los estándares de vida de la población teniendo como resultado un impacto favorable para la economía de la nación.

Como expresa, XVII Seminario Internacional de Salud (2020), la investigación científica sugiere que la implementación del sistema APPCC en Ecuador ha sido eficaz para mejorar la excelencia e integridad de los productos alimenticios. Sin embargo, la

falta de capacitación y recursos para la implementación del sistema se ha identificado como un gran desafío para la industria alimentaria en Ecuador. Por lo tanto, es fundamental brindar la capacitación y los recursos adecuados para la implementación del sistema APPCC para garantizar su efectividad en la mejora de la salubridad de los alimentos en el Ecuador.

Finalmente, es fundamental implementar modelos de GC en la industria gastronómica ecuatoriana para garantizar la seguridad y calidad de los productos alimenticios. El uso de estos modelos puede ayudar a prevenir casos de enfermedades transmitidas por los alimentos, y a su vez, mejorar la calidad general de los productos alimenticios e infundir una mayor confianza en los consumidores. Por lo tanto, existe un margen significativo para una mayor investigación sobre la eficacia de estos modelos de control de calidad dentro de la industria gastronómica ecuatoriana.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO

2.1. Nivel y tipo de Investigación

Para llevar a cabo el estudio de manera efectiva, y diseñar un modelo de gestión de calidad en la atención al cliente se requiere una investigación de tipo descriptivo–explicativo, que permita identificar y comprender factores clave que influyen en la particularidad del servicio al usuario. Además, es fundamental llevar a cabo un estudio empírico que permita recopilar datos sobre las percepciones y expectativas de los consumidores en cuanto al servicio que reciben, así como la opinión de los colaboradores y la dirección de la empresa.

Para ello, se puede utilizar una metodología mixta que combine métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas, *check list*, análisis estadísticos y un trabajo de campo apoyado en la técnica de la observación. El objetivo final es diseñar un modelo de gestión de calidad en la atención al cliente que sea válido, fiable y aplicable en el servicio al cliente.

Para recopilar información, se utilizarán fuentes externas, con un enfoque en las técnicas de observación, encuestas que se estructuran utilizando instrumentos como el *check list* y diversas herramientas, como el *Customer Satisfaction Score* (CSAT), *Customer Effort Score* (CES) y finalmente el *Net Promoter Score* (NPS) las cuales permitirán conocer de manera más detallada sobre la experiencia que el cliente ha experimentado durante todo el proceso de compra y sus puntos de mejora a fin de lograr satisfacer las necesidades del consumidor (Malhotra, 2008).

Por lo tanto, el estudio debe ser sólido y riguroso, pues jugará un papel crucial en el avance del conocimiento en el campo de la atención al consumidor a fin de mejorar la experiencia del mismo e impulsar el éxito comercial.

2.2. Modalidad de Investigación

La modalidad de investigación referente a un modelo de gestión de calidad para la atención al cliente implica un estudio riguroso y sistemático de la literatura existente sobre modelos ya desarrollados, así como la recopilación y el análisis de datos primarios.

El primer paso ha sido realizar una revisión exhaustiva de la literatura sobre modelos de gestión de calidad, atención y servicio al cliente y temas relacionados, indagando en base de datos académicas, revistas científicas, informes de la industria y otras fuentes relevantes para identificar modelos y marcos existentes para la gestión de calidad en el servicio al consumidor.

Una vez reconocidos los modelos actuales, se evalúan de una manera crítica tanto sus fortalezas y debilidades como a su vez se identifica su idoneidad para el contexto específico en el que se lleva a cabo la investigación. Esto implica realizar un estudio detallado de los componentes clave de los modelos, como su enfoque en las necesidades del cliente, la capacitación y el de desarrollo de los empleados y así también, las herramientas de medición a fin de contar con una retroalimentación de su desempeño.

El estudio también requiere la recopilación de datos primarios a través de encuestas, check list, u otros métodos apropiados. Los datos primarios se utilizan para obtener información sobre las prácticas de atención al cliente en el contexto específico que se está desarrollando el proyecto, y de dicha manera se logra evaluar la eficacia del modelo de gestión de calidad seleccionado.

Finalmente, los datos recopilados se analizarán utilizando sistemas estadísticos, y cualitativos que aporten a garantizar la precisión y validez de los resultados, mismos

que, son apropiados para distinguir tendencias y patrones, que generen conclusiones sobre la efectividad del modelo de gestión de calidad seleccionado.

Las modalidades comunes de investigación incluyen investigación cuantitativa, cualitativa, de métodos mixtos, estudios de casos, exploración de acción e indagación experimental. Cada modalidad tiene sus puntos fuertes y sus limitaciones.

2.3. Tipo de Investigación

Para llevar a cabo una investigación completa, es importante tener en cuenta los dos tipos principales de análisis: la investigación cuantitativa y la cualitativa. Estos dos enfoques se diferencian en cuanto a los tipos de datos que proporcionan, la clase de preguntas que se hacen, las conclusiones que se extraen y el grado de profundidad que permiten.

Cuadro 2.1. Tipos de investigación

Tipos de investigación	Objetivo	Recopilación de datos	Análisis de los datos	Ejemplo
Cuantitativa	Medir y cuantificar datos concretos	Encuestas, experimentos y observaciones estructuradas	Análisis estadístico	Una encuesta que mide los niveles de satisfacción laboral de los empleados mediante una escala de Likert
Cualitativa	Para investigar y comprender el significado detrás de las experiencias subjetivas	Entrevistas, grupos focales y observación	Análisis de contenido y análisis temático	Una entrevista que explora las experiencias vividas de sobrevivientes de cáncer

Fuente: modificado a partir de Creswell y Creswell (2013).

En resumen, la investigación cuantitativa se centra en los datos numéricos y el análisis estadístico, mientras que la investigación cualitativa se ocupa de las experiencias

subjetivas y utiliza el análisis temático y de contenido para identificar patrones y temas en los datos.

En este sentido, el presente estudio se llevará a cabo a través de un enfoque mixto ya que permite la recopilación de datos numéricos que pueden medirse y analizarse estadísticamente, proporcionando información precisa y objetiva sobre la calidad de la atención al cliente como también se valida las experiencias subjetivas tanto del cliente externo como interno.

Al mismo tiempo, esta investigación requiere cuantificar factores como los niveles de satisfacción del cliente, los tiempos de respuesta, la lealtad y tasas de retención de los consumidores. Adicionalmente permite identificar patrones y tendencias en los datos de desempeño de la atención al usuario, obteniendo así factores específicos que generan impacto en la calidad del servicio al usuario, además, de establecer una relación de causa y efecto, logrando así identificar áreas de mejora y medir su efectividad a lo largo del tiempo.

2.4. Diseño de Investigación

Para continuar con el estudio, es fundamental crear un plan de acción que permita recopilar los datos necesarios y resolver el problema de investigación inherente a la calidad en la atención al cliente en este tipo de industria, adicional, es vital tener en cuenta que se requiere realizar una investigación científica para comprender la experiencia del cliente y el valor agregado que brinda un servicio de calidad al consumidor. Para ello el paso inicial a abordar es determinar si la investigación será de naturaleza descriptiva, exploratoria o causal.

Cuadro 2.2. Cuadro comparativo tipos de investigación (descriptiva, exploratoria, causal)

Características	Investigación Descriptiva	Investigación Exploratoria	Investigación Causal
Propósito	Describir características o rasgos de una población o fenómeno	Obtener una mejor comprensión de un fenómeno explorándolo a profundidad	Determinar relaciones de causa y efecto entre variables
Pregunta de Investigación	¿Qué está pasando?	¿Cuáles son los posibles factores que contribuyen al fenómeno?	¿Cuál es el efecto de X sobre Y?
Recopilación de datos	Generalmente involucra encuestas, cuestionarios u observaciones	Involucra una variedad de fuentes, datos y técnicas tales como entrevistas, grupos focales y estudios de casos	Generalmente involucra experimentos, con un grupo de control y un grupo experimental
Análisis de datos	Principalmente implica estadísticas descriptivas como la media, la moda y la mediana	Implica métodos cualitativos como el análisis de contenido y la teoría fundamentada	Implica métodos estadísticos como el análisis de regresión y análisis de varianza (ANOVA)
Tamaño de la muestra	Típicamente grande y representativa	Pequeña y no representativa	Más pequeña, pero con énfasis en la aleatorización
Generalizabilidad	Los resultados pueden generalizarse a la población bajo estudio	Los resultados son específicos para la muestra estudiada	Los resultados pueden generalizarse a una población más grande, suponiendo una aleatorización adecuada
Marco de tiempo	Relativamente corto	Marco de tiempo más largo, con énfasis en la profundidad del análisis	Marco de tiempo más largo, con énfasis en la experimentación controlada
Ejemplos	Datos de censos, encuestas de investigación de mercado	Estudios etnográficos, estudios de casos	Ensayos médicos, experimentos de psicología

Fuente: elaboración propia

En resumen, acorde al cuadro que antecede, se puede concluir que la investigación descriptiva tiene como objetivo proporcionar una descripción de un fenómeno o

característica, la investigación exploratoria como su nombre lo indica explora territorios nuevos e inexplorados, finalmente la investigación causal establece relaciones de causa y efectos (Matthews y Ross, 2010).

En el desarrollo de este estudio, la investigación descriptiva-explicativa en la indagación de la GC en la atención al cliente, pueden ser la más relevante por lo siguiente:

- I. **Comprensión de las necesidades:** Permite identificar y comprender las necesidades del cliente, lo cual es concluyente para la GC en atención al usuario. Al analizar comentarios, quejas y los niveles de satisfacción del consumidor, se puede obtener información sobre lo que los compradores esperan de la empresa y qué tan bien se cumplen esas expectativas.
- II. **Identificación de brechas en la atención:** De manera adicional puede ayudar a reconocer brechas en la prestación de servicios, lo cual es importante para la GC, puesto que, al comparar las expectativas de los clientes con la entrega real de la asistencia, se puede determinar áreas donde se necesita mejoras y desarrollar estrategias para abordar dichas brechas.
- III. **Evaluación de la calidad de la atención:** Este método posibilita evaluar la calidad de la prestación del servicio al usuario, que es esencial para la GC, al medir los indicadores clave de rendimiento, como el tiempo de respuesta, el tiempo de resolución y la satisfacción del cliente, lo que ayuda a determinar que tan bien la organización cumple con sus acuerdos de nivel de servicio e identificar áreas de mejora.
- IV. **Desarrollo de puntos de referencia:** Genera una línea de base para la calidad en la atención y servicio, que se pueden utilizar para realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo y comparar el rendimiento con los estándares de la industria, y de esta manera al establecer un parámetro basados en las necesidades y expectativas de los clientes, las empresas pueden establecer

objetivos para la calidad de la atención y medir el progreso hacia esos objetivos.

Dicho lo anterior, de manera general la investigación descriptiva-explicativa proporciona una mejor comprensión del comportamiento y las preferencias del cliente. Donde la indagación descriptiva facilita comprender quién, qué, cuándo, dónde, y cómo del servicio al usuario, mientras que la exploración explicativa puede proporcionar información sobre por qué los clientes se comportan de cierta manera.

Esto se puede hacer a través de encuestas, entrevistas, grupos focales, estudios de casos, observación y fuentes de datos secundarios, con métodos cuantitativos y cualitativos utilizados para el análisis de datos.

Se infiere que, la investigación descriptiva-explicativa puede ayudar al negocio a identificar lo que los clientes quieren y necesitan, y a realizar cambios en su atención y servicio al cliente para mejorar la satisfacción y la lealtad de los mismos, por lo que es un método de indagación relevante y efectivo para esta área de estudio.

Población

Hoy en día, las empresas deben centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes para tener éxito en el mercado, por lo que es necesario segmentar el mismo y dirigirse a grupos de compradores específicos con estrategias personalizadas, pues la industria está compuesta por varios fragmentos y cada uno con necesidades, preferencias y hábitos de compra únicos. Por lo que es vital identificar dichos segmentos y desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades específicas para poder destacarse en el mercado y construir relaciones sólidas con los consumidores (Levitt, 1983).

Cuadro 2.3. Tipos de segmentación

Tipo de Segmentación	Descripción	Autor
Segmentación demográfica	Dividir a los clientes según factores demográficos como la edad, género, ingresos, educación, religión, ocupación y el tamaño de la familia, entre otros.	Kotler y Keller (2012) Dirección de Marketing (14 th ed.).
Segmentación psicográfica	Dividir a los clientes en función de sus rasgos de personalidad, valores, actitudes, intereses y estilos de vida.	Schiffman, Leon y Kanuk, Lazar (2010) Comportamiento del consumidor (10 th ed.).
Segmentación conductual	Dividir a los clientes en función de su comportamiento de compra, como la frecuencia, cantidad, lealtad y la ocasión.	Peter y Olson (2010) Comportamiento del consumidor y Estrategias de Marketing (9 th ed.).
Segmentación geográfica	Dividir a los clientes según su ubicación geográfica, como región, ciudad o clima.	Kotler y Keller (2012) Dirección de Marketing (14 th ed.).
Segmentación de beneficios	Dividir a los clientes en función de los beneficios que buscan de un producto o servicio, como conveniencia, calidad, precio o estatus.	Baker, Michael y Saren (2010) Teoría del Marketing (2 nd ed.).

Fuente: elaboración propia

Con respecto al cuadro 2.3 se puede manifestar que el éxito de una estrategia de segmentación dependerá de varios factores, como la naturaleza del negocio, las condiciones del mercado, las necesidades y preferencias de los consumidores. Por lo tanto, es crucial realizar un análisis exhaustivo de la industria y la base de clientes antes de seleccionar una estrategia de diferenciación.

Tabla 2.1. Segmentación de mercado

Segmento de Mercado	Demografía	Psicografía	Comportamiento de Compra	Necesidades
Estudiantes Universitarios	Entre 18 a 24 años de edad, matriculados en la universidad	Sociales, aventureros, sensibles al precio	Cerveza, vino económico, licores	Bebidas baratas y fáciles de consumir para fiestas, socializar con compañeros y amigos en un ambiente agradable y de fácil acceso
Profesionales jóvenes	Entre 25 a 34 años de edad, empleados.	Impulsados por su carrera, conscientes de la salud	Cerveza artesanal, vino boutique, licores premium	Calidad, singularidad, sabor e infraestructura segura y llamativa
Bebedores sociales	Edad entre 35 a 40 años	Vida social activa, orientada a la familia	Cerveza, vino, licores	Conveniencia, variedad, relajación con instalaciones seguras, cercanas y agradables

Fuente: elaboración propia

La tabla que antecede resalta la importancia de la segmentación de mercado considerando que el factor demográfico se desglosa aún más para incluir información acerca de estilos de vida, hábitos de bebida y necesidades. Esto permite que las organizaciones puedan personalizar sus estrategias de marketing y ofertas de productos para satisfacer las expectativas y preferencias de cada grupo a fin de lograr alcanzar un nivel elevado de calidad.

Cabe considerar, por otra parte que la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022) refiere que el consumo de alcohol en las Américas es aproximadamente un 40% superior a la media mundial, bajo este esquema la OMS (2018) manifiesta que las tendencias y proyecciones actuales apuntan a un aumento del consumo mundial de

alcohol per cápita en los próximos 10 años, particularmente en las regiones de Asia Sudoriental, Pacífico Occidental y las Américas.

En igual forma, la OMS (2013) publicó un estudio que indica que Ecuador ocupa el segundo lugar en América Latina con mayor consumo de bebidas alcohólicas. Se ingiere 9,4 litros de alcohol por habitante al año, factor de relevancia con el que coincide el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014) ya que las últimas estadísticas arrojaron como resultado que alrededor de 900.000 ecuatorianos ingieren bebidas alcohólicas entre ellos el 12.3% corresponde al género femenino y el 87.7% al masculino (La Hora, 2017).

Tabla 2.2 Indicadores de hábitos de fumar y consumo de bebidas alcohólicas en la población de 12 años y más en Ecuador

INDICADORES		NACIONAL	URBANO	RURAL	COSTA	SIERRA	AMAZONÍA
Población que fuma diariamente	%	4.50%	5.10%	3.50%	3.9%	5.3%	3.6%
	Población	431.509	315.65	115.859	183.793	232.702	15.014
Promedio de consumo de cigarrillos al día	Unidades	5.4	5.6	4.8	5.8	5.1	5.7
Población que consume cerveza	%	13.00%	14.20%	10.70%	14.70%	11.4%	11.2%
	Población	1.245.342	887.841	357.501	700.410	498.378	46.554
Promedio de días a la semana que consume cerveza	Días	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2	1.1
Población que consume bebidas alcohólicas (no incluye cerveza)	%	12.90%	12.70%	13.50%	9.10%	17.10%	12.60%
	Población	1.237.835	789.537	448.298	435.981	749.543	52.311
Promedio de días al mes que consume bebidas alcohólicas (no incluye cerveza)	Días	1.8	1.9	1.8	1.9	1.8	1.7

Fuente: INEC (2014, p.9).

Tabla 2.3 Consumo de cerveza en la provincia de Tungurahua

Provincia	Población	Consumo de Cerveza
Tungurahua	36.807	8.4 – 11.2

Fuente: INEC (2014, p.10).

Luego de aplicar el marco de referencia de Kotler y Keller (2012) a la tabla que precede, se concluyó que el público objetivo principal de las bebidas alcohólicas y locales nocturnos son personas mayores de 18 años, residentes en la Ecuador en la provincia de Tungurahua, pertenecientes a la clase media, media-alta, con un ingreso aproximado de \$400 considerando que esta población sea más propensa a acudir a este tipo de lugares conocidos como bares o de entretenimiento.

Con la finalidad de ser más precisos, en el alcance de esta definición de población objeto de investigación, se realiza una descripción de la población a estudiarse en el local principal de Michelangas y así se determina la misma para ser encuestada.

En este caso, la población objetivo son clientes que acuden el establecimiento durante los días que está abierto, con un estimado de 45 clientes por día. Por lo tanto, la población de estudio sería el conjunto de clientes que efectivamente visitan el negocio durante estos días, suponiendo que el mismo opera durante cincuenta y dos semanas al año y solo apertura jueves, viernes y sábado, entonces la cantidad de días que apertura en un año considerando ciertas suposiciones y estimaciones sería:

$$3 \text{ (días por semana)} \times 52 \text{ (semanas por año)} = 156 \text{ días por año}$$

A continuación, se puede estimar la cantidad total de clientes que la empresa atiende en un año multiplicando la cantidad promedio de consumidores por día por la cantidad de días que opera el negocio:

$$45 \text{ (clientes promedio por día)} \times 156 \text{ (días por año)} = 7.020 \text{ clientes por año}$$

Sin embargo, para bajar la información a un rango mensual se consideraría el resultado del número de clientes por año dividido para los doce meses:

$$7.020 \text{ (clientes por año)} / 12 \text{ (meses por año)} = 585 \text{ clientes mensuales promedio}$$

En base a estos factores, la población de estudio se puede delimitar de la siguiente manera:

- En base a estos factores, la población de estudio se puede delimitar de la siguiente manera: Plazo: 1 Mes
- Criterios de inclusión: Todos los clientes que realizaron una compra o recibieron un servicio del negocio.
- Criterios de exclusión: Clientes que no brindaron retroalimentación

Usando los 45 clientes estimados por día, el número total de clientes durante los 3 días a la semana que el negocio está abierto sería de 135 clientes por semana. Durante el período de un mes, esto daría como resultado un total de 585 clientes. Por lo tanto, la población de estudio para la presente investigación serían todos los clientes que visitaron Michelangas durante el período de un mes y cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente.

Conclusión: El tamaño de la población objetivo que se tomará para la elaboración de la encuesta para el estudio es de quinientas ochenta y cinco personas.

Esta estimación supone que el número de usuarios por día es constante durante todo el año y no considera las fluctuaciones estacionales o festivas. Por lo tanto, con base a la información recibida, la población de Michelangas que apertura los días jueves, viernes y sábado con un ingreso estimado de 45 clientes por día es de aproximadamente 585 clientes mensuales y 7.020 anuales.

Recolección de información

La calidad de la atención al cliente es un factor concluyente en cualquier operación comercial exitosa. Por ello, es fundamental asegurarse de que se toman las medidas necesarias para mejorar continuamente la calidad del servicio al usuario.

La investigación se centra en recopilar información de partes interesadas mediante encuestas tanto a nivel interno como externo, así como la generación de una lista de verificación para evaluar la calidad de la atención al consumidor.

El propósito de este estudio es identificar las áreas donde se pueden realizar mejoras en el tipo de asistencia que hoy por hoy se le está entregando a la clientela de Michelangas y, así, aumentar la satisfacción de los mismos. Con la intención a su vez,

de que sirva como un llamado a la acción para que las personas y el negocio participen en la encuesta y brinden información valiosa que pueda contribuir al éxito del proyecto.

Adicionalmente, se emite un apartado detallado al final de la indagación que incluirá una lista de verificación de recomendaciones para mejorar la experiencia de atención al usuario. Se aguarda que esta investigación proporcione información valiosa sobre las prácticas de atención y servicio al consumidor de la organización y se espera compartir los resultados con las partes interesadas.

Proceso de recolección

Implica un enfoque minucioso para garantizar la exactitud y confiabilidad de los datos recolectados, considerando de esta manera el siguiente proceso:

- I. Se genera una lista de verificación basada en los modelos de gestión de calidad existentes en la industria de las bebidas, así como en los aportes de los expertos de la industria. Esta lista de verificación incluye elementos como la rapidez del servicio, la calidad de los productos, la satisfacción del cliente, la capacitación del personal y la limpieza general del establecimiento. El check list se utiliza como herramienta para evaluar la calidad de la atención y servicio al cliente en los puntos de venta de la empresa.
- II. Se llevan a cabo encuestas internas entre los empleados de la organización para recabar datos sobre su percepción referente a la calidad de la atención al consumidor en los puntos de venta, adicional, las encuestas están diseñadas para recopilar información sobre áreas como la capacitación del personal, la satisfacción laboral y la participación del talento humano en el proceso de atención y servicio al cliente.
- III. Se efectúan encuestas externas entre los usuarios para recopilar datos relacionados con su satisfacción con la atención y servicio impartido por la

empresa, cabe mencionar, que las encuestas se llevarán a cabo en el establecimiento principal de Michelangas e incluirán preguntas relacionadas con aspectos como la calidad de los productos, agilidad, amabilidad, rapidez en el servicio, la limpieza del establecimiento y la satisfacción general con la atención y servicio al comprador.


Todos los datos recopilados se analizan cuidadosamente para determinar áreas donde se pueden realizar mejoras a fin de incrementar la calidad en la atención al usuario. Los datos se organizan y recopilan utilizando herramientas de análisis estadístico para garantizar la precisión de los resultados, mismos que, servirán para dar recomendaciones a la empresa, con la finalidad de que se diseñe un modelo de gestión de calidad en la atención al cliente más acorde y personalizado para el negocio.

Validez del Instrumento


Esta investigación empleará el criterio de expertos como instrumento de validación y confiabilidad para evaluar la viabilidad del instrumento de recolección. El anexo 4 contiene el análisis realizado por los expertos, y a continuación se presentan las firmas de validación.

Cuadro 2.4.: Validación y confiabilidad en base al criterio de expertos


Identificación del experto

Nombres y apellidos	Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
Filiación (Ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magister, Docente tiempo completo PUCESA
Email	fiarra@pucesa.edu.ec
Fecha de la validación (día, mes,	24 de abril de 2023
Firma de validación:	

Identificación del experto

Nombres y apellidos	Omar Damián Cavero Álvarez
Filiación (Ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magister, Docente tiempo completo PUCESA, Coordinador de posgrados
Email	ocavero@pucesa.edu.ec
Teléfono o celular:	984898997
Fecha de la validación (día, mes,	17 de abril de 2023
Firma de validación:	

Identificación del experto

Nombres y apellidos	Marco Jacobo Cisneros Martinez
Filiación (Ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magister, Docente tiempo completo PUCESA
Email	mcisneros@pucesa.edu.ec
Fecha de la validación (día, mes,	04 de mayo de 2023
Firma de validación:	

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se centra en diseñar un modelo de gestión de calidad en la atención al cliente, abarcando tanto al cliente interno como externo de la organización. Siendo así motivo principal de este estudio el comprender el comportamiento y las opiniones de la población encuestada, mediante un análisis descriptivo exhaustivo.

Para lograr esto, se llevará a cabo un proceso de recolección de datos a través de encuestas diseñadas específicamente para el presente estudio, las cuales se agruparán con el fin de obtener resultados significativos y representativos. Además, el análisis descriptivo permitirá examinar detalladamente las respuestas obtenidas en las encuestas, incluyendo el conteo de cada pregunta o grupo de preguntas propuestas. De esta manera, se podrá identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en la calidad de la atención al cliente.

Es importante destacar que los resultados obtenidos en esta investigación serán fundamentales para responder ciertas inquietudes, las cuales justifican la configuración del presente estudio. Mediante un enfoque riguroso y científico, se pretende aportar conocimientos significativos en el ámbito de la gestión de calidad en la atención al cliente.

3.1. ANÁLISIS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

Para el análisis de datos en el contexto del presente estudio, se empleará el programa *Outlook Forms*, ya que se considera una herramienta adecuada debido a su capacidad de generar visualizaciones y tabulaciones automáticas, lo que garantizará una presentación uniforme y de calidad en la interpretación de los datos. Asimismo, su utilización posibilitará la identificación de patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

Resultado de la encuesta al cliente externo

Con el objetivo de proporcionar una base empírica sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias de mejora, a continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos, destacando los aspectos fundamentales identificados y su implicación en la gestión de la calidad en la atención al cliente en empresas de servicios.

1. ¿Podría indicar su edad y genero acorde a los siguientes rangos?

Tabla 3.1.1. Rango de edad y Sexo

Rangos	Resultados	Total
18 -25	202	585
26 - 30	139	
31 - 35	123	
36 - 40	77	
41 - En adelante	44	
Femenino	249	585
Masculino	319	
Otro	17	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: En cuanto al rango de edad de los encuestados, se observa que la mayoría de los participantes (34,5%) se encuentran en el grupo de edad de 18 a 25 años, con un total de 202 personas. Le sigue el rango de 26 a 30 años, representando el (23.7%) de los encuestados, con 139 individuos. Además, el conjunto de edad de 31 a 35 años cuenta con 123 participantes (21,0%), mientras que el grupo de 36 a 40 años y el grupo de 41 años en adelante tienen 77 (13,2%) y 44 (7,5%) personas respectivamente.

En relación al género de los encuestados, se observa que el (42,6%) son mujeres, con un total de 249 participantes. Por otro lado, el (54.6%) de los encuestados son hombres, lo cual representa a 319 individuos. Adicionalmente, se identificó que un (2,9%) de los participantes se identifican como otro género, sumando un total de 17 personas, estos resultados demográficos proporcionan una comprensión clara de la distribución de edad y género de los consultados.

2. ¿Con que frecuencia visita Michelangas?

Tabla 3.1.2. Frecuencia de Visitas

Rangos	Resultados	Total
Muy frecuentemente	105	585
Frecuentemente	158	
Ocasionalmente	146	
Casi nunca	121	
Primera Vez	55	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El análisis de los resultados revela un panorama detallado de la frecuencia con la que los encuestados visitan el negocio, estos hallazgos permiten segmentar a los clientes según su comportamiento de visita, lo que a su vez proporciona una comprensión más profunda de la lealtad de los usuarios. Este enfoque es concluyente para analizar cómo la gestión de la calidad y la atención al consumidor influyen en la satisfacción y la fidelidad de los consumidores.

De un total de 585 encuestados, se observa que el (17,9%) de ellos indicó acudir el lugar "Muy frecuentemente", con un total de 105 personas. Asimismo, el (27%) de los encuestados mencionó hacerlo "Frecuentemente", representado por 158 personas. Por otra parte, el (25%) manifestó acudir "Ocasionalmente", con un total de 146 personas. Además, el (20,7%) de los participantes indicó ir "Casi nunca", con un total de 121 personas. Por último, un (9,4%) mencionó que se trataba de su "Primera Vez", correspondiendo a 55 personas.

Los resultados obtenidos a partir de esta investigación brindan una visión exhaustiva sobre la frecuencia de visita al lugar por parte de los participantes, asimismo, estos datos son de gran relevancia para identificar posibles áreas de mejora en la experiencia del cliente y en la gestión de la calidad. La información recopilada respalda la toma de decisiones estratégicas y facilita el diseño de acciones y medidas adecuadas con el objetivo de maximizar la satisfacción y la fidelidad de los consumidores en el contexto específico de estudio.

3. ¿Qué tan importante es para usted la calidad del servicio?

Tabla 3.1.3. Importancia de la calidad

Rangos	Resultados	Total
Extremadamente importante	343	585
Muy importante	102	
Medianamente importante	80	
Poco importante	37	
Para nada importante	23	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: La interpretación de los resultados resalta la percepción de los usuarios sobre la importancia de la calidad en el contexto del negocio, la evidencia obtenida a partir de los 585 encuestado arroja una clara tendencia: un porcentaje significativo de participantes un (58.6%), considera que la calidad es de “Extremadamente importante”, esta valoración refleja la comprensión de los clientes sobre la relevancia de recibir un servicio de alta calidad en el establecimiento.

Además, los datos manifiestan que el (17.4%) de los encuestados considera que la calidad es “Muy importante”, lo que suma al interés general del tema en cuestión. La presencia de un (13.7%) de participantes que la califica como “Medianamente importante” muestra una percepción intermedia pero aún destacada, incluso aquellos que la divisan como “Poco importante” o “Para nada importante” representan voces minoritarias que no deben ser pasadas por alto, ya que ofrecen la oportunidad de comprender sus motivaciones y necesidades específicas.

Desde la perspectiva de la gestión de calidad en la atención al consumidor, estos resultados tienen implicaciones concretas, la priorización de la calidad se convierte en un imperativo para el éxito y la sostenibilidad del negocio. Los datos obtenidos sugieren que el establecimiento debe desarrollar estrategias que aseguren una experiencia destacada para los usuarios, desde el servicio y la atención personalizada hasta la calidad de los productos ofrecidos.

4. Por favor, califique su opinión sobre los siguientes ítems en una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 representa “Totalmente de acuerdo”:

Tabla 3.1.4. Consideración a diversos aspectos

Rangos	Resultados					TOTAL
	1	2	3	4	5	
La calidad del menú ofrecido es satisfactoria	2.4%	12.10%	30.50%	33.40%	21.50%	100%
	15	71	178	195	126	585
La efectividad en la atención de las órdenes solicitadas es satisfactoria	2.7%	5.3%	37%	30.7%	24.3%	100%
	16	31	216	180	142	585
La higiene del lugar (incluyendo la limpieza del ambiente, utensilios y personal) es satisfactoria	14%	6.8%	23.7%	32.3%	23.2%	100%
	82	40	139	189	135	585
Se siente seguro/a en Michelangas durante su visita	20.6%	9%	24.1%	25.9%	20.3%	100%
	121	53	141	152	118	585

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Con base en los resultados obtenidos, se revela la percepción de los encuestados en relación a varios aspectos afines con la calidad y satisfacción en Michelangas. En cuanto a la calidad del menú ofrecido, se observa una distribución heterogénea de las respuestas. Un número considerable de encuestados (195) califica la calidad del menú con un nivel 4, lo cual indica una alta satisfacción. Asimismo, una cantidad significativa de participantes (178) muestra una satisfacción moderada con una calificación de nivel 3. Sin embargo, es importante resaltar la existencia de una proporción notable de consultados que otorgan calificaciones inferiores como son los niveles 1 y 2 con 86 respondientes.

En lo que respecta a la efectividad en la atención de las órdenes solicitadas, los resultados muestran una mayor concentración de respuestas en los niveles 3 y 4 específicamente, (216) encuestados califican la efectividad como nivel 3, mientras que (180) la califican como nivel 4. Estos valores revelan una apreciación positiva en términos de complacencia en la atención de las órdenes solicitadas.

En relación a la higiene del lugar, se observa una distribución más equilibrada en las respuestas. Un número considerable de encuestados (189) califica la higiene con un nivel 4, lo cual indica una alta satisfacción. Además, una proporción significativa (139) proporciona una calificación de nivel 3, mostrando una satisfacción media. No obstante, también se identifican encuestados que otorgan calificaciones más bajas, lo que revela la existencia de áreas de mejora en cuanto a la higiene del lugar.

En relación a la percepción de seguridad durante la visita a Michelangas, se pudo observar un número considerable de consultados (152) que otorgaron una calificación de nivel 4 a este parámetro, reflejando una alta satisfacción en este aspecto. Además, una proporción significativa (141) expresó una gratificación moderada con una puntuación de nivel 3. No obstante, se identificaron respondientes que otorgaron calificaciones inferiores, específicamente en el nivel 1, con un total de (121), lo cual indica la existencia de áreas de mejora en cuanto a la seguridad.

En síntesis, los hallazgos derivados de la encuesta evidencian diversas percepciones dentro de la población objeto de estudio, donde, se identifican áreas de oportunidad y aspectos que demandan una mayor atención con el fin de asegurar una vivencia gratificante en todos los ámbitos evaluados. Estos descubrimientos adquieren una relevancia crucial en la toma de decisiones estratégicas para la gestión de Michelangas, en términos de complacencia del usuario y calidad del servicio.

5. ¿Cómo evalúa nuestra capacidad para cumplir con sus necesidades y expectativas como cliente?

Tabla 3.1.5. Capacidad de cumplir con las necesidades del cliente

Rangos	Resultados
Muy alta	135
Alta	214
Moderada	147
Baja	51
Muy baja	38

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Las conclusiones extraídas revelan una distribución desigual de las respuestas entre las diferentes categorías. Los niveles "Alta" (214), "Moderado" (147) y "Muy alta" (135) son los más frecuentes, mientras que los niveles "Muy baja" (38) y "Baja" (51) presentan una menor frecuencia, no obstante, estos hallazgos sugieren que aún hay un grupo de participantes que experimenta un nivel deficiente en cuanto al cumplimiento de las necesidades dentro de la organización.

En definitiva, este análisis de datos proporciona un aporte valioso a la teoría examinada, ya que respalda y refuerza la importancia de la gestión de calidad en la atención al usuario, los resultados subrayan la necesidad de implementar medidas concretas mismas que se vuelven imprescindibles para asegurar que todas las personas que interactúan con el negocio tengan la oportunidad de complacer sus necesidades de manera adecuada y equitativa.

6. Califique los siguientes parámetros acorde a su experiencia al momento de visitar Michelangas donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho"

Tabla 3.1.6. Parámetros de experiencia

Rangos	Resultados					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Calidad en la atención al cliente	15	40	212	199	119	585
Tiempo que tarda en ser atendido	16	46	190	216	117	585
La variedad de opciones en el menú ofrecido es adecuada para satisfacer sus necesidades	15	35	134	155	246	585
Conocimiento por parte del personal de los servicios que ofrecen	37	53	193	185	117	585
Qué opinión tiene acerca de las instalaciones de Michelangas en términos de satisfacción	43	39	158	209	136	585

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Referente a la calidad en la atención al cliente los resultados muestran que la mayoría de los participantes se ubicaron en los rangos 3, 4, y 5 con (212), (199) y (119) respuestas respectivamente, esto deja ver que existe una apreciación generalizada de calidad en la atención al cliente en Michelangas, pese a ello, es

importante destacar que se observaron respuestas en los rangos 1 y 2, con (15) y (40) respuestas secuencialmente, lo cual sugiere que aún hay margen de mejora en este aspecto.

En cuanto al parámetro de tiempo que tarda en ser atendido se evidencia una distribución similar en los rangos 3, 4, y 5 con (190), (216) y (117) contestaciones respectivamente. Esto sugiere que la mayoría percibe un tiempo de espera adecuado para ser atendido, no obstante, en los rangos 1 y 2, con (16) y (46) se visibilizaron resultados negativos lo cual señala que existe un grupo de participantes que considera que el tiempo de aguardo es insatisfactorio acorde a sus expectativas y necesidades.

Por otro lado, la variedad de opciones en el menú ofrecido es adecuada para satisfacer sus necesidades, se observa una tendencia hacia los rangos 4 y 5, con (155) y (246) esto muestra que la mayoría de los participantes tiene la sensación que la variedad de opciones en el menú es suficiente para satisfacer sus necesidades al momento de acudir a un bar. No obstante, también se identificaron respuestas en los rangos 1, 2 y 3, lo cual sugiere que un porcentaje menor de partícipes considera que la variedad de opciones no es adecuada y se debe ampliar el mismo.

Mientras tanto, en conocimiento por parte del personal de los servicios que ofrecen se denota una distribución similar en los rangos 3 y 4, con (193) y (185) contestaciones, reflejando que la mayoría de los encuestados percibe que el personal cuenta con un buen nivel de conocimiento sobre los servicios ofrecidos, aun así, también se registraron manifestaciones en los rangos 1, 2 y 3 con (37), (53) y (193) resoluciones, lo cual señala que existen participantes que consideran que el personal no tiene un conocimiento adecuado.

Finalmente, en el ítem de opinión acerca de las instalaciones de Michelangas en términos de satisfacción, se observa una distribución equilibrada entre los rangos 3, 4, y 5 con (158), (209) y (136) replicas, traduciéndose a que la opinión general de los

encuestados es favorable en términos de complacencia con las instalaciones, pese a ello, se identificaron respuestas en los rangos 1 y 2, con (43) y (39) lo cual sugiere que hay encuestados que expresan una opinión menos grata acerca de las instalaciones.

7. ¿Por qué razón prefiere los productos de Michelangas?, donde 1 es “Malo” y 5 es “Excelente”

Tabla 3.1.7. Motivo de preferencia

Rangos	Resultados					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Confianza en la marca	3.1%	7.2%	15.2%	30.4%	44.1%	100%
	18	42	89	178	258	585
Servicio a domicilio	13.1%	19.2%	18%	31.4%	18.2%	100%
	77	113	105	184	106	585
Comida rápida / picaditas	10.7%	14.3%	25.8%	30.6%	18.7%	100%
	63	84	150	179	109	585
Redes sociales	13.1%	17.9%	20.4%	29.6%	19.1%	100%
	77	104	119	173	112	585
Bebidas innovadoras	1.9%	5.2%	15.8%	27.5%	49.6%	100%
	11	30	93	161	290	585
Otros	5.4%	5.4%	11.3%	45.9%	32.0%	100%
	31	31	66	268	187	583

Fuente: elaboración propia

Interpretación: La exploración de los resultados muestra distintos niveles de apreciación en relación a diferentes aspectos evaluados. En cuanto a la confianza en la marca, se observa que el (44.1%) de los sujetos de estudio se ubicó en el rango 5, lo que sugiere un alto nivel de confianza, seguido por el (30.4%) nivel 4, no obstante, un porcentaje minoritario se ubicó en los rangos inferiores, con un (15.2%) en el intervalo 3 y un (7.2%) en el nivel 2.

En relación al servicio a domicilio, el (31.4%) de los participantes se ubicó en el rango 4, lo que sugiere un nivel aceptable de satisfacción, mientras que, el 18% de los encuestados se ubicó en el intervalo 5, lo que denota una percepción positiva más elevada. Por otro lado, al analizar la categoría de comida rápida o picaditas, se evidencia una distribución equilibrada entre los intervalos 3 y 4, con un (25.8%) y un (30.6%), correspondientemente dando a entrever una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a dicha categoría. No obstante, es relevante mencionar que un (14.3%) de los participantes se ubicó en el intervalo 2, lo que indica una inconformidad.

En cuanto al uso de las redes sociales, se observa una distribución ecuánime entre los rangos 3 y 4, con un (20.4%) y un (29.6%) respectivamente, lo que exterioriza que la mayoría de los participantes considera que el uso de las redes sociales es adecuado para la atención al cliente.

En cuanto a las bebidas innovadoras, se observa que el (49.6%) de los respondientes manifestó su satisfacción en el nivel 5, evidenciando un alto nivel de complacencia, asimismo, el (27.5%) de los participantes se ubicó en el intervalo 4, reflejando una gratificación alta, mientras que el (15.8%) se colocó en el rango 3, mostrando un cumplimiento moderado, por otro lado, el (7.1%) de los sujetos de estudio proporcionó calificaciones en los rangos 1 y 2, lo cual denota una percepción menos favorable.

Finalmente, en la categoría "otros", se observa que el (45.9%) de los participantes se situó en el rango 4 sugiriendo el tema de precio como un factor a destacar seguido por el (32.0%) en el nivel 5 refiriéndose a la ubicación del local, lo que sugiere una satisfacción considerablemente alta, aunque, es importante mencionar que un (11.3%) de los participantes se colocó en el segmento 3 lo que revela un agrado moderado teniendo en cuenta aspectos como horarios de atención, ambiente y el hecho de poder reservar mesas para grupos o celebraciones sin ningún costo adicional por el área asignada.

Estos resultados son notables para fundamentar estrategias concretas y efectivas que aborden las necesidades y preocupaciones de los clientes, la combinación de sensaciones positivas y áreas de mejora identificadas refuerzan la relevancia y aplicabilidad de la gestión de calidad en la atención al cliente en Michelangas.

8. ¿Estaría interesado/a en contar con música en vivo durante su visita a nuestros locales?

Tabla 3.1.8. Interés música en vivo

Rangos	Resultados	Total
Muy interesado	252	585
Algo interesado	147	
Neutral	115	
Poco interesado	31	
Nada interesado	40	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El análisis detallado de los resultados revela una diversidad de niveles de interés entre los encuestados, lo que otorga un profundo entendimiento sobre sus preferencias y disposiciones, mismos que resaltan la importancia de la capacidad de adaptación y la personalización en la implementación de estrategias para satisfacer a una clientela diversa.

Es importante destacar que una mayoría considerable de los participantes se situó en el intervalo "Muy interesado" con un total de (252) respuestas, lo que indica un alto grado de interés por la propuesta de música en vivo. Además, se observa un porcentaje significativo de participantes que se ubicaron en el nivel "Algo interesado" con (147) contestaciones, reflejando un nivel de interés considerable. Por otro lado, se registraron (115) respuestas en el rango "Neutral", lo que sugiere una posición de indiferencia o falta de inclinación hacia el tema. Asimismo, se observa un menor número de respuestas en los segmentos "Poco interesado" con (31) respuestas y "Nada interesado" con (40) replicas, lo cual indica un bajo nivel de interés por parte de una minoría.

Por consiguiente, la información recopilada ofrece una base sólida para desarrollar y ejecutar iniciativas que involucren presentaciones en vivo en Michelangas, esto a su vez puede elevar la experiencia del usuario, diferenciar el establecimiento y fortalecer la relación con los clientes actuales y potenciales.

9. Al considerar los siguientes servicios, ¿cuál de ellos le resulta más atractivo en términos de beneficios? Marque una respuesta en la escala del 1 al 5, donde 1 significa “Poco de acuerdo” y 5 significa “Muy de acuerdo”

Tabla 3.1.9. Servicios más atractivos en términos de beneficios

Rangos	Resultados					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Promociones	2.2%	3.50%	10.70%	17.80%	65.80%	100%
	13	20	63	104	385	585
Descuentos	4.6%	8.6%	18.7%	32.2%	35.8%	100%
	27	50	110	189	209	585
Eventos	6.2%	6.2%	16.4%	19.7%	51.4%	100%
	36	36	96	116	301	585
Otro	2.8%	0%	9.6%	17.4%	70.2%	100%
	16	0	56	102	411	585

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Los resultados del análisis ponen de manifiesto distintas percepciones y preferencias de los participantes en relación a diferentes estrategias de marketing utilizadas por la empresa. En cuanto a las promociones, se observa que el (65.80%) de los encuestados se ubicó en el rango 5, lo que indica una alta preferencia por este tipo de estrategia. Además, el (17.80%) se ubicó en el rango 4, lo que sugiere una aceptación significativa de las promociones. Sin embargo, un porcentaje bajo de participantes, el (2.2%), se ubicó en el rango 1, lo que señala una menor preferencia.

En cuanto a los descuentos, se observa una distribución equilibrada entre los rangos 3, 4 y 5, con porcentajes del (18.7%), (32.2%) y (35.8%) correspondientemente, lo que indica una recepción favorable por parte de los participantes. Por otro lado, en relación a la organización de eventos, se observa un porcentaje alto de individuos, el (51.4%), ubicado en el rango 5, donde radica una preferencia considerable, no obstante, es importante mencionar que un (16.4%) de los participantes se situó en el nivel 3, lo que sugiere una preferencia moderada.

Por último, en la categoría "otro", se destaca que un significativo porcentaje (70.2%) de los encuestados demostró una marcada preferencia por estrategias no especificadas en la encuesta. Entre estas, se pueden mencionar la implementación de un área de karaoke, juegos de mesa, billar, fútbolín, y jerga. Además, se resalta la importancia de ofrecer la posibilidad de realizar catas o degustaciones de productos, así como proporcionar muestras de bebidas nuevas, estos hallazgos facilitan tácticas que generan una mayor aceptación entre los consumidores, por lo que estos datos pueden tener un impacto significativo en la planificación y ejecución de futuras campañas promocionales, permitiendo una adaptación más atractiva a las preferencias y expectativas de los clientes.

En definitiva, estos resultados respaldan la importancia de considerar y adaptar estrategias de marketing según las preferencias y necesidades de los compradores, lo que, en última instancia, fortalece la gestión de calidad en la atención al cliente y contribuye al éxito continuo de Michelangas.

10. Basado en su experiencia en Michelangas, ¿recomendaría nuestro servicio a otras personas? Por favor, seleccione su respuesta en la siguiente escala de valoración y explique por qué:

Tabla 3.1.10. Recomendación de Michelangas

Rangos	Resultados	Total
Si lo recomendaría	372	585
Tal vez lo recomendaría	116	
No lo recomendaría	97	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Se obtiene información notable sobre la disposición de los participantes para recomendar Michelangas, de acuerdo con los datos obtenidos, se observa que un (63.9%) de los sujetos de estudio sí recomendaría este negocio a otros. Por otro lado, se registró que un (19.83%) de los encuestados tal vez lo

recomendaría, lo que sugiere cierta indecisión o ambivalencia en su disposición a recomendarla, finalmente, un (16.58%) de la muestra expresó que no recomendaría la empresa a otros, lo cual apunta algún grado de insatisfacción o inconformidad con el servicio recibido.

El análisis de los motivos por los cuales los encuestados recomiendan Michelangas revela que hay diversos factores que influyen en esta percepción positiva. En primer lugar, la variedad de bebidas ofrecidas es uno de los aspectos destacados, ya que se valora la amplia selección y diversidad de opciones disponibles, lo que permite compensar sus preferencias individuales. Además, el precio de los productos es considerado como adecuado, puesto que los encuestados perciben una buena relación calidad-precio, lo que favorece a su satisfacción y a la percepción de que obtienen un valor equitativo por su inversión.

El ambiente del lugar también es mencionado dado que resalta la creación de una atmósfera agradable y acogedora, lo cual genera una experiencia positiva para los visitantes. Además, se destaca la disponibilidad de espacios reservados para celebrar cumpleaños u otros eventos especiales, lo cual se considera como un valor añadido, brindando a los clientes la oportunidad de organizar y disfrutar de sus celebraciones de manera exclusiva en el establecimiento. Asimismo, la capacidad de trasladarse y ofrecer servicios en eventos privados constituye un factor relevante, ya que amplía su alcance y se ajusta a las necesidades de los consumidores.

Por otro lado, al analizar los motivos por los cuales algunos encuestados no recomiendan Michelangas, se identifican diversas preocupaciones. En primer lugar, la inseguridad percibida en el centro de la ciudad, considerado actualmente como una zona roja, es mencionada como un factor disuasorio. La presencia de personas extranjeras, tanto entre el personal como entre los consumidores, es otro aspecto señalado como motivo de no recomendación, ya que algunos encuestados perciben barreras de comunicación o incomodidad en su interacción.

Además, el ambiente inseguro generado por la presencia de individuos en estado de embriaguez es mencionado, y se resalta la falta de un derecho de admisión que permita mantener un ambiente controlado y seguro para los visitantes. La higiene de los baños es otro aspecto mencionado, ya que los respondientes consideran que no cumple con los estándares esperados de limpieza y mantenimiento. Por último, se destaca la intensa competencia que enfrenta el negocio de Michelangas, lo que puede influir en la captación y preferencia de los clientes hacia otros establecimientos similares.

Por consiguiente, estos datos suministran una base sustantiva para la implementación de estrategias y prácticas que influyen directamente en la percepción del cliente y en la mejora de la experiencia dentro del establecimiento. Así, se ratifica la necesidad de considerar y adaptar las estrategias operativas a las preferencias y requerimientos de los usuarios, a fin de robustecer la gestión de calidad en la atención al comprador y fortalecer la posición competitiva y la satisfacción general de Michelangas.

Resultado de la encuesta al cliente interno

El objetivo de este estudio es conocer la percepción que cada uno de los colaboradores tiene sobre diversos aspectos del negocio, con el fin de obtener una retroalimentación significativa, por consiguiente, los resultados obtenidos contribuirán a la comprensión y mejora de los procesos y prácticas de atención al cliente, aportando conocimientos fundamentales para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión de calidad en Michelangas. A partir de esta sólida evidencia empírica, se busca promover un entorno laboral favorable, la satisfacción de los empleados y, así obtener el éxito empresarial en términos de calidad y excelencia en la asistencia al usuario.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo forma parte del equipo Michelangas?

Tabla 3.2.1. Tiempo que forma parte de Michelangas

Rangos	Resultados	Total
Menos de seis meses	5	10
6 - 1 año	3	
1 - 2 años	2	
Más de 3 años	0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El (50%) de los participantes de la encuesta revelaron que trabajan en Michelangas por menos de seis meses, mientras que el (30%) indicó estar en la organización entre 6 meses y 1 año, además, el (20%) informó tener una experiencia laboral en Michelangas entre 1 y 2 años, no se registraron colaboradores con más de 3 años de trayectoria en la empresa.

En consecuencia, estos resultados proveen datos relevantes sobre la rotación de personal en Michelangas y pueden servir como punto de partida para identificar posibles áreas de mejora en cuanto a la retención de talento y explorar más a fondo las causas, así como para detectar posibles áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, para lo cual se puede recurrir a conceptos establecidos en la literatura académica que analizan las motivaciones de los empleados para permanecer en una organización, la importancia de la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y las estrategias efectivas para fomentar la lealtad de los colaboradores.

2. Desde su perspectiva cómo evalúa los siguientes parámetros dentro de la empresa Michelangas

Tabla 3.2.2. Evaluación diferentes parámetros

Rangos	Resultados				TOTAL
	Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca	
Cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva	20%	60%	20%	0%	100%
	2	6	2	0	10
Siente que sus habilidades y capacidades son reconocidas y utilizadas de manera adecuada	10%	60%	30%	0%	100%
	1	6	3	0	10
Se siente motivado/ a para dar lo mejor de usted en el trabajo	50%	40%	10%	0%	100%
	5	4	1	0	10

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El análisis refleja los siguientes datos significativos, en cuanto a la disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, el (20%) de los colaboradores afirma contar siempre con dichos elementos, mientras que el (60%) indica tener acceso a ellos ocasionalmente, y el (20%) reporta que rara vez dispone de los recursos necesarios, y no se registraron respuestas indicando que nunca cuentan con dichos medios.

Con respecto, al reconocimiento y utilización adecuada de las habilidades y capacidades de los colaboradores, el (10%) de los encuestados señala sentir que sus habilidades son reconocidas y utilizadas de manera adecuada, mientras que el (60%) revela que esto ocurre ocasionalmente, entretanto el (30%) reporta que rara vez se reconoce y utiliza sus habilidades. No se registraron respuestas indicando el parámetro de nunca, sin embargo, estos resultados sugieren que existe margen para mejorar el reconocimiento y la utilización de las habilidades de los colaboradores, lo cual puede contribuir a aumentar su satisfacción y compromiso laboral.

Finalmente, en relación a la motivación laboral, se observa que el (50%) de los colaboradores manifiesta sentirse constantemente motivado/a, mientras que el (40%) indica experimentar motivación de forma ocasional y un (10%) reporta sentirse motivado/a en raras ocasiones. No se registraron respuestas que indiquen una falta total de motivación.

Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos en este estudio respaldan la noción de que un enfoque sólido en la gestión de calidad no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también contribuye a fortalecer la relación entre el negocio y sus colaboradores, generando así un impacto positivo en su lealtad y compromiso.

3. ¿Cómo evalúa el ambiente de trabajo en Michelangas, incluyendo la comunicación interna y el trabajo en equipo? Por favor, seleccione su respuesta en la siguiente escala de valoración y explique por qué:

Tabla 3.2.3. Cómo evalúa el ambiente de trabajo en Michelangas

Rangos	Resultados	Total
Excelente	2	10
Bueno	6	
Aceptable	2	
Malo	0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: La evaluación de los resultados pone de manifiesto que un (20%) evaluó su experiencia laboral como "Excelente", lo cual indica un alto nivel de satisfacción y conformidad con las condiciones de trabajo y el ambiente organizacional. Asimismo, un (60%) de los colaboradores calificaron su experiencia como "Bueno", lo que demuestra una percepción positiva y un agrado general con su desempeño y la forma en que son tratados dentro de la organización. En cuanto a la categoría "Aceptable", se observa que un (20%) de los encuestados se ubicó en este rango, esto puede interpretarse como un indicativo de que algunos colaboradores consideran que hay aspectos que podrían mejorar dentro del negocio para alcanzar un mayor nivel de satisfacción laboral.

Es importante destacar que no se registraron respuestas negativas en la categoría "Malo", lo cual sugiere que los colaboradores encuestados no experimentan niveles significativos de insatisfacción o descontento con su trabajo en Michelangas.

Recapitulando los resultados de la indagación se deja ver una combinación de aspectos positivos y áreas de mejora en la apreciación de los colaboradores. Por un lado, se resalta el ambiente de trabajo colaborativo y el sentimiento de pertenencia, sin embargo, se identifican desafíos como la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la resistencia de algunos empleados más antiguos en compartir conocimientos, adicional se mencionan aspectos relacionados con falta de capacitación y el tema salarial, a pesar de ello, se valoran los pagos regulares y se destaca que la dueña es buena persona.

4. ¿Cómo describiría la cultura laboral de Michelangas?

Tabla 3.2.4. Cultura laboral en Michelangas

Rangos	Resultados	Total
Abierta y colaborativa	3	10
Jerárquica y estructurada	0	
Flexible y adaptable	7	
Competitiva y orientada a resultados	0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Se observa que la mayoría de los encuestados (7) considera que la cultura es flexible y adaptable, lo cual sugiere que existe un ambiente propicio para la adaptación a los cambios y la flexibilidad en la toma de decisiones. Por otro lado, un número reducido de encuestados (3) percibe la cultura como abierta y colaborativa, lo cual indica que se valora la participación y la colaboración entre los miembros del equipo. No se registraron respuestas que indiquen una percepción de la cultura como jerárquica y estructurada o competitiva y orientada a resultados.

Sin embargo, la comprensión y aplicación de estos principios culturales pueden contribuir a la creación de un entorno favorable para la adaptación a cambios y cooperación, lo cual permite tener un impacto positivo en la experiencia del usuario y en la gestión de calidad en Michelangas.

5. **¿Qué tan claro le resultan los objetivos y expectativas de su trabajo en Michelangas?**

Tabla 3.2.5. Claridad en objetivos y expectativas

Rangos	Resultados	Total
Muy claro	3	10
Claros	7	
Poco claros	0	
Nada claros	0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El análisis de los resultados revela que la mayoría de los trabajadores (7) considera que los objetivos y expectativas de su trabajo son claros, esto muestra que existe una comunicación efectiva por parte de la empresa en cuanto a los propósitos y metas que se esperan de cada colaborador, adicional, un número mínimo de encuestados (3) expresó que los objetivos y expectativas son muy claros, lo cual refuerza la idea de una comprensión sólida y precisa de su rol dentro de la institución.

Estos resultados hallan respaldo en teorías fundamentales de la investigación científica, la calidad y el servicio al cliente, en concordancia con la teoría de la Gestión de la Calidad Total, propuesta por Deming y Juran, una comunicación efectiva en cuanto a los propósitos y metas esperados es esencial para fomentar un ambiente laboral productivo y satisfactorio. Además, la Teoría de la Satisfacción del Cliente, planteada por Parasuraman et al. (1985), respalda la idea de que una comunicación transparente y precisa en relación con los objetivos laborales puede influir positivamente en la percepción general de los trabajadores sobre su desempeño y contribución al éxito de la organización.

6. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

Tabla 3.2.6. Frecuencia de retroalimentación

Rangos	Resultados	Total
Quincenal	0	10
Mensual	2	
Trimestral	5	
Anual	0	
Nunca	3	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Los datos arrojados por la encuesta revelan que la frecuencia de retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores varía, la mayoría de los encuestados (5) indicó que recibe retroalimentación trimestralmente, mientras que, un número menor de encuestados (2) informó que recibe retroalimentación mensual, lo cual sugiere que existe un sistema establecido para evaluar y proporcionar comentarios periódicos sobre su rendimiento.

Por otra parte, una proporción minoritaria (3) manifestó no recibir información de retorno sobre su desempeño, este aspecto puede ser una oportunidad clave de mejora en términos de comunicación y evaluación dentro de la organización, la falta de retroalimentación puede afectar la motivación y el sentido de dirección de los colaboradores, lo que puede tener implicaciones directas en la calidad de la atención al cliente.

Finalmente, no se registraron respuestas indicando que la retroalimentación se proporciona quincenalmente o anualmente, por lo que estos resultados resaltan la importancia de establecer un sistema efectivo y constante de *feedback* para el personal.

En este sentido, se pueden trazar vínculos con teorías que sustentan la importancia de la retroalimentación efectiva en el entorno laboral. Según Ashford et al. (1986), la retroalimentación regular y específica es fundamental para el desarrollo y la mejora de la competencia laboral, donde, una comunicación transparente y un ciclo continuo de mejora son esenciales para mantener altos niveles de satisfacción de los usuarios.

7. Califique los siguientes parámetros acorde a su experiencia siendo parte del talento humano de Michelangas donde 1 es “Muy insatisfecho” y 5 es “Muy satisfecho”

Tabla 3.2.7. Valoración de parámetros siendo parte del equipo de Michelangas

Rangos	Resultados					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Nivel de satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas	0%	20%	50%	20%	10%	100%
	0	2	5	2	1	10
Nivel de satisfacción con los beneficios y compensaciones ofrecidos	0%	30%	50%	10%	10%	100%
	0	3	5	1	1	10
Nivel de participación y colaboración en la toma de decisiones	20%	60%	10%	0%	10%	100%
	2	6	1	0	1	10
Qué tan satisfecho está con la cultura de la empresa y el ambiente de trabajo	0%	10%	60%	20%	10%	100%
	0	1	6	2	1	10
Nivel de satisfacción general con su trabajo	0%	10%	20%	50%	20%	100%
	0	1	2	5	2	10

Fuente: elaboración propia

Interpretación: El análisis de los resultados de la encuesta muestra la percepción de los colaboradores de Michelangas en relación a diferentes aspectos de su experiencia laboral. En cuanto a las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas, se observa que la mayoría de los trabajadores (50%) se encuentra medianamente satisfechos (3) con estas oportunidades. Además, un número significativo de encuestados (40%) se sitúa en los rangos de (2 y 4), lo que indica una variación según percepciones de cada talento humano en este aspecto, finalmente solo un colaborador indica estar muy satisfecho con este parámetro.

Esta observación se alinea con la gestión de recursos humanos, que enfatiza la importancia de invertir en el crecimiento profesional de los colaboradores como un factor clave para elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

Respecto a los beneficios y compensaciones ofrecidos, se evidencia que el (50%) del personal se encuentra moderadamente satisfecho (3). Sin embargo, un porcentaje menor (20%) indica una mayor satisfacción (4 y 5), y finalmente un (30%) muestra una insatisfacción lo que sugiere la necesidad de revisar y mejorar estos aspectos para

garantizar la complacencia de los colaboradores. Puesto que aquí, la teoría de la motivación y satisfacción laboral ofrece detalles sobre la relevancia de una compensación adecuada y la necesidad de equilibrar las recompensas para mantener el compromiso del talento humano.

En cuanto a la participación y colaboración en la toma de decisiones, se observa una predominante insatisfacción entre la mayoría del talento humano (60%), quienes otorgaron puntuaciones de (1 y 2). Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer la participación de los colaboradores en este proceso. Por otro lado, un porcentaje reducido (20%) expresa satisfacción, reflejado en valoraciones de (3 y 5), lo que indica un nivel adecuado de aportación en la organización.

En relación a la cultura de la empresa y el ambiente de trabajo, se destaca que la gran mayoría de los colaboradores (90%) manifiestan estar satisfechos, evidenciado por rangos de (3, 4 y 5). Estos resultados revelan la existencia de un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional que promueve el bienestar de los colaboradores, pese a ello, es importante mencionar que un colaborador expresa un menor agrado en este aspecto situándose en el nivel (2), estos resultados concuerdan con la teoría que enfatiza la importancia de una cultura de trabajo positiva para la calidad del servicio hacia el consumidor y el desempeño organizacional.

Por último, en relación a la satisfacción general con el trabajo, se destaca que el (70%) del personal manifiesta satisfacción (4 y 5), mientras que el (30%) muestra una mayor insatisfacción (1 y 2). Estos resultados exteriorizan la importancia de identificar y abordar las posibles áreas de mejora con el objetivo de promover un mayor nivel de gratificación general en el entorno laboral.

8. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 3.2.8. Tipo de capacitación que le interesaría recibir

Rangos	Resultados	Total
Servicio al cliente	3	10
Habilidades de liderazgo	0	
Ventas	3	
Transformación digital	0	
Otro ámbito	4	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores sobre el tipo de capacitación que les gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral, se obtienen los siguientes hallazgos:

En relación al tipo de capacitación deseada, se observa que un porcentaje considerable de los encuestados (30%) menciona que les gustaría recibir capacitación en el área de servicio al cliente. Esto indica que los colaboradores reconocen la importancia de fortalecer sus habilidades en la atención y satisfacción de los usuarios, lo cual puede contribuir a mejorar la calidad del servicio que brindan y fortalecer las relaciones con los clientes.

Por otro lado, se destaca que también un (30%) de los encuestados menciona que les gustaría recibir capacitación en el área de ventas, esto revela que el talento humano considera relevante desarrollar habilidades y conocimientos relacionados con las técnicas de ventas, lo cual puede tener un impacto positivo en el crecimiento y los resultados comerciales de la organización.

En relación a las habilidades de liderazgo y la transformación digital, se evidencia que ningún participante de la encuesta (0%) menciona estas áreas como su preferencia de capacitación. Este hallazgo sugiere que los colaboradores pueden no percibir la pertinencia ni la relevancia de desarrollarse en dichos ámbitos en el contexto de sus roles laborales actuales.

Además de las opciones mencionadas en la pregunta, se identifica que un gran porcentaje de los encuestados (40%) menciona otras áreas de capacitación, como seguridad, primeros auxilios, manejo de redes sociales y coctelería. Estos resultados revelan la diversidad de intereses y necesidades de capacitación dentro del grupo de colaboradores.

Finalmente se identifica que un gran porcentaje de los encuestados (40%) menciona otras áreas de interés, como seguridad, primeros auxilios, manejo de redes sociales y coctelería. Estos hallazgos proporcionan información valiosa para la organización al diseñar programas de capacitación que se ajusten a las necesidades y expectativas de los colaboradores, promoviendo así su satisfacción y mejorando su desempeño en la organización.

9. Cómo colaborador de Michelangas ¿cómo describiría la importancia de la atención al cliente en la empresa?

Tabla 3.2.9. Cómo describe la importancia de la atención al cliente

Rangos	Resultados	Total
Esencial para nuestro éxito	0	10
Importante, pero hay otros factores más determinantes	6	
Importante, pero no es una prioridad principal	4	
No es muy relevante	0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Se pueden identificar los siguientes resultados “Importante, pero hay otros factores más determinantes”, se observa que el (60%) de los colaboradores considera que la atención al cliente es importante, aunque existen otros factores que tienen mayor influencia en el desempeño general de la organización, “Importante, pero no es una prioridad principal” el (40%) de los encuestados opina que la atención al cliente tiene cierta importancia, pero no es considerada una prioridad principal en el negocio, con respecto a los dos otros parámetros no se contó con ninguna respuesta.

En base a estos resultados, se hace evidente la necesidad de revisar y reforzar las estrategias y prácticas vinculadas al servicio al cliente en la empresa, es fundamental asegurar que el enfoque organizacional esté alineado con las expectativas y necesidades de los consumidores. Adicionalmente, la gestión de atención al consumidor cobra relevancia, ya que enfatiza la creación de valor y la satisfacción del usuario como pilares esenciales.

En este sentido, es imperativo que Michelangas revalúe sus prioridades y fortalezca su compromiso con la atención al adquiriente como un elemento central de su gestión de calidad, en línea con las premisas teóricas que abogan por la relación entre satisfacción del comprador y éxito empresarial.

10. ¿Recomendaría Michelangas como lugar de trabajo a amigos y conocidos?

Tabla 3.2.10. Recomendaría Michelangas como lugar de trabajo

Rangos	Resultados	Total
Definitivamente sí	4	10
Probablemente sí	5	
No estoy seguro	1	
Probablemente no	0	
Definitivamente no	0	

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Los resultados concluyen que la mayoría de los encuestados (9 de 10) estarían dispuestos a recomendar Michelangas como lugar de trabajo a amigos y conocidos, lo que refleja una percepción positiva de la organización por parte del *staff*, lo que puede ser atribuido a su satisfacción y experiencia laboral dentro de la empresa.

El hecho de que solo un colaborador se muestre indeciso acerca de recomendar la organización puede ser debido a una experiencia personal menos grata en comparación con otros miembros del equipo.

Es importante destacar que no se registraron respuestas negativas en los rangos "Probablemente no" y "Definitivamente no". En general, los resultados de la encuesta indican un alto nivel de satisfacción y una percepción positiva de Michelangas como lugar de trabajo entre el personal. Estos hallazgos son importantes para el negocio, ya que una buena reputación y recomendaciones positivas pueden contribuir a atraer y retener talento humano, así como a fortalecer la imagen del negocio en el mercado laboral.

En base a los resultados, se presenta un panorama claro de la situación actual en términos de la gestión de calidad en la atención al cliente dentro de la empresa Michelangas, lo que muestra la necesidad de adoptar un enfoque integral para abordar los aspectos identificados y promover una cultura organizacional orientada al servicio al usuario, pues al hacerlo se podrá mejorar la satisfacción de los consumidores y fortalecer su posición competitiva en el mercado local, por consiguiente, es importante destacar que la implementación de un modelo de gestión de calidad requiere de un compromiso y esfuerzo constante por parte de la empresa, así como de la participación activa de todos los miembros involucrados en el proceso.

En definitiva, el modelo de gestión de calidad para la atención al cliente que se propone se basa en la sinergia entre la prestación del servicio, la gestión de la infraestructura, el monitoreo y la mejora continua, teniendo como elemento central el talento humano debidamente alineado con la dirección estratégica. Su implementación permitirá establecer una cultura de servicio de calidad al consumidor y contribuirá al éxito y a la competitividad de la empresa.

3.2. Diseño del modelo de gestión de calidad en la atención al cliente para la empresa Michelangas

Un Sistema de gestión de calidad (SGC) es un conjunto integrado de políticas, procesos, procedimientos y prácticas que ayudan a las organizaciones a cumplir o

superar las expectativas de los clientes de manera constante. Es un enfoque estratégico de la calidad que garantiza que las necesidades y expectativas de los usuarios se comprendan y satisfagan o a su vez se eleven, lo que da como resultado una mayor satisfacción y lealtad de los consumidores.

El SGC proporciona un marco para la mejora continua mediante la evaluación periódica de las necesidades y expectativas de los usuarios, la identificación de áreas donde se debe trabajar de manera más directa y la implementación de acciones correctivas para garantizar que la calidad de los productos y servicios mejore constantemente. Teniendo presente que el SGC es compatible con varios estándares de calidad, como la ISO 9001, que proporciona un marco para que las organizaciones mejoren la satisfacción del cliente, reduzcan el desperdicio y optimicen la eficiencia.

De modo que el SGC es un marco genérico aplicable a una amplia gama de industrias y disciplinas de investigación. Está diseñado para ser flexible y adaptable para satisfacer las necesidades únicas de cada organización, ya sea un negocio pequeño o una gran corporación multinacional. Por estas razones, permite que cada organización adopte y adapte el SGC a sus propias realidades únicas, como sus objetivos de investigación, recursos y limitaciones. Al adoptar un dicho sistema, las empresas pueden mejorar la calidad y confiabilidad de sus resultados, mejorar su reputación y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Los modelos de gestión de calidad en la atención al usuario se han vuelto cada vez más importantes debido a la necesidad que tienen las empresas de brindar una experiencia al consumidor de alta calidad. Esto es especialmente cierto en la industria de servicios donde los clientes esperan ser tratados con respeto y recibir una asistencia de excelencia. En este contexto, se utilizan modelos de gestión de la calidad para garantizar que el acompañamiento al comprador sea del más alto nivel y cumpla con todas las expectativas.

Esta investigación explora varios modelos que se pueden usar en un bar y de esta manera tener un panorama más amplio sobre su efectividad. Además, se examina cómo se pueden adaptar dichos modelos para su uso en otros entornos de atención al cliente, considerando que el modelo que se plantee para Michelangas debe centrarse en brindar calidad de atención y servicio, adaptados a las necesidades individuales de su clientela, asegurando experiencias satisfactorias y respaldando la eficacia general del estudio.

Cuadro 3.1.: Comparativo de modelos de gestión de calidad existentes

Modelo	Descripción	Ventajas	Desventajas
SERVQUAL	Un modelo ampliamente utilizado que mide la calidad del servicio basado en cinco dimensiones: confiabilidad, seguridad, tangibles, empatía y capacidad de respuesta.	Proporciona un marco integral para comprender la calidad del servicio e identificar áreas de mejora	Puede ser difícil de administrar y analizar, y no ser adecuado para todos los tipos de servicios.
Six Sigma	Un enfoque basado en datos que busca minimizar los defectos y mejorar la calidad identificando y eliminando las causas de la variación.	Hace hincapié en la mejora continua y el análisis de datos, y se puede aplicar a una amplia gama de industrias y servicios.	Puede ser complejo y lento de implementar, y es posible que no aborde todos los aspectos de la calidad del servicio.
RATER	Evalúa la calidad del servicio en función de la confiabilidad, la seguridad, los elementos tangibles, la empatía y la capacidad de respuesta.	Proporciona una evaluación integral de la calidad del servicio en múltiples dimensiones.	Puede ser lento y complejo de administrar.
KAIZEN	Una filosofía japonesa que enfatiza la mejora continua y la participación de los empleados.	Fomenta las mejoras continuas en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	Puede ser más difícil de implementar en culturas organizacionales occidentales.
	Una filosofía de gestión que se centra en la mejora continua, la	Hace hincapié en un enfoque holístico de la gestión de la calidad y	Puede ser difícil de implementar y mantener, adicional puede requerir

Gestión de calidad Total (TQM)	satisfacción del cliente y la participación de los empleados.	se puede aplicar a todos los aspectos de una organización.	un cambio organizacional significativo.
ISO 9001	Un conjunto de normas internacionales que describen los requisitos para un sistema de gestión de la calidad.	Proporciona un marco estructurado para la gestión de la calidad y se puede utilizar para demostrar el cumplimiento de las normas internacionales.	Puede llevar mucho tiempo y ser costoso de implementar, y es posible que no aborde todos los aspectos de la calidad del servicio.

Fuente: elaboración propia

El modelo propuesto sirve como una herramienta valiosa para la organización que busca mejorar su desempeño general y cumplir con sus objetivos estratégicos. Al centrarse en el desarrollo armonioso de la gestión de la infraestructura, la provisión de servicios, el monitoreo y la mejora continua, y al alinear estos esfuerzos con el talento humano y la dirección estratégica de la empresa, los diferentes establecimientos pueden ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes mientras mantienen una ventaja competitiva en el mercado.

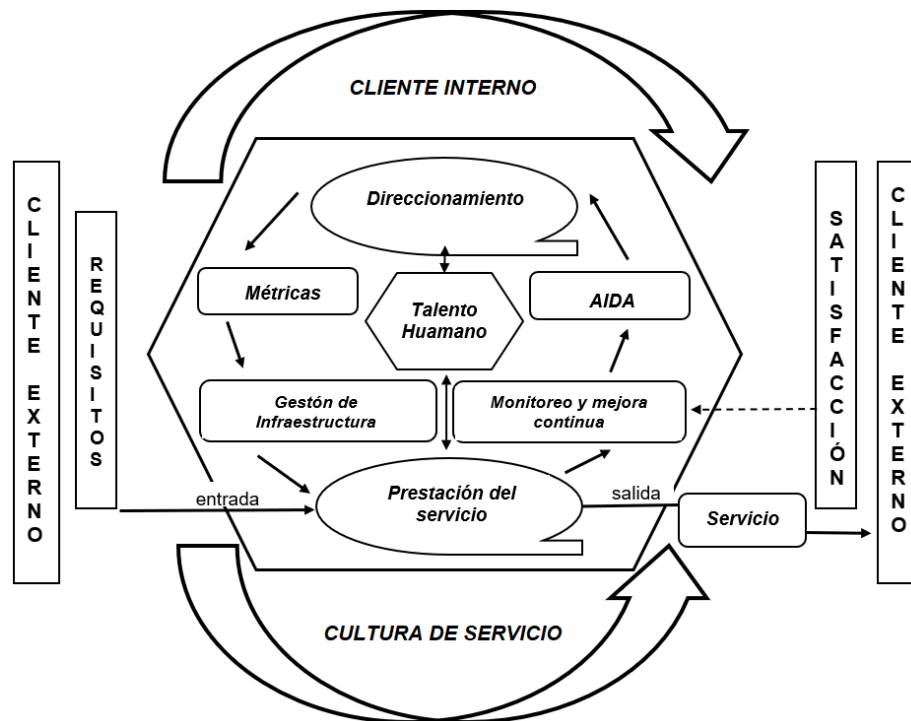
Es crucial comprender que el modelo de gestión de calidad ofrece un marco amplio para que la empresa lo siga, pero depende de la organización crear sus propias pautas operativas en función de sus circunstancias internas y externas específicas. De esta forma, en lugar de proporcionar una guía prescriptiva, esta propuesta tiene como objetivo servir como anteproyecto general para adaptar e implementar en el contexto de la realidad así esta pueda ser modificada y adoptada acorde con las necesidades y circunstancias individuales.

El modelo de gestión de calidad para la atención al cliente que se propone está diseñado para ser flexible y adaptable, lo que permite al negocio acomodar el sistema

a sus necesidades específicas y realidades internas sin dejar de estar alineado con la dirección estratégica establecida por el nivel gerencial.

La Figura 3.1. ilustra los componentes clave del modelo propuesto para Michelangas, estos componentes están interrelacionados y trabajan juntos para garantizar la entrega de un servicio de alta calidad a los clientes.

Figura: 3.1. Modelo de gestión de calidad para la atención al cliente en la empresa Michelangas



Fuente: elaboración propia

Direccionamiento

Se trata de crear un plan claro y conciso que describa las metas y objetivos a largo plazo de la empresa. Este método debe desarrollarse sobre la base de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa, incluidos factores como la competencia, tendencias de los consumidores y los requisitos reglamentarios. La

dirección estratégica debe comunicarse en toda la organización, de tal manera que todos los colaboradores deben comprender y apoyar al cumplimiento de las metas y objetivos generales.

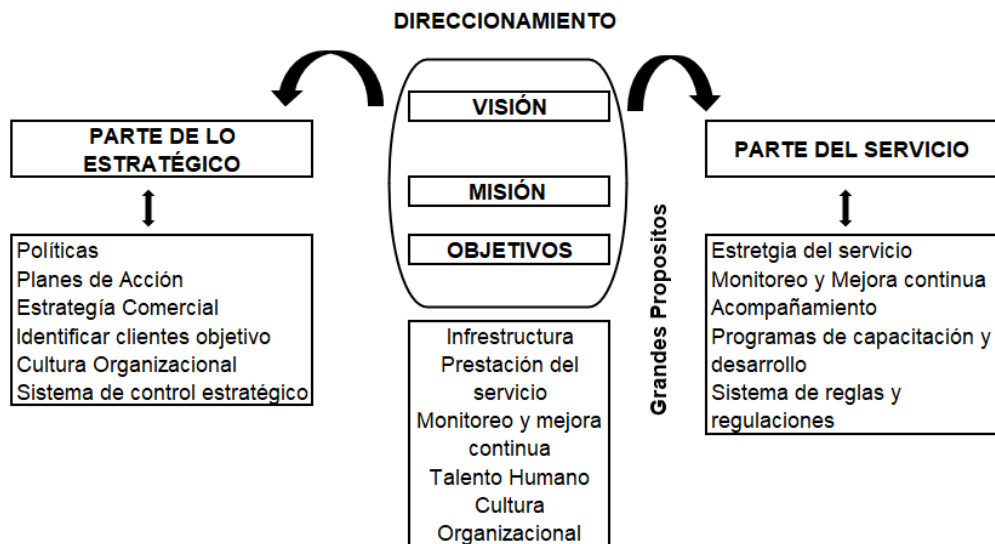
Adicionalmente, se deben establecer canales de comunicación claros y precisos a fin de certificar que todas las partes interesadas sean conscientes de cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos estratégicos, para lo cual es necesario que la dirección estratégica este alineada con los objetivos de servicio y atención al usuario del negocio, mismos que deben desarrollarse sobre la base de una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y expectativas del consumidor.

De modo que, esto implica la implementación de programas de capacitación para el talento humano a fin de garantizar que tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para brindar una atención al cliente de alta calidad, y, a su vez impulsar la innovación y mejora continua.

Asimismo, el servicio de bebidas alcohólicas está muy regulado y existen normativas y pautas estrictas que deben seguirse para garantizar la seguridad de los clientes y el cumplimiento de las reglamentaciones, razón por la cual si el modelo de GC y la dirección estratégica se encuentran alineadas se garantiza que todos los procesos y procedimientos estén implementados para cumplir con dichos requisitos.

Finalmente, es importante revisar y actualizar periódicamente el direccionamiento que se establece en la empresa en función de los cambios que se presentan en el entorno del negocio o las necesidades de los compradores. Esto asegura que la organización siga siendo ágil y adaptable a los nuevos desafíos.

Figura 3.2: Esquema general de direccionamiento estratégico



Fuente: elaboración propia

Métricas

En el contexto de Michelangas, la gestión de calidad en la atención al cliente es esencial para garantizar la satisfacción de los consumidores, razón por la cual es fundamental comprender cómo aplicar indicadores clave de rendimiento como los *Key Performance Indicators* (KPI) de manera efectiva para medir y mejorar la calidad del servicio al usuario.

Los KPI son herramientas esenciales que permiten evaluar y cuantificar el desempeño de la empresa en relación con sus objetivos y metas. En el ámbito de la atención al cliente, esto significa que los KPI deben estar orientados hacia la mejora de la experiencia del cliente y la eficiencia en la resolución de problemas. La elección de los KPI adecuados dependerá de la naturaleza de la empresa y de las expectativas de los consumidores.

Un ejemplo de un KPI relevante en una empresa de servicios es el “tiempo de respuesta a las quejas de los usuarios”. Este indicador mide el lapso que transcurre

desde que un cliente presenta una queja hasta que la organización la resuelve de manera satisfactoria. Establecer un tiempo objetivo para esta métrica y monitorear regularmente su cumplimiento puede ayudar a la empresa a identificar puntos de desarrollo en la atención al consumidor y garantizar que las quejas se aborden de manera oportuna.

En resumen, la aplicación efectiva de KPI implica identificar métricas que estén estrechamente relacionadas con la calidad de la atención al cliente y que reflejen los objetivos de la empresa. Estos indicadores deben ser monitoreados de manera constante y utilizados como herramienta para mejorar continuamente la experiencia del consumidor y el éxito general de la organización, es así que en el cuadro 5.3. se consideran algunos indicadores clave para Michelangas.

Cuadro 3.2. Esquema de métricas

MÉTRICAS		
KPI	OBSERVACIÓN	HERRAMIENTAS
Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)	Medir la satisfacción general del cliente con el servicio prestado	Se puede medir a través de encuestas, formularios de comentarios u otros medios para recopilar información de los clientes.
Puntuación neta del promotor (NPS)	Medir la lealtad del cliente y la probabilidad de recomendar la empresa a otros	Se puede evidenciar mediante el uso de las encuestas a través de la plataforma <i>surveymonkey</i> , <i>forms google</i> , entre otros.
Puntaje de esfuerzo del cliente (CES)	Medir qué tan fácil es para los clientes interactuar con la empresa y resolver problemas o solventar sus inquietudes	Identificar las interacciones clave del cliente, posteriormente realizar una encuesta CES, calcular su puntuación y proceder con el análisis de los mismos
Tiempo de primera respuesta, tiempo de resolución y tiempo de gestión	Medir la rapidez y eficacia con la que se gestionan las consultas de los clientes	Se puede medir en minutos, horas o días dependiendo de la información que requiera el negocio en ese momento, mientras que, una alta tasa de resolución en el primer contacto indica que la empresa es eficiente y efectiva para resolver los problemas de los usuarios.
Tasa de abandono	Cantidad de clientes que acuden al establecimiento y velocidad promedio de respuesta para medir el rendimiento del negocio.	Identificar en primera instancia el punto de abandono, una vez que se cuente con esta información se puede calcular la tasa de abandono dividiendo el número de clientes que abandonaron en ese punto por el número total de clientes que iniciaron la interacción o transacción. La tasa de abandono se expresa como un porcentaje.
Satisfacción de los empleados	Medir el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a su trabajo y su ambiente laboral, considerando que una alta satisfacción de los colaboradores puede traducirse en una mejor atención al cliente y, por lo tanto, genera una experiencia positiva para el consumidor.	Se deben identificar las áreas clave que influyen en la satisfacción de los empleados, tales como la compensación, los beneficios, la cultura empresarial, el ambiente de trabajo, el desarrollo profesional, entre otras. Para ello se pueden llevar a cabo encuestas, entrevistas o <i>focus group</i>
Calidad de servicio	Mide la calidad general del servicio que brinda la empresa	Esto se puede medir a través de los comentarios de los compradores, compras misteriosas o clientes fantasma u otros medios para evaluar la experiencia del usuario.
Eficiencia	Mide la eficiencia con la que opera la empresa.	Se puede medir en términos de tiempo o recursos utilizados para proporcionar un servicio o completar una tarea.

Fuente: elaboración propia

En general, las métricas detalladas en el cuadro que precede permiten evaluar la efectividad del modelo de gestión de calidad para brindar un servicio al consumidor de alta calidad y satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo.

Gestión de Infraestructura

Es importante señalar que la infraestructura es una variable importante para los clientes en el caso de estudio, a veces tan crítica como la calidad del producto. La infraestructura de un usuario consiste en los espacios físicos por donde viaja y compra: el estacionamiento, el punto de entrada y salida, el corredor, las instalaciones y otros factores que mejoran la experiencia del consumidor.

Se deben asignar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones antes mencionadas y se deben establecer sistemas de información que permitan monitorear en tiempo real tanto las condiciones de la infraestructura como las percepciones de los consumidores. En la figura 3.3. se detallan dichos componentes. Además, implica administrar la infraestructura tanto física y tecnológica necesaria para respaldar las operaciones de atención al cliente, incluido el software, hardware, las redes y las instalaciones. Una infraestructura bien administrada puede garantizar que todos los recursos necesarios están disponibles para brindar un excelente servicio al cliente y a su vez contribuir a que los colaboradores tengan acceso a las herramientas que necesitan para comunicarse con los usuarios de manera efectiva. También, garantiza que los datos de los clientes se almacenen de forma segura y sean de fácil acceso cuando sea necesario.

Figura: 3.3. Esquema gestión general de la infraestructura



Fuente: elaboración propia

Es fundamental enfatizar que un sistema de soporte técnico implica no solo una atención adecuada al cliente, sino también la implementación cuidadosa del proceso y la tecnología. Como resultado, se debe prestar cuidado a cada componente del sistema, desde la capacitación y formación de los técnicos hasta la calidad de los equipos y la mejora continua de los procesos.

Prestación del servicio

Maximizar la experiencia del consumidor es un objetivo clave para cualquier empresa que desee destacarse en el mercado actual, por lo que, es importante comprender que los clientes son el centro de cualquier negocio y que su satisfacción es la clave para lograr un éxito sostenible a largo plazo. En ese sentido, la prestación de servicios de alta calidad es básico a fin de lograr brindar una experiencia satisfactoria al usuario.

No obstante, es importante tener en cuenta que la estandarización del servicio no es una panacea, si bien puede ser una herramienta valiosa, esta no debe llevarse al extremo, ya que cada cliente es único y puede requerir un enfoque personalizado para lograr una vivencia satisfactoria. Como resultado, es importante que las organizaciones encuentren un equilibrio entre la estandarización y la personalización para alcanzar el máximo impacto en el viaje del cliente.

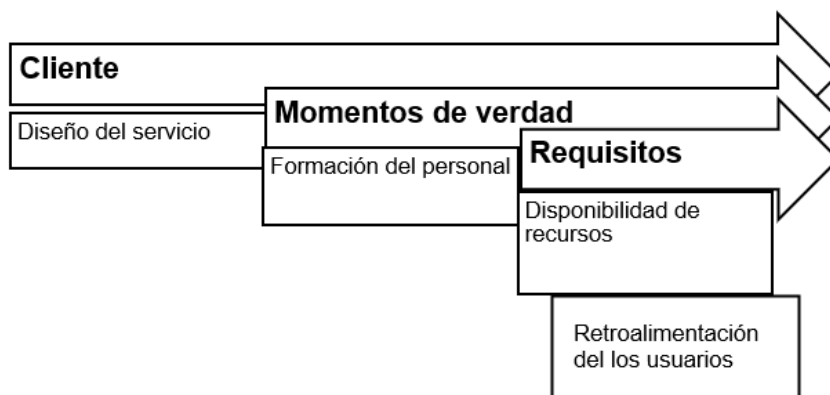
Ahora bien, para lograr una prestación de servicio de calidad, es necesario que la empresa tenga en consideración ciertos aspectos. En primera instancia, es importante que se preste atención al diseño del servicio, es decir, la forma en que ofrece la bebida al cliente. Esto incluye aspectos como la presentación del producto, la calidad de los ingredientes y la forma en la cual se sirve la bebida.

En segundo lugar, es necesario que el personal que presta el servicio tenga las habilidades y conocimientos necesarios para hacerlo de una manera efectiva y eficiente. La formación y capacitación del personal de servicio son, por tanto, esenciales para asegurar una prestación de servicio de calidad.

En tercer lugar, se requiere que la organización disponga de los recursos necesarios para prestar de manera óptima sus servicios, esto incluye desde la disponibilidad de materias primas hasta la calidad de los equipos utilizados para preparar y servir las bebidas y picaditas.

Por último, tener siempre en consideración la retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente la prestación del servicio, la recopilación y análisis de los comentarios y opiniones de los compradores permite al negocio identificar las áreas de mejora y hacer los ajustes necesarios para mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Figura 3.4.: Prestación del servicio esquema general



Fuente: elaboración propia

Todos estos factores son primordiales para ofrecer una atención que satisfaga las necesidades y expectativas de los consumidores y de esta manera mantener una ventaja competitiva en la industria.

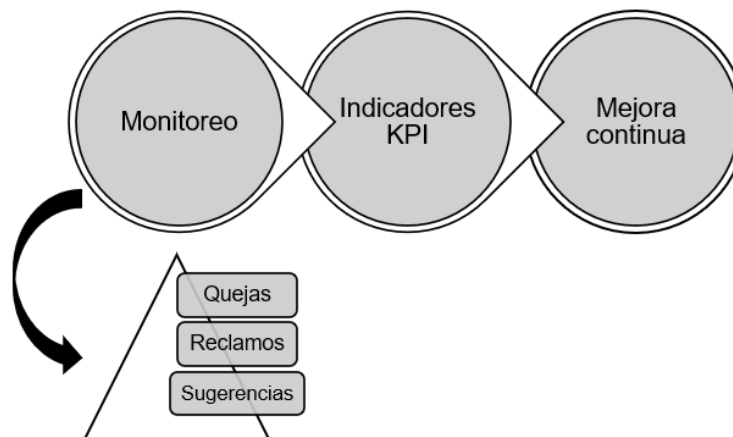
Monitoreo y mejora continua

El seguimiento y la mejora continua son importantes por varias razones. En primer lugar, ayudan a identificar áreas del negocio que necesitan mejoras e implementar cambios para abordar dichos espacios, mediante el seguimiento de los indicadores KPI, como la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y la tasa de resolución en el primer contacto, la empresa puede identificar aquellos puntos débiles en las que se está quedando corta y tomar medidas para mejorar. Por lo que, la mejora continua es un proceso permanente que implica realizar cambios incrementales a fin de optimizar el rendimiento a lo largo del tiempo.

En segunda instancia, la mejora continua y el monitoreo aportan a que la organización cumpla con los requisitos reglamentarios y los estándares del sector. En la industria de bebidas, existen regulaciones estrictas que rigen la producción, elaboración, distribución y comercialización. Al dar seguimiento al cumplimiento de estas regulaciones la empresa puede evitar sanciones legales y financieras con el propósito de mantener la confianza de los clientes.

Finalmente, mediante el seguimiento de los comentarios y preferencias de los consumidores, la empresa puede prestar una atención de mejor calidad que supere cualquier expectativa u percepción, esto puede incluir mejorar el sabor y la calidad de las bebidas y picaditas, como a su vez, optimar el proceso de pedido y entrega, logrando proporcionar un servicio personalizado. Se puede visualizar en la figura 3.5.

Figura: 3.5. Esquema general monitoreo y mejora continua



Fuente: elaboración propia

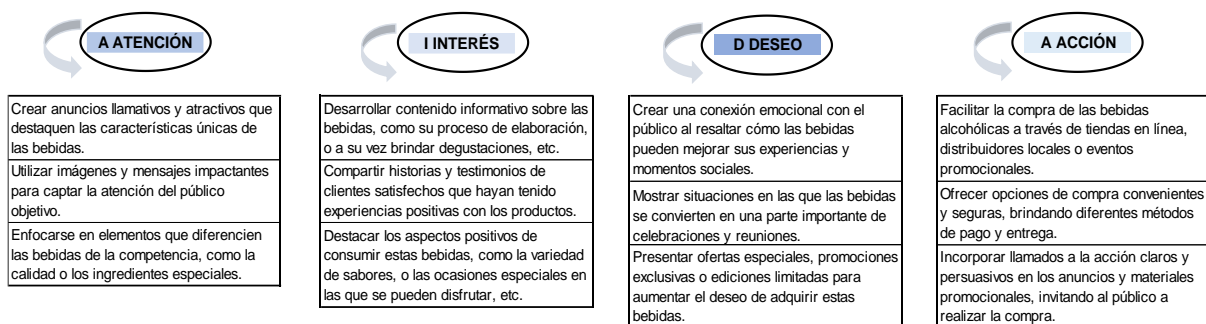
AIDA

El modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) describe el proceso mental que atraviesa un cliente, dicha guía tiene una gran importancia en el modelo de gestión de calidad en la atención al usuario, ya que permite entender los diferentes puntos de contacto con el comprador y cómo se pueden optimizar a fin de mejorar la satisfacción del mismo, adicional se puede utilizar para captar nueva clientela y fidelizar a los existentes.

Por ejemplo, a través de la creación de anuncios llamativos que destaquen las características únicas de sus productos, de tal manera que se logre atraer la atención de los compradores potenciales, al generar interés mediante promociones y descuentos, la organización puede alentar a los posibles clientes a obtener más información sobre sus productos y servicios; y, al generar deseo mediante un excelente servicio al cliente y productos de alta calidad se puede concretar la compra.

En conclusión, el modelo AIDA juega un papel importante en el desarrollo de estrategias de marketing efectivas que elevan el proyecto de estudio, se puede aplicar de la siguiente manera:

Figura 3.6.: Esquema general modelo AIDA



Fuente: elaboración propia

La aplicación efectiva del modelo AIDA puede ayudar a la empresa a optimizar los puntos de contacto con el cliente y mejorar su satisfacción por lo que se requiere monitorear y evaluar continuamente el desempeño de la estrategia y hacer los ajustes necesarios para mejorar el proceso de atención al cliente.

Talento humano

Una premisa esencial del éxito en las actividades empresariales es el factor humano; son las personas quienes tienen la responsabilidad de mantener la calidad de la atención y servicio al usuario, desarrollar y aplicar debidamente los procesos y procedimientos, gestionar la infraestructura, asegurar el cumplimiento de los servicios, llevar a cabo la supervisión y la mejora continua, y en general, mantener el funcionamiento efectivo de la organización.

Es importante destacar que las personas son más que simples ejecutores de tareas. Son los que aportan ideas innovadoras, creatividad y experiencia para resolver los desafíos organizacionales. Por tanto, es importante que se invierta en el desarrollo y formación del talento humano, fomentando un ambiente de trabajo positivo y motivador.

En otras palabras, los colaboradores son los actores clave en la realización de los objetivos empresariales, lo que resalta la importancia de su formación, capacitación,

motivación y compromiso, lo que puede contribuir a una mayor complacencia del cliente, mayores beneficios y al logro de los objetivos a largo plazo de la organización. Por lo tanto, es preciso un enfoque centrado en el personal para lograr una gestión de calidad en los servicios institucionales.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el personal no solo labora para la empresa, sino también son clientes de la misma, por lo que, es esencial que se brinde una experiencia de servicio satisfactoria, para mantener una relación armoniosa y de confianza con ellos. En resumen, el éxito del negocio depende en gran medida de su equipo humano, la organización debe reconocer la importancia de sus colaboradores y usuarios, y trabajar constantemente en mejorar la experiencia de ambos a fin de lograr un crecimiento sostenible y una posición destacada en la industria.

Figura 3.7.: Esquema general talento humano



Fuente: elaboración propia

Cultura Organizacional

En el contexto de un modelo de gestión de calidad en atención al cliente, la cultura organizacional juega un papel crucial puesto que permite explorar como está puede ser utilizada para fomentar una cultura de calidad y servicio al usuario. Para ello, se debe considerar que la cultura organizacional se refiere tanto a la innovación como a

los valores, principios, normas, creencias y comportamientos que caracterizan al negocio y a su personal, lo que influye en cómo los empleados perciben su trabajo, la manera en cómo se relacionan entre sí y cómo se comunican con la clientela.

La cultura organizacional innovadora es aquella que fomenta y apoya la creatividad como la experimentación en todas las áreas de empresa, incluyendo la gestión de calidad en la atención al cliente. En el contexto de un bar que ofrece servicios y productos a los clientes, la GC puede lograrse mediante la implementación de procesos y políticas que aseguren la eficacia en la preparación y presentación de los alimentos y bebidas, la higiene y limpieza del establecimiento, y la capacitación constante del personal para mejorar sus habilidades blandas y duras en el proceso de atención.

Por lo tanto, una cultura organizacional positiva y saludable puede fomentar una actitud de servicio al consumidor, optimizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos y por ende acrecentar la satisfacción del comprador. Además, es importante que los líderes de la organización establezcan políticas y prácticas que promuevan la cultura de calidad en la atención al cliente.

En este sentido, se debe destacar la importancia de medir y evaluar periódicamente el impacto de la cultura organizacional en la atención al usuario. Para ello, la organización debe estar dispuesta a escuchar y responder a las necesidades y sugerencias de los compradores, se puede lograr mediante la implementación de sistemas de retroalimentación y seguimiento que cuenten con indicadores de desempeño como la tasa de retención de clientes, tasa de satisfacción, tasa de abandono y la tasa de recomendación, así como la capacitación constante de su fuerza de trabajo y la resolución de problemas.

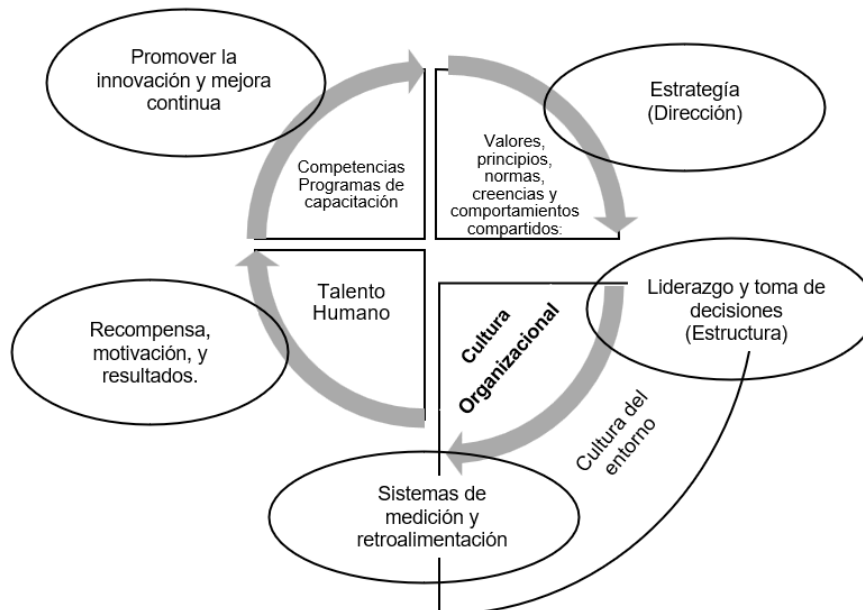
Por ejemplo, se puede establecer un programa de capacitación para el equipo humano que se centre en habilidades de atención al cliente y en cómo manejar situaciones

difíciles, adicional, se puede implementar un sistema de retroalimentación del usuario para monitorear la satisfacción del mismo y detectar oportunidades de mejora en el servicio, y de esta manera incrementar la lealtad del consumidor y mejorar la reputación de la marca.

Otras consideraciones incluyen la promoción de la ambientación y diseño del bar a fin de generar una atmósfera agradable para los clientes y la generación de alternativas creativas para la atención al usuario como promociones y ofertas especiales.

En resumen, la empresa debe asegurarse de que su cultura esté alineada con las estrategias de calidad en la atención y servicio al cliente, de esta manera promover políticas y prácticas que fomenten dicha cultura y así certificar la mejora continua del modelo de gestión de calidad.

Figura 3.8.: Esquema general cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- Luego de un análisis detenido y riguroso en el contexto de la gestión de calidad en la atención al cliente, es posible afirmar que la satisfacción del consumidor juega un papel crucial en la consolidación de una estrategia empresarial exitosa, la interacción entre estos dos conceptos ha sido ampliamente discutida por varios expertos en el campo de la gestión y la calidad de los servicios. Es así que (Parasuraman et al., 1985) mencionan que la calidad percibida por el cliente es un elemento fundamental para la satisfacción del mismo. Esta brecha entre expectativas y percepciones influye directamente en la satisfacción del comprador y en su lealtad hacia la empresa.

En este sentido, es necesario comprender que la gestión de la calidad en la atención al consumidor no solo se trata de cumplir con estándares preestablecidos, sino de superar las expectativas del comprador. Como lo expresa Grönroos (1984), la calidad en el servicio no se limita a la ausencia de defectos, sino que involucra la creación de experiencias positivas y la satisfacción de las necesidades del usuario.

Asimismo, esta investigación resalta la necesidad de una cultura organizacional centrada en el cliente, donde la calidad del servicio sea un valor intrínseco, de acuerdo a lo expuesto por Schneider y Bowen (1985) enfatizan que una organización que prioriza la satisfacción del cliente fomenta un ambiente donde los empleados están motivados a ofrecer un servicio excepcional.

Por lo que, a través de la síntesis de teorías y enfoques diversos, se ha establecido que la calidad del servicio es la base sobre la cual se construye la satisfacción y la lealtad del usuario. La perspectiva del consumidor, a su vez, amplifica la importancia de cada interacción y destaca la necesidad de una cultura organizacional que promueva la excelencia en la atención al comprador.

- En síntesis, la presente investigación ha arrojado los desafíos significativos que aquejan a la atención al usuario en el contexto empresarial analizado, constatando que su origen radica en la ausencia de parámetros bien definidos que fomenten una cultura organizacional enfocada en el servicio, este vacío en la infraestructura conceptual y práctica impacta directamente en la motivación y desempeño de los colaboradores, quienes, si bien muestran niveles aceptables, queda por debajo de su potencial para la excelencia.

Una de las razones que contribuyen a esta situación es la ausencia de métodos formales de evaluación del desempeño del talento humano en el cumplimiento de sus responsabilidades, lo que genera un entorno de comodidad y limita la iniciativa hacia mejoras continuas en la excelencia del servicio. Esta falta de valoración dificulta la identificación de áreas de mejora y obstaculiza la búsqueda constante de la optimización de los procesos. Es evidente que la gestión de calidad en la atención al consumidor se desenvuelve de manera intuitiva, careciendo de un enfoque estructurado que aproveche de manera efectiva el conocimiento interno del negocio.

Por otro lado, a través del levantamiento de encuestas se constata que los indicadores de satisfacción y calidad en la atención al usuario cuentan con un nivel categorizado del (7.40%) donde consideran que los protocolos de atención son “deficientes” factores calificados como “muy malos”, lo que manifiesta su insatisfacción con la atención recibida y la falta de cumplimiento de sus expectativas, en consecuencia, esta investigación ha puesto de relieve la importancia crítica de una gestión proactiva y estratégica en la atención al consumidor, que no solo atienda las necesidades inmediatas de los compradores, sino que a su vez fomente una cultura de mejora continua y apunte la diferenciación en el mercado.

- Finalmente, este modelo de gestión de calidad en la atención al cliente para la empresa Michelangas incorpora elementos esenciales como:
 - Objetivos cuantificables; Implica delimitar indicadores claros y específicos que permitan evaluar el rendimiento y la calidad del servicio en base a resultados tangibles.
 - Elaboración de procedimientos; A partir de una exhaustiva evaluación de los flujos de trabajo y las mejores prácticas, se deben diseñar protocolos detallados que guíen las interacciones con los consumidores, asegurando una experiencia de alta calidad.
 - Capacitación del talento humano; Debe ser considerado como un pilar fundamental, puesto que, un equipo debidamente entrenado y consciente de su rol en la experiencia del usuario es indispensable para brindar un servicio de primera. La inversión en formación debe ser constante y adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y del mercado.
 - Implementación de procesos y evaluación periódica; Estos procesos deben ser flexibles y ajustables para acomodarse según las necesidades cambiantes del entorno empresarial y las preferencias de los adquirientes. Además, una evaluación periódica de dichas fases es fundamental para detectar oportunidades de mejora y asegurar que cada componente contribuya efectivamente a la calidad del servicio.
 - Mejora continua; Esto implica la constante revisión, análisis y optimización de los procesos y objetivos. Los resultados de las evaluaciones habituales y los comentarios de los adquiridores deben

ser elementos impulsores de la evolución constante.

- Enfoque en la ventaja competitiva; La empresa Michelangas debe diferenciarse a través de la excelencia en la atención al cliente, contribuyendo así a su posición única en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incluir en el modelo la posible influencia de la variable prestigio de calidad, puesto que por la misma se entiende, la percepción favorable y el reconocimiento que los clientes otorgan a un negocio en función de la calidad de sus productos o servicios. Dicha variable constituye un elemento crucial en la toma de decisiones de los usuarios, pues una reputación sólida y positiva genera preferencia y fidelidad hacia una organización en particular.
- Se sugiere gestionar la rotación del personal y promover la transferencia de conocimientos entre los empleados antiguos y nuevos. También es importante establecer una estructura de retroalimentación regular para evaluar el desempeño, brindando información oportuna sobre el rendimiento y áreas de mejora de los colaboradores.
- En relación al diseño del modelo, se recomienda contrastarlo con otras metodologías, como *Benchmarks* de la industria o pruebas piloto y retroalimentación de clientes. Esta contrastación permitirá validar su efectividad y obtener datos relevantes que respalden el estudio, fortaleciendo así la fundamentación teórica, además, este enfoque apoyará a su validez y aplicabilidad en el contexto de la atención al usuario en empresas de servicios, como un bar.
- Con el objetivo de brindar un servicio excepcional, es fundamental proveer al personal las habilidades necesarias. Esto implica ofrecer capacitación específica en atención al cliente, habilidades de comunicación efectiva y resolución de problemas, adicional, se debe promover una cultura empresarial orientada a la mejora continua, donde la calidad en la atención al consumidor sea un valor fundamental. Para lograrlo, se requiere fomentar la participación activa de todos los miembros del negocio en la identificación de oportunidades

de mejora y la implementación de acciones preventivas y correctivas.

- Es esencial que Michelangas reconozca la importancia de invertir en la formación de su personal, ya que esto no solo contribuirá a mejorar la calidad del servicio, sino también a fortalecer la imagen y reputación de la organización en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- 9001:2000, I. (2005). *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000*. 32. https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/iso90012000.pdf
- Adrià, F. (2008). *El Bulli: Contemporary Intersections Between Food, Science, Art and Late Capitalism*. In Phaidon Press; Translation edición (Ed.), *Barcelona Investigación Arte Creación*. <https://doi.org/10.4471/brac.2013>.
- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *LAS BPM GARANTIZAN LA INOCUIDAD EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE LOS ALIMENTOS PROCESADOS*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/las-bpm-garantizan-la-inocuidad-en-la-cadena-de-produccion-de-los-alimentos-procesados/>
- American Society for Quality. (2022). *Glosario de Calidad ASQ*. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>
- Ashford, S. J., Brett, J., Cummings, L., Dutton Jolene Galegher, J., Stablein, R., Tybout, A., Tyler, T., & Walsh for comments, J. (1986). *Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective*. 29(3), 4–5. <https://scihub.se/10.5465/256219>
- BCE. (2021). *Informe de Servicios (1) por industria*. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FEstadisticas%2FSectorExterno%2FBalanzaPagos%2Fboletin78%2F5_Servicios.xls&wdOrigin=BROWSELINK
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad* (Pearson Educación (ed.); Octava Edi). https://www.academia.edu/31150807/Libro_BESTERFIELD_Control_de_Calidad

- BMC Assurance. (2021). *ISO_22000_V3.pdf* (p. 2). https://bmcassurance.com/wp-content/uploads/2021/06/ISO_22000_V3.pdf
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Brady, M. K., Cronin Jr, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 17–31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296300001715?via%3Dihub>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. In *Book* (Vol. 1). <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Castañeda, R., Fuentes, C., & Peñarrieta, M. (2016). Evaluación de los prerrequisitos del APPCC y análisis de los puntos críticos de control para el aseguramiento de la inocuidad en la producción de pan artesanal e industrial . *Revista Boliviana de Química*, 33(5), 196–208. <https://www.redalyc.org/pdf/4263/426349135007.pdf>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Vol. 3rd). SAGE. <https://doi.org/10.1093/nq/s4-l.25.577-c>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Dale, B. G. (1994). Managing Quality. In *Blackwell Publishing* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1177/089202069100500208>

- Datamyte. (2022). *Food Safety Management System (FSMS)*.
<https://datamyte.com/es/food-safety-management-system-fsms/>
- Dhebar, A. (2013). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons*, 56(2), 199–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.004>
- FDA U.S Food & Drug. (2022). *Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)*.
<https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/hazard-analysis-critical-control-point-haccp>
- Garcia, P. A., Paredes, P. S., & Delgado, P. G. (2019). Evaluación del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control en empresas de alimentos en la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1), 99-107.
- Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean? *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43. <https://vdocuments.net/download/garvin-da1984what-does-product-quality-really-meansloan-man-review>
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No, 43–66.
<https://doi.org/10.1002/9780470997482.ch6>
- Goncalves, K. M., Bressan, A. M., Galvão, J., Y., & Sampaio, M. (2020). The effect of a food safety management system certified in accordance with ISO 22000:2005 on food safety performance. *Food Control*, 11(7), 529–538.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (1988). New Competition in the Service Economy: The Five Rules of

Service. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(3), 9–19. <https://doi.org/10.1108/eb054821>

Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)

Grönroos, C. (2007). Service management and marketing: Customer management in service competition. *Chichester, UK: John Wiley & Sons., (3rd ed.)*. <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.35031.x>

Grönroos, C. (2011). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Third Edition. <https://doi.org/978-0-470-72748-5>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2014). Las Condiciones de Vida de los Ecuatorianos, Resultados de la encuesta de Condiciones de Vida - Quinta Ronda. *Reports*, 24. https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf

IRCA Quality org. (2020). *ISO 22000:2018 Understanding the international standard*. <https://www.quality.org/iso-22000-2018>

ISO/TS 22003:2013. (2022). *ISO/TS 22003:2013 Food safety management systems — Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems*. <https://www.iso.org/standard/60605.html>

ISO. (2022). *Normas ISO*. <https://www.normas-iso.com/iso-22000/>

ISO 22000: 2018. (2022). *ISO 22000:2018 Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22000:ed-2:v1:en>

ISO Quality. (2020). Quality Management Principles. International Organization for Standardization. In *Higher National Computing*.
<https://doi.org/10.4324/9780080495248-8>

ISO Quality. (2022). *Normas ISO*. <https://iso.cat/es/normas-iso/>

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1988). JURAN'S QUALITY HANDBOOK. In N. Book, McGraw-Hill Company New York (Ed.), *McGraw-Hill* (Fifth, Vol. 4, Issue 1).
https://www.academia.edu/9378072/JURAN_S_QUALITY_HANDBOOK_JURAN_S_QUALITY_HANDBOOK

Kang, G. Du, & James, J. (2004). Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266–277. <https://doi.org/10.1108/09604520410546806>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección De Marketing. In 14. PEARSON EDUCACIÓN.
<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

La Hora. (2017). *El alcoholismo, un gran problema en Ecuador*.
<https://www.lahora.com.ec/secciones/el-alcoholismo-un-gran-problema-en-ecuador/>

Lassar, W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244–271.
<https://doi.org/10.1108/08876040010327248>

Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>

- López Lemos, P. (2016). *NOVEDADES ISO 9001:2015* (F. Editorial (ed.); Fundación).
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=gLlnDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=ISO+HISTORIA&ots=5ujOZdHkxT&sig=tVmUqG3OLokb9pI7TUJF-_22hyo#v=onepage&q=ISO HISTORIA&f=false
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (PEARSON EDUCACIÓN (ed.); Vol. 5). <https://doi.org/10.29057/xikua.v3i6.1314>
- Martínez Soto, M. E. (2011). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria*.
http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *RESEARCH METHODS, A practical guide for the social sciences*. Longman.
<https://libgen.is/book/index.php?md5=3FD1AC295DCE6F75E9450AED8E8FFA860>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business School*, 12.
http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/483/HBR_Comprendiendo_la_experiencia_del_cliente.pdf
- MINTUR. (2022a). *REACTIVACIÓN ECONÓMICA: EL TURISMO DEJA CIFRAS POSITIVAS EN LO QUE VA DE 2022*. <https://www.turismo.gob.ec/reactivacion-economica-el-turismo-deja-cifras-positivas-en-lo-que-va-de-2022/>
- MINTUR. (2022b). *Visualizador Económico*.
<https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador-economico>
- Organismo Internacional de Sanidad Agropecuaria OIRSA. (2016). *Manual de análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP*. 171.

<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2017/food-safety-hacpp-cha-analisis-peligros-puntos-criticos-control.pdf>

Organización Mundial de la Salud OMS. (2013). Ecuador en cifras. *Ecuador En Cifras*, 1. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>

Organización Mundial de la Salud OMS. (2018). *El consumo nocivo de alcohol mata a más de 3 millones de personas al año, en su mayoría hombres*. <https://www.who.int/es/news/item/21-09-2018-harmful-use-of-alcohol-kills-more-than-3-million-people-each-year--most-of-them-men>

Organización Mundial de la Salud OMS. (2020). *Inocuidad de los alimentos*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>

Organización Mundial del Turismo OMT. (2022). *Organización Mundial del Turismo*. <https://www.unwto.org/es>

Organización Panamericana de la Salud OPS. (2022). *Alcohol*. <https://www.paho.org/es/temas/alcohol#:~:text=El uso nocivo del alcohol,es peligroso para la salud.>

Palmer, Benjamin, Walls, M., Stough, Z., & Burgess, C. (2001). *Emotional intelligence and effective leadership* (Vol. 3, Issue 2). <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22-38>

Parasuraman, A. A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450. https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/247373898_Refinement_and_reassessment_of_the_SERVQUAL_i

nstrument/links/5559ea3d08ae6fd2d82817fa/Refinement-and-reassessment-of-the-SERVQUAL-instrument.pdf

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 11. <https://doi.org/10.2307/1251430>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple-Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(September 2014), 28. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1993a). *Calidad Total en la gestión de servicios* (Ediciones). <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1993b). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111. <https://doi.org/10.2307/1252255>

Pincay, Y., & Parra, cecilia. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Revista Científica* , 6(3), 1138.

Pratt, D. J. (1995). British Standard (BS) 5750 - quality assurance? *Prosthetics and Orthotics International*, 19(1), 31–36. <https://doi.org/10.3109/03093649509078229>

- Qualtrics. (2021). *La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX)*.
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/experiencia-del-empleado/>
- Ramaraj, K. (2017). The Impact of Food Quality on Customer Satisfaction and Behavioural Intentions: A Study on Madurai Restaurant. *Innovative Journal of Business and Management*, 6(March 2017), 34–37. <https://doi.org/10.15520/ijbm>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 19 N°, 419-445 (27 pages). <https://www.jstor.org/stable/258934?origin=crossref>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. <https://searchworks.stanford.edu/view/10046244>
- Safety Culture. (2022). *The Global Food Safety Initiative, GFSI*. <https://safetyculture.com/topics/global-food-safety-initiative/#:~:text=GFSI%2C>
 also known as the Global Food Safety, a global standard for food safety management systems.
- Sandra L. Furterer and Douglas C. Wood, E. (2021). *The ASQ certified manager of quality / organizational excellence* (Fifth Edit). <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Schmit, M. J. (2016). Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process. In *SHRM Foundation*.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>

SGS. (2011). *Revisión de los estándares de gestión de inocuidade alimentaria y de diseño y fabricación de envases para alimentos: una discusión sobre los estándares de gestión de seguridad alimentaria y de desiño y fabricación de envases para alimentos: ISO 22000, PAS.* 16. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35312450/Folleto_SGS_Packaging_Food_Safety_-_V01-libre.pdf?1414516750=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOCTUBRE_2011_AUTORES_UNA_DISCUSSION_SOBRE.pdf&Expires=1673805976&Signature=dN458M8WzS2ZqvcakdFL54

Stafford, M. R., Prybutok, V., Wells, B. P., & Kappelman, L. (2011). Assessing the fit and stability of alternative measures of service quality. *Journal of Applied Business Research*, 15, 18. https://www.academia.edu/1412123/Assessing_the_fit_and_stability_of_alternative_measures_of_service_quality

Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18. <https://doi.org/10.2307/1252216>

Țîțu, M. A., Răulea, A. S., & Țîțu, Ș. (2016). RETRACTED: Measuring Service Quality in Tourism Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 8. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.118>

UNE Normalización española. (1994). <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0021644>

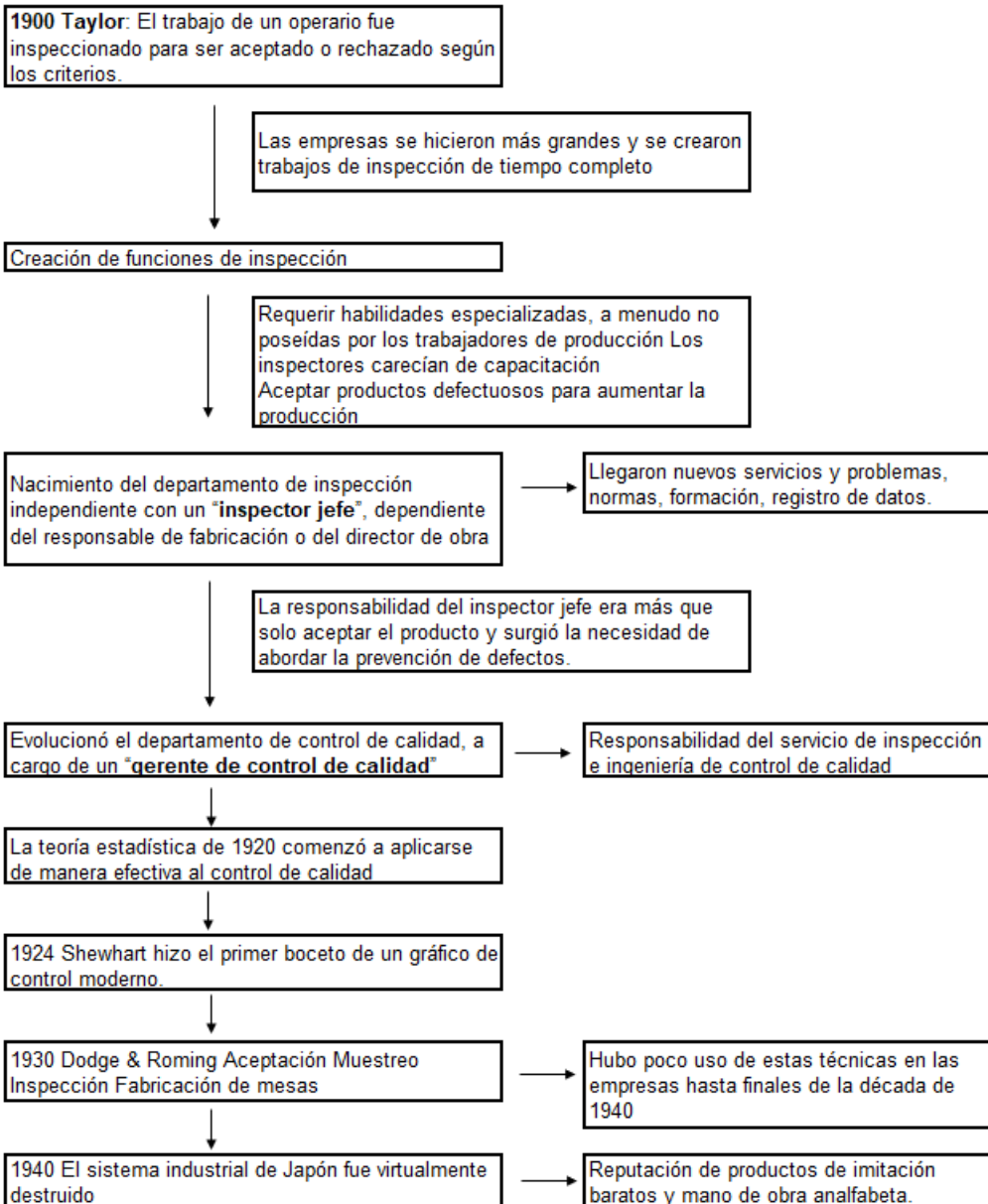
Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/1094670518819852>

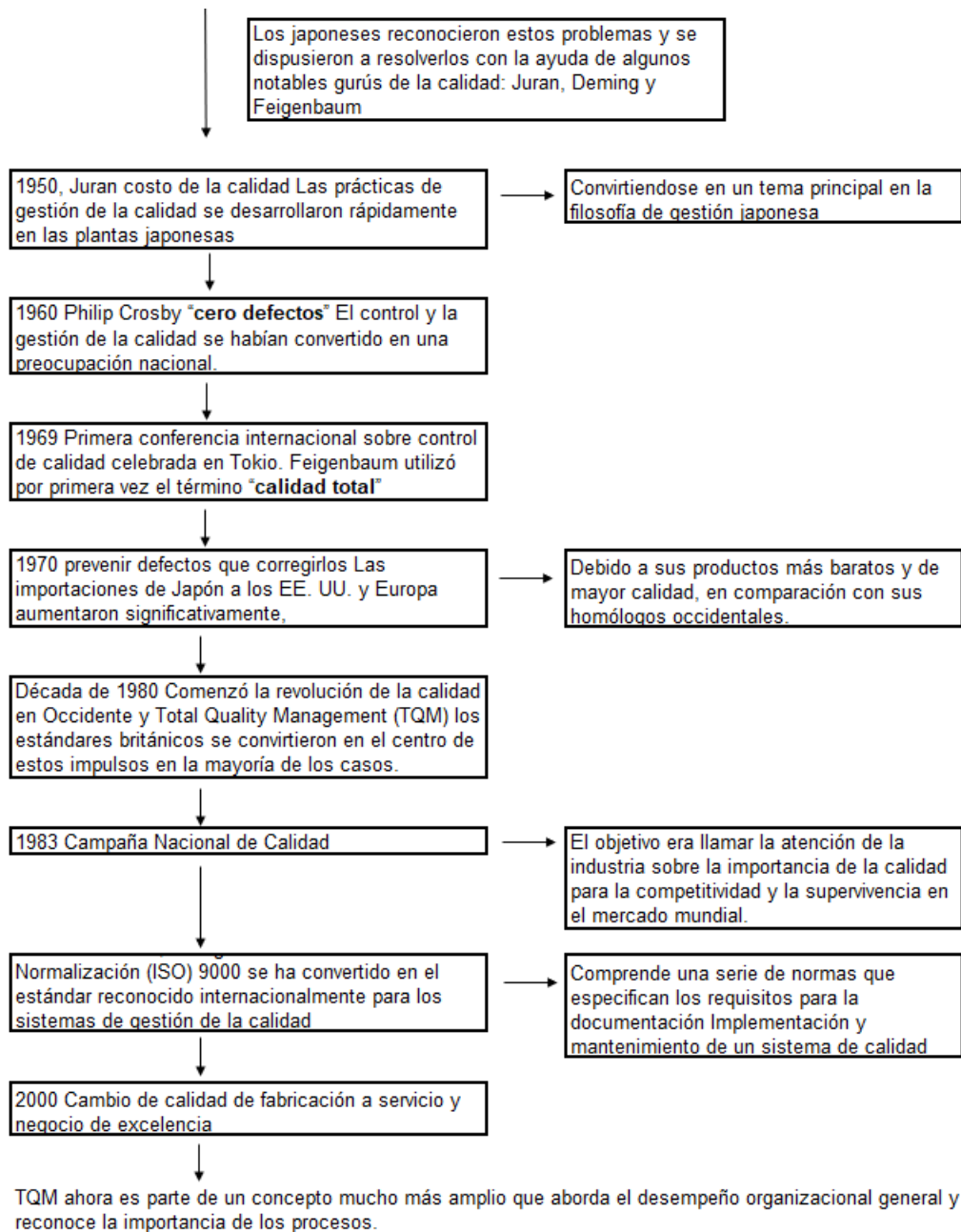
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Welch, J. K., & Patton, M. Q. (1992). Qualitative Evaluation and Research Methods. *The Modern Language Journal*, 76(4), 543. <https://doi.org/10.2307/330063>
- Wharton. (2015). *How Culture Affects Work Practices in Latin America*. A Business Journal from the Wharton School of the University of Pennsylvania. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-culture-affects-work-practices-in-latin-america/>
- Williams, C., & Buswell, J. (2003). Concepts of quality in leisure and tourism. In *Service quality in leisure and tourism*. CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851995410.0038>
- World Travel Awards. (2023). <https://www.worldtravelawards.com/profile-580-ecuador-ministry-of-tourism>
- XVII Seminario Internacional de Salud, A. y N. H. S. 2020. (2020). Libro De Memorias. *Congreso Internacional de Producción Pecuaria y Agroindustrial ESPOCH*, 717. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-02-12-183231-Libro de Memorias Congreso Produccion Pecuaria.pdf>
- Yarimoglu, E. K. (2014). A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 79–93.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

ANEXOS

ANEXO I. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

Primeros días de fabricación





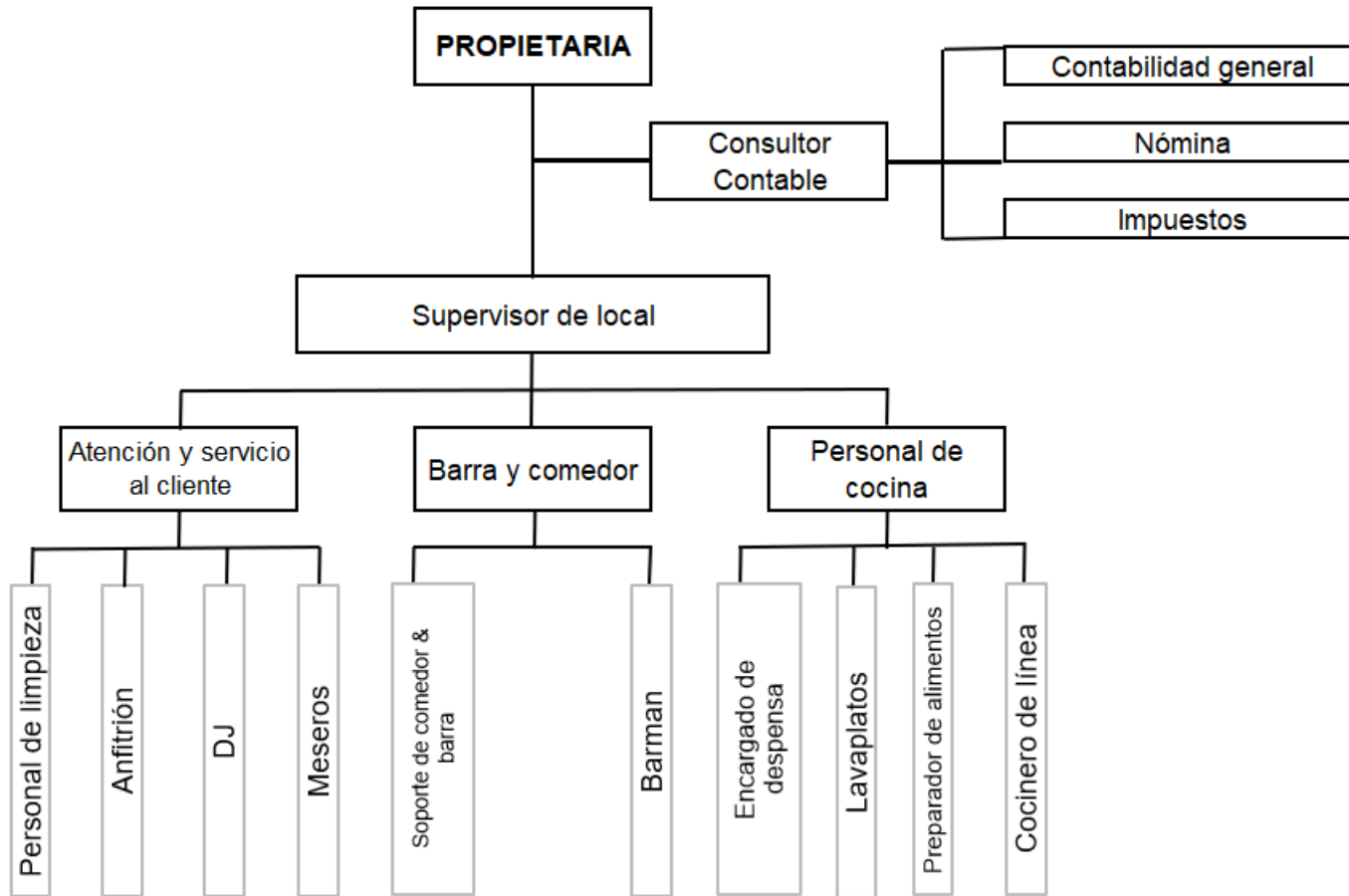
Fuente: Traducido y adaptado del libro de mano "The ASQ certified manager of quality / organizational excellence"

ANEXO II. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIALE “ATENCIÓN AL CLIENTE”

CONCEPTO	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
<p>Douglas da Silva (2022) define la <i>atención al cliente</i> como: Una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.</p> <p>Entre sus principales objetivos, se encuentran: garantizar que el producto o servicio llegue a su público objetivo, que sea usado de la forma correcta y que genere la satisfacción del cliente. Para lograr estos objetivos, es importante brindar apoyo, asesoría, orientación, instrucciones y todo aquello que facilite este proceso.</p>	INFRAESTRUCTURA	Mantenimiento de instalaciones	$\% \text{ de cumplimiento de mantenimiento instalaciones} = \frac{\text{Mantenimientos ejecutados}}{\text{Mantenimientos programados}} \cdot 100$	Check List	
		Adecuación de instalaciones	$\% \text{ de cumplimiento de adecuaciones instalaciones} = \frac{\text{Adecuaciones realizadas}}{\text{Adecuaciones previstas}} \cdot 100$	Check List	
		Seguridad	Instalaciones adecuadas	$\text{Gasto usd m}^2 = \frac{\text{Gasto total de seguridad}}{\text{m}^2 \text{ totales de toda la infraestructura}}$	Análisis documental
	PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN	Selección y calificación de proveedores		$\% \text{ Proveedores calificados} = \frac{\text{Proveedores avalados}}{\text{Total de proveedores existentes}} \cdot 100$	Análisis documental
			Adquisición de insumos y materiales	Velocidad de adquisición (insumo/material) = Fecha de entrega - Fecha de pedido (días). (ROP) = Stock de Seguridad + (Tiempo de suministro del proveedor "lead time" x Consumo esperado)	Verificación documental
			Control de inventario	Ahorro en la adquisición de materiales e insumos Definición de un stock mínimo para compra % de faltantes y sobrantes en el control diario / quincenal / mensual del inventario.	
		Órdenes de pedido		Cantidad de órdenes de pedido por día	Análisis documental
		Elaboración orden de pedido	Asignación de ingredientes para cada producto Tiempo de producción por producto	Insumos utilizados en relación a cada producto final Tiempos de preparación por cada producto	
		Limpieza		$\text{Gasto usd m}^2 = \frac{\text{Gasto total de limpieza}}{\text{m}^2 \text{ totales de toda la infraestructura}}$	
		Pagos		Pagos efectuados a proveedor de manera semanal, quincenal y mensual. Cobros a clientes por productos adquiridos	
	MERCADEO	Publicidad	Redes sociales	$\% \text{ de eficacia publicitaria} = \frac{\text{Gasto anual en publicidad}}{\text{Ventas totales}} \cdot 100$	Análisis documental
			Radio Exterior, impresa, telefónica, en línea.		
		Promoción	Incentivos y premios publicitarios Actividades promocionales socios estratégicos	$\% \text{ de eficacia en la promoción} = \frac{\text{Gasto anual en promoción}}{\text{Ventas totales}} \cdot 100$	
			Imagen Corporativa	Diseño Comunicación	
	COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIO	Venta y entrega	Tiempo de espera para ser atendido	$\% \text{ de tiempo de espera para ser atendido} = \frac{\text{Tiempo de demora desde su llegada}}{\text{Tiempo de espera en ser servido}} \cdot 100$	Verificación documental
				$\text{Tasa de conversión de venta} = \frac{\text{Productos vendidos}}{\text{Total visitas}} \cdot 100$ $\% \text{ de crecimiento en ventas} = \frac{\text{Ventas total año final}}{\text{Ventas total año inicial} - 1} \cdot 100$	Análisis documental
			Postventa	$\% \text{ de reclamos o quejas generados} = \frac{\text{Trámites de reclamos o quejas generados}}{\text{Clientes atendidos}} \cdot 100$	
		Abandono	$\text{Tasa de abandono de clientes} = \frac{\text{Clientes no atendidos en Y periodo}}{\text{Clientes al inicio de X periodo}}$		
		Calidad	Satisfacción Recomendación	Indicador de satisfacción del cliente externo, la voz del cliente (VoC). Indicador de recomendación Net Promoter Score (NPS)	
		Cliente	Ciclo de vida del cliente	$\text{Costo por vida del cliente (LTV)} = \text{Gasto medio} \cdot \text{Costo de adquisición} \cdot \text{Vida del cliente}$	
	TALENTO HUMANO	Selección y reclutamiento	Personal capacitado para la atención	Captación de talento humano con habilidades blandas y duras requeridas para el giro de negocio. $\text{Reclutamiento} = \frac{\text{Talento humano contratado}}{\text{Postulantes al proceso}}$	Entrevista / Análisis documental
		Formación y Desarrollo		$\% \text{ de capacitación continua} = \frac{\text{Capacitaciones Planificadas}}{\text{Capacitaciones Efectuadas}} \cdot 100$	Análisis documental
		Evaluación de desempeño		$\text{Eficacia} = \text{Capacidad de lograr un objetivo o resultado buscado a través de una acción específica (objetivo / meta)}$ $\text{Efectividad de la evaluación} = \frac{\text{Talento humano evaluado}}{\text{Total colaboradores en la organización}}$	
		Compensación e incentivos		$\% \text{ de talento humano que percibe compensaciones e incentivos} = \frac{\text{Número de empleados que perciben el beneficio}}{\text{Total de empleados}} \cdot 100$	
Retención de los mejores talentos			Indicador de satisfacción del cliente interno, la voz del empleado (VoE).		

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO III. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MICHELANGAS



Fuente: elaboración propia

ANEXO IV INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Enlaces:

Cliente externo: <https://forms.office.com/r/3KusAeTsNf>

Cliente interno: <https://forms.office.com/r/dj9RJ0svZx>

ENCUESTA DIRIGIDA PARA CONOCER LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE - MICHELANGAS

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción sobre la calidad en la atención recibida en su visita a alguno de los establecimientos de Michelangas.

Preguntas actuales:

1. ¿Podría indicar su edad y genero acorde a los siguientes rangos?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41- En adelante

Femenino

Masculino

Otro

2. ¿Con que frecuencia visita Michelangas?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Primera vez
- Otro especifique
-

3. ¿Qué tan importante es para usted la calidad del servicio?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- Para nada importante

4. Por favor, califique su opinión sobre los siguientes ítems en una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 representa “Totalmente de acuerdo”:

	1	2	3	4	5
La calidad del menú ofrecido es satisfactoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La efectividad en la atención de las órdenes solicitadas es satisfactoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La higiene del lugar (incluyendo la limpieza del ambiente, utensilios y personal) es satisfactoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente seguro/a en Michelangas durante su visita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cómo evalúa nuestra capacidad para cumplir con sus necesidades y expectativas como cliente?

- Muy alta
- Alta
- Moderada
- Baja
- Muy baja

6. Califique los siguientes parámetros acorde a su experiencia al momento de visitar Michelangas donde 1 es “Muy insatisfecho” y 5 es “Muy satisfecho”

	1	2	3	4	5
Calidad en la atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo que tarda en ser atendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La variedad de opciones en el menú ofrecido es adecuada para satisfacer sus necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento por parte del personal de los servicios que ofrecen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qué opinión tiene acerca de las instalaciones de Michelangas en términos de satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Por qué razón prefiere los productos de Michelangas?, donde 1 es “Malo” y 5 es “Excelente”

	1	2	3	4	5
Confianza en la marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio a domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comida rápida / picaditas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bebidas innovadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros, especifique -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preguntas futuras:

8. ¿Estaría interesado/a en contar con música en vivo durante su visita a nuestros locales?

Muy interesado

Algo interesado

Neutral

Poco interesado

Nada interesado

9. Al considerar los siguientes servicios, ¿cuál de ellos le resulta más atractivo en términos de beneficios? Marque una respuesta en la escala del 1 al 5, donde 1 significa “Poco de acuerdo” y 5 significa “Muy de acuerdo”

	1	2	3	4	5
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro, especifique el tipo de servicio que considere atractivo en términos de beneficios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Basado en su experiencia en Michelangas, ¿recomendaría nuestro servicio a otras personas? Por favor, seleccione su respuesta en la siguiente escala de valoración y explique por qué:

Si lo recomendaría

Tal vez lo recomendaría

No lo recomendaría

Por qué _____

ENCUESTA A COLABORADORES DE MICHELANGAS

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que tiene cada uno de los colaboradores de Michelangas a fin de contar con una retroalimentación sobre su satisfacción y desempeño dentro de la institución.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo forma parte del equipo Michelangas?

- Menos de seis meses
- 6 – 1 año
- 1 – 2 años
- Más de 3 años

2. Desde su perspectiva cómo evalúa los siguientes parámetros dentro de la empresa Michelangas

	Siempre	Ocasionalmente	Rara Vez	Nunca
Cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siente que sus habilidades y capacidades son reconocidas y utilizadas de manera adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente motivado/ a para dar lo mejor de usted en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo evalúa el ambiente de trabajo en Michelangas, incluyendo la comunicación interna y el trabajo en equipo? Por favor, seleccione su respuesta en la siguiente escala de valoración y explique por qué:

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Malo

Por qué _____

4. ¿Cómo describiría la cultura laboral de Michelangas?

- Abierta y colaborativa
- Jerárquica y estructurada
- Flexible y adaptable
- Competitiva y orientada a resultados

5. ¿Qué tan claro le resultan los objetivos y expectativas de su trabajo en Michelangas?

- Muy Claros
- Claros
- Poco Claros
- Nada Claros

6. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Nunca

7. Califique los siguientes parámetros acorde a su experiencia siendo parte del talento humano de Michelangas donde 1 es “Muy insatisfecho” y 5 es “Muy satisfecho”

	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de satisfacción con los beneficios y compensaciones ofrecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de participación y colaboración en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qué tan satisfecho está con la cultura de la empresa y el ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de satisfacción general con su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para mejorar su desempeño laboral?

Servicio al cliente

Habilidades de liderazgo

Ventas

Transformación digital

Otro ámbito

Especifique cuál _____

9. Cómo colaborador de Michelangas ¿cómo describiría la importancia de la atención al cliente en la empresa?

- Esencial para nuestro éxito
- Importante, pero hay otros factores más determinantes
- Importante, pero no es una prioridad principal
- No es muy relevante

10. ¿Recomendaría Michelangas como lugar de trabajo a amigos y conocidos?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

ANEXO V. ANÁLISIS DE LOS EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudiante: Carolina Margarita Mora Guzmán

Fecha: 04/Mayo/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información de la entrevista dirigida "Para conocer la calidad en la Atención al Cliente - Michelangas" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se realiza las observaciones y sugerencias.

Para cada criterio de validez se considera la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x			
Congruencia				x			
Redacción				x			
Orden				x			
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total parcial							
Total							

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Marco Cisneros
Formación académica:	Docente
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudiante: Carolina Margarita Mora Guzmán

Fecha: 04/Mayo/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información de la entrevista dirigida "A Colaboradores de Michelangas" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se realiza las observaciones y sugerencias.

Para cada criterio de validez se considera la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x			
Congruencia				x			
Redacción				x			
Orden				x			
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total parcial							
Total							

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Marco Cisneros
Formación académica:	Docente
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudiante: Carolina Margarita Mora Guzmán

Fecha: 24/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información de la entrevista dirigida "Para conocer la calidad en la Atención al Cliente - Michelangas" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se realiza las observaciones y sugerencias.

Para cada criterio de validez se considera la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x			
Congruencia				x			
Redacción				x			
Orden				x			
Presentación del instrumento				x			
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total parcial							
Total							

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
Formación académica:	Docente
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudiante: Carolina Margarita Mora Guzmán

Fecha: 24/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información de la entrevista dirigida "A Colaboradores de Michelangas" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se realiza las observaciones y sugerencias.

Para cada criterio de validez se considera la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x			
Congruencia				x			
Redacción				x			
Orden				x			
Presentación del instrumento				x			
Criterio de validez	1	2	3	4	5	Argumento	Observación/Sugerencia
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total parcial							
Total							

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
Formación académica:	Docente
Firma:	

ANEXO VI. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Segmentación de mercado.....	46
Tabla 2.2: Indicadores de hábitos de fumar y consumo de bebidas alcohólicas en la población de 12 años y más en Ecuador	47
Tabla 2.3: Consumo de cerveza en la provincia de Tungurahua	47
Tabla 3.1.1: Rango de edad y sexo	54
Tabla 3.1.2: Frecuencia de visitas	55
Tabla 3.1.3: Importancia de la calidad	56
Tabla 3.1.4: Consideración a diversos aspectos	57
Tabla 3.1.5: Capacidad de cumplir con las necesidades del cliente	58
Tabla 3.1.6: Parámetros de experiencia	59
Tabla 3.1.7: Motivo de preferencia	61
Tabla 3.1.8: Interés música en vivo.....	63
Tabla 3.1.9: Servicios más atractivos en términos de beneficios	64
Tabla 3.1.10: Recomendación de Michelangas	65
Tabla 3.2.1: Tiempo que forma parte de Michelangas	68
Tabla 3.2.2: Evaluación diferentes parámetros	69
Tabla 3.2.3: Cómo evalúa el ambiente de trabajo en Michelangas	70
Tabla 3.2.4: Cultura laboral en Michelangas	71
Tabla 3.2.5: Claridad en objetivos y expectativas	72
Tabla 3.2.6: Frecuencia de retroalimentación	73
Tabla 3.2.7: Valoración de parámetros siendo parte del equipo de Michelangas	74
Tabla 3.2.8: Tipo de capacitación que le interesaría recibir	76
Tabla 3.2.9: Cómo describe la importancia de la atención al cliente	77
Tabla 3.2.10: Recomendaría Michelangas como lugar de trabajo	78

ANEXO VII. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Conceptos de calidad.....	11
Cuadro 1.2: Dimensiones de modelos de calidad de servicio	15
Cuadro 2.1: Tipos de investigación.....	40
Cuadro 2.2: Cuadro comparativo tipos de investigación (descriptiva, exploratoria, causal).....	42
Cuadro 2.3: Tipos de segmentación.....	45
Cuadro 2.4: Validación de expertos.....	52
Cuadro 3.1: Comparativo de modelos de gestión de calidad existentes.....	81
Cuadro 3.2: Esquema de métricas.....	86

ANEXO VIII. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.....	17
Figura 1.2: Modelo SERVQUAL.....	18
Figura 1.3: Recopilado del modelo SERVQUAL.	18
Figura 1.4: Modelo de calidad percibida de Grönroos.....	21
Figura 1.5: Modelo de los tres componentes	22
Figura 1.6: Esquema del proyecto de punto de contacto del cliente	25
Figura 1.7: Modelo del proceso ISO 9001:2015	27
Figura 1.8: Ilustración del ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar en los dos niveles	32
Figura 1.9: ISO 22000: Pasos para su implementación	33
Figura 3.1: Modelo de gestión de calidad para la atención al cliente en la empresa Michelangas	83
Figura 3.2: Esquema general de direccionamiento estratégico.....	85
Figura 3.3: Esquema gestión general de la infraestructura.....	88
Figura 3.4: Prestación del servicio esquema general.....	89
Figura 3.5: Esquema general monitoreo y mejora continua	91
Figura 3.6: Esquema general modelo AIDA	92
Figura 3.7: Esquema general talento humano	93
Figura 3.8: Esquema general cultura organizacional	95